v7.n9.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

O A3 PSICOLÓGICO COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE PSICOSSOCIAL: POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

PSYCHOLOGICAL A3 AS A PSYCHOSOCIAL ANALYSIS TOOL: POSSIBILITIES FOR APPLICATION IN ORGANIZATIONAL AND WORK PSYCHOLOGY

EL A3 PSICOLÓGICO COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PSICOSOCIAL: POSIBILIDADES DE APLICACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO

Francisco Ignácio Giocondo César[1], Nivaldo Guidolin de Lima Filho[2], Orjana Pacheco[3], Ieda Kanashiro Makiya[4], Walther Azzolini Junior[5]

e798748
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i9.8748

PUBLICADO: 09/2026

RESUMO

A crescente complexidade das demandas psicossociais contemporâneas tem exigido da Psicologia o desenvolvimento de abordagens cada vez mais integradas, sistêmicas e contextualizadas para a compreensão do sofrimento humano e das dinâmicas institucionais. Nesse contexto, metodologias oriundas da gestão e da melhoria contínua, tradicionalmente aplicadas em ambientes organizacionais e produtivos, passam a despertar interesse como ferramentas auxiliares na análise de fenômenos psicossociais. O presente estudo tem como objetivo discutir as potencialidades da Metodologia A3 como ferramenta complementar de análise psicossocial no campo da Psicologia, especialmente em contextos organizacionais, institucionais e comunitários. Busca-se refletir sobre as aproximações entre o A3 e práticas psicológicas voltadas à Análise do Comportamento, compreensão contextual do sofrimento, identificação de fatores psicossociais e construção de estratégias de intervenção interdisciplinares. Trata-se de um estudo teórico-conceitual, de caráter exploratório e abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de revisão integrativa da literatura. A revisão contempla produções relacionadas ao *Lean Thinking*, à Metodologia A3, à Psicologia Organizacional e do Trabalho, à Psicologia Social, à Análise do Comportamento e aos fatores de risco psicossociais. O estudo busca estabelecer aproximações epistemológicas entre a lógica processual do A3 e modelos psicológicos de compreensão contextual do comportamento humano. A análise indicou que o A3 apresenta potencial para estruturar análises psicossociais sistematizadas, embora sua aplicação ainda demande validação empírica, tendo possibilidade de ampliar a compreensão das relações entre indivíduo, ambiente, processos organizacionais e fatores institucionais. Além disso, o estudo pretende contribuir para o debate acerca das possibilidades e limites da incorporação de metodologias processuais da engenharia e da gestão no campo das ciências humanas e da saúde mental.

PALAVRAS-CHAVE: Metodologia A3. *Lean Thinking.* Análise psicossocial. Fatores psicossociais. Sofrimento humano.

ABSTRACT

[1] Graduando em Psicologia – FATEP, Dr. Eng. Produção - IFSP - Piracicaba
[2] Psicólogo Analítico Comportamental, Msc. Gestão e Saúde Coletiva e Docente – FATEP - Piracicaba
[3] Profa. Dra. Psicologia Organizacional – FATEP - Piracicaba
[4] Profa. Dra. Administração – FCA-UNICAMP - Limeira
[5] Prof. Dr. Eng. Produção – EESC-USP – São Carlos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

The growing complexity of contemporary psychosocial demands has required Psychology to develop increasingly integrated, systemic, and contextualized approaches to understanding human suffering and institutional dynamics. In this context, methodologies derived from management and continuous improvement—traditionally applied in organizational and production settings—are attracting interest as auxiliary tools for analyzing psychosocial phenomena. This study aims to discuss the potential of the A3 Methodology as a complementary tool for psychosocial analysis within the field of Psychology, particularly in organizational, institutional, and community contexts. It seeks to reflect on the connections between the A3 approach and psychological practices focused on behavior analysis, the contextual understanding of suffering, the identification of psychosocial factors, and the development of interdisciplinary intervention strategies. This is a theoretical-conceptual study of an exploratory nature and qualitative approach, conducted through an integrative literature review. The review covers literature related to Lean Thinking, the A3 Methodology, Organizational and Work Psychology, Social Psychology, Behavior Analysis, and psychosocial risk factors. The study seeks to establish epistemological links between the process-oriented logic of the A3 Methodology and psychological models for the contextual understanding of human behavior. It aims to demonstrate that the A3 Methodology can contribute to structuring psychosocial analyses that are more systematic, collaborative, and evidence-based, thereby broadening the understanding of the relationships between the individual, the environment, organizational processes, and institutional factors. Furthermore, the study intends to contribute to the debate regarding the possibilities and limitations of incorporating process-oriented methodologies from engineering and management into the fields of the human sciences and mental health.

KEYWORDS: *A3 Methodology. Lean Thinking. Psychosocial analysis. Psychosocial factors. Human suffering.*

RESUMEN

La creciente complejidad de las demandas psicosociales contemporáneas ha exigido a la psicología desarrollar enfoques cada vez más integrados, sistémicos y contextualizados para comprender el sufrimiento humano y las dinámicas institucionales. En este contexto, las metodologías derivadas de la gestión y la mejora continua —tradicionalmente aplicadas en entornos organizacionales y productivos— están despertando interés como herramientas auxiliares para el análisis de fenómenos psicosociales. Este estudio tiene como objetivo analizar el potencial de la metodología A3 como herramienta complementaria para el análisis psicosocial en el campo de la psicología, particularmente en contextos organizacionales, institucionales y comunitarios. Busca reflexionar sobre las conexiones entre el enfoque A3 y las prácticas psicológicas centradas en el análisis de la conducta, la comprensión contextual del sufrimiento, la identificación de factores psicosociales y el desarrollo de estrategias de intervención interdisciplinarias. Se trata de un estudio teórico-conceptual de carácter exploratorio y enfoque cualitativo, realizado mediante una revisión integrativa de la literatura. La revisión abarca bibliografía relacionada con el Lean Thinking (pensamiento esbelto), la metodología A3, la psicología organizacional y del trabajo, la psicología social, el análisis de la conducta y los factores de riesgo psicosocial. El estudio pretende establecer vínculos epistemológicos entre la lógica orientada a procesos del método A3 y los modelos psicológicos para la comprensión contextual del comportamiento humano. Busca demostrar que el método A3 puede contribuir a estructurar análisis psicosociales más sistemáticos, colaborativos y basados en evidencia, ampliando así la comprensión de las relaciones entre el individuo, el entorno, los procesos organizacionales y los factores institucionales. Asimismo, el estudio pretende contribuir al debate sobre las posibilidades y limitaciones de incorporar metodologías procedimentales propias de la ingeniería y la gestión a los campos de las ciencias humanas y la salud mental.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

***PALABRAS CLAVE**: Metodología A3. Pensamiento Lean. Análisis psicosocial. Factores psicosociales. Sufrimiento humano.*

INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas e organizacionais das últimas décadas têm afetado os modos de vida, de trabalho e de subjetivação. A intensificação das exigências produtivas, a precarização do trabalho e a ampliação das vulnerabilidades psicossociais associam-se a manifestações de sofrimento psíquico que não podem ser compreendidas apenas em sua dimensão individual (Dejours, 1992; Antunes, 2009). Nesse cenário, demandam-se da Psicologia abordagens capazes de articular sujeito, relações, condições de trabalho e contextos institucionais.

