

# ANÁLISE E PROGRAMAÇÃO DE CONTINGÊNCIAS AO ADMINISTRAR AGÊNCIA DE ATENDIMENTO EDUCACIONAL A CRIANÇAS E JOVENS: DA CARACTERIZAÇÃO DE NECESSIDADES SOCIAIS À IMPLEMENTAÇÃO DO FUNCIONAMENTO\*

Ana Lucia Cortegoso\*

## RESUMO

*O exame do processo de implementação de uma agência de atendimento educacional a crianças e jovens, concebida a partir de uma criteriosa descrição de necessidades sociais e planejada a partir de conhecimento científico disponível sobre atendimento educacional a esta população, possibilitou identificar classes de comportamentos componentes da classe “administrar organizações”, que fazem parte - ou geram - contingências comportamentais relevantes para o funcionamento da agência e para o cumprimento de sua função social. Regras, procedimentos, arranjos físicos, atividades oferecidas e desenvolvidas no âmbito da agência foram identificadas e examinadas, como resultado de ações humanas e como condições para outras tantas, ressaltando a importância de que o conhecimento produzido no âmbito da Análise do Comportamento seja empregado no desenho do dia a dia de organizações humanas para atender às mais diferentes necessidades sociais. Resulta da análise desenvolvida indicação de comportamentos componentes da classe “implementar organizações” e de condições a que ficam sujeitas crianças e jovens usuários diretos da agência, suas famílias e os profissionais que atuam na agência, bem como de relação entre tais condições com os objetivos da agência e com o conhecimento sobre conduta humana.*

**PALAVRAS-CHAVE:** análise e programação de contingências – contingências em organizações – administração de comportamentos – educação infantil – organizações educativas.

## ABSTRACT

*The process of implementation of an educational agency for children and youngsters, conceived from a critical description of the social necessities and planned from the scientific knowledge available about educational aid to this population helped identify behavior classes components of the class “manage organizations”, that are a part of – or Generate – behavior contingencies relevant to the agency operation and to fulfill its social functions. Rules, procedures, physical arrangements, offered and developed activities in the agency’s scope were identified and examined as the result of human actions and as conditions to many others, pointing out the importance of the knowledge produced in the Behavior Analysis scope to be used in human organizations on a daily basis to fulfill the most varied social necessities. Results from the developed analysis, indicated behaviors components from the class “implement organizations”*

---

\*Este texto corresponde à parte do trabalho desenvolvido como tese de doutorado da autora, na PUC-SP, tendo contado com apoio do CNPq e com a colaboração do Prof. Dr. Sílvio Paulo Botomé (Universidade Federal de Santa Catarina).

\*\*Docente do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de São Carlos.

*and conditions to which children and youngsters are exposed to who are constantly using the agency, their families and the professionals that act in the agency, as well as the connection between these conditions with the agency's objectives together with the knowledge about human behavior.*

**KEY WORDS:** *analysis and programming of contingencies – Contingencies in organizations – behavior management – children education – educational organizations.*

A despeito dos mais de 50 anos decorridos, desde que Skinner (1977/1948) traduziu sua esperança de que o homem, a partir da Análise Experimental do Comportamento, pudesse construir uma sociedade mais igualitária e digna de sua condição no mundo, Walden Two permanece tanto como alento quanto como desconforto para muitos dos que se dedicam a compreender a conduta humana, ao menos do ponto de vista do behaviorismo. Um alento, porque é sempre possível encontrar - ou reencontrar - naquele texto motivação para prosseguir. Desconforto pela constatação de que muito pouco do já considerável conhecimento produzido tem sido efetivamente transformado em ferramenta para construção da sociedade com a qual o romance acena. Do mesmo modo que permanece como alento a existência de uma comunidade experimental como Los Horcones (México) que, com suas idéias e práticas, consegue mobilizar um contingente considerável de pessoas interessadas ou envolvidas com Análise do Comportamento para um encontro com um de seus membros (tal como ocorreu em 1999, por iniciativa da ABPMC), despertar sonhos adormecidos em gerações mais antigas e novas esperanças em gerações mais novas mas, com essas mesmas idéias e práticas, assusta os que identificam as próprias dificuldades para colocar em prática, em sua própria vida, os princípios e conceitos que defendem como significativos para outros.

Incontáveis e muito diversas podem ser as razões pelas quais uma ampla reorganização social com base nos princípios do behaviorismo radical não tem sido promovida ou mesmo buscada, proposital e decididamente. Tal busca parece revelar-se em todo seu potencial apenas em situações específicas e restritas, das quais a própria obra de Skinner, revelado em trabalhos tais como os de Andery (1990, 1993) e de Sérgio (1983, 1990), entre outros, demonstrando a presença de uma visão de homem e do papel da cultura já na origem de seus trabalhos, a síntese de Sidman (1995) sobre o significado da coerção, e o empenho dos cientistas de Los Horcones em fazer da própria existência um laboratório, são exemplos.

Contudo, não parecem faltar apenas iniciativas radicais de mudança nas condições de vida humana. A transformação de conhecimento em comportamentos humanos, como parte do processo de produção de conhecimento e não como outro processo separado deste, nas palavras de Botomé (1996), parece estar muito aquém tanto daquilo que se impõe como necessidade social, na forma de sofrimento humano dos mais diversos tipos e graus, quanto do conhecimento já disponível, a despeito da urgência dessa transformação.

Um dos contextos em que o conhecimento produzido no âmbito da Análise

do Comportamento parece ter uso modesto, em geral aparecendo apenas em função da utilização de técnicas e procedimentos específicos, diz respeito ao funcionamento de organizações, como entidades em que uma complexa rede de relações comportamentais se estrutura para cumprir uma finalidade comum. A Associação Morumbi de Assistência ao Excepcional (AMAE), entidade de atendimento a deficientes mentais profundos, em Itapeverica da Serra, que se estabeleceu como laboratório de programação de contingências comportamentais a partir da atuação de equipe sob a coordenação do Prof. Hélio José Guilhardi em 1973 e a proposição e implantação de um sistema de atendimento a usuários dos serviços de saúde no Município de São Paulo (Botomé, 1981a) são exemplos já tradicionais de iniciativas de análise e programação de contingências de natureza sistêmica. E embora exemplos mais atuais também possam ser apontados, eventualmente até mesmo uma quantidade considerável deles, muitas outras são, contudo, as oportunidades não aproveitadas e necessidades não atendidas de transformação do conhecimento da Análise do Comportamento em contribuição específica para produzir, senão “walden twos”, como muitos analistas de comportamento ainda almejam, ao menos novos laboratórios capazes de indicar - e de produzir - alguns rumos novos para a construção de sociedades e culturas mais compatíveis com a vida no planeta - e não apenas para a espécie humana. Este texto relata uma experiência que, talvez pretensiosamente, pretende inserir-se neste rol, lamentavelmente ainda restrito, considerando a dimensão das necessidades.

A partir da identificação de um conjunto de necessidades sociais relativas ao tipo e qualidade de atendimento educacional disponível para crianças e jovens em uma cidade do interior do estado de São Paulo, foi proposta a criação de uma agência de prestação de serviços, com determinadas características, como forma de lidar com a insuficiência e precariedade desse atendimento. Uma análise do processo de administrar intervenção profissional e produção de conhecimento ao lidar com esta necessidade identificada possibilitou localizar (ou propor) um conjunto de classes de comportamentos gerais componentes daquela denominada “administrar uma agência de atendimento educacional a crianças e jovens”, tais como: 1. caracterizar necessidades sociais como ponto de partida para a proposição de intervenções profissionais no âmbito do atendimento educacional a crianças e jovens; 2. propor forma de intervir no atendimento educacional a crianças e jovens a partir de problemas identificados neste atendimento; 3. planejar agência de atendimento educacional a crianças e jovens capaz de eliminar ou atenuar os problemas identificados e de promover condições satisfatórias de atendimento educacional a esta população; 4. implantar agência de atendimento educacional a crianças e jovens e 5. implementar agência de atendimento a crianças e jovens de forma a suprir as necessidades identificadas, tal como expressas por Cortegoso (1994). Em relação a cada uma destas classes de comportamentos gerais, foi possível identificar outras mais específicas, componentes das primeiras, bem como caracterizar as condições diante das quais cada uma das classes de comportamentos gerais se deu

(condições antecedentes) e resultados, produtos e efeitos decorrentes delas (condições subseqüentes). Neste texto serão apresentados e examinados dados relativos à classe de comportamentos “implementar uma agência de atendimento educacional a crianças e jovens”, em termos das condições diante das quais ela e as que a compõem se deram (sendo parte destas condições resultados das classes de comportamentos anteriores no processo de administrar a agência), dos comportamentos identificados como componentes da classe e de amostras dos resultados produzidos por estes comportamentos em termos de contingências a que ficaram expostos crianças, jovens, suas famílias, educadores e administradores, componentes do universo de ação da agência.

