Psicologia Organizacional e do Trabalho e Organizational Behavior Management: Uma Revisão Sistemática sobre Bem-Estar, Sofrimento e Prazer no Trabalho

Cassia Cristiane de Lima Paredes [1], **Emanuele Pieniak Bassi** [2,*], **Fatima de Jesus Mandotti Canova** [3] **and Pedro Lachovicz Neto** [4]

[1,2,3,4] *Departamento de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Universidade Paranaense (UNIPAR), Cascavel, Paraná, Brazil*

Correspondence*:
Emanuele Pieniak Bassi
e.bassi@edu.unipar.br

RESUMO

A saúde mental no ambiente de trabalho constitui um componente essencial para a produtividade e a capacidade de lidar com os desafios profissionais, sendo seu estudo e promoção cada vez mais relevantes no contexto organizacional contemporâneo. O objetivo desta revisão sistemática foi mapear a produção científica que articula a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e o Organizational Behavior Management (OBM), identificando como essas abordagens foram integradas na análise das vivências de sofrimento e prazer no trabalho. A condução seguiu as diretrizes do PRISMA 2020, com buscas realizadas em abril de 2026 nas plataformas Lens.org, Google Scholar e Biblioteca de Publicações da OBM Brasil, abrangendo o período de 2020 a 2025. Foram excluídos documentos como dissertações, livros, preprints, artigos em outros idiomas e produções fora do escopo temático. Dos 237 registros identificados, apenas 1 artigo atendeu plenamente aos critérios de inclusão, propondo a articulação entre o programa Total Worker Health® e o OBM como estratégia para ampliar o escopo das intervenções organizacionais em direção ao bem-estar dos trabalhadores. Os resultados evidenciam uma lacuna expressiva na literatura científica indexada sobre a integração entre POT e OBM com foco em bem-estar no trabalho, indicando que esse campo ainda se encontra em estágio emergente de consolidação científica. Conclui-se que, embora as duas abordagens compartilhem pressupostos teóricos complementares, sua integração empírica permanece incipiente, sinalizando uma agenda de pesquisa urgente e promissora, especialmente no contexto brasileiro. Esta pesquisa não recebeu financiamento externo. A revisão não foi pré-registrada.

Palavras-chave: revisão sistemática, psicologia organizacional e do trabalho, gestão do comportamento organizacional, saúde mental no trabalho, bem-estar no trabalho

ABSTRACT

Mental health in the workplace is an essential component for productivity and the ability to cope with professional challenges, and its study and promotion are increasingly relevant in the contemporary organizational context. The objective of this systematic review was to map the scientific

literature articulating Organizational and Work Psychology (OWP) and Organizational Behavior Management (OBM), identifying how these approaches have been integrated in the analysis of suffering and pleasure experiences at work. The review followed PRISMA 2020 guidelines, with searches conducted in April 2026 on Lens.org, Google Scholar, and the OBM Brasil Publication Library, covering the period from 2020 to 2025. Documents such as dissertations, books, pre-prints, articles in other languages, and productions outside the thematic scope were excluded. Of the 237 records identified, only 1 article met all inclusion criteria, proposing the articulation between the Total Worker Health® program and OBM as a strategy to expand organizational interventions beyond safety and performance, incorporating worker well-being as a legitimate target. The results reveal a significant gap in the indexed scientific literature on the integration between OWP and OBM with a focus on well-being at work, indicating that this field is still in an emerging stage of scientific consolidation. It is concluded that, although both approaches share complementary theoretical assumptions, their empirical integration remains incipient, signaling an urgent and promising research agenda, particularly in the Brazilian context. This research received no external funding. The review was not pre-registered.

Keywords: systematic review, organizational and work psychology, organizational behavior management, mental health at work, well-being at work

1 INTRODUÇÃO

A saúde mental no trabalho transcende a mera ausência de transtornos psicológicos, configurando-se como um componente essencial para o funcionamento produtivo e a capacidade de enfrentar desafios cotidianos (World Health Organization, 2022). No entanto, o cenário contemporâneo revela que o manejo inadequado das cargas de trabalho e jornadas extensas têm comprometido essa capacidade, elevando drasticamente os índices de burnout e estresse (International Labour Organization, 2018). Diante dessa urgência, a identificação de fatores que geram sofrimento ou promovem bem-estar torna-se um passo essencial para o desenvolvimento de intervenções eficazes, alinhando-se à meta da Organização Mundial da Saúde de melhorar a qualidade de vida e o funcionamento de populações com riscos à saúde mental (World Health Organization, 2022).

Nessa ótica, as emoções e o sofrimento são compreendidos não como causas internas, mas como resultados de condições externas e da cultura organizacional. Segundo Amorim et al. (2021), a cultura da excelência pode agravar o sofrimento quando a relação subjetiva com o trabalho é bloqueada. Por outro lado, o trabalho pode mediar a transição do sofrimento para o prazer por meio de culturas que privilegiam a mentoria, a cooperação e a segurança, como a Cultura Clan (Assens-Serra et al., 2021). Para compreender essa dinâmica, torna-se necessário considerar o funcionamento das organizações como sistemas complexos. Nesse sentido, Paz et al. (2020) abordam a cultura organizacional como um sistema que orienta a implementação de políticas e práticas voltadas ao bem-estar do trabalhador, ao mesmo tempo em que sustenta o alcance de metas e a sobrevivência organizacional.

A integração entre a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e o Organizational Behavior Management (OBM) configura-se como uma possibilidade emergente para o desenvolvimento de intervenções baseadas em evidências que promovam ambientes saudáveis e sustentáveis (Gonçalves Filho et al., 2011). A relevância desta investigação justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre o sofrimento laboral e o potencial do OBM em fomentar o bem-estar, em consonância com as metas globais da WHO para a melhoria da qualidade de vida de populações em risco (World Health Organization, 2022). Ao

considerar o ambiente de trabalho como um conjunto ativo de contingências que modelam a experiência humana (Skinner, 2014), torna-se fundamental mapear como a produção científica tem articulado esses saberes.

Além de sua pertinência teórica, esta investigação apresenta relevância prática ao contribuir para a identificação de fatores que geram sofrimento ou promovem bem-estar no trabalho, subsidiando o desenvolvimento de intervenções eficazes. Tais intervenções convergem com a meta estabelecida pela WHO de "melhorar a saúde, a qualidade de vida, o funcionamento e a expectativa de vida das pessoas com problemas de saúde mental" (World Health Organization, 2022, p. 71). Ademais, a própria WHO destaca o valor de abordagens inovadoras ao apontar que "as tecnologias digitais podem fortalecer os sistemas de saúde mental, fornecendo maneiras de informar e educar o público, treinar e apoiar os profissionais de saúde, fornecer cuidados remotos e permitir a autoajuda" (World Health Organization, 2022, p. 17). Nesse sentido, ao investigar as variáveis comportamentais no trabalho, esta pesquisa busca contribuir para a construção de ambientes laborais mais saudáveis, seguros e produtivos.

Nesse contexto, observa-se que a POT e o OBM, embora compartilhem o interesse pelo comportamento no trabalho, partem de pressupostos distintos. Enquanto a POT enfatiza a compreensão dos aspectos psicossociais, subjetivos e culturais que influenciam o sofrimento e o bem-estar (Zanelli et al., 2014), a OBM concentra-se na análise funcional do comportamento, priorizando a manipulação de contingências ambientais e o uso do reforçamento para promover mudanças comportamentais (Skinner, 2014; Bakalarz, 2023). Assim, a integração entre essas abordagens não ocorre de forma automática, demandando articulação teórica e metodológica, o que evidencia a necessidade de investigações que explorem suas convergências e lacunas (Gonçalves Filho et al., 2011).

Diante desse cenário, este trabalho busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: de que maneira as contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e da Gestão do Comportamento Organizacional (OBM) podem ser articuladas para compreender e promover a transformação do sofrimento em prazer no trabalho?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No ambiente organizacional contemporâneo, caracterizado pelas transformações tecnológicas e sociais da década de 2020, os trabalhadores estão constantemente expostos a pressões, demandas e mudanças rápidas que podem gerar sofrimento psíquico. Entretanto, os indivíduos desenvolvem estratégias defensivas e mecanismos de coping (enfrentamento) para lidar com essas situações, buscando manter seu equilíbrio emocional e produtividade. Essa dinâmica encontra eco nos estudos clássicos sobre motivação, que já identificavam uma falha crucial na gestão do bem-estar. Segundo Herzberg et al. (2017), a indústria historicamente se concentrou em resolver problemas como a insatisfação interpessoal, enquanto negligenciava fatores motivadores solucionáveis, como treinamento e qualidade, que efetivamente conduzem à satisfação e à saúde a longo prazo.

Essa negligência contrasta com a própria ênfase do autor, que instruía seus alunos sobre como poderiam contribuir para as organizações preservando a saúde mental daqueles que ainda a possuem, reforçando a ideia de que a saúde mental não é apenas a ausência de doença, mas um estado de saúde positiva a ser cultivado (Herzberg et al., 2017). Diante de um ambiente que não promove ativamente esse bem-estar, os trabalhadores recorrem a comportamentos de esquiva social. Conforme observado pelos autores, os colaboradores admitem responder a perguntas sobre seu estado de maneira socialmente aceitável, dizendo

que estão "bem" para não serem vistos como "loucos", mesmo que a realidade seja outra (Herzberg et al., 2017).