Campos como a Psicologia Social, a Psicologia Organizacional e do Trabalho, a Psicologia Institucional e a Análise do Comportamento oferecem fundamentos para essa compreensão contextual, ao incorporarem fatores históricos, ambientais, culturais, relacionais e organizacionais à análise dos fenômenos psicológicos (Yamamoto; Oliveira, 2010; Bock; Furtado; Teixeira, 2008). A natureza multideterminada do sofrimento, contudo, impõe o desafio de organizar informações provenientes de diferentes níveis de análise sem reduzir a complexidade e a singularidade da experiência humana.

Paralelamente, no campo da engenharia e da gestão organizacional, metodologias destinadas à análise estruturada e à resolução de problemas complexos passaram a ocupar posição relevante nos processos de melhoria contínua. Entre essas abordagens encontra-se a Metodologia A3, vinculada ao *Lean Thinking* e caracterizada pela organização sistematizada da investigação de problemas, pela análise de seus fatores constituintes e pelo desenvolvimento de ações fundamentadas em evidências (Shook, 2008). Embora originada em ambientes produtivos, sua lógica processual passou a ser utilizada em serviços e na saúde, inclusive na análise de fluxos assistenciais, segurança do paciente e problemas organizacionais (Toussaint; Berry, 2013). Essa ampliação suscita a possibilidade de examinar criticamente seu diálogo com formas psicológicas de compreensão contextual e sistêmica.

A partir dessa aproximação entre campos distintos do conhecimento, emerge a questão central deste estudo: seria possível utilizar a lógica estruturada do A3 como ferramenta auxiliar para a análise psicossocial e para a compreensão contextual do sofrimento humano? Investigar essa lacuna não significa transpor mecanicamente uma metodologia da engenharia para o campo psicológico, nem propor que ela substitua procedimentos de avaliação, diagnóstico ou intervenção próprios da profissão. Trata-se de verificar se sua lógica de organização do raciocínio pode

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

contribuir, em caráter complementar, para sistematizar informações e explicitar relações entre indivíduo, ambiente, processos organizacionais e condições institucionais.

Diante disso, o problema de pesquisa é formulado nos seguintes termos: quais aproximações teóricas e metodológicas permitem discutir a utilização do pensamento A3 como ferramenta complementar de análise psicossocial no campo da Psicologia? Parte-se da hipótese conceitual de que princípios do A3 podem dialogar com perspectivas psicológicas contextuais, funcionais e sistêmicas, desde que sejam reconhecidos seus limites epistemológicos, técnicos, éticos e regulatórios. O objetivo geral é discutir as possibilidades de utilização da Metodologia A3 como ferramenta complementar de análise psicossocial, especialmente em contextos organizacionais, institucionais e relacionados ao trabalho. Especificamente, busca-se: identificar estudos que abordem diretamente a interface entre A3 e Psicologia; examinar aproximações e diferenças entre o pensamento A3 e referenciais psicológicos de compreensão contextual; formular, em caráter exploratório, a proposta teórico-conceitual do denominado A3 Psicológico; e discutir suas potencialidades, aplicações e limites.

Para responder ao problema, adotou-se um delineamento teórico-conceitual, exploratório e de abordagem qualitativa, desenvolvido em duas etapas complementares: uma revisão integrativa da literatura e uma análise teórico-conceitual interdisciplinar. A estrutura argumentativa do artigo parte dos fundamentos do pensamento A3 e das perspectivas psicológicas selecionadas; em seguida, apresenta o percurso metodológico e a lacuna identificada na revisão; por fim, discute as aproximações entre os campos, desenvolve a proposta do A3 Psicológico e examina criticamente suas possibilidades e limitações.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Metodologia A3 e pensamento sistêmico

A Metodologia A3 possui origem no Sistema Toyota de Produção e consolidou-se como uma das ferramentas do *Lean Thinking* destinadas à análise, ao gerenciamento e à resolução estruturada de problemas (Shook, 2008). Sua denominação deriva do formato da folha A3 (420 mm × 297 mm), tradicionalmente utilizada para sintetizar visualmente as principais etapas do processo analítico, desde a contextualização do problema até o acompanhamento das ações implementadas.

Entretanto, o A3 não deve ser compreendido apenas como um documento ou formulário operacional. Segundo Sobek e Smalley (2010), seu principal diferencial encontra-se no denominado *A3 Thinking*, entendido como uma forma estruturada de raciocínio fundamentada na

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

investigação sistemática dos problemas, na aprendizagem contínua e na construção colaborativa de soluções.

O pensamento A3 envolve princípios como observação dos processos, análise da situação atual, identificação de fatores relacionados ao problema, tomada de decisão fundamentada em informações e monitoramento dos resultados. Nesse sentido, apresenta aproximações com a lógica do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), Figura 1, especialmente no que se refere à aprendizagem organizacional e à melhoria contínua (Liker, 2005).

Figura 1. Ciclo PDCA

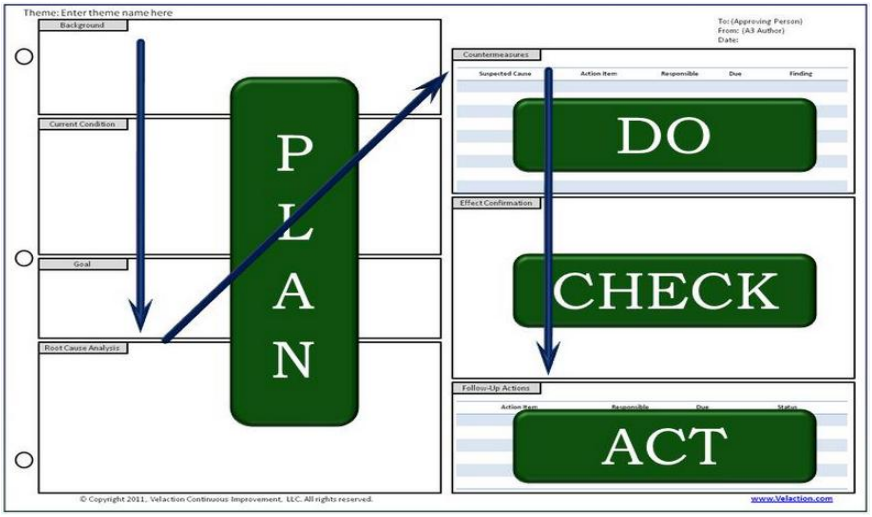


Fonte: Adaptado de Periard (2011).