Implementar uma agência de atendimento que busca tanto oferecer um serviço específico quanto produzir conhecimento sobre relações envolvidas com aquilo que já existe e o que ainda necessita existir (no caso, em termos de atendimento educacional a crianças e jovens) significa, como parte do processo de administrar, traduzir definições, decisões e conhecimento disponível em parte do ambiente em que vivem e se comportam todos os que fazem parte deste sistema comportamental, de modo a tornar operantes variáveis e valores de variáveis diversos daqueles que foram identificados como responsáveis pela produção dos problemas identificados em relação ao atendimento educacional de crianças e jovens.

A que condições é desejável que estejam expostos indivíduos cujos comportamentos são de interesse em função de sua relação com o problema com o qual a agência pretende interferir? O que deve existir como influência para comportamentos de crianças e jovens atendidos, profissionais que respondem pela ação concreta da agência, famílias das crianças atendidas, etc. para que a agência possa, de fato, constituir uma alternativa de atendimento eficaz e relevante?

Ao “planejar” aspectos diversos do funcionamento de uma agência educacional, costumam (ou devem) ser definidas condições para utilização do conhecimento disponível e elaboradas propostas sobre como proceder para obter efeitos pretendidos em relação aos objetivos da agência. Transformar em aspectos relevantes do ambiente as propostas geradas a partir das ações de planejamento, no contato direto e poderoso com o cotidiano, é a essência do que deve ocorrer na implementação de uma agência ou serviço nascido para atender a necessidades sociais.

Como deve ser (e agir) uma agência de atendimento a crianças capaz de contribuir para a “solução” de um problema que traz decorrências importantes para crianças, famílias, profissionais e para a sociedade como um todo é algo que só pode ser definido parcialmente, quando estas decisões ocorrem temporalmente distantes das situações reais de funcionamento da agência, quando se modificam a cada ação humana. O que a agência deve ser e fazer a cada momento envolve definições - e ações - capazes de construí-la a partir de acompanhamento e avaliação constantes desta realidade dinâmica que passa a existir apenas quando se dá sua implementação, sendo então possível levar em conta os efeitos que estas próprias ações, dentre outras, são capazes de gerar.

As condições sob as quais ocorre atendimento a crianças e jovens e decorrências destes atendimentos não são fenômenos estáticos. Mudanças significativas podem ocorrer em variáveis a eles relacionadas a partir de eventos como a mera "proposição de existência de uma agência especializada" para atender a necessidades educativas, em uma determinada comunidade. Agências pré-existentes envolvidas com este tipo de atendimento, diante de uma possibilidade de concorrência ou simplesmente alertadas (pela ação de um novo ator) para aspectos que não estavam sendo levados em conta em sua atuação, podem alterar em alguma direção tendências identificadas quando da caracterização do problema existente. Mesmo antes de chegar a prestar um atendimento, a possibilidade de vir a ser implementada uma nova agência pode alterar, em alguma direção dentre muitas possíveis, um cenário existente - e definido como fonte de problema.

Tampouco o estágio e a qualidade do conhecimento disponível sobre aspectos relacionados ao problema identificado - e a maneiras de lidar com ele - permanece aguardando a contribuição que pode ser esperada da existência de uma agência disposta a produzi-lo como parte de suas ações de intervenção. O conhecimento é gerado de modo permanente, por muitas pessoas, ainda que nem sempre esteja acessível tão rapidamente quanto desejável, ou em um ritmo nem sempre compatível com anseios de intervir. O que era conhecido sobre um fenômeno em um momento será sempre diferente (geralmente menor) do que aquilo que é possível conhecer em outros posteriores.

A partir do momento em que uma agência educacional destinada a crianças e jovens dá início a um serviço especificamente planejado para compreender e intervir em relação ao atendimento a crianças e jovens, as possibilidades de mudança nas variáveis que são importantes para a compreensão e para a eficácia da intervenção podem ser ampliadas. Administrar as condições para atingir os objetivos propostos para a agência vai requerer, então, a ocorrência de ações capazes de maximizar a influência de todo o conjunto de variáveis em permanente mudança, ou, em outras palavras: implementar a agência significará criar as condições para administrá-la sob controle de sempre novas condições que são permanentemente estabelecidas a partir das muitas influências que sofre todo o sistema dentro do qual se insere o atendimento a crianças e jovens e a agência que pretende conhecê-lo e modificá-lo. Significa garantir condições, inclusive, para avaliar a própria direção proposta como forma de enfrentar os problemas identificados.

Que classes de comportamentos ao administrar são significativas para garantir a implementação de agência de atendimento a crianças e jovens deste ponto de vista? Que controles são necessários e possíveis de estabelecer para que a administração de uma intervenção sobre necessidade social que inclui produção de conhecimento seja, não o mero cumprimento de rituais ou a defesa da própria agência, mas instrumento para construir uma realidade diversa daquela identificada como problema e para gerar conhecimento generalizável para outras situações? Algumas respostas a estas questões puderam ser derivadas do exame do processo de

implementar uma agência específica.

### ***Aspectos gerais de procedimentos ao implementar uma agência de atendimento a crianças e jovens***

As ações de implementação de uma agência correspondem àquelas que ocorrem desde o início de seu funcionamento e perduram enquanto a agência perdurar, garantindo as características da agência e deste funcionamento.

Ações de muitas pessoas e instituições fizeram parte, direta ou indiretamente, das condições sob as quais ocorreu a implementação da agência de atendimento a crianças e jovens considerada. Profissionais que atuam na agência, usuários efetivos e potenciais, agências colaboradoras e conveniadas, agências que prestam serviços similares, etc. podem ser considerados participantes da implementação da agência, que ocorre à medida que ocorrem as ações de todos aqueles que nela atuam, utilizam ou contribuem para seu funcionamento com as características que apresenta. É, nesse sentido, uma produção coletiva.

A implementação de uma agência de atendimento que inclui uma quantidade considerável de pessoas implica algum tipo de coordenação, ou classes de comportamentos de um conjunto mais restrito de pessoas e, em algumas circunstâncias, de apenas uma, que se referem diretamente à administração da agência, em especial, em relação aos processos de intervir e produzir conhecimento. Identificar tais classes de comportamentos e examinar os efeitos e decorrências delas para os objetivos de intervenção e produção de conhecimento de modo amplo e para as características específicas da atuação da agência em relação a tais objetivos é um tipo de conhecimento que amplia a compreensão sobre condições de atendimento educacional a crianças e jovens.

### ***Classes de comportamentos ao implementar agência de atendimento educacional a crianças e jovens***

Que classes de comportamentos constituem o processo de implementar agências tais como aquela proposta para responder a uma necessidade social identificada no âmbito do atendimento educacional a crianças e jovens? Que relações apresentam com as outras classes de comportamentos componentes do processo de administrar uma tal agência, da identificação da necessidade à implantação da agência, e com os objetivos propostos para seu funcionamento?

No Quadro 1 estão indicadas classes de comportamentos identificadas ao implementar uma agência que tem por objetivos intervir sobre as condições de atendimento educacional disponíveis para crianças e produzir conhecimento sobre variáveis envolvidas com atendimento a crianças.

1. Gerar informações sobre variáveis relacionadas ao objeto de interesse como parte da intervenção.
2. Gerar condições para a atuação dos recursos humanos da agência de acordo com os objetivos a serem atingidos.
3. Utilizar todo tipo de conhecimento disponível como instrumento para administrar.
4. Definir medidas administrativas em função do tipo, natureza e volume de conhecimento disponível.
5. Avaliar eficácia das decisões, providências e procedimentos como instrumento para compreender e intervir em relação ao problema identificado.

**Quadro 1** - Classes de comportamentos ao implementar organizações, identificadas no processo de implementação de uma agência de atendimento a crianças e jovens.

As classes de comportamentos indicadas no Quadro 1 são gerais. Correspondem a comportamentos preliminares ou precorrentes (Skinner, 1969) no processo de administrar as relações entre intervir e produzir conhecimento em relação ao atendimento de crianças por meio de uma agência de prestação de serviços em processo de implementação.

No caso específico de uma agência de atendimento com objetivos como os desta que está sendo considerada, *gerar conhecimento sobre variáveis que interferem com atendimento a crianças* é um destes objetivos, sendo então esperado que ações nesta direção ocorram frequentemente. De qualquer modo, em todo e qualquer tipo de intervenção, conhecer permanentemente mais sobre aspectos envolvidos nas relações de interesse não é uma opção, mas garantia de intervenções e de conhecimento relevantes, pertinentes e úteis, capazes de responder a mudanças no próprio cenário em que a intervenção se dá de modo eficaz.