2.1 Psicologia Organizacional

A Psicologia Organizacional teve início no começo do século XX, motivada pela necessidade de compreender os aspectos do comportamento humano no contexto laboral. Com o tempo, consolidou-se como um campo fundamental da gestão de pessoas, abrangendo práticas como liderança, cooperação e recrutamento, favorecendo tanto a produtividade quanto a satisfação no ambiente de trabalho. Nas últimas décadas, esse campo passou por transformações significativas, questionando concepções antes consideradas absolutas, uma vez que modelos rígidos e reducionistas serviam, em grande medida, a interesses autoritários. Com a ampliação da participação democrática nas organizações, o conhecimento tornou-se mais plural e colaborativo (Camargo, 2021).

Um marco importante nesse percurso foi o experimento de Hawthorne, conduzido por Elton Mayo, que evidenciou que fatores sociais e psicológicos exercem maior influência sobre a produtividade do que aspectos físicos. Mayo (1945) explica que os resultados revelaram que a produtividade não estava relacionada a mudanças nas condições físicas, como iluminação ou intervalos, mas sim à formação de um grupo social coeso e à sensação de participação das trabalhadoras. O autor destaca que, ao serem consultadas e ouvidas, as operárias desenvolveram uma cooperação espontânea, transformando o ambiente de uma supervisão coercitiva para um sistema de apoio mútuo. Consequentemente, os resultados demonstraram que o sentimento de valorização e a atenção recebida impactam diretamente o desempenho, indicando que o engajamento emocional e as relações interpessoais são determinantes nos resultados organizacionais (Camargo, 2021).

Essa mudança rompe com a visão tradicional centrada apenas na eficiência mecânica, passando a considerar dimensões mais amplas da experiência humana. Seguindo uma perspectiva que encontra suas bases nos experimentos de Mayo (1945), a literatura contemporânea (Camargo, 2021) reforça que elementos como reconhecimento, interação social e qualidade das relações são centrais para a produtividade, evidenciando que o comportamento no trabalho é, acima de tudo, influenciado por fatores subjetivos e relacionais. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel estratégico, tendo o capital humano como principal recurso organizacional. Fatores como motivação, comunicação e cooperação são essenciais para o desempenho e a satisfação. Chiavenato (2014) destaca que investir em treinamento, desenvolvimento e qualidade de vida fortalece o engajamento e o comprometimento. Em diálogo, Aragão and Maranhão (2020) apontam a motivação como impulso interno fundamental, reforçando que valorização e autonomia são elementos estruturantes do desempenho.

A Psicologia Organizacional também atua no desenvolvimento profissional, por meio de treinamentos, avaliação de desempenho e análise do clima organizacional, permitindo identificar fatores de satisfação, engajamento e motivação. Essas práticas contribuem para o equilíbrio entre demandas profissionais e pessoais, favorecendo o bem-estar e a produtividade (Chiavenato, 2014). O reconhecimento e a valorização profissional figuram entre os principais determinantes do comprometimento dos trabalhadores com a organização, impactando diretamente a produtividade e a permanência na empresa (Aragão and Maranhão, 2020), convergindo com Chiavenato (2014) ao associar diretamente o clima organizacional saudável ao desempenho institucional.

Além disso, a compreensão do ambiente de trabalho envolve não apenas as condições físicas, mas também complexos fatores sociais e psicológicos que impactam a competitividade organizacional e a qualidade de vida (Chiavenato, 2004). Nessa direção, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968) estabelece uma

distinção fundamental entre fatores higiênicos e motivacionais. Enquanto os fatores higiênicos (como salário e condições de trabalho) apenas previnem a insatisfação, são os fatores motivadores intrínsecos ao conteúdo do cargo, como o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, que efetivamente promovem a satisfação e a produtividade, reforçando a importância de ambientes que ofereçam significado ao trabalhador.

O bem-estar no trabalho, por sua vez, configura-se como uma experiência subjetiva positiva, associada à predominância de emoções agradáveis e à possibilidade de desenvolvimento pessoal (Carneiro and Bastos, 2020), concepção que dialoga com Chiavenato (2014) ao defender que investir no bem-estar é estratégico para a sustentabilidade organizacional. Nessa mesma perspectiva, o bem-estar é compreendido como um construto multidimensional, integrado por satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional afetivo (Siqueira and Padovam, 2008), o que reforça a relação entre engajamento emocional e desempenho organizacional. A qualidade de vida no trabalho atua como antecedente desse bem-estar, uma vez que as condições laborais influenciam diretamente a experiência subjetiva do trabalhador (Carneiro and Bastos, 2020). Assim, ambientes que oferecem reconhecimento, segurança e desenvolvimento favorecem tanto a realização pessoal quanto os resultados organizacionais. Nesse sentido, Paschoal (2008) reforça que o bem-estar é indissociável da percepção de realização e da predominância de afetos positivos, estabelecendo uma base onde o prazer no trabalho surge do sentido atribuído à própria atividade.

Por fim, a compreensão das vivências de prazer e sofrimento no trabalho exige considerar sua natureza subjetiva e intersubjetiva. Os valores organizacionais orientam as relações e influenciam a forma como o trabalhador vivencia sua atividade (Mendes and Tamayo, 2001). Quando há abertura ao diálogo, participação e reconhecimento, o trabalho torna-se fonte de prazer; por outro lado, a rigidez e a ausência de escuta favorecem o sofrimento e a perda de sentido. Nesse cenário, a cultura organizacional deixa de ser um conceito abstrato para se materializar em padrões de práticas e valores que condicionam a experiência laboral. Segundo Mendonça et al. (2014), a percepção de bem-estar no trabalho é significativamente influenciada por práticas culturais que priorizam a orientação, a iniciativa e o profissionalismo cooperativo. Tais elementos funcionam como antecedentes ambientais que promovem afetos positivos, enquanto a ausência de suporte e o excesso de rigidez hierárquica correlacionam-se ao surgimento de afetos negativos e ao sofrimento.

Sentir-se valorizado e reconhecido fortalece a autoimagem e o senso de realização profissional, estimulando a produtividade e o engajamento (Alves Sousa, 2023). Sob a perspectiva analítico-comportamental, essas experiências podem atuar como reforçadores positivos, aumentando a probabilidade de ocorrência de comportamentos organizacionais desejáveis (Skinner, 2007). Estudos demonstram que o prazer se associa a contextos organizacionais baseados em valores de autonomia, estrutura igualitária e harmonia, ao passo que o sofrimento decorre da ausência desses mesmos valores e do excesso de controle ou hierarquia (Mendes and Tamayo, 2001). Dessa forma, a cultura organizacional atua como um ambiente regulador das experiências afetivas no trabalho, no qual a interação entre o indivíduo e o contexto seleciona práticas que podem promover a realização ou restringir o prazer (Todorov and Hanna, 2010). Transformar o sofrimento em prazer implica atuar sobre as contingências organizacionais, promovendo autonomia, cooperação e reconhecimento. Daniels and Bailey (2014) sustentam que a gestão eficaz deve substituir o uso de punição e controle aversivo pelo reforçamento positivo sistemático, reconhecendo que ambientes organizacionais estruturados com base nesse princípio tendem a favorecer tanto o desempenho quanto o bem-estar dos trabalhadores. Dessa maneira, busca-se alinhar desempenho, satisfação e bem-estar coletivo em consonância com a Psicologia Organizacional e do Trabalho e com a perspectiva da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações.

2.2 Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e Bem-Estar Laboral

As atividades de trabalho são fundamentais para a existência humana, constituindo não apenas meio de sustento, mas também espaço de construção de sentido, de expressão de competências e de pertencimento social. Nessa perspectiva, o trabalho extrapola o âmbito de produção material e permeia aspectos da vida psíquica, das relações sociais e da inserção cultural e política do indivíduo, moldando valores, autoestima e trajetórias de vida (Zanelli et al., 2014). Nesse sentido, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) amplia o olhar anteriormente apresentado, ao incorporar de forma mais explícita a relação entre desempenho, saúde e qualidade de vida. Historicamente, o campo surge como resposta às demandas por desempenho, mas evolui ao considerar as condições de trabalho e seus efeitos sobre o indivíduo, buscando compreender não apenas a produtividade, mas também a realização no trabalho (Zanelli et al., 2014).

O bem-estar laboral, portanto, não se limita à ausência de sofrimento, sendo compreendido como um constructo multidimensional que envolve componentes afetivos, cognitivos e relacionais. Siqueira and Padovam (2008) destacam dimensões como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e afetos positivos, evidenciando que o bem-estar é influenciado tanto por variáveis organizacionais quanto individuais, conforme apresentado na Figura 1.