A estrutura clássica do A3 compreende etapas relacionadas à definição do problema, análise da situação atual, estabelecimento de objetivos, investigação dos fatores associados ao problema, proposição de contramedidas, implementação das ações e avaliação dos resultados (Shook, 2008). Sua organização favorece a sistematização das informações e possibilita acompanhar o processo de análise e intervenção de forma integrada. A correspondência entre essas etapas e o ciclo de melhoria contínua é apresentada na Figura 2, que evidencia como o planejamento, a execução, a verificação e a ação se distribuem ao longo do A3, articulando a análise do problema ao acompanhamento das contramedidas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 2. Ciclo do PDCA no A3



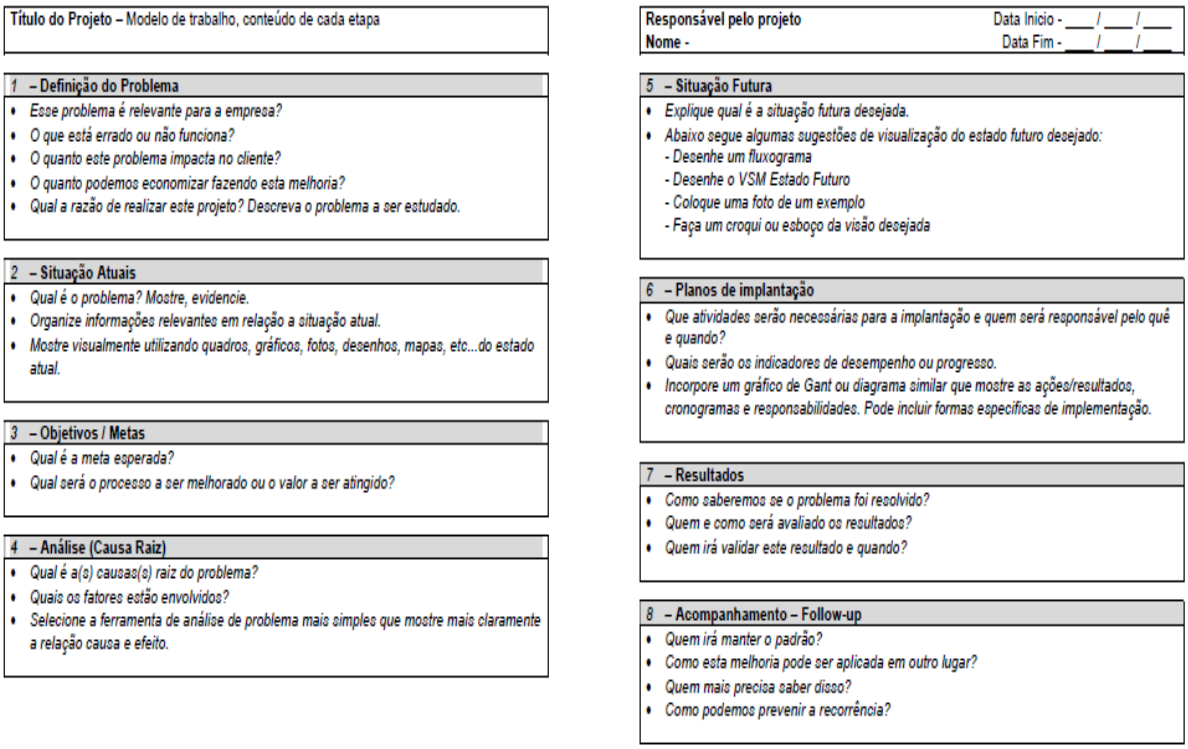
Fonte: Adaptado de César (2025).

Outro aspecto relevante é a possibilidade de visualização processual dos problemas. Em vez de considerar elementos isoladamente, o A3 procura organizar informações relacionadas ao contexto, às interações entre diferentes fatores e às condições em que determinado problema ocorre. Tal característica apresenta relação com princípios do pensamento sistêmico, segundo os quais fenômenos complexos devem ser compreendidos a partir das interações existentes entre os diferentes componentes de um sistema, evitando interpretações exclusivamente lineares ou reducionistas.

O A3 também favorece processos colaborativos de construção do conhecimento, envolvendo diferentes atores na identificação e compreensão dos problemas. Segundo Shook (2008), sua utilização não se restringe à correção de falhas, podendo contribuir para o desenvolvimento da capacidade analítica e da aprendizagem organizacional (Senge, 2013). Essa lógica é materializada no formulário apresentado na Figura 3, no qual os campos organizam, em uma sequência visual comum, a definição do problema, a situação atual, os objetivos, a análise dos fatores associados, a situação futura, o plano de implementação, os resultados e o acompanhamento.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 3. Formulário A3



Título do Projeto – Modelo de trabalho, conteúdo de cada etapa

Responsável pelo projeto Data Início - ___/___/___
Nome - Data Fim - ___/___/___

1 – Definição do Problema
- *Esse problema é relevante para a empresa?*
- *O que está errado ou não funciona?*
- *O quanto este problema impacta no cliente?*
- *O quanto podemos economizar fazendo esta melhoria?*
- *Qual a razão de realizar este projeto? Descreva o problema a ser estudado.*

2 – Situação Atuais
- *Qual é o problema? Mostre, evidencie.*
- *Organize informações relevantes em relação a situação atual.*
- *Mostre visualmente utilizando quadros, gráficos, fotos, desenhos, mapas, etc...do estado atual.*

3 – Objetivos / Metas
- *Qual é a meta esperada?*
- *Qual será o processo a ser melhorado ou o valor a ser atingido?*

4 – Análise (Causa Raiz)
- *Qual é a(s) causas(s) raiz do problema?*
- *Quais os fatores estão envolvidos?*
- *Selecione a ferramenta de análise de problema mais simples que mostre mais claramente a relação causa e efeito.*

5 – Situação Futura
- *Explique qual é a situação futura desejada.*
- *Abaixo segue algumas sugestões de visualização do estado futuro desejado:*
  - *Desenhe um fluxograma*
  - *Desenhe o VSM Estado Futuro*
  - *Coloque uma foto de um exemplo*
  - *Faça um croqui ou esboço da visão desejada*

6 – Planos de implantação
- *Que atividades serão necessárias para a implantação e quem será responsável pelo quê e quando?*
- *Quais serão os indicadores de desempenho ou progresso.*
- *Incorpore um gráfico de Gant ou diagrama similar que mostre as ações/resultados, cronogramas e responsabilidades. Pode incluir formas específicas de implementação.*

7 – Resultados
- *Como saberemos se o problema foi resolvido?*
- *Quem e como será avaliado os resultados?*
- *Quem irá validar este resultado e quando?*

8 – Acompanhamento – Follow-up
- *Quem irá manter o padrão?*
- *Como esta melhoria pode ser aplicada em outro lugar?*
- *Quem mais precisa saber disso?*
- *Como podemos prevenir a recorrência?*

Fonte: Adaptado de César (2025).

Embora tenha sido desenvolvido originalmente no contexto industrial, o A3 passou a ser utilizado em outros setores. Na área da saúde, por exemplo, iniciativas de *Lean Healthcare* empregam metodologias estruturadas de análise em situações relacionadas à segurança do paciente, organização dos fluxos assistenciais, comunicação entre setores e redução de falhas organizacionais (Toussaint; Berry, 2013). Essa ampliação de aplicação demonstra a possibilidade de utilização da lógica A3 em problemas que envolvem diferentes dimensões organizacionais e humanas, constituindo um ponto de partida para investigar possíveis interfaces com outros campos do conhecimento.

