



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA

LUCIMARA LEITE SILVA

GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO DESEMPENHO

São Luís

2021

LUCIMARA LEITE SILVA

GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO DESEMPENHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita.

São Luís

2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Silva, Lucimara Leite.

GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO DESEMPENHO /
Lucimara Leite Silva. - 2021.
78 f.

Orientador(a): Alex Andrade Mesquita.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em
Psicologia/cch, Universidade Federal do Maranhão, São
Luís, 2021.

1. Análise do Comportamento. 2. Desempenho. 3.
Gestão de desempenho. I. Mesquita, Alex Andrade. II.
Título.

GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO DESEMPENHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Aprovação em 4 de agosto de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita (Presidente e Orientador)
Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Prof. Dr. Daniel de Carvalho de Matos
Doutor em Psicologia Experimental
Centro Universitário do Maranhão (CEUMA)

Prof.^a Dr.^a Catarina Malcher Teixeira
Doutora em Psicologia
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Prof.^a Dr.^a Camila Carvalho Ramos
Doutora em Teoria e Pesquisa do Comportamento
Faculdade de Psicologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH)

RESUMO

O desempenho é o comportamento do indivíduo durante a execução de uma tarefa. O comportamento envolve a relação entre os eventos antecedentes, resposta e suas consequências. A gestão do desempenho, por sua vez, trata-se da identificação das variáveis de controle do comportamento e sua mudança para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais. Além disso, é considerada também uma tecnologia que busca melhorar o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho agregando o valor à organização e estas práticas se estruturam a partir da Análise do Comportamento. Desse modo, os objetivos da pesquisa foram analisar as contribuições da Análise do Comportamento para a gestão de desempenho nas organizações, a partir dos artigos publicados; verificar como a avaliação funcional pode ser aplicada à gestão de desempenho e identificar as principais técnicas e procedimentos utilizados nas intervenções analítico-comportamentais nas organizações. Conduziu-se uma pesquisa bibliográfica narrativa, na qual foi realizada uma busca dos artigos, livros, dissertações e teses nas bases de dados *Scielo*, Portal Periódico CAPES e Google Acadêmico, com os descritores em português: gestão de desempenho, avaliação do desempenho, desempenho e Análise do Comportamento e em inglês: *performance management*, *performance appraisal*, *performance and behavior analysis*. Identificou-se que o diagnóstico de problemas organizacionais feito por meio da avaliação funcional é amplamente utilizado para a identificação dos comportamentos-alvo, e avaliação dos estímulos antecedentes e consequentes ao comportamento do trabalhador. As intervenções focam-se nas mudanças de tais antecedentes e consequentes. As principais técnicas identificadas foram: estabelecimento de metas e criação de sistemas de medidas para os resultados, detalhamento de instruções, *feedback*, mudanças nos esquemas de reforçamento e plano de reforçamento. Além de serem intervenções de baixo custo, são facilmente mensuráveis e replicáveis o que permite a sua confiabilidade. As limitações da pesquisa se deram em virtude de carência de material em literatura nacional, sendo assim sugere-se a ampliação das pesquisas.

Palavras-chave: Gestão de desempenho. Desempenho. Análise do Comportamento.

ABSTRACT

Performance is the individual's behavior during the execution of an assignment. Behavior involves the relationship between antecedent events, response, and its consequences. In turn, performance management is about the identification of the control variables of behavior and their change for the fulfillment of personal and organizational goals. Furthermore, it is also considered a technology that seeks to improve people's performance in the work environment, adding value to the organization and such practices structure themselves from the Behavior Analysis. Thus, the research objectives were to analyse the contribution from Behavior Analysis to performance management in organizations; verify how functional evaluation can be applied to performance management and identify the main techniques and procedures utilized in the behavior-analytic interventions in organizations. A narrative bibliographic search was conducted, in which articles, books, dissertations and theses were searched in the Scielo, Portal Periódico CAPES and Google Academic databases, with the descriptors in Portuguese: *gestão de desempenho*, *avaliação do desempenho*, *desempenho* and *Análise do Comportamento* and in English: performance management, performance appraisal, performance and behavior analysis. It was identified that the diagnosis of organizational problems made through functional assessment is widely utilised for the identification of the target behaviors, and evaluation of antecedent and consequential stimuli to the worker's behavior. Interventions focus on changes in such antecedents and consequents. The main identified techniques were setting goals and creating measurement systems for results, detailing of instructions, task clarification, feedback, changes in reinforcement schemes and reinforcement plan. In addition to being low-cost interventions, they are easily measurable and replicable, which allows for their reliability. The limitations of the research were due to the lack of material in the national literature, so it is suggested to expand the research.

Key words: Performance Management. Performance. Behavior Analysis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 MÉTODO	13
2.1 Tipo de Pesquisa	13
2.2 Etapas	13
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	18
3.1 Categoria I - Contribuições da Análise do Comportamento para a Gestão de Desempenho	18
3.1.1 Análise do Comportamento	18
3.1.2 Organizational Behavior Management	21
3.1.3 Gestão do Desempenho em Análise do Comportamento	22
3.2 Categoria II – Avaliação Funcional no Ambiente de Trabalho	24
3.2.1 Avaliação Funcional	24
3.2.2 Antecedentes.....	25
3.2.3 Consequente	28
3.2.4 PIC/NIC	33
3.2.5 <i>Pinpoints</i>	34
3.3 Categoria III – Técnicas e Procedimentos.....	36
3.3.1 Metas	36
3.3.2 Sistema de <i>feedback</i>	38
3.3.3 Esquemas de Reforçamento	42
3.3.3.1 <i>Caracterização de Reforços Eficazes</i>	44
3.3.4 Planejamento do Reforço.....	45
3.3.4.1 <i>O reforço e a Competição Interna</i>	47
3.3.5 Mensuração de Desempenho	49
3.3.5.1 <i>Categorias de Medição</i>	51
3.3.5.2 <i>Métodos de Medição</i>	52

3.3.5.3 Ferramentas de Medição.....	54
3.3.6 Avaliação das Mudanças de Desempenho	59
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
5 REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE	73
APÊNDICE A – Estudos Apresentados no Texto	74

1 INTRODUÇÃO

A produtividade se estabelece como um aspecto relevante no que tange à competitividade e decorre de uma série de variáveis como a tecnologia, a qualificação de pessoal, o ambiente de negócios, o desempenho e dentre outros. Deve-se considerar que as economias devem investir constantemente para sustentar a competitividade e conseqüentemente o desenvolvimento, tendo em vista que há uma forte correlação entre produtividade, competitividade e nível de renda dos países (SCHWAB, 2014).

Veloso *et al.*, (2017) afirmam que na década de 1980 os países que eram menos produtivos que o Brasil, como o Chile, a Coréia do Sul e a China, atualmente o superaram bastante. Além disso, as pesquisas evidenciam que nos Estados Unidos da América - EUA a produtividade é em média cinco vezes maior que no Brasil. Esse fator pode ser evidenciado pelo estudo de Miguez e Moraes (2014) que realizaram uma análise de produtividade por meio do programa *World Input-Output Database* - (WIOD) durante o período de 1995 a 2009 e observaram que em 1995 a produtividade dos EUA quando comparada ao Brasil, era 6,6 maior, e em 2009 era 7,1 maior.

Ellery (2014) também corrobora que o desenvolvimento da produtividade no Brasil é baixo, e por meio do banco de dados da *Penn World Table* - (PWT) durante o período de 1970 a 2011, os EUA tiveram um crescimento da produtividade do trabalho de 85% e o Brasil, 74%. Veloso *et al.*, (2016) por meio de coleta de dados dos programas PWT e WIOD e *Socio Economic Accounts* (SEA), analisaram a produtividade de diversos países e no que tange ao comparativo EUA e Brasil, a produtividade da indústria nos EUA é 5,7 vezes maior.

Nacionalmente, observa-se como a taxa de natalidade e o envelhecimento da população impactam na redução da força de trabalho nas próximas décadas e de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2047, o número de habitantes do país tende a desacelerar, ratificando, assim, a relevância das empresas em melhor gerirem o desempenho humano (BRASIL, 2019). Quando se evidencia o crescimento que ocorreu no período 2000 a 2009 no Brasil, ele foi subsidiado em decorrência de vários fatores, como por exemplo, o avanço expressivo da agropecuária em virtude do seu refinamento tecnológico, o desenvolvimento da indústria extrativa, a redução do desemprego, além da disponibilidade da mão de obra para a produção. Entretanto, se considerar esse último fator projetado para 2022 e 2023, 70% da população nacional corresponderá à faixa etária de 15 e 64 anos (BRASIL, 2019).

Empresas inovadoras e que adotam práticas de gestão que consideram também o potencial humano são capazes de se manterem mais competitivas, produtivas e no contexto

nacional, conforme dados da Pesquisa de Inovação do IBGE (2016) realizada de 2012 a 2014, apenas 36% dentro de um rol de 132.529 empresas brasileiras, a partir de 10 funcionários, fizeram alguma inovação, e isso reflete em empresas menos produtivas e propensas a demitir mais. No 1º trimestre de 2019 o Brasil teve um contingente de 13,4 milhões de desempregados (BRASIL, 2019). Isso decorre de diversos fatores como os avanços tecnológicos, as crises econômicas, a baixa qualificação dos profissionais e altas taxas e encargos, assim como a falta de inovação (BARBOSA FILHO, 2017).

O desempenho de um funcionário é um dos elementos basilares na avaliação do trabalho executado e afeta a produtividade. Avaliar significa estimar, mensurar, conhecer o valor de algo, ou seja, está relacionada a atribuição de valor. “Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados) de forma que apenas o trabalho previamente planejado deva ser objeto de avaliação” e o desempenho refere-se ao cumprimento de algo e a forma como algum fenômeno se comporta. A avaliação de desempenho possibilita um acompanhamento de modo a possibilitar com que os desvios dos resultados esperados possam ser tratados de forma que o desempenho do trabalhador esteja condizente com o que foi planejado (PIERANTONI *et al.*, 2011, p. 1669).

Para Gurgel (2001, p. 09) a avaliação de desempenho é considerada como “um processo de análise de resultados das políticas públicas institucionais, organizações, de programas e desempenhos que enfatizem a confiabilidade e a utilidade das informações.” O objetivo da avaliação é coletar dados para a redução das incertezas e subjetividades. O processo de avaliação se propõe a estimar o grau alcançado conforme o objetivo e seu desdobramentos na qual essa medida é chamada de indicador.

Tezza, Bornia e Vey (2010) explicam sobre a evolução dos sistemas de medição. No início do século XX, o indicador financeiro era mais preponderante e único método para a avaliação de desempenho. Além disso, a avaliação era utilizada como uma ferramenta de controle sob os trabalhadores. Mas ao decorrer do século, as avaliações evoluíram sendo propostas: Avaliação (360º), Avaliação pelo superior imediato (180º), Avaliação com Escalas Gráficas de Classificação, Avaliação de Escolha e Distribuição Forçada e a Avaliação através de Pesquisa de Campo (MATTOS, 2003).

No início dos anos de 1960, os princípios da qualidade se tornam mais expressivos nas organizações, demandando com essas passassem a integrar métricas não financeiras para a avaliação do desempenho. Assim, na época surgiram movimentos que passaram a se aprofundar “[...] nos mais diversos tipos de abordagens: teóricos, práticos, financeiros, não financeiros,

estratégicos, táticos, operacionais, focados em processo, pessoas e tantas outras variações.” (TEZZA; BORNIA; VEY, 2010, p. 76).

Além disso, os sistemas de medição têm se tornado cada vez mais complexos, tendo em vista os avanços tecnológicos, a qualificação dos profissionais envolvidos e a própria celeridade do mercado. Na atualidade, se tem evidenciado mais os aspectos humanos na medição de desempenho. Um dos modelos de medição mais conhecido é o *Balanced Scorecard* (BSC) (TEZZA; BORNIA; VEY, 2010).

Em 1992, Kaplan e Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), tendo em vista que ao decorrer dos anos, os resultados financeiros foram indicadores únicos considerados nas organizações para a avaliação da gestão de desempenho. Entretanto, com a competitividade organizacional se exigiu que outras variáveis se integrassem ao planejamento estratégico. Assim, são complementadas outras perspectivas, além dos ganhos financeiros como a expectativa do cliente, perspectiva financeira, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e do crescimento (ZIMMERMAN, 2015). Assim, o BSC é um instrumento de gestão de desempenho.

A gestão de desempenho é conceitualizada como um instrumento gerencial que visa a integração de diversos níveis organizacionais para a promoção da melhoria da performance dos profissionais das equipes e da organização. Portanto, é um processo de planejamento, acompanhamento e avaliação de todo o trabalho em razão dos objetivos organizacionais.

Porém, a gestão do desempenho humano no ambiente de trabalho tem sido um tema controverso. Há diversas abordagens e ferramentas de avaliação do desempenho, além de nomenclaturas distintas que se referem ao mesmo fenômeno. Por exemplo, na literatura se encontra termos como gestão por competências, gestão de desempenho, gestão de desempenho por competências (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Brandão e Guimarães (2001) recomendam o modelo integrado de gestão de desempenho que deve consistir em três etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação, em que as duas últimas se utilizam dos *feedbacks*. É possível inferir então que a gestão de desempenho se trata de um processo cíclico e interdependente e se desenvolveu como uma ferramenta alternativa aos modelos tradicionais utilizados para a avaliação de desempenho humano nas organizações.

Conforme Daniels e Daniels (2004), a gestão de desempenho é compreendida como uma estratégia de intervenção organizacional que visa a mudança comportamental dentro do contexto do laboral, a partir das análises contingenciais no ambiente trabalho que impactam diretamente no desempenho dos indivíduos. Conforme Adkins (2006), a mesma possibilita aos líderes e equipes a capacidade de agir de forma proativa, ou seja, antes mesmo que as situações

ocorram, ou emitir a resposta adequada a um evento. Além disso, com a gestão de desempenho é possível evitar a punição como forma de manipulação comportamental. O desempenho é influenciado por uma gama de eventos, porém, é muito comum que o mau desempenho recaia apenas sob o trabalhador e conseqüentemente o mesmo acaba por ter seus comportamentos.

Assim, as empresas produtivas que adotam a gestão de desempenho podem diminuir o *turnover* e o absenteísmo, tendo em vista que suas técnicas possibilitam um manejo comportamental que subsidia uma produtividade dentro de uma perspectiva pragmática, uma vez que possibilita a sua ascensão atrelada à produção (CAMDEN, PRICE e LUDWIG, 2011). Destarte, mediante as complexas conjunturas que impactam a produtividade organizacional, sejam elas externas ou internas, incidem nas remodelações estratégicas de forma que a empresa incorpore elementos para a sua sobrevivência, que agreguem à sociedade, gerando empregos e rendas. Assim, a gestão de desempenho se faz relevante na medida em que se traduz como uma ferramenta sistematizada, e que possibilita a mudança comportamental para a eficácia organizacional como forma de garantir a sustentabilidade produtiva organizacional (DANIELS; DANIELS, 2004).

Nos manuais de recursos humanos e em livros de administração na literatura nacional, existem conceitos e técnicas analítico-comportamentais sobre a gestão de desempenho dispersos e muitas vezes sem rigor científico necessário (NERY, 2009). A literatura especializada encontra-se quase que exclusivamente em língua inglesa.