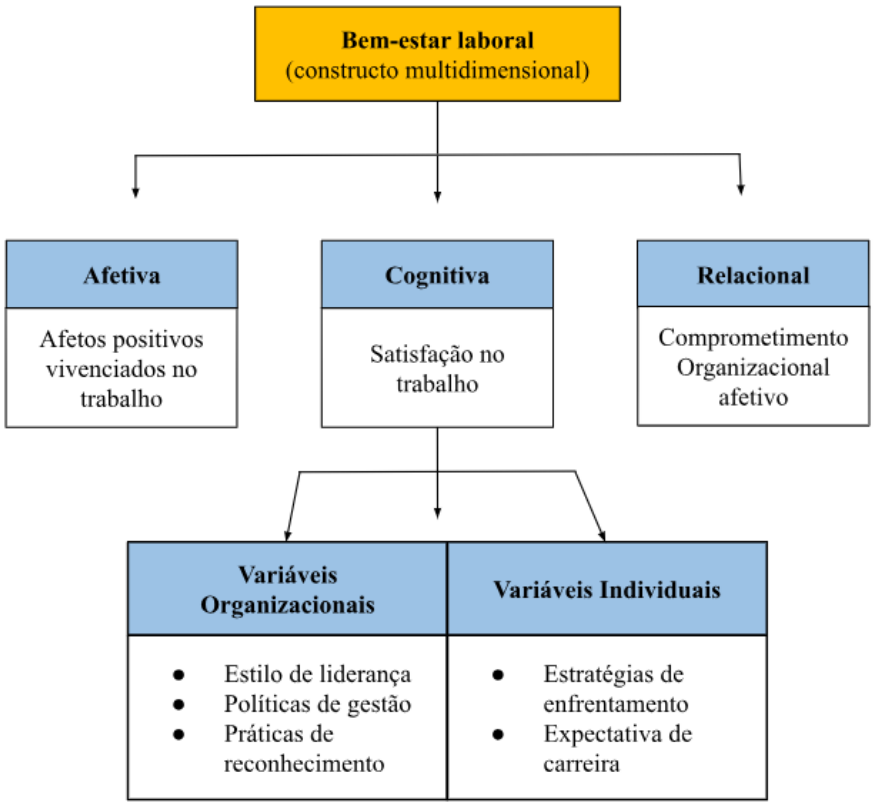


Figura 1. *Estrutura multidimensional do bem-estar laboral segundo Siqueira e Padovam (2008).*

Nesse contexto, a Análise do Comportamento contribui ao evidenciar que o comportamento humano é determinado por contingências. Como afirma Skinner (2007, p. 131):

> o comportamento humano é o produto conjunto de a) contingências de sobrevivência responsáveis pela seleção natural das espécies, e b) contingências de reforçamento responsáveis pelos repertórios

adquiridos por seus membros, incluindo c) contingências especiais mantidas por um ambiente cultural evoluído.

Além disso, as práticas culturais são selecionadas por suas consequências para o grupo, o que indica que intervenções organizacionais devem considerar as contingências que sustentam tais práticas. Dessa forma, ao dialogar com a POT, a perspectiva analítico-comportamental permite compreender que práticas organizacionais reforçadas positivamente podem promover desempenho e bem-estar, desde que alinhadas aos reforçadores presentes no ambiente (Skinner, 2007).

Do ponto de vista da POT, o bem-estar laboral constitui uma condição essencial para o funcionamento organizacional, estando associado a maior desempenho, menor rotatividade e absenteísmo, além do fortalecimento de vínculos com o trabalho (Agapito et al., 2015; Pantalelão and Veiga, 2019). Ao mesmo tempo, o campo reconhece as fontes de sofrimento, propondo análises que consideram tanto fatores de risco, como estresse e burnout, quanto o bem-estar como nível ótimo de funcionamento psicológico (Zanelli et al., 2014). A cultura organizacional orienta esses processos por meio dos valores compartilhados. Quando há espaço para autonomia, criatividade e reconhecimento, o trabalho tende a promover prazer e fortalecimento da autoimagem; em contrapartida, contextos rígidos favorecem o sofrimento e a perda de sentido (Mendes and Tamayo, 2001; Mendes, 1999).

No cenário contemporâneo, marcado por intensas transformações e exigências crescentes, o bem-estar laboral torna-se ainda mais relevante. Warr (2007) argumenta que a felicidade do empregado não é apenas um resultado, mas um fator que impacta diretamente a eficácia organizacional, incluindo o desempenho e o engajamento. Evidências empíricas recentes corroboram essa perspectiva, demonstrando que a felicidade no trabalho exerce efeitos indiretos sobre o desempenho adaptativo e o comportamento de cidadania organizacional por meio do engajamento no trabalho, tanto em funcionários experientes quanto em recém-admitidos (Fröhlich et al., 2025). Tal perspectiva ganha ainda mais profundidade quando a POT é articulada com a Análise do Comportamento e com os princípios da OBM, ampliando o escopo das intervenções possíveis. Enquanto a POT contribui para a compreensão das variáveis psicossociais, a Análise do Comportamento e a OBM oferecem ferramentas para estruturar contingências que favoreçam a cooperação e o reconhecimento, alinhando a experiência de satisfação do trabalhador com os resultados operacionais. Destarte, o bem-estar laboral não se restringe à experiência individual, mas envolve a relação entre sujeito, trabalho e organização. A POT se configura como uma ciência aplicada comprometida com a transformação das práticas organizacionais, promovendo ambientes mais saudáveis, produtivos e socialmente responsáveis (Zanelli et al., 2014).

2.3 Identificação de Fatores de Sofrimento e Bem-Estar no Trabalho

A identificação dos fatores que geram sofrimento ou promovem bem-estar no ambiente de trabalho constitui etapa essencial para diagnósticos organizacionais consistentes e para o desenvolvimento de intervenções eficazes. Conforme a Organização Mundial da Saúde (World Health Organization, 2022), a saúde mental no trabalho não se limita à ausência de transtornos, mas envolve a capacidade de enfrentar desafios, manter desempenho adequado e estabelecer relações interpessoais saudáveis.

A partir do embasamento teórico estabelecido previamente, entende-se que as vivências de sofrimento e prazer no contexto laboral derivam das contingências ambientais que controlam o comportamento. Enquanto o sofrimento associa-se a estímulos aversivos e punitivos, o prazer consolida-se quando a estrutura organizacional prioriza o reforçamento positivo. Dessa maneira, as respostas do indivíduo ao ambiente são interpretadas sob o prisma da seleção por consequências (Skinner, 2007), o que justifica a

necessidade de ambientes que promovam a autonomia e o reconhecimento. A POT reforça a importância de considerar fatores psicossociais, como liderança, cultura organizacional, suporte social e divisão de tarefas, que podem atuar tanto como riscos quanto como recursos para a saúde mental (Bendassolli and Soboll, 2011). Em articulação, a Análise do Comportamento, aplicada ao contexto organizacional por meio da OBM, permite examinar como contingências de reforço e punição sustentam comportamentos de engajamento, cooperação ou evasão. Nessa perspectiva, a ênfase recai sobre as variáveis ambientais e históricas que controlam o comportamento, evitando explicações centradas exclusivamente em fatores internos (Skinner, 2014).

O trabalho ocupa papel central na vida humana, sendo ao mesmo tempo condição de subsistência e fonte de significado pessoal e coletivo. Por meio dele, o indivíduo constrói sua identidade, desenvolve vínculos sociais e encontra possibilidades de realização que transcendem a dimensão econômica (Zanelli et al., 2014). Contudo, sob determinadas condições, pode tornar-se fonte de sofrimento, fadiga e adoecimento, especialmente quando inserido em contextos marcados por exploração e desumanização (Lara, 2011). Ainda assim, sua função como mediador da relação entre o sujeito e o mundo permanece, sendo fundamental para a qualidade das relações interpessoais, para a integração social e para o bem-estar geral (Zanelli et al., 2014; Siqueira and Padovam, 2008).

Dessa forma, identificar fatores de sofrimento e bem-estar implica mapear as contingências organizacionais e subjetivas que orientam o comportamento no trabalho. Nesse sentido, Franceschini (2009) destaca que a integração entre a Psicologia Organizacional e a Análise do Comportamento, especificamente por meio do OBM, mostra-se estratégica. Enquanto a POT contribui para a compreensão dos processos psicossociais e das vivências de sofrimento, a OBM oferece as ferramentas técnicas para estruturar contingências de reforço, organizar tarefas e valorizar comportamentos que promovam o engajamento e a cooperação. Ao articular essas perspectivas, torna-se possível não apenas reduzir o sofrimento, mas também potencializar experiências de prazer e fortalecimento da identidade (Mendes and Tamayo, 2001), favorecendo o bem-estar individual e coletivo, em consonância com a busca pela eficácia organizacional (Daniels and Bailey, 2014).