1.2. Psicologia Organizacional e do Trabalho

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) constitui um campo da Psicologia voltado à compreensão das relações estabelecidas entre indivíduos, trabalho e organizações. Ao longo de seu desenvolvimento, seu campo de atuação ultrapassou atividades tradicionalmente relacionadas à seleção, treinamento e avaliação de desempenho, incorporando fenômenos como

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

saúde mental, qualidade de vida no trabalho, cultura e clima organizacional, liderança, fatores psicossociais, bem-estar e processos de adoecimento relacionados às condições de trabalho (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Nessa perspectiva, o trabalho não é compreendido apenas como atividade produtiva, mas também como dimensão relevante da experiência humana, da construção da identidade e das relações sociais. As experiências laborais podem favorecer realização e desenvolvimento, mas também contribuir para situações de desgaste e sofrimento, dependendo das condições organizacionais, das relações interpessoais e das formas de gestão adotadas (Spector, 2012).

As transformações nos ambientes de trabalho, associadas à intensificação das atividades, às mudanças tecnológicas e às crescentes exigências organizacionais, tornam necessária a compreensão integrada de fatores individuais, grupais, organizacionais e institucionais. A POT oferece, portanto, um campo conceitual particularmente relevante para a análise de fenômenos psicossociais relacionados ao trabalho.

Sob essa perspectiva, metodologias capazes de organizar informações sobre condições de trabalho, relações organizacionais e diferentes fatores envolvidos na produção do sofrimento podem constituir recursos complementares de análise, desde que sejam utilizadas em consonância com os fundamentos teóricos e técnicos próprios da Psicologia.

1.3. Psicodinâmica do Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvida por Christophe Dejours, constitui uma abordagem teórica dedicada à compreensão das relações entre organização do trabalho, subjetividade, prazer, sofrimento e saúde mental. Diferentemente de perspectivas que atribuem o sofrimento exclusivamente às características individuais do trabalhador, essa abordagem considera a relação estabelecida entre sujeito, organização do trabalho, exigências produtivas, relações sociais e estratégias individuais e coletivas de enfrentamento (Dejours, 1992).

Segundo Dejours (1992), o trabalho pode constituir simultaneamente fonte de realização e de sofrimento. Condições que favorecem autonomia, reconhecimento, cooperação e expressão da inteligência prática podem contribuir para processos de realização pessoal e fortalecimento da identidade. Por outro lado, situações marcadas por rigidez organizacional, sobrecarga, ausência de reconhecimento, conflitos interpessoais e perda de sentido podem aumentar as possibilidades de sofrimento psíquico.

Nessa perspectiva, o sofrimento relacionado ao trabalho não deve ser compreendido apenas como manifestação individual, pois se encontra vinculado às relações estabelecidas entre sujeito, atividade laboral e organização. A Psicodinâmica do Trabalho desloca, assim, parte da

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

análise das características individuais para as condições objetivas e subjetivas presentes na organização do trabalho.

Essa concepção oferece elementos relevantes para a presente investigação, pois permite examinar os fenômenos relacionados ao sofrimento ocupacional a partir das condições e relações nas quais são produzidos. A possível aproximação entre essa perspectiva e metodologias de análise processual será retomada posteriormente, considerando-se tanto os pontos de convergência quanto as diferenças epistemológicas existentes entre esses campos.

1.4. Fatores psicossociais e sofrimento humano

Os fatores psicossociais relacionam-se às características da organização, das condições e das relações de trabalho capazes de influenciar a saúde, o bem-estar e a experiência subjetiva dos indivíduos. Entre essas condições podem estar presentes sobrecarga de trabalho, ambiguidade de funções, insegurança laboral, conflitos interpessoais, ausência de apoio organizacional e dificuldades relacionadas às formas de organização das atividades (Dejours, 1992).

As transformações contemporâneas do trabalho têm contribuído para novas formas de precarização, intensificação das atividades e desgaste dos trabalhadores, ampliando a relevância da discussão sobre sofrimento psíquico, estresse ocupacional e perda de sentido no trabalho (Antunes, 2009).

A compreensão dos fatores psicossociais exige, portanto, uma análise que ultrapasse características exclusivamente individuais e considere simultaneamente as condições laborais, os processos organizacionais, as relações interpessoais e os contextos sociais nos quais o trabalho ocorre. Essa característica multidimensional torna particularmente importante o desenvolvimento de formas de análise capazes de integrar informações provenientes de diferentes níveis do fenômeno.

1.5. Análise psicossocial e abordagens sistêmicas

A análise psicossocial busca compreender os fenômenos humanos a partir das relações estabelecidas entre dimensões subjetivas, sociais, institucionais, organizacionais e culturais. Nessa perspectiva, o sofrimento humano não pode ser reduzido exclusivamente ao indivíduo, devendo ser analisado também em função dos contextos, das relações e das condições nas quais se manifesta (Martín-Baró, 1998).

Essa compreensão encontra aproximações com diferentes campos da Psicologia que enfatizam o caráter contextual dos fenômenos humanos. A Psicologia Social e a Psicologia

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Institucional, por exemplo, destacam a influência dos processos sociais, culturais e institucionais na constituição dos sujeitos (Yamamoto; Oliveira, 2010; Bock; Furtado; Teixeira, 2008), enquanto a Análise Funcional do Comportamento enfatiza as relações entre comportamento e contingências ambientais (Skinner, 2003).

As abordagens sistêmicas ampliam essa perspectiva ao considerar que fenômenos complexos emergem das interações estabelecidas entre diferentes elementos de um sistema. Relações organizacionais, vínculos sociais, condições ambientais, práticas institucionais e processos de comunicação podem interagir de maneira dinâmica, dificultando explicações fundamentadas exclusivamente em relações lineares entre causa e efeito.

A análise psicossocial pressupõe, portanto, a articulação entre diferentes níveis de compreensão, reconhecendo simultaneamente a experiência subjetiva e as condições sociais e organizacionais nas quais ela se constitui. Essa perspectiva oferece o fundamento conceitual necessário para investigar, nas etapas seguintes deste estudo, em que medida uma metodologia estruturada de organização e análise de informações, como o A3, pode apresentar pontos de diálogo com modelos psicológicos de compreensão contextual do sofrimento humano, sem reduzir a complexidade dos fenômenos psicológicos à lógica originalmente desenvolvida no campo da engenharia e da gestão.

2. METODOLOGIA

2.1. Delineamento da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma investigação teórico-conceitual, de caráter exploratório e abordagem qualitativa, desenvolvida em duas etapas metodológicas complementares. A primeira consistiu em uma revisão integrativa da literatura, destinada a identificar estudos que abordassem a interface entre a Metodologia A3 e o campo da Psicologia; para isso, foi definido um protocolo de pesquisa e, nessa mesma etapa, a literatura identificada foi avaliada segundo as recomendações PRISMA (Moher *et al*, 2015). A segunda compreendeu uma análise teórico-conceitual, desenvolvida a partir da articulação entre referenciais provenientes do *Lean Thinking*, da Metodologia A3 e de diferentes perspectivas psicológicas relacionadas à compreensão contextual e psicossocial dos fenômenos humanos.

A escolha desse delineamento decorreu da natureza interdisciplinar do problema de pesquisa e da necessidade de verificar, inicialmente, se a aproximação entre A3 e Psicologia já havia sido objeto de investigação científica. A revisão integrativa foi utilizada, portanto, como procedimento de identificação e mapeamento da literatura existente, enquanto a análise teórico-

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

conceitual possibilitou examinar possíveis convergências epistemológicas, conceituais e funcionais entre os campos considerados.