Resta ainda identificar, em relação à classe “gerar informações sobre variáveis relacionadas ao objeto de interesse como parte da intervenção”, valores de propriedades da classe (tais como freqüência, abrangência, natureza etc.) relevantes para gerar resultados significativos em situações específicas. A possibilidade de que ações administrativas se tornem meros comportamentos supersticiosos ressalta a importância de que sejam sempre levados em consideração o máximo possível de aspectos componentes do sistema ao qual se referem e o fato de que o conhecimento sobre tais aspectos é sempre necessariamente apenas aproximação, sendo fundamental acompanhar as modificações nas variáveis que operam no sistema e o conhecimento disponível sobre elas.

*Gerar informações sobre aspectos relacionados ao atendimento a crianças e jovens* a partir da atuação de uma agência de atendimento educacional é uma classe de comportamentos que inclui inúmeras outras cuja identificação, descrição e exame são necessários para a compreensão do processo de implementação da agência. Decidir que informações gerar e elaborar instrumentos e procedimentos

para obtenção, organização, análise e interpretação dessas informações, obter, organizar, analisar, interpretar as informações definidas são algumas destas classes mais específicas, ainda por caracterizar em termos de propriedades relevantes para um processo de implementação de agências da natureza desta.

*Gerar condições para atuação de recursos humanos de uma agência educacional* é também uma classe geral de comportamentos. Caracterizar o repertório de agentes educativos que atuam na agência, identificar e caracterizar necessidades dos diferentes agentes educativos em termos de condições para atuar, definir estratégias de atuação adequadas em relação aos diferentes agentes educativos são algumas das mais específicas que a compõem, ao implementar uma agência de atendimento a crianças. Em relação a todas elas, a natureza, os objetivos e cada uma das características (pretendidas e existentes em cada momento específico) da agência em que atuam os agentes educativos deverão exercer importante controle, para que as condições criadas possam orientar os comportamentos destes agentes na direção proposta. As condições para atuação dos agentes educativos identificadas no processo de implementação da agência, como resultados das ações administrativas, são apresentadas e examinadas mais adiante neste texto.

*Utilizar todo tipo de conhecimento disponível como instrumento para administrar*, considerando a natureza de cada um deles, é uma das classes de comportamentos indicada no Quadro 1 essencial em uma situação em que intervenção e produção de conhecimento estão previstos para ocorrer de forma integrada.

Matos (1983) examina uma quantidade considerável de “variáveis” de maior ou menos especificidade que são apontadas na literatura como relacionadas a desenvolvimento infantil. A autora os discute do ponto de vista da suficiência do que estudos que se referem a pacotes de variáveis ou que (apenas) estabelecem correlações entre eventos ambientais e aspectos do desenvolvimento infantil geram para a compreensão dos fenômenos envolvidos e para intervenção. Suas observações remetem à importância de dirigir a atenção para a investigação de relações que sejam tanto mais precisas quanto mais apontarem para valores de variáveis que produzem efeitos definidos, não apenas para rótulos que por vezes mais escondem que esclarecem os fenômenos a que se referem.

Tanto em termos de compreensão de fenômenos quanto em termos de intervenção, a constante busca de relações precisas e sistêmicas parece ser vantajosa e defensável, como tendência. As respostas às indagações sobre a suficiência e a utilidade do tipo de conhecimento produzido sob determinadas condições não ocorrem, contudo, no vácuo, e não podem estar controladas apenas por condições ideais.

Quanto é possível conhecer sobre um fenômeno em determinadas circunstâncias que incluem o conhecimento já existente, disponível ou acessível, é um dos importantes condicionantes do grau de conhecimento gerado. Sendo a Ciência um processo de permanente aproximação aos objetos de interesse, uma aproximação pequena (abrangente, genérica ou mesmo opaca) pode ser preferível a nenhuma



aproximação. Na primeira condição, haverá ao menos tentativas a partir das quais mais e melhor conhecimento pode ser gerado; haverá condutas que, uma vez expressas, ficam sujeitas a um processo de seleção pelas conseqüências.

Objetivos a curto, médio e longo prazo são também elementos importantes para avaliar a relevância e a utilidade do grau de conhecimento gerado sob determinadas circunstâncias. A possibilidade de derivar ação profissional a partir de diferentes tipos de conhecimento produzidos é um critério fundamental, quando a produção de conhecimento ocorre no bojo e atrelada a intervenções destinadas a atenuar ou eliminar problemas e sofrimento humano. Pode ser preferível, assim, utilizar conhecimento disponível capaz de gerar resultados, ainda que modestos, em uma direção desejável, a curto prazo, e manter a perspectiva de produção de conhecimento que possa levar a objetivos mais adequados, mas apenas a médio ou longo prazos.

Quando o que está em foco é a administração de dois processos simultâneos, como intervir e gerar conhecimento sobre variáveis presentes nas situações sobre as quais a intervenção ocorre, as condutas relevantes são exatamente aquelas que garantam atuação profissional compatível com o tipo e a quantidade de conhecimento acessível e identificação de relações sobre as quais é preciso gerar mais e melhor conhecimento, a partir dessa intervenção. A administração de uma agência de atendimento a crianças de modo a produzir melhor compreensão e capacidade de intervenção sobre esse atendimento implica, por exemplo, em maximizar o aproveitamento do conhecimento disponível, mesmo quando o máximo de benefício obtido é identificar o que mais é preciso conhecer. Distinções, ainda que grosseiras, entre valores que uma variável apontada como significativa para o desenvolvimento infantil pode assumir podem ser suficientes para fundamentar decisões administrativas, ainda que a necessidade de identificar relações que incluam gradientes de variação mais precisos permaneçam como tais e orientem novas ações de investigação.

A condição de ser uma agência proposta e organizada para intervir e produzir conhecimento, reconhecida a existência de "algum conhecimento disponível" e "lacunas de conhecimento", impõe um duplo controle sobre o processo de coordená-la pela administração das relações entre estes dois processos. O aproveitamento máximo do conhecimento disponível e o exato reconhecimento das potencialidades e limitações deste conhecimento em função de suas características (volume, grau de generalidade, abrangência, fidedignidade etc) são direções importantes para definir ações administrativas diante de condições específicas. Quanto menos conhecimento existir, maior a necessidade de ações voltadas para a produção de conhecimento e de ações capazes de produzir uma avaliação rigorosa dos efeitos de ações de intervenção geradas sob tal precariedade de conhecimento.

A indicação mesmo que seja de classes gerais de comportamentos presentes na implementação de uma agência de atendimento a crianças com as peculiaridades desta está longe de ser exaustiva. As que foram indicadas e examinadas,

ainda que de modo exploratório e preliminar, oferecem uma amostra da contribuição que este tipo de exame pode oferecer para a compreensão dos comportamentos de intervir, produzir conhecimento e administrar as relações entre os dois primeiros processos.

**Condições antecedentes para comportamentos da classe “implementar uma agência de atendimento educacional a crianças e jovens”**

A que corresponde a classe de comportamentos aqui denominada “implementar uma agência de atendimento educacional a crianças e jovens”, em termos de relação específica entre aspectos ambientais antecedentes e subseqüentes e um determinado organismo (Botomé, 1981b)?

No Quadro 2 pode ser observada uma definição da classe de comportamentos que será denominada, de forma abreviada de agora em diante, “implementar a agência”. Ela especifica os tipos de condições indicativas da necessidade de implementar a agência (estímulos discriminativos), bem como outros aspectos do ambiente levados em consideração para implementá-la, bem como os resultados, produtos ou efeitos a ser gerados pelas ações administrativas de implementação, definidoras da relação comportamental de interesse.

Diante de...	é desejável, esperado...	de modo que resulte...
<ul style="list-style-type: none"> <li>. necessidades sociais identificadas .</li> <li>objetivos a ser atingidos em relação a necessidades sociais identificadas</li> <li>. plano de implementação estabelecido</li> <li>. condições concretas e atuais de funcionamento da organização</li> <li>. conhecimento disponível sobre os diversos aspectos envolvidos no atendimento a crianças e jovens por meio de uma agência educacional</li> </ul>	<p>implementar uma organização (empresa, serviço, agência...)</p>	<p><b>condições para comportamentos daqueles que compõem, utilizam, participam ou interagem com a agência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. necessidades sociais atendidas</li> <li>. novas necessidades identificadas</li> <li>. novos objetivos propostos</li> <li>. plano adequado a novas condições e objetivos</li> </ul>

**Quadro 2** - Especificação dos aspectos componentes da classe de comportamentos “implementar uma agência de atendimento educacional a crianças e jovens”.