Assim, essa área ainda é pouco explorada no Brasil (NASCIMENTO; HENKLAIN, 2020; GUSSO, 2017; CARELI, 2013; NERY, 2009; FRANCESCHINI, 2009). Desse modo, considerando as lacunas existentes na literatura, a pesquisa torna-se relevante, tendo em vista que a produtividade e o desempenho têm ocupado um lugar de centralidade nas discussões acerca do crescimento econômico, em que essa está diretamente ligada ao aumento da renda *per capita*. Esse aumento impacta diretamente na geração de empregos, incentivos, investimentos, maior qualidade de produtos e serviços com preços mais acessíveis.

Nesse aspecto, o presente estudo dissertativo faz uma abordagem sobre a gestão de desempenho que é alicerçada nas ideias de Daniels (1984), autor esse que cunhou esse termo que é uma tradução da *Performance Management* - PM, e o apresenta como uma proposta de gerenciamento de pessoas tendo como referencial a Análise do Comportamento.

Desta forma indaga-se: Quais as contribuições da Análise do Comportamento para a Gestão de Desempenho? Como a avaliação funcional pode ser aplicada à Gestão de Desempenho? Quais as principais técnicas e procedimentos utilizados pela gestão analítico-comportamental do desempenho nas organizações?

Portanto, o objetivo geral da pesquisa foi identificar as contribuições da Análise do Comportamento para a Gestão de Desempenho nas organizações e os específicos foram evidenciar como a avaliação funcional pode ser aplicada à gestão de desempenho e apresentar as principais técnicas e procedimentos utilizados nas intervenções analítico-comportamentais nas organizações a partir dos artigos publicados.

2 MÉTODO

2.1 Tipo de Pesquisa

Em relação ao procedimento do estudo, se caracteriza como uma revisão de literatura, que é elaborada com base em material já publicado e esta modalidade de pesquisa inclui material impressos ou virtuais, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos (GIL, 2010). O tipo dessa revisão foi narrativo, de acordo com Rother (2007), tem como características abordar um estudo de modo mais amplo e deve ser utilizada para a discussão do estado da arte de um determinado assunto, sob um prisma mais teórico e contextual. Portanto, possibilita estabelecer relações com produções anteriores, identificando temáticas recorrentes, apontando novas perspectivas, consolidando conceitos, e que possibilita verificar um campo de investigação, sem exaurir as fontes de informações (VOSGERAU; ROMANOWSK, 2014). Essa metodologia foi adotada tendo em vista que aborda sobre caminhos possíveis da Análise do Comportamento na Gestão de Desempenho no âmbito nacional.

2.2 Etapas

O trabalho foi elaborado em 06 etapas:

1ª Etapa: foi realizada uma busca de livros, dissertações e teses na língua portuguesa, nas bases de dados *Scielo*, Portal Periódico CAPES, Google Acadêmico sem limite temporal de busca com os descritores: gestão de desempenho e análise do comportamento; análise do comportamento nas organizações e em inglês nas mesmas bases com as palavras: *performance management and behavior analysis, organizational behaviour management and performance*.

2ª Etapa: leitura dos títulos e exclusão dos artigos, livros, teses e dissertações repetidas, e que não estejam relacionados com organizações e trabalho;

3ª Etapa: leitura dos resumos dos artigos e índices das teses, dissertações e livros e exclusão dos não relacionados aos objetivos, resultando em artigos, capítulos de livros, livros e dissertação;

4ª Etapa: leitura na íntegra dos artigos, livros, teses e dissertações selecionados. As referências utilizadas estão dispostas no quadro 1.

Quadro 1 - Relação de Material utilizados na pesquisa

ALÓ, R. M.; BORGES, C. P.; ABREU-RODRIGUES, J. A análise do comportamento em organizações. OBM: organizational behavior management. <i>In: COSTA, C.E; SOUZA S. R.; HAYDU V. B. (Orgs). Psicologia: avaliação e intervenção analítico-comportamental.</i> Londrina: EDUEL, 2020.
AMIGO, S.; SMITH, A.; LUDWIG, T. Using task clarification, goal setting, and feedback to decrease table bussing times in a franchise pizza restaurant. Journal of Organizational Behavior Management , v. 28, n. 3, p. 176-187, 2008.
ANDERY, M. A. P. A. Métodos de pesquisa em análise do comportamento. Psicologia USP , São Paulo, v. 21, n. 2, p. 313-342, junho 2010.
AGUINIS, H. Performance Management for Dummies. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.
AURELIANO, L. F.; BORGES, G. N. B. Operações Motivadoras. <i>In: BORGES, N. B.; CASSAS, F. A. Clínica analítico-comportamental: aspectos teóricos e práticos.</i> Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.
AMIN, M. R.; HOSSAIN, M. M.; ISLAM, M. F. Evaluating the Effectiveness of Weighted Checklist Method as a Tool of Employee Performance Appraisal: Evidence from Prime Bank Limited. Stamford Journal of Business Studies , v. 6, n. 7, p. 32-47. 2015.
ANDERSEN, B.; FAGERHAUG, T. Performance Measurement Explained: designing and implementing your state-of-the-art system. Milwaukee: American Society for Quality Press, 2002.
AURELIANO, L. <i>et al.</i> , Análise do comportamento e trabalho: Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. Boletim Paradigma , p.37-40, 2013.
AUSTIN, J. Performance analysis and performance diagnostics. <i>In: AUSTIN J.; CARR J. E. (Eds.), Handbook of Applied Behavior Analysis.</i> Reno, Nevada: Context Press, 2000, p. 321-349.
AUSTIN, J. Performance analysis and performance diagnostics. <i>In: J. Austin & J. E. Carr (Eds.), Handbook of Applied Behavior Analysis</i> (pp. 321-349). Reno, Nevada: Context Press, 2000.
AUSTIN, J.; KESSLER, M. L., RICCOBONO, J. E. Using feedback and reinforcement to improve the performance and safety of a roofing crew. Journal of Organizational Behavior Management , v. 16, n. 2, p. 49-75, 1996.
BASSI, L.; MCMURRER, D. Developing measurement systems for managing in the knowledge era. Organizational Dynamics , v. 34, n. 2, p. 185-196, 2005.
BORBA, A.; RAMOS, C. C.; COSTA, T. D. O surgimento da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. <i>In: BOAS, D. L. O. V.; CASSAS, F.; GUSSO, H. L. Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental.</i> São Paulo: ABPMC, 2017. p. 13-27.
BRETHOWER, D. M. A systemic view of enterprise: Adding value to performance. Journal of Organizational Behavior Management , v. 20, n. 3-4, p. 165-190, out, 2001.
CARLAW, M. <i>et al.</i> Managing and motivating contact center employees: Tools and techniques for inspiring outstanding performance from your frontline staff. New York: McGraw-Hill, 2003.
CARELI, G. G. A OBM funciona? . Dissertação (Mestrado em Psicologia Experimental), Pontifícia Universidade Católica Paulista, São Paulo, SP, Brasil, 2013
CATANIA, A. C. Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição. 4.ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
DANIELS, A. Performance management. Tucker: Performance management publications, 1989.
DANIELS, A. C.; DANIELS, J. E. Performance Management: Changing behavior that drives organizational Effectiveness. 4ª ed. Atlanta: Performance Management Publications, 2004.
DENISI, A. S. Managing performance to change behavior. Journal of Organizational Behavior Management , v. 31, n. 4, p. 262-276, 2011
DIAMANTINO, D. T. A punição e os seus subprodutos: uma análise comportamental da tortura. <i>In: Associação brasileira de ensino de psicologia . (Org.). Coletânea de Trabalhos Vencedores do Prêmio Silvia Lane.</i> 2. Ed. 2009. Brasília: ABEP, 2009.
DICKINSON, A. M.; POLING, A. D. Schedules of monetary reinforcement in organizational behavior management: Latham and Huber (1992) revisited. Journal of Organizational Behavior Management , v. 16, n. 1, p. 71-91, 1996.
EIKENHOUT, N.; AUSTIN, J. Using goals, feedback, reinforcement, and a performance matrix to improve customer service in a large department store. Journal of Organizational Behavior Management , v. 24, n. 3, p. 27-62, 2005.
EUZEBIO, Valdemir Polidorio et al. Um estudo empírico sobre a contribuição do Performance Diagnostic Checklist para o processo de functional assessment em OBM. 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Experimental). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil, 2016.
FESTER, C. B.; SKINNER, B. F. Schedules of reinforcement. New York, NY: Appleton-Century-Crofts, 1957.

FRANCESCHINI, A. Psicologia Organizacional e a Análise do comportamento. Transformações em Psicologia , São Paulo, v. 2, n. 2, p. 114-125, 2009.
GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. International journal of management reviews , v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.
GELLER, E. S. Behavior-based safety in industry: Realizing the large-scale potential of psychology to promote human welfare. Applied and Preventive Psychology , v. 10, n. 2, p. 87-105, 2001.
GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. Métodos de Pesquisa . Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
GUSSO, H. L. Desafios ao analista do comportamento no campo organizacional brasileiro. <i>In</i> : VILAS BOAS, D.L.O, CASSAS, F, GUSSO, H.L. Comportamento em Foco: Análise do Comportamento nas Organizações . São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental, v. 5, 2017.
JOHNSON, D. A.; DICKINSON, A. M. Employee-of-the-month programs: Do they really work? Journal of Organizational Behavior Management , v. 30, n. 4, p. 308-324, 2010.
KOMAKI, J. Alternative evaluation strategies in work settings: Reversal and multiple-baseline designs. Journal of Organizational Behavior Management , v. 1, n. 1, p. 53-77, 1977.
LATHAM, G. P.; HUBER, V. L. Schedules of reinforcement: Lessons from the past and issues for the future. Journal of Organizational Behavior Management , v. 12, n. 1, p. 125-149, out. 1991.
LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. New directions in goal-setting theory. Current directions in psychological science , v. 15, n. 5, p. 265-268, 2006.
LOEWY, S.; BAILEY, J. The effects of graphic feedback, goal setting, and manager praise on customer service behaviors. Journal of Organizational Behavior Management , v. 27, n. 3, p. 15-26, 2007.
MAWHINNEY, T. C. Evolution of organizational cultures as selection by consequences: The Gaia hypothesis, metacontingencies, and organizational ecology. Journal of Organizational Behavior Management , v. 12, n. 2, p. 1-25, 1993.
McGEE, H. M. An introduction to behavioral systems analysis for OBMers and non-OBMers alike. OBM Network Newsletter , v. 21, n. 2, p. 5-12, 2007.
MCCARTHY, M. Decreasing the incidence of " high bobbins" in a textile spinning department through a group feedback procedure. Journal of Organizational Behavior Management , v. 1, n. 2, p. 150-154, 1978.
LARAWAY, Sean et al. Motivating operations and terms to describe them: Some further refinements. Journal of applied behavior analysis , v. 36, n. 3, p. 407-414, 2003.
MIGUEL, C. F. Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. Sobre Comportamento e Cognição , v. 2, p. 277-287, 2001.
MIHALIC, M. T.; LUDWIG T. D. Behavioral System Feedback Measurement Failure: Sweeping Quality Under the Rug. Journal of Organizational Behavior Management , 29:2, 155-174, 2009.
MILANI, I. Análise do comportamento aplicada a organização: modelo de engenharia comportamental-BRM. Psicologia Teoria e Pesquisa , v. 4, n° 2, p. 149-155, 1988.
MOREIRA, M. B. HANNA, E. S. Bases filosóficas e noção de ciência em análise do comportamento. <i>In</i> : HÜBNER, M. M. C.; MOREIRA, M. B. Temas clássicos da psicologia sob a ótica da análise do comportamento . Grupo Gen-Guanabara Koogan, 2000.
MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. Princípios básicos de análise do comportamento . 2. ed. Artmed, 2018.
MWITA, J. I. Performance management model: A systems-based approach to public service quality. International Journal of Public Sector Management , v. 13, n. 1, p. 19-37, 2000.
NERY, S. S. Gerenciamento de performance: OBM – organization behavior management. Revista de Ciências Gerenciais , V. 17, p.131-139. 2009.
NERY S. S. OBM. Organizational Behavior Management: Um case de sucesso aplicado em uma empresa brasileira. <i>In</i> : Anais do Congresso Internacional de Administração , 2012. São Paulo: Faculdade Zumbi dos Palmares, 2012.
NOLAN, T. V.; JAREMA, K. A.; AUSTIN, J. An objective review of the Journal of Organizational Behavior Management: 1987-1997. Journal of Organizational Behavior Management , v. 19, n. 3, p. 83-114, 1999.
PALMER, M. G.; JOHNSON, C. M. The effects of task clarification and group graphic feedback on early punch-in times. Journal of Organizational Behavior Management , v. 33, n. 4, p. 265-275, 2013.
PARK, E. <i>et al.</i> Determinants of customer satisfaction with airline services: An analysis of customer feedback big data. Journal of Retailing and Consumer Services , v. 51, p. 186-190, 2019.
PEREIRA, L. M. Gestão Analítico-Comportamental do Desempenho em Policiais Militares . 2020. 68 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Trabalho, Saúde e Subjetividade). Universidade Federal do Maranhão. São Luís, MA, Brasil, 2021.
PHILLIPS, J. K. <i>et al.</i> Behaviorally anchored rating scales for the assessment of tactical thinking mental models . Fort Knox, KY: Klein Associates Inc Fairborn Oh, 2006.

PULAKOS, E. D. Performance management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems. Alexandria, VA: SHRM foundation, 2004.
REDMON, W.K.; AGNEW J. L. Organizational Behavior Analysis in the United States: A View from the Private Sector. <i>In: LAMAL, P. A. (Org.) Analysis of Societies and Cultural Practices.</i> New York: Hemisphere Publishing Company, 1991.
REETZ, N. K, WHITING, S. W e DIXON, M. R. O impacto de um esclarecimento de tarefas e intervenção de feedback na qualidade do serviço de restaurante. Journal of Organizational Behavior Management , v. 36, n. 4, p. 322-331.2016.
RIGGS, J. L. Monitoring with a Matrix that Motivates as it Measures. Industrial Engineering , v. 18, n. 1, p. 34-&, 1986.
ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. Acta paulista de enfermagem. São Paulo, v. 20, n. 2, pág. v-vi, junho de 2007.
SIDMAN, M. Coerção e suas implicações. Campinas: Editora Livro Pleno, 2001.
SKINNER, B. F. Two types of conditioned reflex: A reply to Konorski and Miller. The Journal of General Psychology , v. 16, n. 1, p. 272-279, 1937.
SKINNER, B. F. Whatever happened to psychology as the science of behavior? American psychologist , v. 42, n. 8, p. 780, 1987.
SKINNER, B. F. Ciência e comportamento humano. 11. Edição. São Paulo: Martins Fontes, 1979/1953.
SO, Y.; LEE, K.; OAH, S. Relative effects of daily feedback and weekly feedback on customer service behavior at a gas station. Journal of Organizational Behavior Management , v. 33, n. 2, p. 137-151, 2013.
TANGEN, S. Performance measurement: From philosophy to practice. International Journal of Productivity and Performance Management , 53, 726–737, 2004.
TITTELBACH, D. <i>et al.</i> The effects of task clarification, feedback, and goal setting on student advisors' office behaviors and customer service. Journal of Organizational Behavior Management , v. 27, n. 3, p. 27-40, 2007.
TODOROV, J, C.; HANNA, E. S. Análise do Comportamento no Brasil. Psicologia: teoria e pesquisa , v. 26, n. SPE, p. 143-153, 2010.
TOURINHO, E. Z. Estudos conceituais na análise do comportamento. Temas em Psicologia. Ribeirão Preto, v. 7, n. 3, p. 213-222, dez. 1999
VOSGERAU, D. S. R.; ROMANOWSKI, J. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. Revista diálogo educacional , v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014.
WARMAN, A. S.; WINE, B.; ERNEST, R. An Application of Pay-for-Performance in a Human Services Setting. Journal of Organizational Behavior Management , v. 40, p. 1-11, set. 2020.
WELSH, D. HB; BERNSTEIN, D. J.; LUTHANS, F. Application of the Premack principle of reinforcement to the quality performance of service employees. Journal of Organizational Behavior Management , v. 13, n. 1, p. 9-32, 1993.
WIESMAN, D. W. The effects of performance feedback and social reinforcement on up-selling at fast-food restaurants. Journal of organizational behavior management , v. 26, n. 4, p. 1-18, 2006.
WILDER, D. A.; AUSTIN, J.; CASELLA, S. Applying behavior analysis in organizations: Organizational behavior management. Psychological Services , v. 6, n. 3, p. 202, 2009.