2.2. Estratégia de busca e protocolo de pesquisa

Para conferir maior sistematização, transparência e reprodutibilidade ao processo de busca, foi estabelecido previamente um protocolo de pesquisa contendo os termos utilizados, operadores booleanos, bases de dados, campos pesquisados, período de publicação, idiomas, tipos de documentos e demais critérios adotados para a localização das publicações.

A estratégia de busca foi organizada a partir de dois conjuntos conceituais. O primeiro reuniu diferentes formas de identificação da Metodologia A3 — "A3", "A3 Method", "A3 Methodology" e "A3 Report" —, enquanto o segundo contemplou termos relacionados ao campo psicológico — "Psychology", "Behavior Analysis" e "Organizational Psychology". Dentro de cada conjunto, os termos foram combinados pelo operador booleano "OR**"**, de modo a ampliar a recuperação de diferentes formas de denominação dos conceitos. Posteriormente, os dois conjuntos foram relacionados pelo operador "AND**"**, buscando-se identificar publicações que apresentassem simultaneamente elementos relacionados à Metodologia A3 e à Psicologia.

As buscas foram realizadas nas bases Web of Science, SciELO, Scopus e PubMed, selecionadas em razão de sua abrangência e da presença de produções científicas provenientes das áreas da saúde, ciências humanas, ciências sociais aplicadas, engenharia e gestão. Foram consideradas publicações a partir do ano 2000, nos idiomas português, inglês e espanhol, sem restrição quanto ao país ou região de origem.

Os termos foram pesquisados nos campos título, resumo e palavras-chave. A estratégia restringiu-se a artigos completos, de acesso aberto, publicados em periódicos científicos e submetidos à avaliação por pares. A síntese dos parâmetros adotados encontra-se apresentada na Tabela 1.

Tabela 1. Protocolo e parâmetros da estratégia de busca

Item	Descrição
- Variação do termo	"A3" *"A3 Method"* *"A3 Methodology"* "A3 Report" "*Psychology*" *"Behavior Analysis"* *"Organizational Psychology*"
- Operadores booleanos	*("A3" OR "A3 Method" OR "A3 Methodology" OR "A3 Report") AND ("Psychology" OR "Behavior Analysis" OR "Organizational Psychology")*
- Base de Dados	Web of Science SciELO Scopus PubMed

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

- Localização do termo	Título, resumo e palavras-chave
- Período de tempo pesquisado	A partir de 2000
- Idiomas	Português Espanhol Inglês
- Acesso	Artigos abertos; Artigos completos.
- Tipo de documentos	Artigos publicados em periódicos científicos.
- Área do conhecimento	Multidisciplinar
- Qualidade da publicação	Revisado por pares
- País ou Região	Sem filtro.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A definição prévia do protocolo teve como finalidade reduzir a arbitrariedade na identificação das publicações e assegurar coerência entre o objetivo do estudo e a estratégia de recuperação das informações. A utilização de diferentes variações terminológicas mostrou-se especialmente relevante em razão do caráter interdisciplinar da investigação e da possibilidade de a Metodologia A3 ser denominada de formas distintas nos diferentes campos do conhecimento. Da mesma forma, a ausência de restrição geográfica buscou ampliar o alcance da pesquisa e permitir a identificação de eventuais experiências desenvolvidas em diferentes contextos científicos e profissionais.

2.3. Identificação, triagem e elegibilidade dos estudos

As buscas nas bases de dados foram realizadas em **junho de 2026**, conforme os parâmetros estabelecidos no protocolo apresentado na Tabela 1. Após a aplicação das estratégias de busca, foram identificados 183 registros, distribuídos entre as bases consultadas: 8 na Web of Science, 17 na Scopus, 1 na SciELO e 157 na PubMed**.** Não foram acrescentados registros provenientes de referências cruzadas ou de outras fontes, mantendo-se a análise restrita aos resultados obtidos mediante a estratégia de busca previamente estabelecida.

Além dos parâmetros previamente definidos no protocolo de pesquisa, adotou-se como critério central de elegibilidade a existência de relação explícita entre a Metodologia A3 e o campo da Psicologia**.** Dessa forma, foram considerados potencialmente elegíveis os estudos que apresentassem, em seu conteúdo, aplicação, discussão ou aproximação direta da Metodologia A3 com conhecimentos, práticas, fenômenos ou contextos relacionados à Psicologia. Foram excluídos os registros nos quais os termos utilizados na estratégia de busca apareciam sem estabelecer relação efetiva entre esses dois campos do conhecimento.

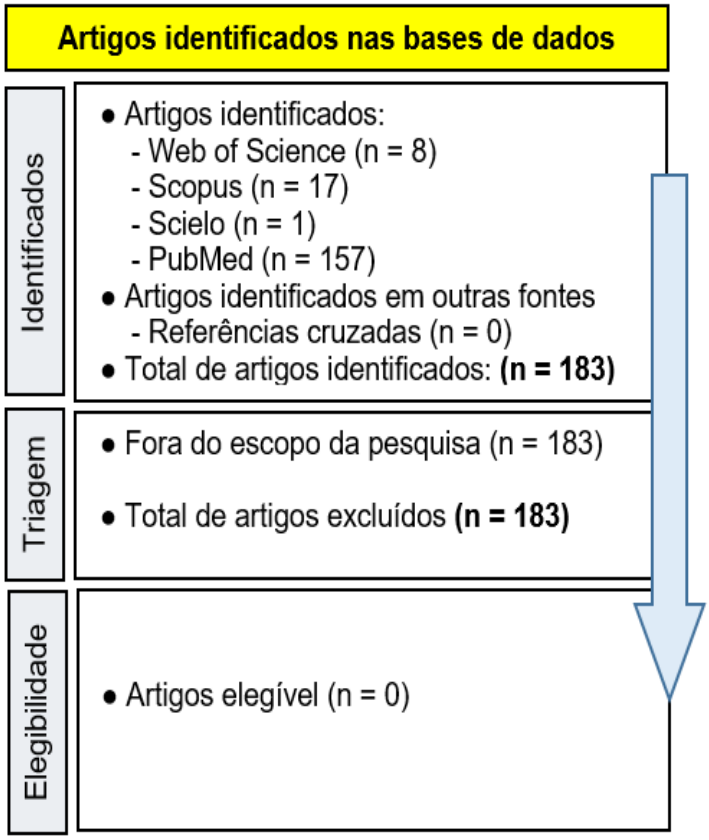
O processo de identificação, triagem e elegibilidade foi sistematizado segundo as recomendações do PRISMA **(***Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses***) (**Moher *et al*., 2015), conforme apresentado na Figura 4. O fluxograma permite visualizar

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

o percurso desde a identificação inicial dos registros até a constatação da inexistência de estudos elegíveis, conferindo maior transparência ao processo de seleção das publicações.