Como condições antecedentes, são indicados aspectos do ambiente que, gerados por comportamentos anteriores no processo de administrar uma intervenção profissional e produção de conhecimento a ela relacionada (tais como a descrição da situação-problema existente, os objetivos propostos, e o projeto da agência), bem como as condições que, geradas por ações administrativas ou pelo contexto mais amplo em que a agência se insere, constituíam os estímulos relevantes do ambiente controladores das ações administrativas e de suas propriedades. Como condições subseqüentes, são indicados resultados cuja existência constituía condição para que o comportamento "implementar a agência" pudesse ser considerado como satisfatório, e inclui eventos e ocorrências imediatas (condições para que as pessoas se comportem de formas desejáveis), impacto das ações de implementação para o problema que deu origem à intervenção e condições para novas ações de implementação.

No Quadro 3 pode ser observada uma síntese dos aspectos relativos às necessidades no atendimento educacional a crianças e jovens identificadas, e que constituíram ponto de partida da intervenção; no Quadro 4, podem ser observados os objetivos gerais propostos para a agência e, no Quadro 5, uma listagem de aspectos em relação aos quais foram feitas definições ao planejar a agência.

Faz parte da realidade de um número cada vez maior de nossas crianças: ausência diária dos pais (que trabalham fora de casa), acesso cada vez mais limitado a ambientes variados (que possibilitem estimulação em várias áreas do desenvolvimento), restrição ao convívio social (em função das condições de insegurança e violência a que estamos sujeitos) etc. Não há mais o rio, onde a criança podia nadar livremente; os quintais são menores, os parques de diversão estão cada vez mais longe, e é cada vez mais tarde que a criança ganha a rua, em geral, quando não pode ou não quer mais utilizá-la para correr, praticar esporte. Nas casas, aumenta a necessidade de ajuda à dona de casa, mas na forma de auxiliares contratados, eletrodomésticos, produtos industrializados. E diminuem proporcionalmente as oportunidades para que a criança adquira as habilidades de sobrevivência mínimas. Aumenta a dependência em relação aos profissionais especializados, a delegação das responsabilidades para questões de conservação do, e cuidado com o ambiente em que as pessoas vivem. Diminui o número de filhos e as oportunidades para que os menores aprendam com os maiores, e vice-versa.

Aos pais, aflige o conflito pelo desejo de oferecer condições de desenvolvimento mais adequadas a seus filhos e as imposições concretas da realidade: é preciso trabalhar, as condições financeiras são desfavoráveis, o tempo é insuficiente. Aqueles que buscam oferecer oportunidades extras de formação a seus filhos, esbarram nestes obstáculos. Desistem, ou vêem se tornar tão custosa a própria realização das atividades, para si, para os filhos ou para todos, que acabam tendo que questionar se o esforço compensa.

Com freqüência, agentes educativos são contratados e mantidos atuando em

condições incompatíveis com seus projetos profissionais pessoais ou pelo menos não levam em conta a existência das propostas individuais que, mesmo não explícitas, produzem maior ou menor disposição e envolvimento destes indivíduos com os objetivos das agências em que atuam. A opacidade administrativa da qual freqüentemente decorrem disfunções de comunicação, "poderes" paralelos e sub-reptícios, fofoca e desagregação de equipe é outra das condições a que ficam expostos, com freqüência, profissionais que realizam atendimento educacional a crianças. Inversão de meios e fins na administração institucional está geralmente associada à maneira como são entendidos e tratados os indivíduos que desenvolvem atividades educacionais junto a crianças. Conforto administrativo e, com freqüência, lucro imediato, são priorizados como efeitos a ser obtidos a partir das ações dos administradores, em detrimento de condições que garantam os objetivos finais da agência. Lidar com os profissionais como se fossem apenas instrumento para obter os efeitos imediatos de interesse de agências que contemplam a si mesmas como fins é uma situação freqüentemente observada e associada a aspectos relevantes (e problemáticos) do atendimento a crianças que está disponível. Projetos coletivos, ainda que o sejam apenas no sentido de que dependem das ações de muitas pessoas, conduzidos sem possibilidade de participação efetiva e restrições à integração de ações que têm um alvo comum e contemplam a produção de efeitos congruentes (pelo menos no plano verbal) são também situações que comprometem a qualidade do atendimento a crianças pelo prejuízo que causam às ações dos profissionais que respondem por este atendimento. Condições que favorecem o cumprimento de rituais sem qualquer relação com as contingências que estiveram associadas à origem dos comportamentos tornados ritualísticos no ensino e formação de crianças geram condições de atendimento que em nada capacitam a criança sob qualquer ponto de vista. Profissionais de educação cujas ações são desta natureza, funcionam menos como agentes educacionais que como guardiães da ignorância. Contingências institucionais que favoreçam tais comportamentos ampliam e sacramentam os prejuízos sociais da formação distorcida dos que têm a responsabilidade de oxigenar a sociedade.

Famílias desorientadas, buscando por tentativa-e-erro alcançar saídas por meio de ações que apenas tornam mais complicadas e problemáticas as crises, que então se tornam crônicas; profissionais insatisfeitos, com possibilidades inexistentes ou restritas para desenvolver-se como indivíduos e como profissionais, trabalhando sob condições que promovem competitividade exacerbada, isolamento e impotência; relações interpessoais e familiares desagregadas ou em processo de desagregação; crianças submetidas a maus tratos, excessivamente mimadas, privadas de atenção, de convivência com outras crianças e de estímulo para aprender e expostas a arranjos ambientais pouco estimulantes. Estes parecem ser produtos de arranjos no atendimento educacional a crianças e jovens que está disponível e que indicam a existência de uma complexa rede de influências entre eventos e variáveis de diversas ordens e tipos.

**Quadro 3** - Descrição sintética da situação-problema identificada em relação ao atendimento educacional de crianças e jovens.

Várias e diversificadas foram as dificuldades caracterizadas em relação à situação existente em termos de atendimento educacional a crianças e jovens no contexto considerado, apenas ilustradas no Quadro 3. Elas se referem a sofrimento humano das próprias crianças e jovens, de suas famílias, de agentes educativos que atuam nos serviços existentes e da própria sociedade, na qual estes indivíduos estão inseridos e na qual produzem, a partir de suas dificuldades, sofrimento e dificuldades, na forma de uma reação em cadeia.

1. Oferecer atendimento educacional, em termos de formação complementar, a crianças e jovens, de forma a garantir acesso a atividades diversas (esportivas, recreativas, de lazer, artísticas, orientação de estudos etc.), por meio de uma programação integrada, desenvolvida em um mesmo espaço físico, sob a responsabilidade de agentes educativos especialmente preparados para atuar na formação dessas crianças e jovens para uma convivência social harmônica, para uma autonomia e para uma prática cidadã em relação ao seu ambiente, na qual as crianças participem das atividades de acordo com as necessidades e possibilidades da família...

2. Garantir condições de trabalho satisfatórias aos agentes educativos, de forma que se envolvam no cumprimento dos objetivos da instituição em termos de atendimento adequado aos usuários e de produção de conhecimento sobre os objetos com que lidam ao atuar como agentes educativos e alcancem satisfação e desenvolvimento pessoal e profissional.

**Quadro 4** - Objetivos gerais propostos para a agência

Os objetivos propostos para a agência fazem referência específica à redução dos problemas identificados em relação ao atendimento educacional de crianças e jovens, para esses indivíduos, suas famílias e para aqueles que deverão construir, com suas ações, tal possibilidade. Fazem referência ainda a maneiras por meio das quais é esperado que a agência atue, delimitando a área de ação da agência (formação complementar em relação à oferecida pela escola, por meio da criação de uma agência específica de atendimento), dentre as muitas que poderiam ser propostas para enfrentar o problema identificado, tornando explícita sua identidade como parte da sociedade.