2.4 Da coerção ao reforçamento positivo: análise das contingências aversivas e a proposta da OBM

O ambiente organizacional contemporâneo ainda é, em muitos contextos, caracterizado por contingências de controle aversivo que modelam o repertório dos indivíduos. Estímulos como metas inatingíveis, ameaças de punição (demissão, repreensão) e ausência de feedback positivo estabelecem um contexto no qual o comportamento é mantido, principalmente, por esquiva ou fuga de eventos aversivos (Skinner, 2000). A gestão baseada nesse tipo de controle, embora criticada pela Análise do Comportamento e pela OBM, tende a se manter, pois o alívio imediato obtido pelo gestor ao suprimir comportamentos indesejados funciona como reforçador negativo para sua própria prática. Assim, práticas coercitivas são mantidas por sua eficácia no curto prazo, apesar de seus efeitos prejudiciais a longo prazo (Skinner, 2000; Nery, 2009).

Esse cenário favorece a instalação de um ciclo de coerção e contracoerção entre gestores e colaboradores, desviando o foco dos objetivos organizacionais e comprometendo a produtividade. Conforme Dupont (2007), quando essas interações se intensificam, observa-se redução do desempenho e aumento de comportamentos como esquiva de responsabilidade e burocratização, reforçados pela tentativa de evitar consequências negativas. Como resposta a esse contexto, os trabalhadores passam a emitir comportamentos de fuga e esquiva com a função de reduzir o contato com estímulos aversivos (Skinner, 2000). Tais comportamentos podem se manifestar como absenteísmo, procrastinação, isolamento ou até sabotagem,

prejudicando o desempenho organizacional (Fonseca Junior et al., 2010). Além disso, ao evitar estímulos aversivos, o indivíduo também reduz o contato com contingências de reforçamento positivo, limitando experiências de engajamento e bem-estar.

No plano conceitual, a punição corresponde a interações em que a consequência de uma resposta reduz sua probabilidade futura, podendo ocorrer pela apresentação de estímulos aversivos (punição positiva) ou pela retirada de reforçadores (punição negativa) (Skinner, 2000; Catania, 1999). Contudo, o uso contínuo dessas práticas pode levar ao empobrecimento do repertório comportamental. Quando as contingências aversivas são intensas e persistentes, sem suporte de reforçamento positivo, ocorre o esgotamento das respostas adaptativas. Nesse cenário, o indivíduo pode apresentar um colapso comportamental, frequentemente associado ao burnout, compreendido como uma falha na relação entre trabalhador e organização (Franceschini, 2009), como ilustrado na Figura 2.

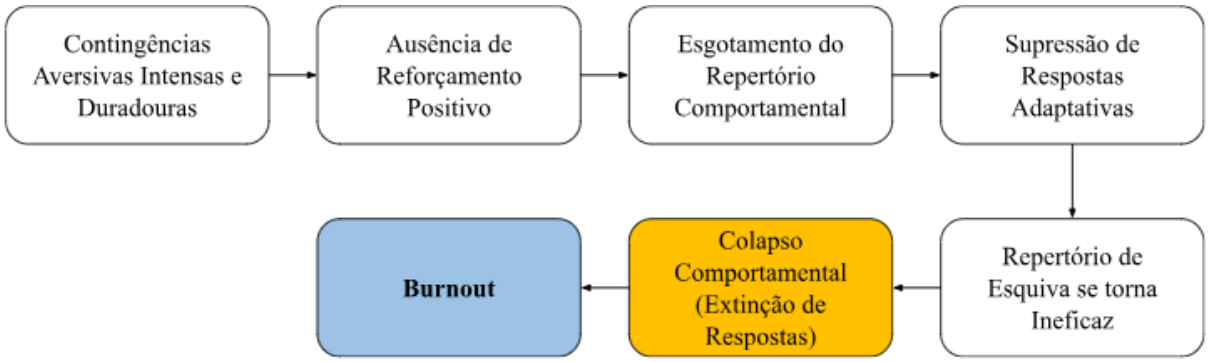


Figura 2. *Dinâmica do Burnout sob a perspectiva da Análise do Comportamento.*

Além disso, quando não há espaço de escuta, o sofrimento pode se tornar patogênico. Nesse sentido, "as tentativas de suicídio demonstram o quanto os trabalhadores não puderam falar do exacerbamento de seu sofrimento, e consequentemente do sofrimento patogênico. Há um silenciamento dos sentimentos e das percepções em relação ao vivido no trabalho" (Bottega and Merlo, 2017, p. 7).

Em contraposição a esse modelo, a aplicação da Análise do Comportamento ao contexto organizacional foi sistematizada por Daniels and Bailey (2014) por meio do Organizational Behavior Management (OBM). O modelo, cuja primeira edição remonta a 1982, propõe a gestão do desempenho com base na manipulação das consequências, priorizando o reforçamento positivo como estratégia central (Daniels and Bailey, 2014; Nery, 2009). Os autores destacam que organizações que privilegiam resultados financeiros por meio de práticas punitivas, em detrimento do bem-estar de seus trabalhadores, estão exercendo uma escolha que carrega implicações éticas, e não uma posição neutra diante da gestão de pessoas (Daniels and Bailey, 2014). Assim, o trabalho pode ser estruturado de modo a favorecer engajamento e satisfação por meio de um ambiente planejado de reforçamento. A OBM busca, portanto, promover mudanças no ambiente organizacional que aumentem a frequência de comportamentos desejáveis e reduzam respostas indesejáveis, por meio da organização de contingências reforçadoras (Fonseca Junior et al., 2010).

A articulação entre a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e o referencial da Análise do Comportamento permite uma intervenção mais precisa nas contingências que geram sofrimento ou bem-estar. Enquanto a primeira área identifica processos psicossociais e riscos de adoecimento, a aplicação da OBM oferece ferramentas para reorganizar o ambiente e fortalecer o reconhecimento. Segundo Franceschini (2009), este enfoque é estratégico para prevenir problemas de saúde, ao passo que Daniels and Bailey

(2014) ressaltam que organizações orientadas pelo reforçamento positivo tendem a ampliar sua relevância social, fortalecendo os vínculos com trabalhadores, comunidade e sociedade, o que torna essa abordagem não apenas eficaz do ponto de vista comportamental, mas também eticamente comprometida com o desenvolvimento humano.

2.5 A importância da integração entre POT e OBM para o bem-estar no trabalho

A Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (OBM: Organizational Behavior Management) surgiu na década de 1960 como uma aplicação dos princípios da Análise do Comportamento ao contexto organizacional. Desde então, consolidou-se como campo de estudo e intervenção, com crescimento expressivo da produção científica, especialmente a partir da criação do Journal of Organizational Behavior Management (JOBM) em 1977. No Brasil, a área ganha destaque a partir do final dos anos 1980, com contribuições de pesquisadores como Sílvio Paulo Botomé, evidenciando que seu desenvolvimento foi moldado por contingências acadêmicas e profissionais (Borba et al., 2016).

Os fundamentos da OBM estão ancorados no condicionamento operante, compreendido como um processo de seleção por consequências no qual respostas são fortalecidas pelos eventos que as seguem (Skinner, 2007). Como destaca Skinner (2014, p. 91), "o condicionamento operante modela o comportamento como um escultor modela um pedaço de argila", por meio do reforço de aproximações sucessivas. Dessa forma, o comportamento é adquirido, mantido ou modificado conforme as contingências de reforçamento presentes no ambiente, evidenciando o papel central do contexto na construção dos repertórios comportamentais.

Nesse sentido, a OBM assume um papel vital ao atuar na superação do sofrimento e na promoção de uma experiência de trabalho mais prazerosa e significativa. Ao intervir nos níveis individual e organizacional, suas práticas incluem ferramentas como o estabelecimento de metas, feedback sistemático e reforçamento positivo, aplicáveis tanto à gestão de desempenho quanto à formação de equipes. Além disso, a OBM pode contribuir para o enfrentamento de problemas organizacionais recorrentes, como a alta rotatividade e o burnout, ao atuar sobre as condições ambientais que os sustentam (Bakalarz, 2023). Em articulação com a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), a OBM amplia as possibilidades de intervenção ao integrar a compreensão dos fatores psicossociais com a análise funcional do comportamento. Enquanto a POT identifica elementos como cultura organizacional, liderança e condições de trabalho, a OBM oferece ferramentas para estruturar contingências de reforço que incentivem comportamentos adaptativos e reduzam padrões disfuncionais.

Dessa forma, a integração entre as áreas possibilita reorganizar as condições de trabalho, transformando contextos geradores de estresse em ambientes que favoreçam engajamento, reconhecimento e autonomia. Essa articulação permite alinhar desempenho e bem-estar, fortalecendo a identidade profissional e promovendo a saúde mental, conforme preconizado pela perspectiva analítico-comportamental aplicada às organizações (Franceschini, 2009). Além disso, a OBM se organiza em três principais áreas de atuação: Gestão do Desempenho, Análise de Sistemas Comportamentais (BSA) e Segurança Comportamental (BBS). A Gestão do Desempenho foca na modificação de comportamentos individuais por meio de feedback, metas e reforçamento; a BSA analisa a organização como um sistema integrado; e a BBS direciona-se à promoção de comportamentos seguros e à prevenção de acidentes. Embora distintas, essas áreas compartilham a mesma base teórica e podem ser aplicadas de forma integrada, conforme as demandas organizacionais (Borba et al., 2016).