A triagem dos 183 registros foi realizada mediante leitura dos respectivos resumos, buscando-se verificar sua aderência ao objetivo central da investigação; procedeu-se também à verificação manual de possíveis duplicidades entre os resultados provenientes das diferentes bases de dados, considerando-se as informações disponíveis nos registros e o conteúdo dos respectivos resumos. Embora a estratégia de busca tenha recuperado publicações contendo os descritores selecionados, a análise demonstrou que nenhum dos registros estabelecia relação direta entre a Metodologia A3 e a Psicologia. Consequentemente, os 183 registros foram classificados como fora do escopo da pesquisa**,** não permanecendo estudos elegíveis para leitura em texto completo ou inclusão na síntese final.

Figura 4. Fluxograma do processo de identificação dos artigos em suas bases de dados conforme método PRISMA



Fonte: Adaptado de Moher *et al*. (2015).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A ausência de estudos elegíveis constitui um achado relevante da revisão, uma vez que indica que, dentro das bases consultadas, do período considerado, dos descritores empregados e dos critérios estabelecidos no protocolo, não foram identificadas publicações que investigassem diretamente a interface entre a Metodologia A3 e a Psicologia. Esse resultado evidencia uma lacuna específica na literatura científica e fundamenta a continuidade da investigação por meio da etapa de análise teórico-conceitual desenvolvida neste estudo.

2.4. Procedimento de análise teórico-conceitual

Diante da ausência de estudos diretamente voltados à aplicação da Metodologia A3 no campo da Psicologia, procedeu-se a uma segunda etapa de análise, destinada a investigar possíveis aproximações conceituais e epistemológicas capazes de sustentar, em caráter exploratório, a hipótese proposta neste estudo.

A análise teórico-conceitual foi construída a partir da articulação entre referenciais do *Lean Thinking*, da Metodologia A3, da Psicologia Organizacional e do Trabalho, da Psicodinâmica do Trabalho, da Psicologia Social, da Análise do Comportamento e das abordagens sistêmicas. A seleção desses referenciais decorreu de sua relação com aspectos centrais do problema investigado, particularmente a análise contextual dos fenômenos humanos, as relações entre indivíduo e ambiente, os fatores psicossociais e os processos organizacionais e institucionais associados à produção do sofrimento.

A análise concentrou-se na identificação de aproximações e diferenças entre os modos de organização do raciocínio presentes no pensamento A3 e nos referenciais psicológicos considerados. Foram examinados aspectos relacionados à contextualização dos fenômenos, organização sistemática das informações, identificação de fatores intervenientes, relações entre indivíduo e ambiente, condições organizacionais e institucionais e acompanhamento das ações desenvolvidas.

Não se buscou estabelecer equivalência entre a Metodologia A3 e métodos ou procedimentos próprios da avaliação, diagnóstico ou intervenção psicológica. A análise teve caráter exclusivamente teórico e exploratório, procurando investigar se determinados princípios de organização e análise processual presentes no pensamento A3 poderiam apresentar pontos de diálogo com perspectivas psicológicas contextuais, funcionais e sistêmicas.

Dessa forma, o percurso metodológico foi constituído por duas etapas articuladas: inicialmente, a revisão integrativa permitiu verificar a inexistência de estudos elegíveis que investigassem diretamente a interface entre A3 e Psicologia; posteriormente, a análise teórico-conceitual possibilitou examinar essa lacuna a partir da articulação interdisciplinar entre os referenciais selecionados. Esse procedimento permitiu deslocar a investigação de uma questão

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

inicialmente empírica — “existem estudos que aplicam a Metodologia A3 à Psicologia?” — para uma questão exploratória de natureza conceitual — “quais aproximações teóricas e metodológicas permitem discutir a possibilidade de utilização do pensamento A3 como ferramenta complementar de análise psicossocial?”

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Resultado da revisão e identificação da lacuna

A revisão integrativa realizada não identificou estudos elegíveis que investigassem diretamente a aplicação da Metodologia A3 no campo da Psicologia. Conforme apresentado no percurso metodológico, os 183 registros inicialmente recuperados foram excluídos após a leitura dos resumos por não apresentarem relação direta entre a Metodologia A3 e o campo psicológico. Esse resultado constitui o primeiro achado relevante da investigação, ao evidenciar uma lacuna específica na literatura consultada.

A ausência de estudos elegíveis deve, entretanto, ser interpretada dentro dos limites estabelecidos pelo protocolo de pesquisa, considerando-se as bases consultadas, os descritores utilizados, o período analisado e os critérios de inclusão e exclusão adotados. Portanto, não se pretende afirmar a inexistência absoluta de produções relacionadas ao tema, mas registrar que, nas condições estabelecidas pela presente revisão, não foram identificados estudos que investigassem diretamente essa interface.

Esse resultado reforçou o caráter exploratório da pesquisa e fundamentou a segunda etapa do estudo, direcionada à análise teórico-conceitual das possíveis aproximações entre o pensamento A3 e diferentes referenciais da Psicologia.

3.2. Aproximações conceituais entre A3 e Psicologia

A análise dos referenciais teóricos selecionados permitiu identificar pontos de aproximação entre a lógica estruturada do A3 e perspectivas psicológicas que enfatizam a compreensão contextual, funcional e sistêmica dos fenômenos humanos. Essas aproximações não pressupõem equivalência epistemológica entre os campos, mas indicam possibilidades de diálogo quanto às formas de organizar informações, compreender contextos e analisar relações entre diferentes fatores envolvidos em determinado fenômeno.

Um dos pontos de aproximação pode ser observado na Análise Funcional do Comportamento. Nessa perspectiva, a compreensão do comportamento envolve a investigação das relações estabelecidas entre antecedentes, respostas e consequências, considerando-se as

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

contingências ambientais nas quais o fenômeno ocorre (Mattos, 1999; Skinner, 2003). O pensamento A3, por sua vez, organiza a análise de um problema a partir da caracterização da situação atual, levantamento de informações, identificação dos fatores associados, proposição de ações e acompanhamento dos resultados.

A Tabela 2 apresenta, em caráter exclusivamente comparativo e exploratório, algumas correspondências funcionais entre etapas tradicionalmente empregadas na Metodologia A3 e elementos presentes na análise psicológica contextual. Essas correspondências não representam equivalência técnica entre os procedimentos, mas procuram evidenciar possíveis semelhanças na organização do raciocínio analítico.

Tabela 2. Aproximações funcionais entre a Metodologia A3 e a análise psicológica contextual

Metodologia A3	Análise psicológica contextual
Situação atual	Caracterização da demanda e do contexto
Definição do problema	Delimitação do fenômeno/comportamento de interesse
Levantamento de dados	Levantamento sistemático de informações
Análise dos fatores relacionados	Identificação de variáveis contextuais e mantenedoras
Contramedidas	Planejamento de ações/intervenções
Verificação	Acompanhamento dos resultados
Padronização/aprendizagem	Manutenção, generalização e aprendizagem decorrente do processo

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A comparação apresentada na Tabela 2 deve ser interpretada com cautela. Termos próprios da engenharia e da gestão, como “causa raiz”, “contramedida” e “padronização”, não podem ser simplesmente transferidos para a compreensão dos fenômenos psicológicos. O comportamento e o sofrimento humano são multideterminados e atravessados por dimensões históricas, sociais, culturais, relacionais e subjetivas. Por essa razão, a aproximação proposta exige uma adaptação conceitual capaz de preservar a complexidade do objeto psicológico.