1. Objetivos;
2. Características desejáveis de funcionamento da agência;
3. Habilidades em relação às quais cabe à agência garantir condições de aprendizagem para crianças e jovens;
4. Modalidades de atividades cuja oferta pela agência é desejável;
5. Condições físicas, materiais e recursos humanos necessários para desenvolvimento das atividades pela agência;
6. Critérios para definir programação básica a ser desenvolvida pela agência;

7. Categorias de atividades para estruturar a programação a ser desenvolvida pela agência;
8. Características essenciais das categorias de atividades da programação a ser desenvolvida pela agência;
9. Características das diferentes atividades a ser desenvolvidas pela agência (duração, frequência, objetivos, modalidades, horário e/ou condições, responsáveis, população-alvo);
10. Possibilidades de uso da programação a ser desenvolvida pela agência pela população-alvo;
11. Normas gerais para uso e funcionamento da agência;
12. Usuários em potencial da agência a serem atendidos;
13. Critérios de agrupamento de crianças e jovens para participar de atividades desenvolvidas pela agência;
14. Agrupamentos de crianças para participar de atividades desenvolvidas pela agência;
15. Tipos e quantidades de profissionais necessários para funcionamento da agência;
16. Tipos de ambientes necessários para realizar atividades previstas para ser desenvolvidas pela agência;
17. Modelos de grade de atividades e horários semanais para diferentes grupos hipotéticos de crianças;
18. Possíveis valores de propriedades das atividades desenvolvidas pela agência;
19. Critérios para definição de grades semanais de horários de atividades;
20. Função da existência de grades de horários e atividades;
21. Condições específicas para realização de atividades considerando grupos definidos de crianças ou jovens;
22. Grades semanais de horários e atividades considerando grupos específicos de crianças ou jovens;
23. Critérios para identificar e selecionar profissionais para atuar na agência;
24. Procedimento para localizar profissionais para atuar na agência;
25. Procedimento de inserção de profissionais para atuar na agência;
26. Características da atividade de inauguração da agência;
27. Aspectos necessários para caracterizar a agência junto à comunidade;
28. Critérios para decidir sobre aspectos de caracterização da agência junto à comunidade;
29. Critérios para identificar local adequado para funcionamento da agência;
30. Procedimentos para identificar local adequado para funcionamento da agência;
31. Critérios para propor e alterar atividades da programação;
32. Condições para usar serviços da comunidade no atendimento a crianças.

**Quadro 5** - Relação de alguns dos aspectos em relação aos quais foram feitas definições ao planejar uma agência de atendimento educacional a crianças e jovens

A indicação de aspectos em relação aos quais a agência foi planejada permite observar uma grande quantidade e diversidade de tipos e graus de generalidade de aspectos do funcionamento da agência que foram examinados e mereceram definições no processo de prepará-la. Juntamente com as informações apresentadas nos Quadros 3 e 4, elas ilustram o conjunto de variáveis que, na condição de produtos de classes de comportamentos ocorridas como parte da denominada “administrar uma agência de atendimento educacional a crianças e jovens”, constituíram parte essencial das condições de estímulo diante das quais foram apresentadas as ações de implementação da agência, das quais ainda fizeram parte os recursos (financeiros, materiais, humanos e de conhecimento) disponíveis para implementação da agência.

### ***Contingências comportamentais geradas a partir da implementação de uma agência de atendimento educacional a crianças e jovens***

Os resultados de ações ao implementar uma agência de atendimento a crianças e jovens a) concebida a partir de uma situação-problema caracterizada por meio de um processo de descrição de ponto de partida para intervir desenvolvido na perspectiva apontada, entre outros, por Melchiori, Souza e Botomé (1991) e b) especificada em seus objetivos e um grande número e diversidade de características, considerando as condições concretas existentes para o funcionamento da agência (em especial o conhecimento disponível sobre a conduta humana), constituem parte fundamental das contingências a que ficaram expostos crianças, jovens e suas famílias, agentes educativos e administradores, no processo de implementação da agência. Estes resultados são apresentados a seguir, separadamente, para a) crianças e jovens, b) famílias usuárias, e c) agentes educativos.

### ***Condições a que ficam expostas crianças e jovens que freqüentam agência de atendimento educacional***

No Quadro 6 pode ser observada uma listagem com formulações sintéticas das condições produzidas por ações ao implementar a agência de atendimento educacional a crianças e jovens, a que ficam sujeitos os usuários diretos do atendimento oferecido.

1. Participação freqüente e ativa na definição de normas e atividades;
2. Aplicação de procedimentos não coercitivos de controle de comportamento;
3. Exposição a condições de estímulo que equilibram variabilidade e estabilidade;
4. Rotina de atividades flexível e não cansativa;

5. Acesso a formação em várias áreas;
6. Acesso direto e simplificado a todas as instâncias da agência, incluindo as administrativas;
7. Acesso a todos os ambientes da agência;
8. Exposição a atividades recreativas e de formação integradas e coordenadas;
9. Arranjos ambientais para aprendizagem permanente;
10. Acompanhamento permanente de desempenho e avaliação individualizada;
11. Ampliação da variedade de aspectos em relação aos quais cada indivíduo é observado e considerado;
12. Acesso às razões e fundamentos de normas de cuja formulação não tenham participado;
13. Condições maximizadas de atendimento a necessidades específicas da criança e da família;
14. Acesso garantido a todas as atividades compatíveis com as condições da criança, dentre as oferecidas pela agência;
15. Respeito a necessidades, condicionantes e limitações particulares da criança no desenvolvimento de atividades;
16. Maximização de condições capazes de tornar gratificante para a criança “aprender” e “freqüentar” a agência;
17. Explicitação de comportamentos socialmente relevantes de crianças e jovens como objetivos a serem alcançados por meio da ação da agência e de cada um dos agentes, tais como: providenciar condições para atendimento adequado às próprias necessidades, buscar, selecionar e expor-se a condições de estímulo favorecedores para o próprio desenvolvimento, gerar condições para a ocorrência de situações gratificantes para si e para outras pessoas, ampliar e explorar situações como oportunidades para aprendizagem, identificar relações entre eventos, inclusive e principalmente comportamentos humanos, interagir com pessoas de forma mutuamente gratificante e favorecedora de aprendizagem, avaliar condutas humanas e comportar-se em função dos efeitos das ações no ambiente.

**Quadro 6** - Condições a que estão expostas crianças e jovens usuárias da agência de atendimento educacional a partir de ações de implementação

As expressões utilizadas no Quadro 6 para descrever as condições a que ficam sujeitas crianças e jovens ao freqüentar a agência de atendimento educacional são ainda gerais, requerendo especificação tanto das ações, procedimentos e providências que correspondem aos (ou geram os) estímulos ambientais que compõem as contingências pretendidas. Procedimentos e providências favorecedoras da *participação freqüente e ativa de crianças e jovens que freqüentam a agência na definição de normas e atividades*, uma das condições a que ficam sujeitos os usu-



ários diretos da agência, bem como as relações entre essa condição e o conhecimento disponível sobre conduta humana, os objetivos propostos para a agência e as necessidades que deram origem a ela são apresentados a seguir, e ilustram a análise das condições propostas como partes de contingências relevantes presentes na implementação da agência.

A prática de agentes educativos de solicitar às crianças e jovens que emitam opiniões sobre problemas e situações ocorridas na agência, em situações individuais ou em grupo, formalmente definidas para tal finalidade ou em situações informais de conversas dos adultos com as crianças e jovens e a inclusão na programação de atividades programadas para desenvolver a aprendizagem de habilidades de proposição e planejamento de atividades e normas de modo freqüente e sistemático constituíram condições favorecedoras de participação destas crianças e jovens na definição de normas e atividades, garantidas no processo de implementação da agência, com efeitos e decorrências relevantes e compatíveis com o conhecimento disponível sobre atendimento educacional e com os objetivos da agência. .

A participação das crianças e jovens na definição de normas e atividades da agência numa freqüência alta e resultando em efeitos concretos sobre as situações normatizadas e atividades consideradas é, mais do que uma prática “democrática” na administração da agência, uma maneira de promover comportamentos que são objetivos a instalar e manter, com vistas à formação de indivíduos capazes de modificar seu ambiente de forma compromissada, conseqüente e responsável.

Mais do que apenas participar da definição de atividades que lhes serão oferecidas, as crianças são colocadas em situações em que aprendem como propor atividades para si próprias e para outras pessoas, como examinar problemas identificando para quem é um problema, quais as decorrências de uma dada situação permanecer como está ou ser alterada etc. Aprendem a transformar “queixas” em “diagnósticos” (Botomé, 1981a, Melchiori, 1987) e a propor maneiras de derivar alternativas de ação.

Do ponto de vista administrativo, há também benefícios com a participação de crianças nas definições de normas e atividades, uma vez que disso decorre, usualmente, maior grau de envolvimento de todos com as propostas, aumentando a probabilidade de as condutas destes indivíduos serem compatíveis com as regras estabelecidas e deslocando para a coletividade a responsabilidade pelo controle e supervisão dos comportamentos individuais.

A garantia de que a participação efetiva de crianças na proposição de normas e atividades terá como decorrência um efeito real e concreto sobre o ambiente, com a realização de atividades ou implantação de normas propostas é, ainda, maneira de propiciar-lhes experiências de controlabilidade capazes de interferir sobre seus padrões comportamentais futuros. Seligman (1977), ao discutir estratégias de cura e prevenção do desamparo aprendido a partir dos conhecimentos produzidos sobre o desenvolvimento desta aprendizagem, sugere uma maneira de imunizar os indivíduos ao propiciar-lhe experiências sistemáticas e relevantes de controlabilidade do ambiente. A prática “democrática” é, assim, mais do que um fim em si mesma, uma

importante estratégia neste sentido.