Fonte: próprio autor (2021)

5ª Etapa: análise de material conforme as seguintes categorias analíticas:

Quadro 2 - Categoria Analítica

CATEGORIA I – Contribuições da Análise do Comportamento para a gestão de desempenho.	Teoria em Análise do Comportamento, <i>Organizational Behavior Management</i> , Gestão do Desempenho em Análise do Comportamento.
CATEGORIA II - Avaliação Funcional.	Análise de ambiente organizacional, Análise de Antecedentes e consequentes e Análise de PIC/NIC concatenados com o contexto de trabalho.
CATEGORIA III: Técnicas e Procedimentos utilizados nas Intervenções Analítico-Comportamentais nas Organizações.	<i>Pinpoints</i> ; Metas; <i>Feedback</i> ; Reforçamento; Mensuração de Desempenho; Avaliação das Mudanças de Desempenho.

Fonte: próprio autor (2021)

6ª Etapa: escrita da dissertação de modo a apresentar uma perspectiva e possibilidades na Análise do Comportamento para a Gestão de Desempenho, respeitando as categorias analíticas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Categoria I - Contribuições da Análise do Comportamento para a Gestão de Desempenho

Para alcançar o objetivo que se caracteriza por analisar as contribuições da Análise do Comportamento na gestão do desempenho, identificou-se por meio do material bibliográfico a necessidade de discutir os seguintes tópicos:

3.1.1 Análise do Comportamento

A Análise do Comportamento (AC) é uma ciência que tem como objeto de estudo a interação entre o organismo e o ambiente e a sua utilização se dá tanto na interpretação quanto na modificação do comportamento (SKINNER, 1987). Essa área se desenvolveu como uma linguagem da psicologia, aprimorou os métodos de estudo acerca de temáticas da mesma e abriu novos rumos de pesquisa o que possibilitou tecnologias em diversas áreas (TODOROV; HANNA, 2010). Moreira e Medeiros (2018, p. 213) afirmam que “A Análise do Comportamento é uma ciência que está preocupada em produzir conhecimento empírico/experimental que estabeleça relações entre variáveis ambientais e o comportamento”. Tourinho (1999) afirma que a mesma pode ser dividida em um programa experimental e um aplicado, sendo seu alicerce teórico e filosófico o Behaviorismo Radical.

A AC teve seus primórdios na década de 30 nos Estados Unidos da América, a partir de uma posição behaviorista desenvolvida por Skinner que aprimorou pesquisas e estudos básicos em laboratório visando a compreensão dos processos de aprendizagem operante. Skinner (1953/1970) compreende que há uma ordem e regularidade para a emissão do comportamento. Considerando esse pressuposto, Todorov e Hanna (2010, p. 144) endossam que,

Um vago senso de ordem emerge da simples observação mais cuidadosa do comportamento humano. Estamos todos continuamente analisando circunstâncias e predizendo o que os outros farão nessas circunstâncias, e nos comportamos de acordo com nossas previsões. Se as interações entre os indivíduos fossem caóticas, simplesmente não estaríamos aqui.

Nesse aspecto, as pesquisas de cunho científico do comportamento se aperfeiçoam à medida que compreende as relações entre as circunstâncias e o comportamento com mais precisão. Para a AC, os homens atuam no mundo modificando e sendo modificados pelas

consequências das suas ações. Assim, no estudo da interação entre o organismo e o ambiente, alcança-se conceitos de estímulo e resposta onde um estímulo pode ser conceituado como uma mudança no ambiente, e a resposta é uma mudança no organismo. Logo, não existe estímulo sem resposta (TODOROV; HANNA, 2010).

Nesse sentido, de acordo com Catania (1999), a aprendizagem reflexa foi investigada inicialmente por Pavlov e se trata de uma aprendizagem nas quais as respostas (R) são eliciadas por meio de alterações de estímulos (S) do ambiente. Por exemplo, quando uma pessoa prova um limão, a resposta automática é a salivação. Esse processo se trata de uma aprendizagem reflexa, é inata e funcional do ponto de vista filogenético.

Contudo, a mesma resposta pode ser causada por outros estímulos inicialmente neutros, quando há associação temporal entre estímulos, estes se tornam estímulos condicionados. Desse modo, o estímulo que era originalmente neutro foi pareado dentro um determinado quantitativo de vezes àquele estímulo eliciador. O estímulo neutro passa a provocar o mesmo tipo de resposta, se tornando então uma resposta condicionada. Nesta situação dá-se o nome de aprendizagem reflexa ou respondente. Por exemplo, o som de uma sirene não está diretamente associado ao cheiro da comida, mas se o som for emparelhado diversas vezes com o cheiro, pode eliciar resposta condicionada. Assim, o som se torna um estímulo condicionado e mesmo na ausência da comida, a pessoa pode salivar ao ouvir o som da sirene.

Diferente da aprendizagem reflexa, outro tipo de aprendizagem, se trata da operante que foi proposta por Skinner (1937), em que as respostas podem ser reforçadas através de eventos que o seguem, ou seja, a seleção ocorre pelas consequências. O comportamento operante abarca uma gama maior da atividade humana. Nesse sentido, Moreira e Hanna (2002, p. 06) afirmam que “Cada interação do indivíduo com seu ambiente altera o modo como as interações seguintes ocorrerão, caracterizando um processo extremamente dinâmico e complexo.”

Enquanto o comportamento respondente é controlado pelos eventos ambientais anteriores à resposta do organismo, o comportamento operante é controlado, principalmente, pelos eventos ambientais que ocorrem após a resposta. É importante enfatizar que esse tipo de controle se refere à modificação da probabilidade futura do comportamento voltar a ser emitido. A função do comportamento operante é $R \rightarrow C$: uma resposta produz um estímulo e esse estímulo controla a resposta. O processo de aprendizagem humana deriva do condicionamento operante, nesse condicionamento, o comportamento é estimulado e reforçado até que ele seja condicionado de modo que mesmo que se retire o reforço, o comportamento permanece (SKINNER, 1937). O condicionamento operante é caracterizado como um comportamento sob controle das consequências, por exemplo, dirigir carro próprio se mantém pelas consequências

como chegar mais cedo ao trabalho, estar no conforto do carro, isso pode aumentar a probabilidade do comportamento ocorrer novamente. Portanto, esse comportamento pode ser reforçado por essas consequências.

O operante é um conceito base na teoria de Skinner e traz uma compreensão de como ocorre a interação sujeito-ambiente. Assim, infere-se que se o reflexo está sob o controle de eventos anteriores, o operante é ocasionado por estímulos discriminativos ou evocado por operações motivadoras e controlado pelos eventos ambientais que sucedem o comportamento. Desse modo, esse está sob o controle de uma alteração ambiental produzida pela mesma.

Na década de 50, Skinner (1953/1970) iniciou estudos sobre a aplicação da AC nos ambientes sociais. À exemplo disso, abordou que o grupo social exerce influência nos membros através de um controle ético, especialmente, por controle de consequências.

O grupo social se constitui pela cultura, onde existe um controle comportamental entre os membros por meio do reforço e punição. Em um grupo social “comportar-se como os outros se comportam tem grande probabilidade de ser reforçado. [...]Juntando-se a um grupo, o indivíduo aumenta seu poder de conseguir reforço” (SKINNER, 1953/1970, p. 341). Contudo, de modo geral, esses grupos não são tão organizados do ponto de vista de organização de contingências específicas. Assim, raramente o grupo redige uma classificação formal dos comportamentos considerados adequados e inadequados.

Como forma de organizar e melhorar as convivências em grupo, um conjunto de variáveis, por meio de controle de contingências podem ser manipuladas pelo que Skinner (1953/1970) denominava de agências de controle. Essas agências tendem a ser mais organizadas que os grupos, sendo geralmente mais exitosas em relação ao que se espera do comportamento humano.

As agências de controle denominadas por Skinner foram o Governo, a Religião, a Psicoterapia, a Economia e a Educação. O poder do controle advém da relevância que os membros constituintes dão à agência controladora. Desse modo, as consequências são liberadas conforme os comportamentos classificados, no geral, como comportamentos adequados ou inadequados (SKINNER, 1953/1970).

Por exemplo, em relação à agência governante os comportamentos adequados e inadequados são transcritos como “legal” e “ilegal”. “Sob um magistrado absoluto o comportamento é ilegal se traz consequências aversivas para a agência.” (SKINNER, 1953/1970, p. 367). Assim, seu *modus operandis* se dá especialmente pela punição, a ênfase se dá sobre aquilo é considerado “errado”, ou seja, comportamentos inadequados. Portanto, uma prisão como consequência de roubos ou um pagamento de multa por excesso de velocidade no

trânsito, são punições em virtude de comportamentos ilegais. Observa-se então a relevância da AC para a compreensão e manipulação da dinâmica social. Assim sendo, há possibilidade de aplicação da AC do trabalho.

Miguel (2001) afirma que o gerenciamento comportamental nas organizações tem aplicado as ideias de Skinner às análises organizacionais sejam elas no âmbito público ou no privado. Já no final da década de 70, muitas técnicas foram utilizadas para resolver projetos de programas de tratamento psiquiátrico e passaram a ser implementadas aos problemas relativos à administração da equipe que lidavam com tais pacientes. Um dos fatores que auxiliou na consolidação desse campo se deu por meio da fundação do *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM) em 1977, onde há a divulgação de pesquisas relacionadas, ampliando esse campo de conhecimento.

3.1.2 Organizational Behavior Management

A AC tem sido aplicada em diversos contextos e um deles é o ambiente organizacional. A aplicação da AC nas organizações é denominada de *Organizational Behavior Management* (OBM), traduzido como Gestão Analítico-Comportamental (PEREIRA, 2021). A OBM compreende o indivíduo como único, tendo em vista as suas interações ambientais e genéticas, da mesma forma que cada organização é um sistema e possui um funcionamento específico. Desse modo, a dinâmica organizacional deve ser considerada dentro da sua idiossincrasia e assim as análises e intervenções devem se limitar a cada organização (BRETHOWER, 2001).

A OBM tem como objetivo a potencialização dos alcances organizacionais para a maximização da lucratividade. Assim, é necessário para isso, um ambiente de trabalho favorável que possibilite um desempenho mais satisfatório dos colaboradores, tendo por resultado posicionar melhor a empresa frente às exigências mercadológicas. Portanto, a mesma se baliza na premissa de que com diferentes contingências e a manipulação das consequências, é possível alterar os padrões comportamentais dos trabalhadores. Assim, suas intervenções gerenciam as consequências contingentes às respostas (NERY, 2009).

Borba, Ramos e Costa (2017) afirmam que a aplicação da OBM é utilizada principalmente em três áreas: *Behavior System Analysis*/Análise de sistemas comportamentais (BSA), a *Performance Management*/Gestão de Desempenho (PM) e *Behavior-Based Safety*/Segurança Comportamental (BBS).

A BSA investiga a interação entre os componentes do sistema organizacional, por meio da análise dos elementos do sistema que impactam no desempenho geral e se sustenta a partir

dos conhecimentos da AC e da Teoria Geral dos Sistemas. A BBS, por sua vez, tem como foco o aumento da frequência do comportamento seguro e a minoração dos acidentes, sendo uma área que visa a alteração do ambiente organizacional objetivando a diminuição de acidentes e incitando comportamentos mais seguros e a PM visa a investigação do comportamento individual ou grupal, por meio da análise funcional de forma a melhorar os comportamentos considerados improdutivos e potencializar os comportamentos produtivos, aumentando assim a qualidade do ambiente de trabalho e a produtividade (BORBA; RAMOS; COSTA, 2017).

Assim, observa-se que a AC tem sido ampliada para além dos achados nos laboratórios e aplicados para resolução dos problemas do cotidiano. Essa abordagem se utiliza de técnicas científicas, em especial, experimentações e visa replicações de achados experimentais básicos em outros *settings*. A partir disso muitas pesquisas e aplicações da AC ao gerenciamento organizacional foram desenvolvidas (WARMAN; WINE; ERNEST, 2020; NERY, 2012; CAMDEN; PRICE; LUDWIG, 2011; WIESMAN 2006, WILDER; AUSTIN; CASELLA, 2009; EIKENHOUT; AUSTIN, 2005; DICKINSON; POLING, 1996).

A Análise do Comportamento tem como um de seus objetivos ensinar a administradores estes princípios para que eles sejam capazes de aplicar, sistematicamente, este conhecimento, produzindo performances que servirão, da melhor forma possível, aos objetivos da organização (MIGUEL, 2001, p.20).

As pesquisas baseiam-se, sobretudo, nas interações comportamentais e nos efeitos diretos ou indiretos que estes comportamentos têm sobre aquilo que a empresa realiza ou produz. Prever e controlar o comportamento são objetivos basilares da ciência da AC, e apreendendo as causas do comportamento é possível o desenvolvimento de intervenções eficazes e confiáveis para o ambiente de trabalho (DANIELS; DANIELS, 2004).

Portanto, de acordo com Miguel (2001) as aplicações da AC no mundo dos negócios têm focado no comportamento individual. Ressalta-se que uma análise organizacional deve assumir a complexidade do sistema de variáveis com que se está lidando e assim as questões relativas ao gerenciamento organizacional devem ser respondidas através de métodos de análise que vão além do comportamento individual.

3.1.3 Gestão do Desempenho em Análise do Comportamento

A gestão de desempenho relaciona-se a uma área dentro da OBM e possibilita uma gama de pesquisas de procedimentos operantes acerca das variáveis de produtividade, como

absenteísmo, *turnover*, eficiência, satisfação no trabalho e outros comportamentos relacionados ao trabalho. McGee (2007) ressalta que a gestão do desempenho em seu campo pragmático é complexa, tendo em vista que existem inúmeras implicações que exigem do analista do comportamento a garantia de uma intervenção que altere o comportamento no ambiente de trabalho de forma que diretamente e indiretamente afete na oferta de serviços e produtos.