Essa compreensão encontra respaldo em perspectivas sistêmicas. Bateson (1972) argumenta que os fenômenos humanos não podem ser adequadamente compreendidos quando analisados de maneira isolada das relações, interações e padrões comunicacionais existentes nos sistemas sociais. Da mesma forma, Maturana e Varela (2001), ao discutirem os sistemas vivos e os processos de interação com o ambiente, contribuem para uma concepção dinâmica dos fenômenos humanos, na qual sujeito e contexto participam continuamente de processos de transformação e reorganização.

Foucault (1979), por sua vez, amplia essa análise ao evidenciar como instituições, práticas organizacionais e relações de poder participam da constituição das subjetividades. Sob essa perspectiva, manifestações de sofrimento não devem ser interpretadas automaticamente como

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

atributos exclusivos do indivíduo, uma vez que podem estar relacionadas também às condições institucionais, organizacionais e sociais nas quais o sujeito se encontra inserido.

As contribuições de Morin (2015) complementam essa discussão ao enfatizar a necessidade de um pensamento capaz de lidar com fenômenos complexos sem fragmentá-los artificialmente. Tal perspectiva é particularmente relevante para a análise psicossocial, pois fatores individuais, relacionais, organizacionais, institucionais e sociais podem interagir simultaneamente na configuração de uma determinada situação.

3.3. A3 Psicológico como proposta teórico-conceitual de análise psicossocial

A partir das aproximações identificadas, propõe-se, em caráter teórico e exploratório, a expressão “A3 Psicológico” para designar uma possível adaptação da lógica de organização do pensamento A3 à sistematização de informações relevantes para a análise psicossocial.

Nesse sentido, o A3 Psicológico pode ser conceitualmente definido como: **“**uma estrutura auxiliar de organização e análise de informações destinada a favorecer a compreensão contextual, funcional e sistêmica de fenômenos psicossociais, considerando as relações entre indivíduo, ambiente, processos organizacionais, condições institucionais e fatores psicossociais.”

Essa definição estabelece uma delimitação importante. O A3 Psicológico não é proposto como instrumento de avaliação psicológica, método diagnóstico ou técnica psicoterapêutica. Seu possível valor reside na organização do raciocínio e na representação estruturada das informações**,** favorecendo a visualização das relações existentes entre diferentes elementos de uma situação psicossocial complexa.

Essa característica pode ser particularmente relevante em contextos organizacionais e institucionais, nos quais manifestações de sofrimento frequentemente envolvem múltiplos fatores. Em vez de concentrar a análise exclusivamente na pessoa que apresenta determinado sintoma ou sofrimento, a lógica proposta estimularia a investigação simultânea das condições de trabalho, processos organizacionais, relações interpessoais, recursos disponíveis, exigências institucionais e demais fatores contextuais relacionados ao fenômeno.

Um exemplo ilustrativo pode ser construído a partir do *burnout*. Uma análise centrada exclusivamente no indivíduo poderia privilegiar perguntas sobre sintomas, estratégias pessoais de enfrentamento ou características individuais do trabalhador. A perspectiva contextual proposta pelo A3 Psicológico acrescentaria questões relacionadas à organização do trabalho: como está estruturado o fluxo de atividades? Onde ocorrem sobrecargas? Existem ambiguidades de função? Há incompatibilidade entre demandas e recursos? Como se configuram as relações de trabalho? Que condições organizacionais podem estar associadas à manutenção do sofrimento?

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O deslocamento analítico produzido por essas perguntas não significa substituir a avaliação do indivíduo por uma explicação exclusivamente organizacional. Trata-se, antes, de ampliar a unidade de análise, incorporando as relações estabelecidas entre sujeito e contexto. Essa perspectiva dialoga com a Psicodinâmica do Trabalho, ao reconhecer a importância das condições organizacionais na produção de experiências de prazer e sofrimento (Dejours, 1992), e com a Psicologia Organizacional e do Trabalho, ao considerar conjuntamente fatores individuais, grupais e organizacionais.

3.4. Potencialidades, aplicações e limites da proposta

Uma possível aplicação dessa lógica encontra-se na análise dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho. A Figura 5 apresenta, em caráter ilustrativo, uma proposta de utilização do A3 para organização de informações relacionadas aos fatores psicossociais e à NR-01.

O exemplo apresentado não deve ser interpretado como modelo validado de avaliação psicológica ou de gerenciamento de riscos psicossociais, mas como uma representação conceitual destinada a demonstrar como informações provenientes de diferentes dimensões de uma situação organizacional poderiam ser estruturadas em um único percurso analítico.

Nesse contexto, uma das possíveis contribuições do A3 estaria na rastreabilidade do raciocínio analítico**.** A organização explícita da situação investigada, das informações utilizadas, dos fatores considerados, das ações propostas e dos resultados acompanhados pode favorecer maior transparência do processo de análise, particularmente em atividades interdisciplinares que envolvam profissionais provenientes de diferentes áreas do conhecimento.

Outra potencialidade relaciona-se à visualização integrada das informações. Fenômenos psicossociais complexos podem envolver simultaneamente condições organizacionais, relações interpessoais, características da atividade, recursos institucionais e experiências subjetivas. A representação estruturada dessas dimensões pode auxiliar equipes na identificação das relações existentes entre os diferentes componentes do problema, sem pressupor causalidade linear ou a existência de uma única “causa raiz” para o sofrimento.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 5. Exemplo de utilização do A3

Título do Projeto – Redução do Absenteísmo, Ansiedade, *Turnover* e Conflitos

1 – Definição do Problema
A empresa busca reduzir suas taxas de absenteísmo, ansiedade, *turnover* e conflitos no ambiente de trabalho

2 – Situação Atual (indicadores, relatos, entrevistas, mapa psicossocial)



Turnover Rate	Absenteeism Rate
1.2%	1.2%
0.2%	20.5%
vs previous month	vs previous month
Hired	Left

Fonte: Fenanda Silva et al (2019)

3 – Objetivos / Metas
Reduzir o absenteísmo em 20%, reduzir o nível de ansiedade e satisfação com o trabalho, diminuir o *turnover* em 10%, e melhor administração do conflitos internos.

4 – Análise (Causa Raiz) – buscar identificar os fatores
- Liderança abusiva
- Ambiguidade de função
- Sobrecarga de trabalho
- comunicação falha.

Responsável pelo Projeto Data de início - ____/____/____
Nome - Data final - ____/____/____

5 – Situação futura (Contramedidas)
- Redesign organizacional
- clareza de papéis
- Grupos de escuta
- Treinamento de liderança
- Gestão visual
- Melhoria de fluxo

6 – Planos de implantação
- Divulgação do plano
- Planos e cronogramas
- 5W2H
- Gráfico de Gantt para acompanhar a implantação

7 – Resultados
- Comparação de resultados o antes e o depois
- Redução de sofrimento
- Melhora do clima
- Redução do absenteísmo.

8 – Acompanhamento – Follow-up
- Estabelecimento de novo procedimento operacional
- Reuniões de acompanhamento
- Treinamento

Versão - ____ Time do A3 –
Data - ____/____/_____

- Assinatura do Patrocinador

Fonte: Adaptado de César (2025).