Considerações sobre as decorrências de controle comportamental por regras ou por contingências sugerem importância adicional para que condições específicas sejam criadas no sentido de capacitar indivíduos - e neste caso, especialmente crianças e jovens - a lidar com normas. Micheletto e Sérgio (1993) examinam proposições de Skinner sobre comportamentos regulados por regras e comportamentos controlados por contingências e apontam decorrências em ambos os casos. Se, de um lado, a descrição de contingências e formulação de regras traz benefícios importantes para a própria sobrevivência do indivíduo e da espécie ao tornar disponíveis comportamentos (conhecimentos) acumulados a partir da experiência dos membros de uma sociedade há anos (ou séculos!), por outro lado as regras podem afastar os homens das conseqüências naturais de seus comportamentos. Enfatizam as autoras que, "...ao seguir regras, novas contingências deixam de ser exploradas e reforçadores são perdidos; a regra pode impedir o indivíduo de comportar-se em função de suas próprias razões, que é o que o condicionamento operante possibilita." (p. 19). Por outro lado, o comportamento modelado e mantido (apenas) por contingências imediatas é, preponderantemente, inconsciente, irracional e irrazoável. O autogoverno, representado pela elaboração e seguimento das próprias leis, é a superação desta condição favorecida pelo controle comportamental por contingências imediatas.

Um aspecto importante para lidar com esta situação, do ponto de vista educacional, parece ser a inclusão de aspectos não imediatos nas contingências que controlam comportamentos de interesse. Efeitos das ações individuais no ambiente não são apenas imediatos e nem se limitam ao próprio indivíduo. Antecipação de efeitos retardados e explicitação de efeitos abrangentes e duradouros das ações individuais podem ser representadas por regras e, com freqüência, é necessário interferir e aumentar a probabilidade de que sejam levados em consideração como parte das contingências controladoras os comportamentos considerados desejáveis.

Um atendimento adequado à criança necessita garantir, portanto, adequado equilíbrio entre uma exposição direta a contingências e uma exposição a regras e, mais importante ainda, a capacitação das crianças para lidar com contingências e para lidar com regras, levando em conta o potencial e as limitações de cada um destes controles.

Muitos são os comportamentos a ser instalados e mantidos para que os indivíduos possam "lidar com contingências" de modo a extrair delas aprendizagens que os levem ao autogoverno responsável, tanto quanto à inovação e capacidade de reagir de maneira criativa diante de seu ambiente e dos problemas que ele apresenta. Do mesmo modo, aprender a lidar com regras implica desenvolver comportamentos capazes de assegurar controle pela representação da contingência que deu origem à regra - e não um mero cumprimento de rituais.

Quando uma criança aprende a lavar as mãos sempre que alguém lhe diz que deve fazer isso, mas falha em garantir higiene de forma independente e funcional, o

problema não é apenas de controle por regras ou por contingências. O que aprendeu, na verdade, foi obedecer ordens, não lavar as mãos, sendo esta última uma relação específica entre sua conduta e aspectos do ambiente que incluem apenas ocasionalmente a instrução verbal.

Identificar sob que condições ambientais diferentes classes de comportamentos produzem que efeitos, e quais dessas relações são desejáveis ou indesejáveis, porque e para quem, são classes de comportamentos importantes para formular e compreender regras, que podem ser favorecidas quando tomadas como objetivos de ensino.

Envolvimento permanente e intenso de crianças que freqüentam a agência com proposição, avaliação e alteração de normas e atividades da agência tende a favorecer a variabilidade e o contato com aspectos do ambiente, como condições antagônicas à alienação, considerando que o homem como sujeito, agente, ser ativo, capaz de imprimir direções a suas ações, é construído a partir de um aprimoramento de sua sensibilidade ao mundo e às suas transformações (Micheletto e Sério, 1993).

Propor e seguir regras, desde que garantidas as relações comportamento-ambiente previstas pelas regras, são comportamentos que podem favorecer melhor compreensão sobre os aspectos do ambiente em que estão envolvidos, sem prejudicar, necessariamente, a possibilidade inovadora da permanente atenção à realidade.

Illich (1988/1970) critica a maneira como o conhecimento especializado é tornado inacessível ao não especialista: "O não especialista é desencorajado a descobrir porque...". "Pode ser ensinado, mas não pode descobri-lo por si mesmo" (p. 134). O que parece importante, no caso, não é que cada pessoa possa realizar, individualmente, as descobertas já realizadas, mas o contrário: que possa produzir novas possibilidades, a partir de acesso às contingências que deram origem às regras - ou às condutas nelas previstas. Regras, como instrumentos para lidar com a realidade, necessitam ser permanentemente aferidas no confronto com a realidade, sob o risco de se tornarem fins em si mesmas, sem qualquer relação útil com contingências que lhe deram origem.

Ensinar a lidar com normas e regras é importante, ainda, pelo fato de que fazem parte da organização social em que a criança se insere. Sua capacidade de lidar com (propor, controlar-se por, discutir...) regras pode ser fundamental para que a criança conviva de um modo apropriado com outras pessoas. Pais e educadores em geral se defrontam com, de um lado, as possibilidades de delinquência pura e simples que pode decorrer da ausência de regras na educação infantil e, de outro, a passividade (ou inércia) que pode decorrer do excesso de regras, ambas gerando incapacidade de lidar com situações normatizadas, de forma madura, tal como propõe Overstreet (1978).

Ao mesmo tempo que é necessário que a criança saiba controlar suas condutas por normas e regras, não é possível desconhecer que a qualidade das normas e regras com as quais o indivíduo tem que conviver na sociedade está longe de ser

boa, e muitos dos procedimentos nelas previstos são ainda piores. Saber propor e avaliar regras em função das condições que elas normatizam e dos efeitos e decorrências da existência (e da não existência) das condutas previstas nas regras é uma capacidade muito importante neste contexto, que pode começar a ser exercitada de forma gratificante quando aplicada à situação mais tipicamente infantil : brincar.

Um outro aspecto importante relacionado à “participação” das crianças e jovens da agência na proposição de normas e atividades é que esta situação envolve “tomar decisões”, uma classe de comportamentos muito importante para a formação do indivíduo em um contexto em que os aspectos do ambiente com os quais é necessário lidar são tantos e tão diversificados. Baron, Granato, Spranca e Teubal (1993), investigando a capacidade de tomar decisões de crianças e adolescentes, constataam várias limitações destes indivíduos em tarefas que implicam em tomar decisão. Ausência de controle pelas conseqüências prováveis das alternativas de ação e pelas condições diante das quais a decisão deve ser tomada (ou os aspectos da situação em relação à qual é necessário tomar decisões), desconsideração da probabilidade de ocorrência de eventos e de freqüência (anterior) de eventos como indicação de probabilidade (futura) são algumas destas limitações. Um preparo específico de crianças e jovens neste sentido parece ser indispensável, em especial pela gravidade envolvida com algumas das situações que jovens necessitam enfrentar, tais como as relativas à sexualidade e uso de drogas. Para os autores, à escola cabe promover e acelerar tais aprendizagens.

Ao participar da proposição de normas e atividades, o processo de tomada de decisões é exercitado especificamente, tanto de forma individual quanto pelo conjunto das crianças. A presença e interferência do adulto orientador, neste caso, aumentam a probabilidade de que as habilidades envolvidas com o processo sejam desenvolvidas, mantidas e aperfeiçoadas.

A cada uma das condições às quais estão expostas crianças e jovens que se utilizam dos serviços da agência, estiveram associados comportamentos componentes da classe “implementar a agência” indicadas no Quadro 1, e a cada uma delas corresponde uma análise similar à apresentada quanto à participação ativa e freqüente das crianças e jovens na proposição de normas, uma vez que, para os objetivos deste texto, uma ilustração do processo envolvido é suficiente.

### ***Condições a que ficam expostas famílias das crianças e usuários da agência***

A agência de atendimento é um local onde uma criança ou jovem pode estar sob cuidados de profissionais especialistas e treinados neste tipo de atendimento, por um período suficientemente extenso para atender a necessidades de trabalho dos pais, em um local amplo, participando de uma programação diversificada e atrelada a objetivos explícitos. Benefícios estes que são ampliados quando a família é assumida, ela própria, como usuária e alvo do serviço oferecido.

A permanência da criança na agência (e fora de casa, distante dos pais) por períodos prolongados, torna indispensável que a perspectiva educacional que caracteriza a agência esteja clara e seja partilhada, pelo menos em seus aspectos essenciais, com a família, sob risco de submeter a criança a condições educativas inconsistentes, com prejuízos para seu desenvolvimento e sua formação.

O uso da agência pela família requer, em alguns casos mais e em outros menos, aprendizagens mútuas, envolvendo no entanto uma “afinidade” inicial que nem sempre é possível garantir como resultado da atuação da agência. É o que pode ser considerado como “repertório de entrada” da família, podendo facilitar ou dificultar o estabelecimento de uma interação promissora. Assim como o “repertório de entrada” da agência e de quem a representa em cada situação.