A aplicação da OBM, conforme explica Daniels (2017), fundamenta-se na premissa de que as leis do comportamento humano são universais e consistentes, independentemente do contexto cultural. O autor argumenta que a gestão alcança resultados superiores quando o foco se desloca da correção de falhas para

a identificação e o reforçamento dos comportamentos adequados tão logo eles se manifestem, priorizando o incentivo e o suporte em vez de métodos baseados na pressão ou na punição, o que estimula o empenho voluntário dos colaboradores. Essa estrutura de trabalho cria um ambiente de clareza e valorização que se conecta diretamente à realização profissional proposta por Paschoal (2008), uma vez que o bem-estar é fortalecido quando o indivíduo percebe seu progresso e sente que sua contribuição é efetivamente validada pela empresa.

Assim, a integração entre POT e OBM ultrapassa a produção teórica e assume caráter estratégico na transformação das práticas organizacionais. Ao articular análise psicossocial e intervenção comportamental, torna-se possível construir ambientes mais saudáveis, produtivos e socialmente responsáveis (Zanelli et al., 2014), nos quais o trabalho deixa de ser apenas fonte de pressão e passa a constituir-se como espaço de desenvolvimento humano, realização e contribuição coletiva (Borba et al., 2016). A Figura 3 sintetiza as principais diferenças entre as duas abordagens e os fundamentos de sua articulação teórica.

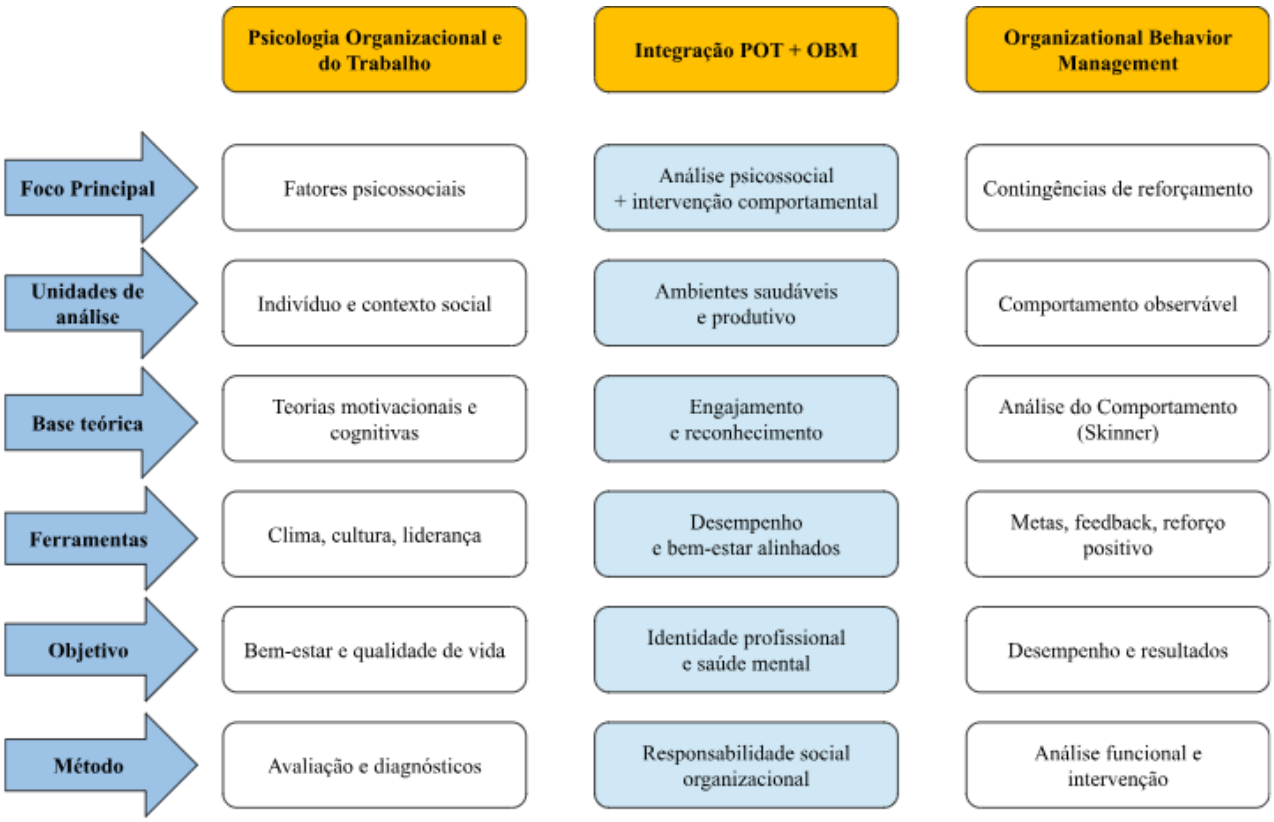


Figura 3. *Comparativo entre a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e o Organizational Behavior Management (OBM), com indicação dos pontos de integração entre as abordagens. Elaborado pelos autores com base em Daniels and Bailey (2014), Borba et al. (2016) e Zanelli et al. (2014).*

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliométrica de abordagem quantitativa e sistemática, voltada à análise da produção científica relacionada à Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e à Análise do Comportamento aplicada ao contexto organizacional, com ênfase no campo do Organizational Behavior Management (OBM). A escolha desse delineamento fundamentou-se na proposta de Pritchard

(1969), que define a bibliometria como a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos à literatura científica, permitindo mapear, de forma objetiva, a estrutura e a evolução de um campo de estudo.

Nesse sentido, o estudo teve como objetivo geral mapear a produção científica que articula a POT e a OBM, identificando como essas abordagens foram integradas na análise das vivências de sofrimento e prazer no trabalho. Como objetivos específicos, buscou-se: (a) identificar tendências de publicação ao longo do tempo; (b) reconhecer os autores, periódicos e países mais influentes na área; (c) analisar os principais conceitos relacionados ao bem-estar, sofrimento, controle aversivo e reforçamento positivo no contexto laboral; e (d) compreender como a literatura articulou, teórica e metodologicamente, a integração entre POT e OBM. A condução da pesquisa seguiu um protocolo sistematizado, orientado por princípios de rigor, transparência e reprodutibilidade, tomando como referência as diretrizes do Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) (Page et al., 2021), amplamente utilizadas na condução e apresentação de revisões sistemáticas. O PRISMA tem como objetivo organizar e tornar explícitas as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos, contribuindo para a redução de vieses e para a confiabilidade dos resultados (Page et al., 2021). As diretrizes reconhecem sua aplicabilidade a revisões sistemáticas que não incluam síntese estatística, inclusive quando apenas um estudo elegível é identificado (Page et al., 2021), o que corresponde ao delineamento adotado na presente pesquisa.

A questão norteadora do estudo consistiu em compreender como a produção científica abordou a relação entre contingências organizacionais e as vivências de sofrimento e prazer no trabalho, bem como de que forma a integração entre POT e OBM foi investigada nesse contexto.

3.1 Fontes de dados e estratégias de busca

A coleta de dados foi realizada em três fontes distintas, selecionadas de acordo com sua relevância e especificidade temática. A primeira fonte consistiu na plataforma Lens.org, base de dados multidisciplinar de acesso aberto que indexa produções científicas de diversas áreas do conhecimento. A segunda fonte foi o Google Scholar, ferramenta de busca acadêmica de ampla cobertura, que possibilita o acesso a artigos, teses, dissertações e outros documentos científicos. A terceira fonte consistiu na Biblioteca de Publicações da OBM Brasil, plataforma especializada que reúne produções científicas e materiais técnicos relacionados à Análise do Comportamento aplicada ao contexto organizacional. Sua utilização justifica-se pela especificidade temática, contribuindo para a identificação de produções que, por vezes, não se encontram amplamente indexadas em bases tradicionais, ampliando o alcance da revisão e fortalecendo a análise da integração entre POT e OBM.

As buscas foram realizadas em abril de 2026, com recorte temporal de 2020 a 2025 para todas as fontes. Na plataforma Lens.org, foram empregados descritores em inglês, combinados por operadores booleanos *"organizational behavior management" AND "well-being"*, com filtro de ano aplicado diretamente na interface da plataforma, sem restrição de idioma, resultando em 52 registros. No Google Scholar, foi utilizada a string *"organizational behavior management", "well-being at work"*, com filtro de período entre 2020 e 2025 e exclusão de citações, resultando em 158 registros. Na Biblioteca de Publicações da OBM Brasil, a seleção foi realizada de forma manual, por meio de navegação direta na plataforma com filtro por ano, sem utilização dos termos de busca, resultando em 27 registros. O total de registros identificados foi de 237.

3.2 Critérios de elegibilidade

Foram incluídos: (a) artigos científicos revisados por pares; (b) publicados entre 2020 e 2025; (c) nos idiomas português e inglês; (d) com foco na integração entre OBM e bem-estar no trabalho, contemplando

contingências organizacionais, reforçamento positivo, controle aversivo, sofrimento ou prazer no trabalho. Foram excluídos: (a) dissertações, teses, capítulos de livro, livros, preprints e outros documentos não enquadrados como artigos científicos revisados por pares; (b) artigos em outros idiomas que não português e inglês; (c) duplicatas; (d) artigos fora do escopo temático, incluindo produções centradas em outros frameworks como Psicologia Organizacional Positiva (POB), Terapia de Aceitação e Compromisso (ACT), Job Demands-Resources (JD-R), Teoria da Autodeterminação (SDT) e modelo HERO; e (e) artigos com texto completo inacessível, sem possibilidade de confirmação de conteúdo.