A gestão do desempenho é um processo que visa a definição e o alinhamento do que se espera no ambiente de trabalho conforme o acompanhamento e a performance na qual engloba a avaliação de resultados, bem como a implantação de melhoria e deve ser um processo contínuo. É uma abordagem sistemática e empírica que visa o gerenciamento de pessoas no ambiente de trabalho e que se fundamenta no reforçamento positivo como uma forma mais eficiente de se potencializar a performance desejada. Além disso, é uma tecnologia que possibilita um ambiente de trabalho onde as pessoas podem se desenvolver e agregar valor à organização. As técnicas que sustentam a gestão de desempenho estão ancoradas em um campo científico do estudo do comportamento denominada de AC. Assim, a gestão de desempenho se baliza nos princípios da AC aplicada ao ambiente de trabalho (DANIELS; DANIELS, 2004).

Ademais, Daniels e Daniels (2004) identificam algumas características que são comuns no mundo esportivo, porém que podem ser ausentes no contexto do trabalho:

Responsabilidades: os jogadores têm responsabilidades específicas, logo cada um tem ciência do que deve fazer. Desse modo, no mundo organizacional é necessário que cada um tenha a sua tarefa;

Resultados mensuráveis: os resultados são mensurados, todos têm acesso às pontuações nas telas. Assim, é importante que sejam dispostos os resultados atualizados de forma que cada funcionário possa acompanhar a evolução do seu trabalho;

Ênfase no comportamento: no esporte, são focados comportamentos específicos a serem desempenhos pelos atletas, por exemplo, em uma partida de futebol cada gol é comemorado e não somente o desempenho final. Na organização, é importante que os líderes, além de reforçar positivamente o alcance de metas, incentivem os comportamentos corretos durante o percurso;

Trabalho em equipe: para um esportista ganhar uma competição é necessária a coesão grupal, cada um da equipe com seu papel definido deve auxiliar visando o sucesso organizacional. Assim ocorre na organização, para que a equipe tenha um bom desempenho, é relevante que cada funcionário esteja engajado;

Metas desafiantes, mas alcançáveis: nos jogos, o resultado final é consequência de progressões, para assim vencer uma partida;

Feedbacks imediatos: comumente os jogadores sabem a sua pontuação e consequentemente o que precisa progredir, assim no contexto organizacional quando o funcionário sabe da sua performance, maiores as chances de potencializar o seu desempenho;

Reforço positivo de membros da equipe e fãs: o reforço positivo é sem dúvidas muito predominante no mundo esportivo, é comum comemorações (aplausos, aperto de mão) frente a alguma pontuação. Em contrapartida, no trabalho é menos comum.

Evidencia-se, portanto, que essa base epistemológica traz fundamentos relevantes para a discussão de desempenho dentro de um contexto de trabalho, tendo em vista que por meio da compreensão da AC é possível a produção de contingências reforçadoras para a potencialização de resultados.

3.2 Categoria II – Avaliação Funcional no Ambiente de Trabalho

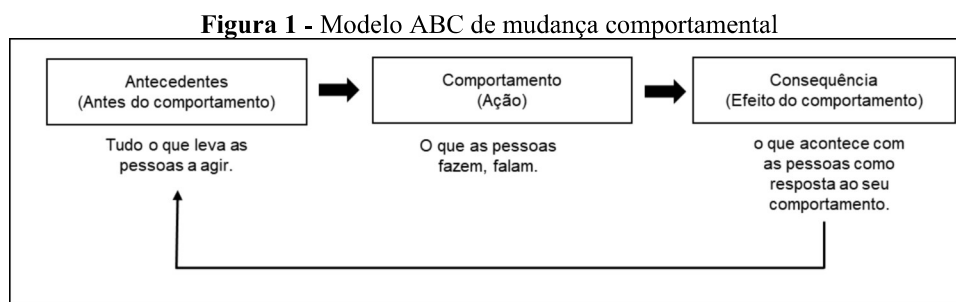
Assumindo a premissa que a análise funcional é uma ferramenta básica de análise da AC, este tópico pretende abordar como esta ferramenta é utilizada no contexto organizacional.

3.2.1 Avaliação Funcional

Para que se identifique as causas do comportamento no ambiente de trabalho é necessário que se realize uma avaliação funcional, essa que considera as variáveis externas em que o comportamento é função. Uma análise funcional é então, uma análise das contingências que respondem a um comportamento ou a sua alteração. A importância da análise funcional é que além de identificar as variáveis relevantes para a ocorrência do comportamento, se pode realizar intervenções e o planejamento de contingências para que se possa generalizar e manter o fenômeno esperado (SKINNER, 1953/1970).

Desse modo, a avaliação funcional é composta por *Antecedent-Behavior-Consequence* (ABC), que é traduzido, respectivamente por Antecedentes - Comportamento - Consequências (ABC). Considerando a avaliação funcional para a alteração comportamental, o comportamento é passível de modificações, quando primeiramente se identificam os eventos anteriores e posteriores ao comportamento. Assim, um comportamento é selecionado e se mantém pelas suas consequências. Contudo, para um adequado reforçamento, é necessária a identificação dos pontos-chave da mudança, bem como o estabelecimento de metas e um sistema de *feedback*, avaliação de desempenho e acompanhamento contínuo (DANIELS; DANIELS, 2004).

Aureliano *et al.*, (2013, p. 38) ainda complementam que “para uma boa análise ABC, é necessário que se faça esta categorização tanto para o comportamento-problema assim como para o comportamento desejado”. Considerando esse modelo, todo comportamento pode ser mensurado no contexto organizacional, Nery (2009) diz que se deve verificar tudo o que ocorre antes e depois da realização da atividade. Na Figura 1, é possível compreender como esse fluxo ocorre:



Fonte: Daniels e Daniels (2004, p. 48)

Logo, o antecedente (A) exerce um controle na probabilidade de ocorrência do comportamento. O comportamento (B) por sua vez, se trata do que a pessoa faz ou fala. E a consequência (C) está relacionada com o que ocorre posteriormente a uma resposta e que se estabelece de modo relacional sobre a mesma. Por exemplo, uma equipe de vendas teve metas e comissões definidas de forma mensal (A), conseguiram atingir as metas (B), ganharam comissões (C) que foi o dinheiro recebido em função das metas alcançadas. Em vendas, há uma probabilidade maior do comportamento de alcance de metas quando a consequência funciona como reforço positivo para o vendedor que alcance a meta, que foi o caso do exemplo supracitado.

Assim, Daniels e Daniels (2004) ressaltam que a avaliação ABC é uma cadeia de eventos relacionados, onde uma consequência de um comportamento pode se tornar um antecedente para outra ação. Essa interação ocorre de modo dinâmico no contexto organizacional.

3.2.2 Antecedentes

De acordo com Catania (1999) um antecedente se trata de algo que antecede uma resposta. Para tanto, para melhor compreensão dos antecedentes dois conceitos são relevantes: estímulo discriminativo e operações motivadoras.

Os estímulos discriminativos são sinais que se tornam efetivos, ou seja, ocasionam uma resposta específica, que é seguida de um reforçador. São antecedentes que exercem controle sob uma resposta, sinalizando a probabilidade de reforço. Assim, uma resposta ocorre dentro de um contexto e após a sua emissão os eventos que se seguem, afetam o comportamento impactando na probabilidade de uma futura ocorrência. Por exemplo, a meta funciona como um estímulo discriminativo e o bônus um reforçador. Desse modo, o estabelecimento de metas alinhada aos bônus possibilitam um controle de estímulos sobre o desempenho.

Conforme Michael *et al.*, (2003) as operações motivadoras são variáveis que se estabelecem por meio de um conjunto de eventos que afetam o comportamento. Elas podem ser divididas em operações estabelecedoras e abolidoras. As operações estabelecedoras (OE) se referem aos eventos ambientais que aumentam a probabilidade da resposta operante ser emitida por potencializar a efetividade reforçadora, ou minimizar a efetividade punidora da consequência. Por exemplo, a privação de dinheiro (OE) pode potencializar o efeito reforçador de uma comissão em dinheiro. Já uma operação abolidora (OA) se refere ao evento que diminui a probabilidade da ocorrência dos comportamentos operantes, por minimizarem a efetividade reforçadora ou potencializar a efetividade punidora da consequência. Por exemplo, o recebimento de alto salário (AO) pode diminuir o valor reforçador de uma comissão em dinheiro.

O ambiente de trabalho deve ser projetado para possibilitar as performances desejadas. É necessário o aparato técnico, estrutural e de segurança para que possa ser exercida alguma atividade. É importante que as informações sejam expressas por metas, regras, objetivos, procedimentos, políticas, etiquetas, fluxogramas e manuais. Além de equipamentos, máquinas, treinamentos, metas, estrutura de trabalho adequados. Todos esses podem funcionar como antecedentes do ambiente de trabalho. Portanto, evidencia-se a relevância dos antecedentes para a manipulação comportamental no ambiente de trabalho.

Um antecedente será eficaz se a consequência for significativa ao indivíduo. Assim, considera-se a confiabilidade do comportamento quando ele ocorre consoante àquilo que o antecede, ou seja, há uma alta correlação.

Amigo, Smith e Ludwig (2008) investigaram os efeitos do esclarecimento de tarefas, *feedback* verbal e gráfico sobre o tempo de ocupação da mesa (atendimento) dos funcionários em uma pizzaria. Participaram do estudo quatro garçonetes, com idades entre 18 e 24 anos. A variável dependente (V.D) foi o tempo de atendimento na mesa do cliente e a variável independente (V.I) consistiu em esclarecimento de tarefas, o estabelecimento de metas na forma de um memorando e *feedbacks*. As intervenções foram implementadas após uma fase inicial de

quatro semanas para a coleta da linha de base que foi realizada pelos pesquisadores se utilizando de um cronômetro, resultando em 315 segundos. Posteriormente ao processo de intervenção que durou também quatro semanas, o tempo de atendimento reduziu para 152 segundos, concluindo que ambas as intervenções foram eficazes.

Palmer e Johnson (2013) investigaram os efeitos do esclarecimento de tarefas e *feedbacks* gráficos. Participaram do estudo, 40 funcionários de um restaurante nos EUA. A V.D consistiu em chegar no horário correto no ambiente de trabalho. A V.I se referiu em automação do registro de ponto, esclarecimento de tarefas e *feedbacks* gráficos. As intervenções foram implementadas após a coleta de linha de base que durou sete semanas e se obteve 130 minutos acumulados e após a intervenção que também durou sete semanas, resultou-se em 62 minutos acumulados. Concluindo assim que o uso de esclarecimento de tarefas e o *feedback* do grupo diminuiu as despesas da empresa sem reduzir a satisfação no trabalho.

Reetz, Whiting e Dixon (2016) avaliaram o impacto de um esclarecimento de tarefas e intervenção de *feedback* na qualidade do serviço de restaurante com três garçonetes. A V.D foi o atendimento avaliados por meio dos seguintes itens: 1 Dizer "Bem-vindo ao [restaurante nome]; (2) Declarar o seu nome; (3) Receber imediatamente os pedidos de bebidas após o cliente se sentar, (4) sugerir pedidos de um aperitivo específico, (5) sempre servir bebidas antes que as bebidas estivessem vazias, (6) sugerir pedidos de uma sobremesa, (7) Dizer "Obrigado por ter vindo" e (8) Dizer "Esperamos ver você de novo em breve." A coleta foi realizada pelo pesquisador por meio de observações e escutas do atendimento. A V.I consistiram em clarificação das tarefas, *feedbacks* imediatos após os atendimentos, por meio de breves declarações de elogio verbal, como "Bom trabalho" ou "Continue assim" pelo gerente. Os resultados da pesquisa evidenciaram que os comportamentos esperados das atendentes na linha de base foram: garçoneite I) 33,33%; garçoneite II) 39,58%, e garçoneite III) 34,72% e após a intervenção os resultados aumentaram em relação aos comportamentos esperados, sendo respectivamente: I) 90%; II) 80,56%, III) 82,08%. Ficando evidente que a manipulação de antecedentes como o esclarecimento de tarefas é relevante para maximizar o desempenho.

Um estudo conduzido por Nery (2012) teve como objetivo relatar as intervenções se utilizando dos princípios da OBM em uma indústria alimentícia de pequeno porte que apresentava baixa produtividade. Participaram 17 funcionários, realizou-se uma análise funcional e traçou-se um plano de intervenção. A V.D foi a produtividade e absenteísmo. A V.I foi a alteração de antecedentes e um plano de reforçamento. A coleta para a linha base ocorreu por meio da observação e questionamentos da pesquisadora, assim como coleta de dados da empresa. Em relação a produtividade, a coleta ocorreu por meio pontuações de cada produto.

A metodologia de mensuração de produção por pontos já era adotada pela empresa, e cada produto recebia uma pontuação conforme o critério de dificuldade e tempo de realização. Em relação ao absenteísmo, a coleta se deu por meio de histórico de frequência dos funcionários. Os resultados foram: a) produtividade: linha de base: 19.130 pontos; pós-intervenção: 76.514. b) Absenteísmo: linha de base: 264 minutos de atraso e 1 dia de falta; pós-intervenção: nenhuma falta e nenhum atraso.

3.2.3 Consequente

Os estímulos que ocorrem após um comportamento são denominados de consequentes. As consequências são eventos que seguem comportamentos e alteram a probabilidade com que os comportamentos voltem a ocorrer. As consequências afetam o comportamento de forma com que esse aumente ou diminua. A manipulação de consequências no mundo organizacional é uma estratégia eficaz quando um líder deseja melhorar o desempenho dos liderados (MWITA, 2000).

Essa estratégia pode ser eficiente no que tange às problemáticas de baixa produtividade, qualidade e insatisfação. Portanto, é necessário observar como a consequência opera no ambiente organizacional, e fornecer uma adequada consequência está relacionado ao aumento da resultados. As consequências que tendem a aumentar a probabilidade da ocorrência do comportamento são denominadas de reforço positivo e reforço negativo (DANIELS; DANIELS, 2004).

O reforço positivo é um estímulo que segue a resposta e aumenta a sua probabilidade futura de emissão (MWITA, 2000). Assim, no reforço positivo, um estímulo é acrescentado no ambiente. Por exemplo, no contexto organizacional quando uma equipe atinge uma meta, ela recebe elogios, incentivos de forma regular, premiações que tendem a potencializar os resultados. Portanto, dentro do ambiente de trabalho é mais adequado que se utilize do reforço positivo. Desse modo, Nery (2009, p. 135) afirma que,

[...] o supervisor pode utilizá-lo como uma ferramenta de gestão que incentivará os comportamentos esperados, além de criar um relacionamento mais agradável com sua equipe. É fácil perceber por que o reforçamento funciona; todos gostam de receber reforços, as pessoas precisam disto.

Assim, o reforço positivo pode trazer resultados esperados no contexto organizacional. O reforço negativo, por sua vez, ocorre quando se retira um estímulo do ambiente. Assim, aumenta-se a probabilidade da ocorrência do comportamento quando é retirado um estímulo

aversivo que causa desprazer e ou desconforto. O reforço negativo está relacionado ao controle aversivo, quando o organismo se comporta de modo a evitar ou fugir de algo (MWITA, 2000).