A “afinidade” inicial, que em geral define a tendência maior ou menor de que sejam estabelecidas relações de aprendizagem relevantes, é um ponto de partida importante, mas é no desenrolar do processo de interação que o alcance da ação da agência em relação à família vai se moldar e ganhar expressão. E este é o trabalho feito, diariamente, no confronto daquilo que a família apresenta como dado que deve ser levado em consideração para ampliar a compreensão sobre os problemas que deram origem à agência com aquilo que a agência identifica como problema em relação ao qual é preciso intervir para avançar no controle das variáveis que determinam sua ocorrência.

Algumas condições básicas orientam as ações da agência em relação à interação com as famílias de crianças e jovens que usufruem de seu atendimento. A elas ficam expostas estas famílias ao utilizar o serviço da agência. No Quadro 7 pode ser vista uma listagem das condições que, resultantes das ações de implementação da agência, ficam sujeitas as famílias usuárias da agência para atendimento a suas crianças e jovens.

1. Acesso imediato da família a informações completas sobre a criança, ocorrências que envolvam a criança, atividades da agência, normas etc;
2. Solicitação e incentivo para a família interagir diretamente com as diversas instâncias da agência;
3. Flexibilidade no uso da programação da agência pelas famílias;
4. Participação freqüente e efetiva das famílias em discussões e encaminhamentos relativos ao atendimento que é oferecido às crianças no âmbito da agência;
5. Encaminhamentos imediatos a partir de problemas identificados na interação com a família;
6. Interação com as famílias voltada para uma ação educativa e de manutenção de adequadas condições de trabalho para agentes educativos;
7. Prioridade para cumprimento da função da agência em qualquer âmbito (em oposição a atendimento a conveniências administrativas ou pessoais);
8. Baixo custo financeiro e conforto para a família no atendimento à criança.

**Quadro 7** - Condições a que ficam expostas famílias usuárias dos serviços da agência

Do mesmo modo que no caso das condições a que ficam expostas crianças e jovens freqüentadores da agência, são gerais as expressões por meio das quais estão indicadas aquelas a que ficam, pelo menos potencialmente, expostas as famílias cujas crianças são atendidas na agência. O exame de duas das condições indicadas no Quadro 7, *flexibilidade no uso que a família pode fazer dos serviços da agência e prioridade para cumprimento da função da agência em relação a outros aspectos (como conveniência administrativa, a seguir, ilustra produtos e efeitos de ações de implementação da agência, no que se refere a tais famílias.*

Inexistência de normas restritivas em relação a horários de entrada e saída de crianças na agência; existência de alternativas de uso e construção de condições de uso da agência de acordo com necessidades especiais apresentadas pelas famílias; inexistência de limitações à alteração de programações previstas pela família; facilitação nas condições de pagamentos relativas a alterações em programação prevista pela família, são algumas das condições que traduzem a perspectiva de flexibilidade de uso da agência pelas famílias, sendo uma das decorrências mais diretas desta flexibilidade existente no uso da programação desenvolvida na agência pela família, a maior probabilidade de atendimento específico de necessidades e interesses particulares de cada família. Atendimento oferecido pela agência em períodos do dia ampliados em relação aos oferecidos por agências afins; funcionamento ininterrupto da agência no ano; suspensão de atividades em dias de atividades profissionais parciais (pontos facultativos, por exemplo) na comunidade apenas quando as famílias não necessitam do serviço da agência; flexibilidade de normas e usos dos serviços da agência pela família; prática de criação de alternativas compatíveis com necessidades particulares; são práticas que evidenciam a preponderância das necessidades dos usuários na determinação de ações administrativas, em relação a aspectos muito usualmente observados no funcionamento de agências de atendimento à comunidade, sejam elas públicas ou particulares.

A confusão entre atividades-meio e atividades-fim freqüentemente é expressa numa inversão de prioridades. Facilidade na realização de tarefas, conforto individual e particular no desenvolvimento das funções daqueles que têm a responsabilidade por prestar serviço, bem como desconhecimento de possibilidades de arranjos organizacionais diferentes são razões pelas quais muitas vezes agências acabam por gerar efeitos opostos àqueles que seriam esperados de suas ações. Atendimento de saúde que afasta ou sacrifica ainda mais os usuários, escolas que geram aversão ao aprender, restaurantes que recusam solicitações de clientes porque geram "dificuldades" na organização do trabalho na cozinha são alguns exemplos comuns deste tipo de inversão. A função social de cada agência é perdida de vista e passam a funcionar para cuidar de si mesmas, de sua manutenção e continuidade, sem levar em consideração, pelo menos de modo suficiente, os efeitos que estão sendo e os que estão deixando de ser gerados no ambiente.

A agência em questão surgiu para intervir em relação ao atendimento de crianças e para compreender melhor o atendimento disponível. Para tanto, necessi-

ta encarar de modo sistêmico cada uma de suas ações. As condições de funcionamento, normas existentes e condições de trabalho para agentes educativos são estabelecidas em função dos objetivos finais pretendidos e do que é necessário gerar em relação a cada uma das instâncias (meio) para que estas se comportem de modo a maximizar a probabilidade de que os objetivos sejam alcançados. Ou, em outras palavras, de que os problemas que deram razão à existência da agência sejam eliminados ou pelo menos atenuados.

Um segundo efeito importante relacionado à atenção constante às necessidades das famílias refere-se à produção de informações que auxiliam melhor compreensão da situação-problema existente em relação ao atendimento educacional a crianças, à medida que a demanda expressa pelas famílias indica propriedades das necessidades dos usuários que necessitam ser levadas em consideração tanto para intervir melhor sobre este atendimento quanto para produzir conhecimento sobre ele. Uma prática coerente, assim com a perspectiva de permanente geração de conhecimento sobre fenômenos envolvidos com o atendimento educacional a crianças e com a transformação deste conhecimento em ações profissionais, tanto no âmbito individual quanto institucional.

### ***Condições a que ficam expostos profissionais que atuam na agência***

Considerando a abrangência dos problemas identificados em relação ao atendimento educacional a crianças e jovens que está disponível, que aponta para condições de trabalho a que estão usualmente expostos os profissionais que realizam diretamente este atendimento, a agência deve garantir condições favorecedoras tanto para identificar quais são as condutas desejáveis destes indivíduos (para que o atendimento final aos usuários tenha a qualidade desejável), quanto para promovê-las, levando em conta que o bem estar destes próprios indivíduos é parte dos resultados a ser alcançados pela agência e não apenas um efeito colateral desejável. Neste sentido, as contingências a que ficam expostos os agentes educativos são parte essencial deste sistema de relações comportamentais que constituem a agência.

No Quadro 8 estão enumeradas condições a que ficam expostos agentes educativos, como resultado de ações de implementação da agência.

1. Acesso direto e simplificado às instâncias de administração e coordenação da agência;
2. Avaliação informal e permanente por parte da coletividade em que atua;
3. Interação sistemática entre profissionais que desenvolvem o ensino nas diferentes áreas específicas em que são oferecidas atividades e destes com os monitores de grupos na agência;
4. Capacitação e aperfeiçoamento permanentes como agentes educativos;
5. Participação na definição de grupos de crianças com as quais desenvol-

ve atividades, frequência e duração das aulas de cada grupo em conjunto com a coordenação;

6. Autonomia de agentes educativos na condução do ensino nas áreas específicas pelas quais são responsáveis;

7. Assessoria permanentemente disponível da coordenação para definir planos de ensino, estratégias de aula e procedimentos para lidar com situações diversas;

8. Possibilidade, incentivo e auxílio para cada agente educativo definir frentes de atuação, além ou dentro da área ou função, com projetos de interesse profissional e pessoal;

9. Estímulo e condições para realizar outras atividades extra-função, dentro e fora da agência;

10. Acesso a todos os espaços, materiais, equipamentos existentes na agência, com eventuais limitações temporárias;

11. Participação de todos no exame e encaminhamento de questões e problemas administrativos e/ou pedagógicos na agência, estejam ou não diretamente relacionados com o assunto;

12. Acesso direto e simplificado às instâncias de administração e coordenação da agência;

13. Apresentação e discussão imediata e direta sobre problemas identificados, com os envolvidos;

14. Estímulo à produção de conhecimento como parte da atuação profissional;

15. Acesso imediato de agentes educativos a conhecimentos diversos sobre atendimento a crianças que são produzidos na agência;

16. Inserção de agentes educativos em projeto coletivo explicitado e discutido em profundidade;

17. Maximização das condições facilitadoras de ensino compatível com a proposta da agência.

**Quadro 8** - Condições a que ficam expostos profissionais que atuam na agência

De que modo as condições a que ficam expostos os agentes educativos, propostas como resultados das ações de implementação da agência, constituem contribuição para que a agência atenda a sua função social e cumpra seus objetivos? Por meio de que procedimentos elas se concretizam como aspectos do ambiente destes indivíduos?