3.3 Processo de triagem

O processo de seleção ocorreu em etapas sucessivas, em conformidade com o protocolo PRISMA 2020. Após a remoção de 14 duplicatas identificadas entre os registros recuperados pelo Lens.org e pelo Google Scholar, 223 registros foram submetidos à triagem pelo título. Nessa etapa, 120 registros foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão. Os 103 registros restantes foram submetidos à triagem pelo resumo, resultando na exclusão de 95 registros. Os 8 registros que avançaram para a etapa de elegibilidade foram buscados na íntegra, sendo que 1 não pôde ser recuperado por restrição de acesso. Dos 7 artigos avaliados na íntegra, 6 foram excluídos pelas seguintes razões: (a) fora do escopo de integração entre OBM e POT sobre bem-estar no trabalho (n = 4); (b) metodologia ABA em contexto clínico com foco em desempenho de tarefas, não em bem-estar do trabalhador (n = 2). O processo de seleção está representado no fluxograma PRISMA (Figura 4). Nenhuma ferramenta automatizada foi utilizada no processo de triagem, tendo todos os registros sido avaliados manualmente pelos autores.

3.4 Extração e análise de dados

Os dados extraídos foram organizados em planilha estruturada contendo informações como autoria, ano de publicação, país de origem, periódico, objetivos do estudo, conceitos abordados e principais resultados, disponível como material suplementar (Supplementary Table S1). Dado o número reduzido de estudos incluídos na amostra final (n = 1), a análise bibliométrica planejada, incluindo frequência de publicações por ano, distribuição por autores, periódicos e países, e análise de coocorrência de palavras-chave, não foi viável em sua dimensão quantitativa plena. Os resultados são, portanto, apresentados de forma descritiva, com caracterização do único estudo incluído e discussão aprofundada sobre a lacuna identificada na literatura.

4 RESULTADOS

O processo de identificação, triagem e seleção dos estudos está detalhado na seção 3.3 e representado no fluxograma PRISMA (Figura 4). Ao final das etapas sucessivas de triagem, 1 artigo foi incluído na revisão sistemática. Na etapa de elegibilidade, seis artigos foram avaliados na íntegra e excluídos. Quatro estudos foram excluídos por estarem fora do escopo de integração entre OBM e POT sobre bem-estar no trabalho: Esquierdo-Leal and Houmanfar (2021), que aplicaram a Análise do Comportamento a questões de diversidade, equidade e inclusão; Archer et al. (2020), cujo foco recaiu sobre a eficácia de procedimentos operacionais padrão na descrição de tarefas profissionais; Gusso (2020), que analisou o comportamento do servidor público diante de políticas inconstitucionais sob a perspectiva do controle social; e Mikaeili and Tagliabue (2025), que utilizaram nudging (estratégias de influência comportamental aplicadas à diversidade e inclusão) e economia comportamental aplicados à diversidade e inclusão, citando a OBM apenas como referência complementar. Dois estudos foram excluídos por empregarem metodologia ABA em contexto clínico com foco em desempenho de tarefas, não em bem-estar do trabalhador: Blackman et al. (2022),

que investigaram a integridade de treinadores em organizações de saúde comportamental; e Castro and Pessôa (2022), que analisaram o desempenho de pessoas com síndrome de Down inseridas no mercado de trabalho.

Cabe destacar que, ao longo do processo de triagem, foram identificados documentos tematicamente muito próximos ao escopo da presente revisão, porém excluídos por não constituírem artigos científicos revisados por pares. Entre eles, destacam-se três dissertações de relevância temática significativa: Lamb (2025), que implementou uma intervenção de autogerenciamento para aumentar comportamentos de autocuidado em provedores de serviços ABA; Lewis (2024), que investigou os efeitos de ferramentas OBM sobre o burnout em supervisores de estágio em Análise do Comportamento; e Carvalho (2022), que construiu e aplicou um modelo de avaliação de bem-estar organizacional fundamentado nos princípios da Análise do Comportamento no contexto brasileiro.

O único estudo que atendeu a todos os critérios de inclusão foi o artigo de Olson et al. (2022), intitulado "Total Worker Health® and Organizational Behavior Management: Emerging Opportunities for Improving Worker Well-being", publicado no *Journal of Organizational Behavior Management* (Taylor & Francis), volume 42, números 3–4, páginas 290–311, com classificação SJR Q2 e 22 citações no Google Scholar até a data da busca. O estudo foi desenvolvido por seis pesquisadores vinculados a instituições norte-americanas, especificamente a Oregon Health & Science University e o National Institute for Occupational Safety

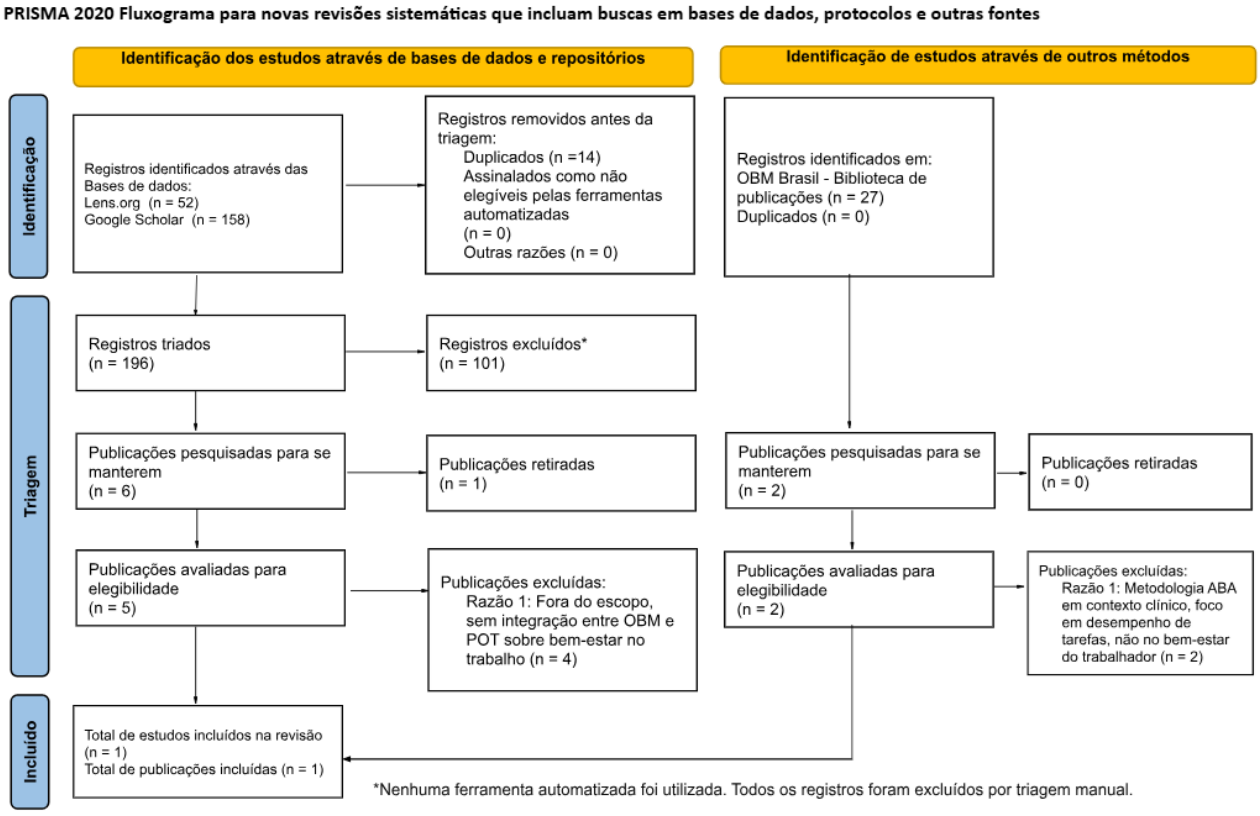


Figura 4. *Fluxograma PRISMA 2020 ilustrando o processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos.*

and Health (NIOSH/CDC). O artigo propõe uma articulação entre o programa Total Worker Health® (TWH), desenvolvido pelo NIOSH, e o campo do OBM, argumentando que ambas as abordagens possuem fundamentos ambientais e intervencionistas convergentes (Olson et al., 2022). Os autores identificam oportunidades concretas para que pesquisadores e praticantes de OBM ampliem seu escopo de atuação para além da segurança e do desempenho, incorporando saúde, bem-estar e comportamentos relacionados à saúde, como sono, estresse e alimentação, como objetos legítimos de intervenção no contexto organizacional (Olson et al., 2022).