Nesse aspecto, Daniels (1989) exemplifica que no ambiente de trabalho, um funcionário pode trabalhar intensivamente, com vistas a escapar de uma consequência aversiva como a demissão. Portanto, reforço positivo e reforço negativo são consequências que aumentam a possibilidade da ocorrência do comportamento. Quando se faz uma abordagem sobre a estratégia de reforçar os comportamentos dentro do contexto organizacional para potencializar o desempenho, outras problemáticas surgem referentes a como as organizações podem utilizar dessa estratégia se não dispor de recursos financeiros para os reforçadores e como se pode escolher reforçadores em potencial para as equipes.

Além disso, Dinisi (2011) afirma que as abordagens de gerenciamento de desempenho se focam mais precisamente no desempenho individual, compreendendo que quando esse tipo de desempenho é potencializado conseqüentemente, o nível organizacional também tende a melhorar e que recompensar a equipe por um bom desempenho é mais fácil que recompensar individualmente os comportamentos que resultaram em melhor desempenho.

Não existem pessoas com exatamente os mesmos reforçadores, e considerando esse aspecto torna-se mais complexo o manejo dos reforçadores dentro de uma organização onde conta com muitos funcionários, pois quanto maior a equipe, menor a probabilidade de um reforçador ser reforçador para a mesma. Assim, entende-se que é mais fácil reforçar um trabalhador que uma equipe, tendo em vista que uma equipe com vários trabalhadores é mais complexa achar um reforçador em comum, por esse motivo se faz relevante a organização dispor de uma variedade de reforços. Embora muitas pessoas tenham reforçadores semelhantes, ou até iguais e isso pode ser gerenciado nos grupos de forma eficaz. Dickinson e Poling (1996) endossam que a aplicação do esquema de reforçamento é uma prática com muitas dificuldades. Porém, Aguinis (2019) defende que um sistema de gerenciamento de desempenho eficaz não deve se limitar a tão somente ao desempenho individual, mas sim focar na contribuição de um profissional para o desempenho do time e o desempenho da equipe como um todo.

Apesar dessa breve discussão, para Daniels e Daniels (2004) é possível a identificação de reforçadores, para tanto é necessário compreender o que o grupo quer ou deseja. Um erro comum é que as pessoas tendem a assumir o seu reforçador para os outros, mesmo com uma variedade de diferenças com uma cultura, *status* social e idade. Um exemplo é quando a organização coloca como um incentivo uma viagem para um lugar frio, porém se o funcionário com o melhor desempenho não gostar desse lugar, essa estratégia pode ser aversiva.

Em contrapartida aos reforços, as consequências que tendem diminuir a probabilidade da ocorrência do comportamento são denominadas de punição. A punição: “[...] consiste em programar, para o responder, uma consequência que o torna menos provável” (CATANIA, 1999, p. 109). Catania (1999) corrobora que na punição, as consequências enfraquecem o comportamento. A punição pode ser positiva ou negativa, a punição é considerada positiva quando é apresentado um estímulo aversivo após a ocorrência de um comportamento e tem a função de enfraquecimento do mesmo. Por exemplo, quando um funcionário dirige dentro da fábrica acima do limite de velocidade, ele pode receber uma advertência. Na punição negativa, é retirado um estímulo reforçador. Por exemplo, quando o funcionário chega atrasado, o líder retira a folga da semana.

Sidman (2001) conceitua a punição como a retirada de reforçadores positivos ou quando é apresentado um estímulo desagradável em face a uma resposta que se pretende inibir. Desse modo, ampliando para o contexto organizacional, os líderes podem descontar um determinado valor do salário do trabalhador, caso o mesmo falte serviço, configurando assim uma punição, nesse caso, a negativa (retirada de um estímulo reforçador), ou pode ser também positiva (inserir no ambiente um estímulo aversivo), como por exemplo repreendê-lo.

Daniels (1984) e Sidman (2001) criticam o uso da punição como uma forma de mudança de comportamento, tendo em vista que se deve considerar um conjunto de fatores e eventos do ambiente que interferem na qualidade do trabalho e na produtividade. Além de defenderem a ideia que é possível ter prazer no trabalho por meio da adoção de gestão eficaz e que considere os elementos humanos, baseado no reforçamento positivo e não na punição, pois apesar da punição poder ser utilizada no ambiente organizacional como uma forma de controlar o comportamento dos funcionários para que eles produzam mais, no entanto isso afeta a produtividade e a longo prazo não é resolutive. Assim, por meio do reforçamento positivo propõe-se um ambiente de trabalho mais funcional, por meio de relações mais fluidas e respeitadas.

Nesse prisma, Nery (2009, p. 135) afirma que “a punição deve ser sempre que possível evitada, pois ela provoca efeitos emocionais, muitas vezes indesejáveis”. O fato é que a punição reduz uma performance indesejada, porém não se tem controle de qual o novo comportamento será aderido. A punição não ensina o que as pessoas devem fazer, na realidade elas tendem a adotar comportamentos de forma que não sejam punidas, logo a punição produz resultados superficiais (DANIELS; DANIELS, 2004). Assim, Diamantino (2009, p. 47) afirma que,

[...] a punição não é eficaz para abolir comportamentos considerados “indesejáveis”. Estes podem ser suprimidos durante um determinado período, mas não são extintos. Além da ineficácia do método punitivo, vale ressaltar que o controle gera contra controle e a agressão produz contra agressão.

Vários são os subprodutos da constante punição, como o medo, a ansiedade, a ira e a depressão. Várias as suas implicações que impactam na rotina da pessoa e conforme Skinner (1953), outra consequência do controle aversivo é que faz com que a pessoa emita comportamento de fuga ou de esquiva e que tende a variar de intensidade de acordo com cada organismo.

Portanto, dentro do contexto organizacional é mais adequado que se utilize do reforço positivo. Assim, “o supervisor pode utilizá-lo como uma ferramenta de gestão que incentivará os comportamentos esperados, além de criar um relacionamento mais agradável com sua equipe.” (NERY, 2009, p. 135).

Salienta-se que os antecedentes possibilitam com que o comportamento seja iniciado, e a consequência o mantenha, além disso, um consequente pode ser imediatamente um antecedente, estabelecendo assim uma relação dinâmica. Por exemplo, quando um funcionário recebe uma viagem como uma consequência por ter alcançado a meta, isso pode se tornar um antecedente para que os demais funcionários atinjam a meta.

Austin (2000) afirma que é relevante que além de identificar se a consequência é positiva ou negativa, se deve verificar se é imediata ou futura, sendo que quanto maior a lacuna entre o comportamento e a consequência, menos eficaz será essa consequência, se é certo ou incerto, onde se considera a probabilidade da sua ocorrência. Assim sendo, “é possível entender o que mantém o comportamento, baseando-se nas consequências do mesmo. Então, após analisar as contingências é possível identificar o que mantém os comportamentos indesejados e indesejados” (AURELIANO *et al.*, 2008, p. 55).

Na gestão de desempenho, por mais que seja complexo que a organização disponibilize reforços específicos para cada funcionário, em contrapartida, reforçar o comportamento das pessoas dentro de generalizações não potencializa o desempenho. Muitos reforços cotidianos utilizados na organização se sobrepõem aos trabalhadores novatos, por exemplo, em uma indústria onde uma equipe de produção, historicamente confraternizam com jogo de futebol, cerveja e churrasco organizado pela empresa em resposta ao alcance de uma meta, por mais que a equipe se atualize por meio da rotatividade, esse “reforçador” se mantém, sem também sofrer atualização.

Para que a gestão de desempenho seja eficaz é necessário que os reforços individuais sejam identificados. Primariamente, a individualização das estratégias reforçadoras parece um trabalho árduo. Para a identificação dos reforçadores, Daniels e Daniels (2004) sugerem três métodos: perguntar, observar e testar. Quando se iniciam os esquemas de reforçamento é relevante determinar reforçadores individuais e de grupo. O método *perguntar* está relacionado a questionar as pessoas sobre os seus gostos por meio da conversa, especialmente sobre as atividades que não estão relacionadas ao âmbito profissional, por exemplo questionar o *hobby* (DANIELS; DANIELS, 2004). Austin (2000) afirma que muitos obstáculos no desempenho podem ser evitados por meio da pergunta e que as consequências devem ser alteradas de modo que se alcance o resultado desejado.

Daniels e Daniels (2004) sugerem a utilização de uma pesquisa de reforço por meio de formulários que constem itens sociais e tangíveis onde se possa obter uma gama de interesses possíveis. Assim, os funcionários podem sinalizar o que gostam, porém é importante desenvolver um vínculo de um relacionamento positivo com os funcionários, caso contrário as pessoas podem considerar invasivo e estarem hostis a resposta do questionário. Assim, faz-se necessário antes da aplicação do questionário, que os líderes expliquem o objetivo do questionário ao funcionário. Em relação ao item observar, essa é uma forma eficaz para identificar reforçadores em potencial, e essa estratégia pode ser utilizada para posteriormente se aplicar o princípio de Premack.

Esse princípio foi desenvolvido pelo psicólogo David Premack (1959, 1965, 1971 Apud WELSH; BERNSTEIN; LUTHANS, 1993), em que a sua hipótese se sustentava a probabilidade que uma resposta mais provável reforçará uma menos provável. Assim, uma atividade de alto valor pode reforçar uma atividade de médio valor, uma atividade de valor médio será reforçadora para uma de menor valor.

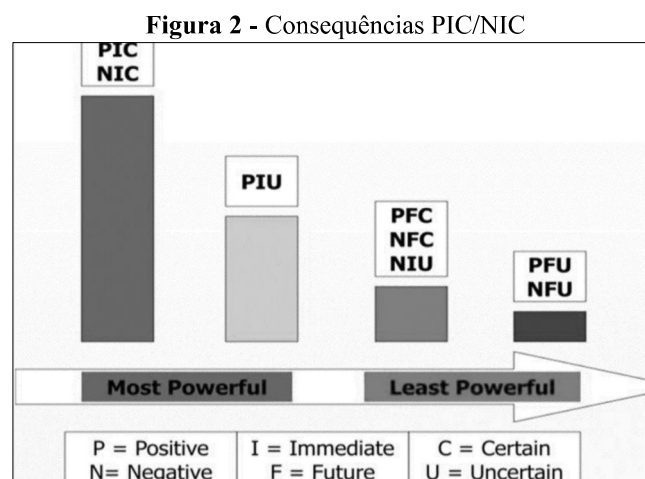
Em relação ao *testar*, esse método se refere a combinação de perguntar e observar, pois é necessário testar uma consequência para verificar se é um reforçador, assim para encontrar reforçadores em potencial, é necessário testar para ver se funciona. Em caso de erro na implementação de reforçadores, as pessoas no ambiente de trabalho tendem a valorizar ao perceber que o líder está tentando aumentar a consequência positiva mesmo que os reforços não funcionem (DANIELS; DANIELS, 2004). Desse modo, ambas operações interagindo de modo adequado, estabilizam condições em potencial para o êxito do profissional e conseqüentemente o organizacional, afetando o desempenho de modo que produza resultados esperados pela organização.

3.2.4 PIC/NIC

Após a identificação dos pontos-chave da mudança, é necessária a identificação dos consequentes e caracterizar as consequências por meio dos seguintes critérios: se ela é positiva ou negativa (P/N), se é imediata ou futura (I/F) ou se é certa ou incerta (C/ U). Esse processo é denominado de PIC/NIC. Ressalta-se que essa categorização é realizada por meio da perspectiva de quem apresenta um comportamento-alvo, que são os pontos-chave de mudança para sofrer a intervenção. “Para uma boa análise ABC, é necessário que se faça esta categorização tanto para o comportamento-problema assim como para o comportamento desejado.” (AURELIANO *et al.*, 2013, p. 38). A ocorrência do comportamento a curto prazo é mais provável nas consequências imediatas e certas positivas PIC. As consequências imediatas, certas e negativas NIC, explicam as motivações pelas quais um comportamento apresenta baixa frequência ou não é emitido, como bem evidenciam Aureliano *et al.*, (2013, p. 38):

[...]os motivos pelos quais um comportamento indesejado se mantém, geralmente porque apresenta consequências PIC, e os porquês dos comportamentos desejados não serem emitidos ou aparecerem com baixa frequência, geralmente sendo seguidos por consequências NIC.

Daniels e Daniels (2004, p. 46) exemplificam graficamente os tipos de consequências de forma gradativa do mais ao menos eficiente conforme a figura 02:



Fonte: Adaptado de Daniels e Daniels (2004, p. 46)

Nesse contexto, infere-se que analisar as consequências de curto e longo prazo é uma estratégia relevante para compreender e colocar os resultados imediatos dentro de uma perspectiva atual. Logo, a PIC, é mais possível para que haja um comportamento.

Quadro 3 - Exemplos PIC X PFU

A	B	C	P/N	I/F	C/U
Meta de venda	Realização das vendas estabelecidas em metas.	Comissão semanal por atingir a meta	P	I	C
		Participação nos lucros anuais caso ocorra	P	F	U

Fonte: Próprio Autor (2020)

Observa-se que a análise PIC/NIC auxilia na identificação das consequências que explicam a ocorrência e o motivo pela qual um comportamento se mantém. Em síntese, essa análise pode ajudar o gestor na compreensão do porquê um funcionário realiza uma atividade. Contudo, não há como assegurar que a probabilidade de uma resposta (C/U) seja 100%, tendo em vista que nem todas as variáveis do ambiente de trabalho estão sob controle, uma alteração ambiental, por exemplo pode impactar nos resultados.

3.2.5 *Pinpoints*

Para um gerenciamento eficaz é necessário que se identifique o que precisa ser mudado. Assim, discutir acerca do desempenho requer essa identificação para que se tenha um alinhamento adequado entre o líder e o liderado, orientando as pessoas que fazem parte do processo de gestão de desempenho, quais comportamentos críticos devem ser alterados (GOMEZ, 2017).

Desse modo, para sistematizar o processo de gestão de desempenho deve-se elencar os pontos que devem ser modificados: os *pinpoints*. Os *pinpoints* são os pontos-chave das mudanças e devem ser mensuráveis, realistas e que impactem no desempenho.

Nery (2009) exemplifica que um gestor, por exemplo, não pode categorizar a desmotivação de um funcionário como um ponto-chave, tendo em vista que não tem como fazer uma mensuração. Portanto, considerando o modelo OBM, o gestor deve operacionalizar a desmotivação, como por exemplo, evidenciar faltas, atrasos e qualidade de entrega. Nesse sentido, entende-se que a organização precisa identificar os comportamentos esperados para assim seguir às alterações.

Outra característica que deve ser considerada na seleção do ponto-chave é que esse depende das pessoas envolvidas, relacionando assim para a mudança comportamental e otimização dos resultados. Portanto, quando um ponto-chave é evidenciado de forma

sistemática e clara, tem-se como saber o que se espera em relação aos resultados das pessoas (NERY, 2009).

Considerando uma perspectiva mais ampla, Gomez (2017) defende que o benefício da identificação dos pontos-chave e o manejo dos mesmos, é que fomenta um ambiente de trabalho mais colaborativo, possibilitando o alinhamento entre as equipes. Os resultados produtivos são potencializados em consequência da dinamização entre os setores da organização. Portanto, as qualidades das interações individuais são relevantes. Assim, deve-se levar em consideração também a implementação dos pontos-chave como forma de melhorar resultados.