Presença permanente de representantes da administração na agência, com disponibilidade para atender agentes educativos quando estão na agência ou quando solicitam, são maneiras de favorecer o acesso de agentes educativos às instâncias administrativas da agência, uma das condições indicadas no Quadro 8.

Presença permanente de representante da administração da agência e a aces-



sibilidade a essas pessoas para o agente educativo garantirem possibilidade de discussão e encaminhamento **imediatos** de problemas percebidos, dificuldades, solicitações e sugestões dos agentes. O fato de que o agente educativo pode conseguir uma conseqüência imediata para alguns comportamentos considerados relevantes para garantir as características desejadas dos serviços oferecidos pela agência aumenta a probabilidade de que estes comportamentos possam ser modelados, reforçados etc. Propor atividades, identificar precocemente situações problemáticas, trazer informações importantes para definições e encaminhamentos, são exemplos de comportamentos desejáveis de agentes educativos do ponto de vista do conhecimento disponível sobre atendimento a crianças. Que eles possam apresentá-los com pouco esforço e ter este esforço reconhecido é uma condição poderosa na construção e na manutenção de repertórios significativos para garantir propriedades importantes do atendimento a ser oferecido.

Atendimento imediato a solicitações apresentadas para realizar atividades em termos de locais, materiais e sugestões é uma decorrência importante, à medida que o comportamento do agente pode ser, então, duplamente fortalecido, uma vez que a própria atividade tem maior probabilidade de ocorrer de maneira eficaz, pela garantia de sua continuidade ou pela correção que pode, com rapidez, sofrer.

Jones (1972), examinando aspectos envolvidos com atendimento a doentes mentais e comparando algumas das condições existentes em atendimentos tradicionais e em comunidades terapêuticas, destaca uma tendência institucional comum que é a burocratização da alta administração, decorrendo daí um afastamento da autoridade central em relação aos pacientes, parentes e ao setor clínico em geral. Um afastamento, portanto, dos aspectos ambientais essenciais que precisam ser levados em conta pela administração, para que ela não se torne um fim em si mesma. O que Ellstrom (1992) apresenta como propriedades inerentes à institucionalização (“tendência para se voltar para si mesma, independente de intenções e metas que supostamente a estariam controlando” e “fortalecimento das rotinas”) pode ser decorrência, de fato, de alguns tipos de institucionalizações.

Acesso facilitado a todas as instâncias da instituição é, deste modo, uma situação desejável não apenas pelos benefícios que traz para os que buscam este acesso, mas também, e talvez principalmente, condição imprescindível para uma administração controlada pela função social da instituição e por sua realidade presente.

### ***Organizações como sistemas comportamentais***

A concepção de que organizações humanas são complexas redes comportamentais não deverá ser nova para analistas do comportamento. A perspectiva de tomar tais redes como objeto de estudo e de produzir mecanismos para atuar nelas de forma a maximizar a utilização do conhecimento humano sobre conduta humana na construção de ambientes sociais de melhor qualidade pode, contudo,

parecer ainda excessivamente pretensiosa. Resultados obtidos com a atuação da agência podem ser, cinco anos depois de ela cessar suas atividades sistemáticas, ainda observados, no repertório de crianças e jovens que utilizaram seus serviços, no repertório e na saudade dos agentes educativos e de pais que por lá passaram, e na qualidade do atendimento educacional tornado disponível para crianças e jovens, por meio de outras agências educacionais que foram criadas ou adaptadas a partir daquela experiência, embora a maior parte destes dados só possam ser obtidos de forma assistemática, muitas vezes acidentalmente. E, se muito há para ser feito até que seja possível explorar todo o potencial embutido em Walden Two na construção de sociedades mais compatíveis com o conhecimento gerado no âmbito de uma ciência do comportamento humano, muitas também parecem ser as oportunidades de utilização deste conhecimento que permanecem inexploradas na prática profissional que se pauta na Análise do Comportamento. A proposição, desenvolvimento e esforços de utilização de conceitos como o de metacontingência (Glenn, 1986, 1988) indicam também a continuidade da produção de conhecimento que será necessária para dar suporte a ações voltadas para iniciativas mais ousadas na direção de construção de sociedades, senão à semelhança de Walden Two, ao menos inspiradas na esperança que ela representa de um mundo mais digno para a espécie. Permanece contudo, como desafio, a transformação de conceitos já tão tradicionais quanto o de comportamento como relações ambiente-organismo e de contingência como estabelecimento de probabilidade de ocorrência de comportamentos em práticas profissionais efetivas, ao menos no âmbito da construção de organizações humanas socialmente relevantes para enfrentar necessidades já conhecidas e por ainda descobrir.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- ANDERY, M. A. P. A. (1990) *Uma tentativa de (re)construção do mundo: a ciência do comportamento como ferramenta de intervenção*. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP.
- ANDERY, M. A. (1993) Uma sociedade voltada para o futuro. *Temas em Psicologia*, 2, 23-30.
- BARON, J., GRANATO, L., SPRANCA, M. e TEUBAL, E. (1993) Decision-making biases in children and early adolescents: exploratory studies. *Merrill-palmer quarterly*, 39.
- BOTOMÉ, S.P. (1996) *Pesquisa Alienada e Ensino Alienante: o equívoco da extensão universitária*. Petrópolis: Vozes, EDUFSCar, EDUCS.

- BOTOMÉ, S.P. (1981a) *Administração de comportamento humano em instituição de saúde: uma experiência para serviço público*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BOTOMÉ, S. P. (1981b) *Objetivos de Ensino, necessidades sociais e tecnologia educacional*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CORTEGOSO, A. L. (1994) *Intervenção como instrumento para conhecer e conhecimento como condição para intervir: administração de relações no atendimento a crianças e jovens*. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- ELLSTROM, P. (1992) Understanding educational organizations: an institutional perspective. *Revista Portuguesa de Educação*, 5, 3.
- GLENN, S. S. (1986) Metacontingencies in Walden Two. *Behavior Analysis and Social Action*, 5, 2, 2-8.
- GLENN, S. S. (1988) Contingencies and Metacontingencies: Toward a Synthesis of Behavior Analysis and Cultural Materialism. *The Behavior Analyst*, 11, 161-179.
- ILLICH, I. (1988) *Sociedade sem escolas* (L. M. E. Orth, Trad.) Petrópolis: Vozes (Trabalho original publicado em 1970).
- JONES, M. (1972) *A comunidade terapêutica*. Rio de Janeiro: Ed. Vozes Ltda.
- MATOS, M. A. (1983) A medida do ambiente do desenvolvimento infantil. *Psicologia*, 9, 1.
- MELCHIORI, L. E. (1987) Derivação de comportamentos institucionais e profissionais em relação a pessoas "com deficiência mental" a partir da caracterização da incidência desse problema na população de um município. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos.
- MELCHIORI, L. E., SOUZA, D. G. e BOTOMÉ, S. P. (1991) Necessidades da população como condição para intervenção profissional: uma análise em relação à deficiência mental. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 7, (1), 25-46.
- MICHELETTO, N. e SÉRIO, T. M. A. P. (1993) Homem: Objeto ou sujeito para Skinner? *Temas em Psicologia*, 2, 11-21.

- OVERSTREET, H. A. (1978) *A maturidade mental (O. Schneider, Trad.)* São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- CORTEGOSO, A. L., SILVEIRA, L. C., RIBEIRO, N. F. C. L. e KUBO, O. M. (2000) Relações Comportamentais em Organizações de Pequeno Porte: Pães como Produtos, Comportamentos como Alvo [Resumo]. Em Associação Brasileira de Psicoterapia e Medicina Comportamental (org). Resumo de Comunicações Científicas. *IX Encontro Brasileiro de Psicoterapia e Medicina Comportamental* (p. 52). Campinas: ABPMC.
- SELIGMAN, M. E. P. (1977) *Desamparo: sobre depressão, desenvolvimento e morte* (M. T. A. Silva, Trad. ) São Paulo: HUCITEC-EDUSP.
- SÉRIO, T. M. A. P. (1983) *A noção de classe de respostas operante: sua formulação inicial*. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SÉRIO, T. M. A. P. (1990) *Um caso na história do método científico: do reflexo ao operante*. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- SIDMAN, M. (1995) *Coerção e suas implicações* (M. A. Andery e T. M. Sério, Trads.) Campinas: Editorial Psy.
- SKINNER, B. F. (1969) *Contingencies of Reinforcement*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- SKINNER, B. F. (1977) *Walden Two* (C. M. Bori, Trad.) São Paulo, EPU (originalmente publicado em 1948).