Em termos metodológicos, o artigo constitui uma revisão narrativa e propositiva, fundamentada em dez anos de publicações do *Journal of Organizational Behavior Management* (2011–2021). A análise revelou que o bem-estar não figurou como desfecho principal em nenhum dos 103 artigos do período; dos 60 focados em intervenções, a grande maioria direcionava-se a desempenho ou produtividade (n = 51), seguidos por segurança (n = 8) e atividade física (n = 1) (Olson et al., 2022). Esse dado empírico sustenta a argumentação central do artigo de que o bem-estar permanece como uma lacuna expressiva na produção científica em OBM.

Os autores propõem que a OBM contribua para o avanço do TWH por meio da integração de medidas de saúde e bem-estar em projetos de segurança e desempenho, da aplicação de abordagens sistêmicas de design do trabalho, da orientação a líderes de organizações ABA e da expansão para temas como sono, estresse e comportamentos de saúde (Olson et al., 2022). Essa perspectiva converge com a proposta analítico-comportamental de que o comportamento humano é moldado pelas contingências ambientais (Skinner, 2007), e que a abordagem comportamental transfere o foco explicativo do desempenho do trabalhador individualmente considerado para o conjunto de relações entre organização, gestores e ambiente, cabendo aos responsáveis pela gestão estruturar condições que viabilizem o bom desempenho e a satisfação no trabalho (Daniels and Bailey, 2014). Dado que apenas um artigo foi incluído na amostra final, a análise bibliométrica quantitativa planejada não foi viável. O único estudo incluído foi publicado em 2022, por seis autores vinculados a instituições norte-americanas, no *Journal of Organizational Behavior Management*. Os resultados são, portanto, apresentados de forma descritiva, sendo a lacuna identificada na literatura o principal achado desta revisão sistemática.

5 DISCUSSÃO

Os resultados desta revisão sistemática revelam um achado central e inequívoco, indicando que a integração entre a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e o Organizational Behavior Management (OBM) como perspectiva analítica do bem-estar no trabalho é praticamente inexistente na literatura científica indexada do período de 2020 a 2025. A identificação de apenas um artigo revisado por pares que atendesse plenamente aos critérios de inclusão não constitui um resultado negativo no sentido metodológico; ao contrário, configura-se como um achado substantivo que evidencia uma lacuna expressiva e sistematicamente documentada.

A escassez de produção científica sobre a integração entre POT e OBM não é surpreendente à luz da trajetória histórica dos dois campos. Conforme discutido no referencial teórico, a POT consolidou-se a partir de uma perspectiva psicossocial, priorizando a compreensão dos fatores subjetivos, culturais e relacionais que influenciam o bem-estar (Zanelli et al., 2014), enquanto a OBM fundamenta-se no condicionamento operante (Skinner, 2007) e na análise funcional do comportamento aplicada ao contexto organizacional, com ênfase na manipulação de contingências ambientais (Daniels and Bailey, 2014). Embora essas perspectivas

sejam complementares, como argumentado ao longo desta revisão, sua integração explícita na literatura científica permanece incipiente.

O único artigo incluído, Olson et al. (2022), é precisamente um trabalho que aponta para essa lacuna e propõe caminhos para superá-la. Os autores identificaram que, em dez anos de publicações no *Journal of Organizational Behavior Management*, nenhum artigo focou especificamente no bem-estar como desfecho principal. Esse dado, produzido a partir de uma fonte central do próprio campo da OBM, reforça e legitima o achado desta revisão: a integração entre OBM e bem-estar no trabalho ainda está em estágio embrionário de consolidação científica. Embora a produção em artigos revisados por pares seja escassa, o processo de triagem desta revisão revelou sinais importantes de um campo em formação. Três dissertações identificadas durante a busca: Lamb (2025), Lewis (2024) e Carvalho (2022), abordaram diretamente a interface entre ferramentas da OBM, Análise do Comportamento e bem-estar de trabalhadores, sendo o último no contexto brasileiro. A presença desses trabalhos na amostra triada, associada à sua exclusão por critério de tipo de documento, sugere que a integração entre POT e OBM sobre bem-estar está sendo explorada predominantemente em produções acadêmicas não consolidadas, sem representação expressiva na literatura científica indexada. Esse padrão é consistente com um campo emergente, cujos fundamentos teóricos estão sendo elaborados antes que a produção em periódicos revisados por pares se consolide.

A inclusão da Biblioteca de Publicações da OBM Brasil como fonte de busca foi uma decisão metodológica deliberada, fundamentada na hipótese de que produções brasileiras em OBM sobre bem-estar poderiam não estar amplamente indexadas em bases tradicionais. Essa hipótese mostrou-se parcialmente confirmada, porém em sentido inverso ao esperado. Das 118 entradas catalogadas na plataforma até a data da busca, apenas 27 foram elegíveis pelo critério temporal de 2020 a 2025, evidenciando que a maior parte da produção brasileira catalogada na plataforma é anterior ao recorte adotado. Dentre os 27 registros triados, nenhum atendeu aos critérios de inclusão temática. Esse resultado indica que a produção brasileira em OBM, embora crescente, ainda está majoritariamente concentrada em temas como mapeamento de competências, formação profissional e análise conceitual do campo, sem intersecção explícita com bem-estar, sofrimento ou prazer no trabalho nos moldes investigados por esta revisão. A ausência de artigos que operacionalizam essa convergência na prática investigativa é, portanto, uma lacuna tanto teórica quanto metodológica. Os campos dialogam em seus fundamentos, mas não se encontram na produção empírica indexada, ao menos não no período e nas fontes investigadas por esta revisão.

O referencial teórico desta revisão demonstrou que POT e OBM compartilham pressupostos fundamentais que tornam sua integração não apenas possível, mas desejável. A compreensão do sofrimento como resultado de contingências aversivas, metas inatingíveis, ausência de feedback positivo, ameaças de punição (Skinner, 2000), converge com a proposta da OBM de reorganizar o ambiente organizacional por meio do reforçamento positivo (Daniels and Bailey, 2014). Da mesma forma, a perspectiva da POT sobre bem-estar no trabalho como construto multidimensional, integrado por satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional afetivo (Siqueira and Padovam, 2008), converge com a análise funcional proposta pela OBM. Fatores como reconhecimento e autonomia correlacionam-se positivamente com vivências de prazer e negativamente com o sofrimento no trabalho (Mendes and Tamayo, 2001). Sob a perspectiva da OBM, esses mesmos elementos constituem potenciais reforçadores positivos do comportamento organizacional, condições ambientais que, quando presentes, aumentam a probabilidade de engajamento, cooperação e bem-estar, e quando ausentes, tendem a favorecer o sofrimento (Daniels and Bailey, 2014).

Esta revisão apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. O recorte temporal de 2020 a 2025 foi adotado com o objetivo de capturar a produção mais recente sobre o tema, mas pode ter excluído estudos relevantes publicados em períodos anteriores. Os termos de busca foram

elaborados em inglês de forma deliberada, uma vez que buscas preliminares em português retornaram um número significativamente menor de resultados, indicando que a produção indexada sobre o tema está predominantemente disponível nesse idioma; ainda assim, essa escolha pode ter reduzido a recuperação de produções em português não indexadas com os descritores em inglês adotados. A busca foi restrita a três fontes, não contemplando outras bases de dados cujos acessos não estavam disponíveis no período de realização do estudo, o que limita a abrangência da revisão. A maior parte do processo de triagem foi conduzida por uma única pesquisadora, sendo que as razões de exclusão na etapa de elegibilidade foram posteriormente verificadas por dois pesquisadores adicionais, com consenso estabelecido entre os membros da equipe. No que diz respeito à Biblioteca de Publicações da OBM Brasil, cabe registrar que, embora a fonte tenha sido selecionada pela especificidade temática e pela possibilidade de identificar produções brasileiras não indexadas em bases convencionais, constatou-se que o acervo é predominantemente composto por publicações anteriores a 2020. Isso reduziu significativamente o número de registros elegíveis pelo critério temporal, limitando a representatividade da produção nacional mais recente nesta fonte.

Os resultados desta revisão apontam para uma agenda de pesquisa urgente e promissora. Do ponto de vista teórico, há necessidade de estudos que operacionalizem a integração entre POT e OBM em contextos de intervenção sobre bem-estar, sofrimento e prevenção do burnout, com especial atenção ao contexto brasileiro. Do ponto de vista metodológico, pesquisas com delineamentos experimentais e quase-experimentais, utilizando ferramentas consolidadas da OBM como feedback, metas e reforçamento sistemático, associadas a medidas de bem-estar validadas pela POT, constituem contribuições de alto impacto para o campo. Olson et al. (2022) propõem, nesse sentido, que pesquisadores de OBM integrem medidas de saúde e bem-estar a estudos primariamente focados em segurança e desempenho, e que expandam seu escopo para temas como estresse, sono e comportamentos de saúde. Essa proposta converge com o argumento central desta revisão: a integração entre POT e OBM não é apenas teoricamente consistente, mas empiricamente necessária para o desenvolvimento de intervenções organizacionais que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e humanos, nos quais o trabalho deixe de ser fonte de sofrimento e passe a constituir espaço de realização, reconhecimento e bem-estar coletivo. O conjunto dos achados desta revisão aponta para uma conclusão que é, ao mesmo tempo, um diagnóstico e um convite: POT e OBM falam de mundos que se tocam, mas ainda não se encontram na produção científica indexada. Preencher essa lacuna não é apenas uma demanda acadêmica, é uma necessidade prática para organizações que buscam construir ambientes onde o trabalho deixa de ser vivenciado como fonte de esgotamento e passe a constituir, de fato, um espaço de desenvolvimento humano, reconhecimento e bem-estar coletivo.

DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram que a pesquisa foi conduzida na ausência de quaisquer relações comerciais ou financeiras que possam ser interpretadas como potencial conflito de interesse.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

C.C.L.P., E.P.B. e F.J.M.C.: Conceitualização, Metodologia, Investigação, Análise Formal e Redação – rascunho original. P.L.N.: Conceitualização, Supervisão, Redação – revisão e edição. Todos os autores contribuíram para o artigo e aprovaram a versão submetida.

FINANCIAMENTO

Esta pesquisa não recebeu financiamento externo.

AGRADECIMENTOS

As autoras agradecem ao Prof. Pedro Lachovicz Neto pela orientação, disponibilidade e contribuições ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

DECLARAÇÃO DE DISPONIBILIDADE DE DADOS

Os conjuntos de dados gerados e analisados durante este estudo estão disponíveis no Open Science Framework (OSF).

REFERÊNCIAS

Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., and Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM Rev. Adm. Mackenzie* 16, 71–93

Alves Sousa, F. A. (2023). A influência da psicologia positiva no clima organizacional para a promoção de comportamentos organizacionais positivos. *Rev. Organ. Sistêmica* 12, 47–57

Amorim, W. L., Carvalho, A. F. M., and Leão, R. V. (2021). Estratégias defensivas contra o sofrimento psíquico entre trabalhadores. *Fractal Rev. Psicol.* 33, 199–204

Aragão, A. S. M. and Maranhão, T. L. G. (2020). Reconhecimento profissional e motivação nas empresas: revisão sistemática da literatura. *ID Online Rev. Psicol.* 14, 511–536

Archer, A. B., Correa, G. T., Pereira, G. K., and Viecili, J. (2020). Resultados do uso de POPs comportamentais na realização de atividades profissionais. *Rev. Psicol. Organ. Trab.* 20, 1–9

Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M. J., and Aguilló-Tomás, E. (2021). Gaining a better understanding of the types of organizational culture to manage suffering at work. *Front. Psychol.* 12, 782488. doi:10.3389/fpsyg.2021.782488

Bakalarz, P. (2023). Organizational Behavior Management: a supplement and alternative to traditional areas of work in the analysis of behavior. *Adv. Psychiatry Neurol.* 32, 209–214

Bendassolli, P. F. and Soboll, L. A. P. (eds.) (2011). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade* (São Paulo: Atlas)

Blackman, A. L., Ruby, S. A., Bartle, G., DiGennaro Reed, F. D., Strouse, M., Erath, T. G., et al. (2022). Effects of a systems-level intervention to improve trainer integrity in a behavioral healthcare organization. *Behav. Anal. Pract.* 15, 1–12

Borba, A., Ramos, C. C., and Costa, T. D. (2016). A OBM nos dias de hoje: século XXI. *Comport. Foco* 5, 24–25

Bottega, C. G. and Merlo, A. C. (2017). Clínica do trabalho no SUS: possibilidade de escuta aos trabalhadores. *Psicol. Soc.* 29

Camargo, D. (2021). *Psicologia organizacional* (Florianópolis; Brasília: UFSC; CAPES/UAB), 3 edn.

Carneiro, L. L. and Bastos, A. V. B. (2020). Bem-estar relacionado ao trabalho: análise de conceitos e medidas. *Arq. Bras. Psicol.* 72, 121–140

Carvalho, D. C. B. (2022). *Construção e aplicação de um modelo de avaliação de bem-estar para organizações baseado nos princípios da Análise do Comportamento*. Ph.D. thesis, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo

Castro, L. R. and Pessôa, C. V. B. B. (2022). Efeitos de apoios no desempenho de pessoas com síndrome de Down inseridas no mercado de trabalho. *Perspect. Anál. Comport.* 13, 1–14

Catania, A. C. (1999). *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição* (Porto Alegre: Artes Médicas Sul), 4 edn.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (Rio de Janeiro: Elsevier)

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (Rio de Janeiro: Elsevier), 4 edn.

Daniels, A. C. (2017). *The Laws of Behavior: A Global Leaders' Secret Weapon* (Atlanta: Aubrey Daniels International)

Daniels, A. C. and Bailey, J. S. (2014). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness* (Atlanta: Performance Management Publications), 5 edn.

Dupont, S. L. (2007). *Análise do livro "Coerção e suas implicações", de M. Sidman (1995)*. Master's thesis, Universidade Estadual de Londrina, Londrina

Esquierdo-Leal, J. L. and Houmanfar, R. (2021). Creating inclusive and equitable cultural practices by linking leadership to systemic change. *Behav. Anal. Pract.* 14, 1–12

Fonseca Junior, A. R., Pickart, T. I. M., Silva, S. R., Vieira, C. A., and Souza, T. P. (2010). Organizational Behavior Management: uma análise do absenteísmo. *Rev. Transform. Psicol.* 3, 41–49

Franceschini, A. (2009). Psicologia organizacional e a análise do comportamento. *Transform. Psicol.* 2, 114–125

Fröhlich, P., Radaca, E., and Diestel, S. (2025). When happiness strengthens engagement and performance: the role of happiness at work as a resource for experienced employees and newcomers. *Front. Psychol.* 16, 1560010. doi:10.3389/fpsyg.2025.1560010

Gonçalves Filho, A. P., Andrade, J. C. S., and Marinho, M. M. O. (2011). Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. *Gestão Prod.* 18, 205–220

Gusso, H. L. (2020). O servidor público diante de políticas inconstitucionais. *Rev. Bras. Ter. Comport. Cogn.* 22, 1–15

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harv. Bus. Rev.* 46, 53–62

Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B. (2017). *The Motivation to Work* (London: Routledge)

International Labour Organization (2018). *Decent working time for nursing personnel: Critical for worker well-being and quality care*. Tech. rep., ILO, Geneva

Lamb, K. (2025). *Implementing a Self-Management Intervention to Increase Self-Care Behaviors Among ABA Service Providers*. Ph.D. thesis, Capella University, Minneapolis, MN

Lara, R. (2011). Saúde do trabalhador: considerações a partir da crítica da economia política. *Rev. Katalýsis* 14, 78–85

Lewis, M. L. (2024). *The Effects of Performance Matrix Scorecards and Job Crafting on Student-Concentrated Supervised Fieldwork Experience and Burnout Levels*. Ph.D. thesis, Florida Institute of Technology, Melbourne, FL

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Boston: Harvard University)

Mendes, A. M. (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Ph.D. thesis, Universidade de Brasília, Brasília

Mendes, A. M. and Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF* 6, 39–46

Mendonça, H., Ferreira, M. C., Caetano, A., and Torres, C. V. (2014). Cultura organizacional, coping e bem-estar subjetivo: um estudo com professores de universidades brasileiras. *Rev. Psicol. Organ. Trab.* 14, 230–244

Mikaeili, S. and Tagliabue, M. (2025). The effects of nudging on diversity and inclusion: a systematic literature review. *Soc. Sci.* 14, 1–20

Nery, S. S. (2009). Gerenciamento de Performance OBM – Organizational Behavior Management. *Rev. Ciênc. Gerenc.* 8, 131–139

Olson, R., Cunningham, T. R., Nigam, J. A. S., Anger, W. K., Rameshbabu, A., and Donovan, C. (2022). Total Worker Health® and Organizational Behavior Management: emerging opportunities for improving worker well-being. *J. Organ. Behav. Manag.* 42, 290–311

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 372, n71. doi:10.1136/bmj.n71

Pantalelão, P. F. and Veiga, H. M. S. (2019). Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura nacional na última década. *Holos* 5, e7570

Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: conceituação e validação de uma escala de medida*. Ph.D. thesis, Universidade de Brasília, Brasília

Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., and Melo, E. A. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *RAM Rev. Adm. Mackenzie* 21, 1–37

Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *J. Doc.* 25, 348–349

Siqueira, M. M. M. and Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicol. Teor. Pesqui.* 24, 201–209

Skinner, B. F. (2000). *Ciência e comportamento humano* (São Paulo: Martins Fontes)

Skinner, B. F. (2007). Seleção por consequências. *Rev. Bras. Ter. Comport. Cogn.* 9, 129–137

Skinner, B. F. (2014). *Science and Human Behavior* (Cambridge, MA: B. F. Skinner Foundation)

Todorov, J. C. and Hanna, E. S. (2010). Análise do comportamento no Brasil. *Psicol. Teor. Pesqui.* 26, 143–153

Warr, P. (2007). Learning about employee happiness. *Rev. Psicol. Organ. Trab.* 7, 133–140

World Health Organization (2022). *World mental health report: transforming mental health for all* (Geneva: WHO)

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., and Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (Porto Alegre: Artmed), 2 edn.