Para que um ponto-chave seja preciso ele deve ser categorizado em mensurável, observável e confiável. Por exemplo, a quantidade de produtos produzidos com falhas, é algo que pode ser mensurado. Além disso, a mensuração desses resultados devem ser confiáveis. Essa confiabilidade pode ser dada a partir de evidências que podem ser obtidas por meio de dois ou mais observadores independentes. À medida em que esses concordam, pode-se apreender que é uma estimativa da confiabilidade do ponto exato, para que assim a intervenção seja mais qualificada. Os pontos-chave não devem ser considerados interpretações, eles não devem ser passíveis a uma inferência ou crença. Assim, por exemplo, a desmotivação não é considerada um ponto-chave. Tendo em vista que a desmotivação representa um conjunto de comportamentos e resultados, esses que devem ser consideradas para o estabelecimento de um ponto-chave. Não se deve, portanto, utilizar termos vagos para a descrição do desempenho. É necessário ser descritivo e não interpretativo quando for resolver problemas de desempenho (DANIELS; DANIELS, 2004).

Além disso, os pontos-chave devem estar sob o controle do funcionário. Os funcionários responsáveis pelos resultados devem ter influência na modificação desses resultados, ou seja, a modificação parte do comportamento deles. Um exemplo é que um supervisor de uma linha de produção não pode ser responsabilizado pela qualidade do produto quando o defeito é na matéria prima, pois ele não detém o controle do mesmo.

Posteriormente a um comportamento ocorre o resultado. Os trabalhadores não precisam necessariamente estar presentes para que seus resultados sejam observados depois de um dia ou semana de trabalho. O supervisor pode, por exemplo, consultar um relatório de vendas e observar o quantitativo de produtos vendidos. Ações que podem ser quantificadas, como o número de chamadas realizadas por uma operadora de *telemarketing*, porém não são resultados. Saber tornar preciso o que é resultado, é relevante para inferir qual a combinação que potencializa os comportamentos que produzem resultados. Quanto mais se conhece esses comportamentos, mais preciso se torna um *feedback*, um reforço, possibilitando então uma

rápida mudança comportamental. Portanto, os resultados se distinguem do comportamento, tendo em vista que o comportamento é ativo e o resultado é estático e inativo. Não se observa pessoas fazendo o resultado, mas sim se comportando. Os resultados também devem ser passíveis da mensuração, da observação e da confiabilidade. O desempenho é então uma síntese de comportamentos que produz resultados esperados para a organização (DANIELS; DANIELS, 2004).

Portanto, a partir dessas categorizações para a localização de um ponto-chave, uma intervenção pode ser mais qualificada, possibilitando uma meta mais precisa e de acordo com as necessidades de melhorias a partir da gestão de desempenho.

3.3 Categoria III – Técnicas e Procedimentos

Nesta seção do estudo serão descritas as principais técnicas e procedimento utilizados nas intervenções analítico-comportamentais nas organizações.

3.3.1 Metas

Um dos aspectos mais relevantes da gestão de desempenho é a especificação de metas. A meta quando adequadamente aplicada, se estabelece como uma relevante estratégia motivacional. Mas para isso precisa estar relacionada ao planejamento estratégico organizacional. Nesse sentido, para a implantação do gerenciamento de desempenho, é necessária a aderência dessa estratégia aos objetivos corretos (DENISI, 2011).

Posteriormente ao estabelecimento dos pontos-chave, deve-se deixar claro o nível de performance desejado. Esse processo é denominado como estabelecimento de metas. As metas por si só podem não trazer um resultado esperado, tendo em vista que o ponto-chave para a mudança, notadamente não é aquele adequado a situação. Logo, precisa ser acompanhado de um reforço adequado. Outro fator que deve ser considerado é que as metas devem ser passíveis de serem alcançadas ao passo que devem ser também desafiadoras. Assim, é possível modelar o comportamento de forma a favorecer progressivas aproximações do resultado esperado (LOEWY; BAILEY, 2007).

A meta é, portanto, o estabelecimento de desempenho necessário, específico e almejado. Salienta-se que não é adequado muitas metas estabelecidas, pois quando não alcançadas, sugerem que essas são ineficazes. Assim, estabelecer somente a meta não é garantia de um desempenho produtivo. As maiores metas não devem ser compreendidas como a melhor estratégia a ser implantada, inclusive no contexto organizacional os empreendedores avaliam

riscos, e a assunção dos riscos moderados e previsíveis são mais razoáveis. Essas são as características de empreendedores que alcançam resultados. Equivocadamente, gerentes condicionam o melhor desempenho aos objetivos altos. Uma meta muito alta reduz a possibilidade da emissão de reforço e conseqüentemente a possibilidade de atingi-la, levando as conseqüências aversivas às metas e a assim os funcionários tendem desistir de alcançá-la, pois independente do que façam nunca alcançarão (DANIELS; DANIELS, 2004).

Em contrapartida, Locke e Latham (2006) argumentam que metas muito fáceis são desestimulantes. Assim, os autores defendem que as metas devem ser específicas, atingíveis e desafiadoras. Além de metas alcançáveis, Denisi (2011) discute que é necessário reforçadores, e se deve deixar claro aos funcionários que as promoções, comissões ou outros resultados serão condicionados ao alcance das metas estabelecidas. Quanto mais estreita a relação cumprimento de meta e os reforçadores positivos, maiores as possibilidades êxito no desempenho.

Considerando isso, Daniels e Daniels (2004) faz uma comparação com o esporte sobre o reforço positivo e afirmam que esse é mais predominante na dinâmica esportiva e menos utilizado no mundo corporativo e acrescentam ainda que esse comportamento pode ser visto como desnecessário. Embora os autores salientem que nem todas as estratégias que são utilizadas no esporte podem ser aplicadas de forma equivalente no ambiente de trabalho, apesar de compreender que características do esporte como entusiasmo, energia, comemorações são elementos relevantes para a produtividade.

Assim, a meta exerce uma função de estímulo discriminativo. De acordo com Locke e Latham (2006), na condução de metas é importante o *feedback* para que o funcionário acompanhe seus resultados, sendo necessário que seja disposto graficamente. Denisi (2011), ainda coaduna que a combinação das estratégias de recebimento de *feedbacks*, metas e recompensas, subsidia a possibilidade para que os funcionários alterem os seus comportamentos, de modo que potencializem seu desempenho.

Ressalta-se ainda que apesar da relevância da performance grupal, as atribuições individuais devem ser definidas para que se alcance os resultados grupais. Daniels e Daniels (2004) exemplificam que no esporte, o jogador sempre recebe o *feedback* imediato, assim o jogador tem acesso não somente a sua pontuação, mas também o que precisa alcançar.

Tittelbach *et al.*, (2007) visaram avaliar os efeitos do *feedback*, esclarecimento de tarefas e estabelecimento de metas sobre os comportamentos de atendimento ao cliente no escritório. Dez funcionários participaram do estudo. As V.D's foram: a) Pontualidade; b) Cumprimentar os clientes corretamente e c) Conversar com o cliente com uma postura correta. As V.I's consistiram em *feedback* verbal, esclarecimento de tarefas e uma meta estabelecida pelo

supervisor para cada comportamento-alvo. Após duas semanas de coleta de dados para a linha de base, as intervenções foram implementadas. Os resultados da pesquisa apontaram que a linha de base para cada comportamento esperado, respectivamente foram a) 07 minutos média; b) 50%; c) 50% e após o período interventivo observaram-se as seguintes mudanças a) 03 minutos média; b) 89% e c) 95%. Concluindo que todos os comportamentos-alvo aumentaram uma vez que a intervenção foi implementada.

Portanto, além de potencializar o desempenho, a definição de metas atreladas às outras estratégias como o *feedback* melhora a comunicação tendo em vista que quando os indivíduos sabem exatamente o que é esperado em relação ao desempenho, maiores as possibilidades de engajamento profissional.

3.3.2 Sistema de *feedback*

Para que os profissionais tenham um desempenho esperado, é importante que tenham informações acerca do seu desempenho e como estão realizando as suas atividades para fazer correções e ajustes quando for necessário para o alcance das metas organizacionais. Sem os *feedbacks* as pessoas desenvolvem as suas atividades sem o aperfeiçoamento e a gestão de desempenho defende que a organização deve utilizar o *feedback* de forma sistemática para a maximização da performance, o seu conceito é descrito por Catania (1999, p. 405) como um,

[...] estímulo ou propriedade de estímulo relacionado ou produzido pelo próprio comportamento do organismo. O estímulo, por sua vez, pode mudar o comportamento, que novamente muda o estímulo, e assim por diante. As relações matemáticas entre o comportamento e o estímulo são denominadas funções de *feedback*.

Milani (1988, p. 151) corrobora que em âmbito comportamentais, o *feedback* é “um estímulo relacionado sistematicamente ao nível satisfatório de como um indivíduo atinge um critério padrão exigido para uma dada tarefa. Tal critério pode envolver qualidade, quantidade e medidas de custo para cada realização esperada.”

Considerando esse contexto, o *feedback* é uma ferramenta que deve ser aplicada na área organizacional, porém estrategicamente. Assim, Daniels e Daniels (2004) criticam o fato das organizações não darem o *feedback* constantemente, tendo em vista que esse está relacionado ao ciclo avaliativo, que podem ser anuais, por exemplo. Aureliano *et al.*, (2013, p. 38) abordam a relevância do reforçamento positivo e do *feedback* imediatos à uma atividade, “como os

aspectos primordiais de uma atividade cuja sensação que a acompanha é o prazer de realizá-la.” Nery (2009, p. 136) endossa que,

A organização pode oferecer um *feedback* constante para seus colaboradores, não será necessário aguardar a avaliação de desempenho anual ou semestral da empresa para que o colaborador saiba exatamente como está indo”. [...] *Feedback* imediato e constante, esta postura implica em não esperar somente a avaliação formal, muitas vezes anual da organização, para fornecer *feedback*. O *feedback* positivo deve ser feito em público e o *feedback* negativo em particular. Estimular e ensinar os elementos da equipe a dar *feedbacks* positivos criará um ambiente mais alegre e agradável para se trabalhar.

Considerando isso, o *feedback* é um dos conceitos essenciais na gestão de desempenho. A aplicabilidade e a frequência com que o mesmo ocorre está relacionada ao desempenho, nesse sentido o *feedback* é denominado como uma retroalimentação, possibilitando com que os funcionários tenham conhecimentos acerca do seu desempenho. Desse modo, Nolan, Jarema e Austin (1999) mencionam que um resultado de *feedback* apenas tem efeito quando ele chega em tempo hábil possibilitando a alteração de um evento futuro. Por exemplo, quando uma equipe de qualidade de uma indústria de alimentos dispõe de alguma informação sobre algum erro durante o processo de produção, isso possibilita com que os produtos não sejam despachados.

Apesar de Daniels e Daniels (2004) considerarem que o *feedback* esteja relacionado ao conhecimento que o funcionário tem da sua performance, o que possibilita a modificação do seu comportamento, eles defendem que essa ferramenta nem sempre por si só é garantia de resultados esperados. Assim, o desempenho melhora quando se tem um reforço pareado ao *feedback*. Desse modo, o *feedback* deve ser combinado com uma consequência para que ocorra a alteração do desempenho. Então, a abordagem mais eficaz para melhorar o desempenho é a combinação do *feedback* e o reforço positivo, sendo que o *feedback* atua como um antecedente do reforço.

Redmon e Agnew (1991) ainda exemplificam que quando uma pessoa é informada sobre o seu nível de colesterol, isso não a leva a alterar a sua dieta, mas sim quando ela sabe se isso é bom ou ruim. Considerando esse aspecto, um *feedback* de desempenho deve proporcionar as informações para duas funcionalidades: 1º - sinalizar onde o indivíduo está em face dos objetivos; 2º - informar o que se deve fazer para melhorias. Salienta-se que o *feedback* emitido pelo líder é mais eficaz, tendo em vista que o líder dispõe de mais controle dos reforçadores sobre a performance do funcionário.

Considerando o organismo humano, o *feedback* pode ser fornecido pelos cinco sentidos, porém no ambiente do trabalho, o *feedback* pode ser apreendido especialmente pela visão e audição. Assim, por exemplo, é possível a equipe ouvir um supervisor comercial afirmando que as vendas foram baixas no mês anterior, ou ao mesmo tempo também é possível ver um gráfico com a taxa decrescente desempenho das vendas (DANIELS; DANIELS, 2004).

Nery (2009) destaca que os funcionários devem ficar sabendo do que é esperado de cada um e as possíveis mudanças. E esse *feedback* pode ser disposto graficamente o que melhora o fluxo de informação. Os gráficos precisam estar no tamanho legível, de modo que as pessoas mesmo à distância podem observá-los e analisá-los. Em linhas gerais, Daniels e Daniels (2004) caracterizam o *feedback* no contexto da gestão de desempenho:

a) *As informações devem ser específicas*: os funcionários devem ter conhecimento exatamente de quais comportamentos devem alterar quando verificar o gráfico, porém é relevante que líderes acompanhem para se certificar que os funcionários sabem o que fazer quando as informações dos gráficos aumentam ou diminuem;

b) *O feedback sobre o funcionário deve ser dado, de modo que ele possa controlar*: ou seja, quando o desempenho está sob o controle dos funcionários. Um exemplo se dá no caso de um funcionário que não é treinado, assim ele não vai ter conhecimentos e nem habilidades para desempenhar a sua função, então o *feedback* será ineficiente;

c) *Feedback imediato*: o *feedback* na hora correta amplia a possibilidade de alteração do comportamento, ele feito de forma cotidiana é mais eficaz que semanal ou mensal;

d) *O feedback deve ser individualizado*: o *feedback* efetivo é mais responsivo quando ele é personalizado. Contudo, em muitas dinâmicas de trabalho, não é possível essa mensuração individual e sim grupal. Assim, a estratégia é fornecer o *feedback* ao menor grupo possível, por exemplo, quando três pessoas operam uma máquina em específica, o *feedback* deve estar relacionado ao desempenho da equipe;

Outro exemplo, é em um escritório, quando se pretende implantar algum projeto e esse projeto é feito em dupla, então é recomendável que se dê *feedback* ao status do projeto, tendo em vista que nem sempre é possível apreender o desempenho individual. Ressalta-se que o *feedback* em grupo pode ser dado de forma pública e o *feedback* individual em particular. Park *et al.*, (2019) complementam que o *feedback* individual possibilita a calibração específica de desempenho, em contrapartida o *feedback* grupal possibilita uma calibração mais ampla do desempenho.

e) *O feedback deve ser compreensível*: é necessário que além do *feedback* ser compreensível a quem emite, é importante que o receptor o compreenda, assim é importante perguntar se as pessoas que recebem o *feedback* compreenderam os dados;

f) *Utilização de gráficos*: é relevante a utilização de gráficos sendo um dispositivo eficaz para o *feedback*, permitindo ao funcionário uma leitura rápida e objetiva acerca do desempenho no contexto de trabalho. O desempenho pode ser maximizado uma vez que os gráficos servem como antecedentes de um reforço. Sugere-se a utilização da limitação da quantidade de linhas de gráficos, sendo orientada duas linhas, caso tenha mais variáveis para realizar a mensuração, é adequado que se faça gráficos separados. Além disso, se pode utilizar estratégias como gráficos coloridos para atrair a atenção, além de estarem localizados no curso das atividades, onde as pessoas passam diariamente, por exemplo estações de trabalho, perto de entradas, lanchonetes etc.;

g) *O feedback pode ser um antecedente para o reforço*: é necessária a utilização do *feedback* para a emissão do reforço, o *feedback* por si só não é capaz de sustentar um desempenho adequado. Assim, o *feedback* deve ser sistemático e associado ao reforço, logo o gráfico se torna um antecedente ao reforço.