A utilização dessa lógica também pode favorecer a colaboração multiprofissional. Em contextos organizacionais, questões relacionadas à saúde mental e aos fatores psicossociais frequentemente envolvem Psicologia, Medicina do Trabalho, Engenharia de Segurança, Ergonomia, Recursos Humanos, gestão e outras áreas. Uma estrutura visual compartilhada pode contribuir para a comunicação entre esses profissionais, desde que sejam preservados os limites de competência, responsabilidade e sigilo próprios de cada área.

Entretanto, as potencialidades identificadas nesta análise permanecem hipóteses teórico-conceituais**.** A ausência de estudos elegíveis diretamente relacionados à aplicação do A3 na

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Psicologia impede afirmar, neste momento, sua efetividade, validade ou segurança como recurso aplicado à prática psicológica. A proposta necessita, portanto, de investigação empírica, desenvolvimento metodológico e avaliação crítica antes de qualquer incorporação sistemática a contextos profissionais.

Além disso, a transposição de uma metodologia originada na engenharia e na gestão para o campo da Psicologia exige atenção às diferenças epistemológicas entre esses domínios. Fenômenos humanos não devem ser reduzidos à lógica de problemas técnicos solucionáveis mediante relações lineares de causa e efeito. Conceitos como “causa raiz”, “contramedida”, “controle” e “padronização” precisam ser criticamente reinterpretados quando aplicados a fenômenos caracterizados por subjetividade, historicidade, multideterminação e complexidade relacional.

Assim, os resultados da análise teórico-conceitual permitem sustentar a existência de pontos de diálogo entre o pensamento A3 e perspectivas contextuais, funcionais e sistêmicas da Psicologia, mas não autorizam afirmar equivalência entre essas abordagens nem eficácia prática do denominado A3 Psicológico. Seu potencial, no estágio atual da investigação, situa-se principalmente como uma hipótese metodológica interdisciplinar a ser submetida a estudos empíricos, validação científica e análise de seus limites técnicos, éticos e regulatórios.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu examinar, em perspectiva teórico-conceitual e exploratória, a possibilidade de aproximação entre a Metodologia A3 e o campo da Psicologia. A análise desenvolvida sustenta a plausibilidade conceitual de utilização da lógica estruturada do A3 como recurso complementar para organização e análise de informações em contextos psicossociais, particularmente quando se pretende ampliar a compreensão das relações entre sujeito, ambiente, condições organizacionais e processos institucionais.

Nesse sentido, a questão formulada na introdução pode ser respondida de maneira afirmativa, porém condicionada**:** determinados princípios do pensamento A3 apresentam pontos de diálogo com perspectivas contextuais, funcionais e sistêmicas da Psicologia e podem contribuir para a estruturação do raciocínio analítico sobre fenômenos psicossociais complexos. Essa possibilidade, entretanto, deve ser compreendida como uma hipótese metodológica interdisciplinar, e não como evidência de efetividade ou validação de uma nova técnica psicológica.

A revisão integrativa não identificou estudos elegíveis que investigassem diretamente a interface entre a Metodologia A3 e a Psicologia, considerando as bases, estratégias de busca e

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

critérios estabelecidos neste estudo. Esse resultado evidencia uma lacuna na literatura consultada e, ao mesmo tempo, delimita o alcance das conclusões apresentadas. Por se tratar de uma investigação teórico-conceitual, sem aplicação empírica do denominado “A3 Psicológico”, não é possível estabelecer sua efetividade, validade ou aplicabilidade profissional a partir dos resultados obtidos.

A eventual utilização do A3 em práticas relacionadas à Psicologia deverá, portanto, observar rigorosamente seus limites éticos, técnicos e regulatórios**.** O A3 não constitui instrumento de avaliação psicológica, não possui finalidade diagnóstica e não deve substituir métodos, técnicas ou instrumentos reconhecidos para o exercício profissional da Psicologia. Seu eventual emprego deve restringir-se ao caráter complementar de organização, sistematização e análise contextual de informações, preservando a competência técnica profissional, o sigilo e a proteção das informações, a autonomia e a dignidade das pessoas envolvidas e as normas aplicáveis ao exercício da profissão. Especial atenção deve ser dedicada ao risco de transposição mecanicista de conceitos oriundos da engenharia e da gestão, evitando que fenômenos humanos complexos sejam reduzidos a relações lineares de causa e efeito ou tratados segundo uma lógica estritamente instrumental.

Como desdobramento, estudos futuros poderão avançar da proposição conceitual para a investigação empírica, inicialmente mediante construção e avaliação de modelos de aplicação, estudos-piloto e pesquisas em contextos organizacionais e institucionais. Essas investigações deverão examinar não apenas possíveis contribuições do A3 para a organização e análise de informações psicossociais, mas também suas limitações, validade, aceitabilidade, implicações éticas e condições de utilização interdisciplinar.

Conclui-se, portanto, que a principal contribuição deste estudo não está na proposição de um novo instrumento psicológico, mas na abertura de uma agenda interdisciplinar de investigação sobre a possibilidade de adaptação crítica do pensamento A3 à análise psicossocial. O denominado “A3 Psicológico” deve ser compreendido, no estágio atual, como uma construção teórico-conceitual a ser submetida à investigação científica, cujo desenvolvimento somente se justifica se preservar a complexidade, a multideterminação e a singularidade dos fenômenos humanos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. New York: Ballantine Books, 1972.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da Psicologia. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CÉSAR, F. I. G. **Metodologia A3**: solução de problemas – guia do profissional. 2. ed. Piracicaba: IFSP, 2025.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

LIKER, J. K. **O modelo Toyota**: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARTÍN-BARÓ, I. **Psicologia da libertação**. São Paulo: Vozes, 1998.

MATTOS, M. A. Análise funcional do comportamento. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 16, n. 3, p. 8-18, 1999. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-166X1999000300002. Acesso em: 3 abr. 2025.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MOHER, D.; SHAMSEER, L.; CLARKE, M.; GHERSI, D.; LIBERATI, A.; PETTICREW, M.; SHEKELLE, P.; STEWART, L. A.; PRISMA-P GROUP. Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. **Systematic Reviews**, London, v. 4, n. 1, 2015. Disponível em: https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/2046-4053-4-1. Acesso em: 18 abr. 2025.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

PERIARD, G. **O ciclo PDCA e a melhoria contínua**. 2011. Disponível em: http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoriacontinua/. Acesso em: 4 maio 2022.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SHOOK, J. **Managing to learn**: using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor and lead. Cambridge: Lean Enterprise Institute, 2008.

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

SOBEK, D. K.; SMALLEY, A. **Understanding A3 thinking**: a critical component of Toyota's PDCA management system. New York: Productivity Press, 2010.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

TOUSSAINT, J.; BERRY, L. L. The promise of Lean in health care. **Mayo Clinic Proceedings**, v. 88, n. 1, p. 74-82, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2012.07.025. Acesso em: 3 abr. 2025.

YAMAMOTO, O. H.; OLIVEIRA, I. F. Política social e Psicologia: uma trajetória de desafios e compromissos. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, n. 1, p. 9-24, 2010.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.