Uma pesquisa desenvolvida por Loewy e Bailey (2007) visou investigar os efeitos do *feedback* gráfico, definição de metas e gerenciamento elogios sobre os comportamentos de atendimento ao cliente em duas lojas de material de construção nos Estados Unidos. Participaram desse estudo 150 funcionários em cada loja. As V.D's foram o cumprimento ao cliente, contato visual e sorriso dos atendentes para os clientes mensuradas por meio de observações diretas pelos pesquisadores. A primeira V.I foi a disposição de gráficos de *feedback* duas vezes por semana na sala de descanso dos funcionários ao decorrer de 15 dias, a segunda V.I foi o estabelecimento de metas e elogios dos gerentes mais a continuidade dos gráficos de *feedbacks* por 14 dias. As intervenções foram implementadas em ambas as lojas, após uma fase inicial de 45 dias - 26 sessões - para a coleta da linha de base. Os resultados da linha de base, da intervenção 01 e da intervenção 02, que se referem aos comportamentos emitidos esperados em sua frequência, respectivamente das seguintes variáveis foram: a) *cumprimentar o cliente*: 40,8 %, 44,75% e 64 %; *Contato visual*: 46%, 44,35% e 62,6% e; *sorrir para o cliente* 17,15%, 35,85% e 62,3%. Foi possível concluir então que houve um aumento das 03 variáveis, especialmente a emissão de sorriso para os clientes, sendo então uma proposta eficaz, ratificando que o *feedback* gráfico, definição de metas e gerenciamento elogios são estratégias que otimizam o desempenho.

Outro estudo conduzido por So, Lee e Oah (2013) teve como objetivo analisar os efeitos relativos do *feedback* diário e semanal sobre o comportamento de quatro funcionários no atendimento ao cliente em um posto de gasolina na Coreia do Sul. As VD's foram: a) Cumprimentar os clientes b) Questionar aos clientes se precisavam de gasolina ou diesel c) Oferecer aos clientes o recolhimento de lixo do carro d) Oferecer aos clientes para colocar a quilometragem no cartão de milhas e foram coletadas por meio de observação, se utilizando de uma lista de verificação comportamental pelos pesquisadores. As VI's se trataram de *feedbacks* semanais realizados ao decorrer de 23 dias e no segundo momento, os *feedbacks* diários por mais 18 dias. As porcentagens médias do grupo para os comportamentos esperados foram respectivamente: a, b, c, d, durante a linha de base: 3,01%; 8,33%; 2,78% e 2,28%. Ao decorrer do *feedback* semanal, as porcentagens aumentaram expressivamente para os três dos quatro comportamentos: a, b e d aumentaram para 61,40%, 59,32% e 52,52%. Com a introdução do *feedback* diário houve aumento em todos os comportamentos esperados para 80,36%, 75,21%, 42,46% e 74,09%, respectivamente. Sendo possível concluir que o *feedback* é eficaz, contudo, quanto mais próximo do comportamento esperado o *feedback* ocorre, os resultados tendem a ser mais produtivos.

McCarthy (1978) em seu estudo abordou sobre o gerenciamento comportamental por meio do *feedback* em funcionários em uma indústria de fios têxteis. A organização visava a diminuição de perdas de bobinas, quando eram encaixadas erradas na máquina causavam emaranhados de fios e desperdícios. Participaram do estudo funcionários com idade variando de 19 a 27 anos e que tinham tempo de serviço entre um mês e quatro anos no departamento têxtil. A V.D consistiu em encaixe de bobinas corretamente para evitar desperdícios e a V.I foi a emissão de *feedback*, reforço verbal tanto para supervisores de turno quanto para os funcionários. A linha de base correspondeu a uma média de 55,9% de erros de fabricação de bobinas, que foi contabilizada pelo gerente do departamento sem anunciar que estava fazendo durante o período de oito dias e posteriormente ao processo interventivo se identificou 8,1% de bobinas desperdiçadas. Evidencia-se, portanto, que o *feedback* é eficaz e quando é associado aos estabelecimentos de metas, reforçamento, esclarecimento de tarefas se torna ainda mais eficaz.

3.3.3 Esquemas de Reforçamento

Esquema de reforçamento é o modo como o reforço é liberado. Os programas de reforçamento exercem uma função central no processo de condicionamento operante. A

frequência com que um comportamento é reforçado pode auxiliar na previsibilidade e na determinação da agilidade com que uma resposta é aprendida, assim como na intensidade com que a resposta pode ocorrer. Um esquema de reforço sinaliza contingências, regras, instâncias de um comportamento que serão reforçadas (SKINNER, 1953).

Os esquemas de condicionamento podem ser contínuos ou intermitente. No esquema de reforçamento contínuo (CRF), a resposta é sempre reforçada, podendo ser compreendida na função: a cada um comportamento, um reforço. Esse tipo de reforçamento é muito aplicável e eficaz quando se pretende trabalhar na aquisição de novos comportamentos e potencializar a aprendizagem. No esquema de reforçamento intermitente, o reforço ocorre de forma invariável. É muito eficaz quando se pretende manter o comportamento. Esse tipo de esquema pode ser subdividido em esquemas de reforço de razão fixa (FR) e variável (VR) e intervalo variável (FI) e fixo (VI). A saber, respectivamente conforme Skinner e Ferster (1957):

Esquema de razão fixo (FR): nesse esquema, as respostas são reforçadas apenas posteriormente a uma quantidade específica de respostas, esse esquema possibilita uma alta taxa de respostas e de modo constante. Um exemplo desse tipo de esquema é que quando um operador de produção produz três produtos e a cada esses três, ele ganha um reforço.

Esquema de razão variável (VR): o reforço é contingente após a emissão de um número médio randômico de respostas. Por exemplo, a empresa pode oferecer bônus de modo aleatório aos operadores de *telemarketing*, esses nunca sabem exatamente quantas ligações devem fazer para receber as bonificações, mas sabem que quanto mais ligações fizerem, maiores serão suas possibilidades de ganhar o bônus surpresa. Os esquemas de razão variável são caracterizados como propulsores de alta taxa de resposta, os resultados surgem brevemente após o reforço.

Esquemas de intervalo fixo (FI): nesse tipo de esquema as respostas só são reforçadas após um período determinado de tempo decorrido. Como característica, esse esquema tende a provocar quantidades de respostas mais elevadas próximo ao fim do intervalo, uma diminuição da frequência de respostas imediatamente posteriormente a emissão de um reforçador. Por exemplo, quando um funcionário recebe um salário quinzenal ou mensal.

Esquemas de intervalo variável (VI): ocorre quando a resposta recebe o reforço após uma quantidade média randômica de tempo. Esse tipo de reforço produz uma frequência lenta e constante de respostas. Por exemplo, quando um funcionário recebe salário em média mensal, mas com atrasos, sem datas específicas para o recebimento.

Warman, Wine e Ernest (2020) conduziram um estudo com o objetivo de evidenciar a eficácia de um programa de pagamento por desempenho de quatro analistas do comportamento em uma clínica de saúde mental. A empresa não estava alcançando a meta esperada que eram

25 horas semanais faturáveis de atendimentos aos adultos com diagnóstico de deficiência de desenvolvimento. As V. D's foram a renda líquida mensal gerada pelos quatro participantes e o número médio de horas faturáveis concluídas pelos analistas de comportamento por mês. Uma avaliação funcional foi realizada para avaliar duas intervenções, sendo assim, a V.I foi a alteração de um esquema de pagamento de razão fixa (RF) - que era um salário quinzenal - para a implementação da variável (RV) que foi estabelecida em 80% da receita para cada hora faturável na média de cinco dias, além das 20 horas faturáveis, foi compartilhada com os analistas do comportamento. Para a linha base foram considerados os meses de novembro, dezembro e janeiro de 2019, onde as horas faturáveis em média foi de 15,5 horas e o processo de intervenção ocorreu durante os meses de fevereiro, março e abril, o a linha de base média foi de 21,3 horas faturadas. Os resultados após intervenção em maio, junho, julho e agosto, contabilizaram em 25 horas. Concluiu-se que houve um expressivo aumento das horas faturadas. Portanto, os esquemas que produzem maior número de respostas são o de razão, em especial de razão variável, logo recomenda-se sempre que possível este tipo de esquema nas empresas.

3.3.3.1 Caracterização de Reforços Eficazes

Para que um reforço seja considerado eficaz ele deve ser caracterizado como controlável, disponível, repetível e eficiente.

a) *Controlável*: não é aconselhável que líderes prometam reforçadores que não estão sob o seu controle. Embora os salários, promoções e aumentos sejam influenciados pelos mesmos, ainda assim não detêm controle total dessas variáveis (DANIELS; DANIELS, 2004).

Austin (2000) aborda que na implementação do planejamento de reforços é importante à princípio buscar e testar as soluções que sejam de baixo custo. Austin, Kessler e Riccobono (1996) ainda complementam que o desempenho é potencializado quando o indivíduo é apenas conseqüenciado de forma monetária, mas também de outras maneiras tangíveis como premiações em objetos que exercem funções reforçadoras para o trabalhador.

Aguinis (2019) sugere que uma organização adote um sistema de remuneração variável, na qual o indivíduo recebe essa remuneração como resposta do alcance de resultados da equipe e isso deve ser uma recompensa adicional baseado no desempenho individual. Embora essa estratégia esteja relacionada a um sistema monetário, ela também é confluyente à premissa de baixo custo defendida por Austin (2000). Um exemplo dessa aplicação abordada por Aguinis (2019), é quando uma equipe consegue economizar por meio de controle de custos e

aprimoramento de eficiência e de produtividade. Assim, o dinheiro pode voltar para equipe em forma de bonificações.

b) *Disponíveis*: devem ser utilizados considerando que eles estejam disponíveis para o manejo. Os reforçadores mais disponíveis são os sociais, que podem ocorrer por meio de parabenizações, elogios e reconhecimento, por exemplo. Não sendo necessário envolver orçamento financeiro ou qualquer outra burocracia;

c) *Repetível*: um reforçador eficaz deve ser utilizado de forma repetitiva e regular (AUSTIN, 2000) apesar que nem sempre esse princípio pode ser aplicável quando se considera reforçadores como viagens, promoções, em virtude da falta de viabilidade financeira como já discutido. Em contrapartida, comemorações e outros símbolos personalizados que representem êxitos profissionais podem ser utilizados;

d) *Eficiente*: está associada a relação proporcional a redução de gastos e a produtividade. Desse modo, reforçadores sociais geralmente custam menos e a sua eficácia é elevada quando é emparelhada com formas de reconhecimentos tangíveis.

Wiesman (2006) realizou um estudo que teve como objetivo avaliar os efeitos do *feedback* e do reforço social positivo sobre o desempenho dos recebedores de pedidos em um restaurante *drive-thru* ao pedir que os clientes aumentassem o tamanho de seus pedidos. O estudo foi realizado em dois restaurantes, cada um com 15 funcionários. A V.D foi a porcentagem de oportunidades em que os funcionários pediam aos clientes que aumentassem seus pedidos. A V.I foi o *feedback* por meio de gráficos e reforço social e após a intervenção, no restaurante um, continuaram 15 observações, dentro de um período de cinco semanas a mais. E no restaurante dois, após o início da intervenção, os dados foram coletados por mais 12 observações por mais quatro semanas. Os resultados demonstraram que a linha de base, em relação ao comportamento correto, foi no restaurante um foi: 65% e no restaurante dois: 81%. Após o processo interventivo, no primeiro restaurante, a frequência de pedir para “aumentar o tamanho” foi potencializada para 96%. No segundo restaurante, obteve-se um aumento de 93% desse comportamento. Assim, concluíram que o *feedback* e o reforçamento social positivo foram importantes para estabilizar e reduzir a variabilidade do desempenho dos funcionários em ambos os restaurantes, bem como foi possível a potencialização do comportamento de “aumentar o tamanho do pedido”, sendo assim, estratégias interventivas eficazes.

3.3.4 Planejamento do Reforço

Para a implantação de qualquer projeto se faz necessário o planejamento das ações. Nesse aspecto, um esquema de reforço aplicado ao ambiente organizacional precisa ser implantado de maneira sistemática, caso contrário não é possível alcançar o efeito esperado. Latham e Huber (1991) afirmam que a programação com a qual o reforçador é gerenciado pode ser mais eficaz que propriamente o tamanho ou magnitude do reforçador.

Daniels e Daniels (2004) corroboram que é necessário, inicialmente um planejamento de uma variedade de reforçadores para os comportamentos, mas antes se deve identificar os resultados e os comportamentos atrelados aos mesmos, e na sequência definir objetivos secundários para os resultados. Além disso, é importante desenvolver um tema para a melhoria que se deseja alcançar. O desenvolvimento de temas no alcance das metas pode auxiliar no reforçamento, à princípio pode parecer uma estratégia inofensiva, contudo pode trazer resultados, os temas têm valor simbólico. Desse modo, há etapas a seguir em uma implementação do reforçamento, conforme se pode observar:

1º) *Se deve identificar os resultados, bem como os comportamentos que os produzem:* ou seja, os *pinpoints* – que são os comportamentos-alvos da mudança que afetam os resultados. Os comportamentos- alvo devem ser observáveis, mensuráveis de forma confiável, que esteja sob o controle do funcionário (ALÓ; BORGES; ABREU-RODRIGUES, 2020; EUZÉBIO, 2016);

2º) *Determinar os resultados que se pretende alcançar e os seus desdobramentos:* recomenda-se metas específicas para a promoção do desempenho, quanto mais específica e precisa for a meta, maior a possibilidade de ocorrer um desempenho em potencial (WILDER; CASELLA; AUSTIN, 2009; LOCKE; LATHAM, 2002);

3º) *Individualizar o reforçamento:* quanto mais personalizado for o reforço, mais eficaz será o desempenho (ALÓ; BORGES; ABREU-RODRIGUES, 2020), por exemplo placas de desempenho podem ser personalizadas;

4º) *Variedade de reforçadores:* é importante variar também nos reforços para os comportamentos que se desejam potencializar. Assim, o intercalamento dos reforçadores sociais com os tangíveis é eficiente. Pode-se incluir clientes, gerentes e fornecedores ao mesmo tempo para a emissão de reforços. Ao intercalar o tangível com social não é preciso aumentar o valor econômico de um tangível para que ele continue sendo reforçador. Quanto mais reforços a organização tiver, maiores as possibilidades potencializar os desempenhos, quando não há muita disponibilidade de reforçamento tangíveis, uma sugestão alternativa é uso do *feedback* (DANIELS; DANIELS, 2004);

4º) *Mensuração adequada do desempenho*: pode ser realizada por meio da lista de verificação, sistemas de ponto, escala de avaliação ancorada comportamental e matrizes de desempenho ou *balanced scorecard*.

Tradicionalmente, as organizações já possuem sistemas de reforço que dependem do desempenho, porém de maneira vaga, como por exemplo, os sistemas de participação no lucro, remuneração, sistema de avaliação, envolvimento de funcionários. Esses modelos dependem constantemente de consequências futuras e não imediatas. Assim, nesses planos de remuneração tradicional, o reforço não está diretamente vinculado ao desempenho (DANIELS; DANIELS, 2004).

Franceschini (2009) aborda sobre um sistema tradicional pouco eficaz ao exemplificar casos de funcionários que trabalham nos cargos mais operacionais, que ganham baixos salários, além de poucas alternativas de reforçamento e para receber o salário teriam que trabalhar o mês completo e os mesmos se encontram em constante risco de desemprego (estímulo aversivo), o chefe também se torna um estímulo aversivo contingente a qualquer desempenho abaixo do mínima de produção. Latham e Huber (1991) endossam que para além dos reforçadores tangíveis, o líder pode oferecer reforços importantes na interação com os profissionais.

É relevante também que além de se reforçar os objetivos finais - como por exemplo no caso de participação nos lucros que geralmente ocorre anualmente, se reforce as metas secundárias, celebrar as submetas ao decorrer do percurso é uma das principais formas de se alcançar o desempenho mais rapidamente. Desse modo, o desenvolvimento de um sistema de reforçamento contínuo possibilita uma entrega eficaz do reforço aos funcionários e que não dependa exclusivamente do gerente para a emissão dos reforços, pode-se, por exemplo, usar gráficos. Um sistema de reforço eficaz é aquele em que a equipe pode participar mutuamente do reforço.

Ao planejar o reforço, outro fator que se deve atentar é que um reforço de um funcionário não limite o de outro. Se o êxito de um profissional diminui a probabilidade de um outro alcançar um sucesso, o plano não maximizará o desempenho. Um sistema de reforçamento deve ser projetado de maneira que o êxito de um profissional subsidie a probabilidade de que os demais também possam obter o sucesso (DANIELS; DANIELS, 2004). Essa concepção abre um leque para compreender que a competição interna de profissionais pode não ser tão benéfica.

3.3.4.1 O reforço e a Competição Interna

A competição dentro de uma organização pode ser ineficaz e danosa, tendo em vista que se a empresa trabalha com uma quantidade limitada de reforços para dividir entre os profissionais, o que pode ocorrer são comportamentos antiéticos, como mentiras, trapanças e roubos. Quando os profissionais são obrigados a competir por reforços, o trabalho em equipe tende a ser fragilizado, superficial e mínimo. A competição minimiza o compartilhamento de soluções e ideias. Em contrapartida, a cooperação pode aumentar a possibilidade do desempenho. Um exemplo de programa que impacta em competição é o “funcionário do mês”, muito popularizado nas organizações (JOHNSON; DICKINSON, 2010; DANIELS; DANIELS, 2004).

Carlaw *et al.*, (2003) criticam esse programa, especialmente no formato onde quem vence ganha tudo. Esse programa reforça pontualmente um desempenho esperado, porém pune o desempenho dos demais, mesmo que com pequenas diferenças de desempenho, quando seria mais eficaz reforçar conforme os desempenhos apresentados, ou seja, a evolução do profissional. É eficaz reforçar os esforços cotidianos do trabalhador.

Assim, Daniels e Daniels (2004) abordam que frequentemente, o que os profissionais fazem para auxiliar os profissionais que ganham o prêmio não é reforçado. Johnson e Dickinson (2010) corroboram que no caso de comportamentos antiéticos, possivelmente um profissional talentoso não ganha reforço, pelo fato de um profissional ganhador ter praticado alguma sabotagem. Esse fator é um ponto crítico desse tipo de programa.

Carlaw *et al.*, (2003) complementam que mesmo que não ocorram comportamentos antiéticos, esse tipo de programa possibilita com que muitos comportamentos desejáveis sejam negligenciados. Reforços limitados reduzem o quantitativo de pessoas sendo recompensadas e um dos tipos de avaliação que possibilitam essa função é a avaliação distribuição forçada. Esse tipo de avaliação se refere à adequação dos profissionais com base nos seus desempenhos, por meio de pontuações.

O avaliador então é forçado a escolher uma pontuação, dentre algumas, das mais aderente ao comportamento do funcionário. Por exemplo, em um caso de distribuição forçada de 01 a 03, se pode limitar a quantidade de profissionais, quando o adequado seria a garantia de reforços suficientes para os desempenhos excelentes. No caso em que apenas o primeiro colocado é reforçado, as outras duas estão sendo punidas ao tentarem apresentar o melhor esforço, o que tende a diminuir o seu esforço. Outra consequência desse sistema é que efetivamente ele não reforça o melhor esforço, mas sim um esforço que seja melhor que o mais próximo concorrente. Nesse aspecto, o funcionário de melhor desempenho não precisa apresentar os melhores resultados que pode produzir quando o desempenho dos demais

reduzem. Nesse sentido, Mattos (2003) aborda os aspectos positivos e negativos dessa técnica se por um lado ela minimiza a subjetividade do processo avaliativo, e é de fácil aplicação, por outro, não há possibilidade de sua ampliação.

Porém, Daniels e Daniels (2004) complementam que a implantação da avaliação distribuída forçada deriva do fato que líderes superiores acreditam que os gerentes e supervisores do tático e do operacional tendem a avaliar os profissionais além da sua capacidade real de desempenho. Uma alternativa aos sistemas tradicionais é reforçar o desempenho além do alcançado. Apesar de muitos níveis de desempenho serem complexos para se quantificar. Além disso, atrelar o valor econômico ao desempenho em alguns casos não pode ser claramente determinado. Como por exemplo, determinar o valor econômico do desempenho de uma secretária. Apesar disso, é relevante a adoção de critérios claros que permitam o reforçamento do desempenho. Portanto, no planejamento do reforçamento é adequado atentar às etapas que se deve seguir, bem como os critérios para minimizar a competição e possibilitar uma gama maior de reforços aos funcionários.

3.3.5 Mensuração de Desempenho

Um das razões relevantes para que as organizações adotem a mensuração de desempenho, é a sua melhoria. Assim, o foco deve ser em como utilizar as avaliações de desempenho para a alteração comportamental. DiNisi (2011) critica o fato que muitos estudiosos da gestão do comportamento organizacional tenham se voltados mais para trabalhar na avaliação mais precisa, que exatamente torná-la eficaz para a mudança de comportamento. Portanto, não se deve restringir à avaliação, tendo em vista que essa tem uma finalidade, que é a alteração comportamental dentro da gestão de desempenho. Infere-se, portanto, que a avaliação não é isolada, ela deve ser compreendida dentro um parâmetro maior, que considere seus impactos, e que para além de potencializar o desempenho individual também melhore a nível organizacional.

Avaliações (mensuração) de desempenho rotineiras poderiam funcionar como parâmetro para a aplicação de sistemas de bonificação, tentando estabelecer uma relação funcional entre os comportamentos individuais que estejam contribuindo para os objetivos da empresa e as consequências financeiras (MIGUEL, 2013, p. 02).

Além desse benefício, quando é realizada a identificação do comportamento e o que se deseja alterar, o processo de mensuração fica mais confiável e fácil. Para Mihalic e Ludwig

(2009), o sistema de mensuração deve ser simplificado de modo que possibilite a confiabilidade. Logo, não é segura uma gama de variáveis de medidas, tendo em vista que isso pode levar ao erro.

Assim como o desempenho organizacional é expresso por dados, os comportamentos e o desempenho humano também são, inclusive é possível mensurar até os aspectos mais abstratos como atitude, criatividade e moral. Primariamente, o objetivo da mensuração de desempenho é subsidiar uma entrega apropriada do reforçamento. A medição, portanto, possibilita com que mesmo alterações pequenas, sejam passíveis de serem observadas e consequentemente reforçadas, visando a alteração rápida de desempenho, potencializando os resultados finais (ANDERSEN; FAGERHAUG, 2002).

Além disso, Mihalic e Ludwig (2009) destacam que para que haja a efetividade do *feedback* e do reforço, é preciso a mensuração, uma vez que essas estratégias para serem aplicáveis precisam de dados. Os dados mensurados também dão base para verificar o valor do reforço, para saber de fato se está sendo eficaz, tendo em vista que quando o desempenho diminui, isso demonstra que o valor do reforçador alterou, assim a mensuração possibilita uma credibilidade, pois se pode, por meio de dados, realizar alguma calibração ou correção antes que ocorra uma queda mais brusca do desempenho.

Para que uma solução seja eficaz, é importante que ela se dê por meio de análise de dados, o uso de dados objetivos favorece a imparcialidade acerca do desempenho e reduz os aspectos emocionais e subjetivos. Por exemplo, um profissional pode ficar chateado quando recebe o *feedback* que não está indo bem, contudo a medição usada auxilia na comunicação acerca das especificidades do desempenho, ou seja, é mais fácil o profissional receber o *feedback* com embasamento em dados, compreendendo que é importante a alteração do seu comportamento. Assim, é mais provável que aceite uma discussão, tendo em vista que os resultados são baseados em fatos e não decisões arbitrárias (DANIELS; DANIELS, 2004).

Apesar dos benefícios da mensuração de desempenho apontados como relevantes, podem ocorrer algumas barreiras na mensuração de desempenhos a partir das percepções dos funcionários, como bem mencionadas por Daniels e Daniels (2004):

a) *Os empregos não podem ser mensurados*: é uma perspectiva equivocada, uma vez que é possível a mensuração quando se sistematiza um trabalho;

b) *A medição é um trabalho árduo*: de fato, algumas atividades podem parecer mais difíceis de mensuração que outras, porém o que se observa que não é a medida que é difícil, mas sim, a identificação da medida;

c) *Os funcionários podem associar a mensuração como um antecedente para a punição:* isso pode estar relacionado a algum histórico de punição. Geralmente, a organização foca mais nas pessoas que estão apresentando desempenho abaixo do esperado, enquanto as que apresentam um desempenho acima do esperado tendem a ser ignoradas. Desse modo, é importante que a medição seja trabalhada de forma a subsidiar, com dados para que seja reforçadora, ou aprimorar os desempenhos daqueles que estão aquém.

d) *Falta de tempo para a mensuração de desempenho:* na gestão de desempenho, considera-se que quanto mais simples for, melhor é. Fator esse também defendido por Tangen (2004) e Mihalic e Ludwig (2009), quando explicam que a sobrecarga de informações pode ocorrer devido às muitas medidas de desempenho, o que resulta em registros imprecisos, demandando tempo.

3.3.5.1 *Categorias de Medição*

Para considerar o ideal de desempenho, a sua medição é dada pelas seguintes categorias: qualidade, quantidade, pontualidade e custo. Dentro do primeiro item, 3 fatores conferem maior consistência a essa categoria, como a precisão, classe e inovação (DANIELS; DANIELS, 2004).

No que tange ao item qualidade, a *precisão* está relacionada à quando um erro é localizado, esse deve ser preciso, pois auxilia na determinação dos comportamentos que devem ser mais eficazes, oferecendo antecedentes que possibilitem a alteração comportamental. A *classe* se refere a uma avaliação ligada a um alto padrão qualidade para mesurar o desempenho, é importante o desenvolvimento de medida de qualidade de classe. Por exemplo, para mensurar o desempenho do vendedor de vestuários, é necessário observar classes como: atendimento, organização das roupas. A *inovação* é um fator bem mais comum nas áreas como *marketing*, tecnologia, administração e engenharia. As sugestões de melhorias com base nas inovações e novas soluções são vitais para o aprimoramento e permanência das organizações no mercado competitivo.

Observar a qualidade sob o prisma da inovação agrega uma possibilidade de reforço, oportunidade essa que poderia ser perdida caso a mensuração se concentrasse tão somente na precisão e na classe, tendo em vista que Aguinis (2019) endossa que a inovação é uma das estratégias para os alcances organizacionais.

Em relação a quantidade, essa é a categoria mais utilizada nas organizações, está relacionada a contagem. Pode ser expressa por número de ocorrências ou unidades, ou por taxa

que está relacionada a frequência. Apesar dessa categoria ser muito utilizada, ela não pode ser única para a mensuração de desempenho, um plano de reforço não pode estar estritamente relacionado à quantidade. Por exemplo, no setor de vendas, se pode observar o desempenho baseado na quantidade de itens vendidos. No setor de produção de uma indústria de alimentos, o desempenho pode ser baseado na quantidade de itens produzidos.

Na categoria de pontualidade, como bem evidenciado por Aguinis (2019), o prazo é uma relevante medida. Daniels e Daniels (2004) exemplifiquem que para um jornalista, não basta apenas desenvolver um texto com qualidade, mas precisa ser pontual, escrever dentro de um prazo. Uma estratégia de *marketing* também não é limitada pela quantidade, mas também a quanto atual, aderente e responsiva ao mercado ela é. No atendimento, não basta apresentar domínio de técnicas de atendimento ao cliente, mas se faz relevante que atenda rápido. Essa medida tem a sua relevância considerando a perspectiva do mercado que está cada mais vez mais dinâmica e célere.

Por fim, o custo na gestão de desempenho, se refere em especial ao custo comportamental do desempenho (AGUINIS, 2019). Logo, envolve o orçamento com pagamentos desde salários até o investimento no reforço. Além da totalidade de materiais que são utilizados no trabalho e além de investimentos dos líderes.

Todas as categorias mencionadas são relevantes, é necessário medir todo desempenho que se deseja potencializar ou manter em cada categoria descrita. Porém, antes de descartar uma delas, é necessário examinar o desempenho em função das mesmas e avaliar as medidas mais adequadas.

Além dessas características, Bassi e McMuller (2005) complementam que para a identificação de lacunas no desempenho, o sistema de mensuração deve ser acionável, descritivo e detalhado. Acionável, pois precisa estar sob o acesso da organização, ou seja, sob o seu controle. Descritivo, pois deve relacionar os principais problemas por meio de dados, e detalhado, para que possibilite a identificação do desempenho que demanda intervenção.

3.3.5.2 Métodos de Medição

Em relação aos métodos de medição, duas são as principais: a contagem e o julgamento. A contagem garante maior confiabilidade e precisão, e essa por vezes é a mais preferida. Em contrapartida, o julgamento pode ser uma forma eficaz e válida para a mensuração de desempenho. Daniels e Daniels (2004) abordam que por mais que a contagem seja mais precisa, o julgamento dentro da gestão do desempenho tem dois usos bem efetivos: em primeiro lugar,

o julgamento possibilita a avaliação de qualquer desempenho e em segundo, é por meio do julgamento que se pode observar novas formas de contagem, essa que é preferencial.

Portanto, o julgamento possibilita a confiabilidade desde que alguns fatores sejam observados, como por exemplo, o treino dos avaliadores para que utilizem critérios semelhantes. Assim, é possível aumentar a fidedignidade dos avaliadores, otimizando essa abordagem tendo em vista que o julgamento é baseado de acordo com histórico de vida de cada pessoa, ou seja, o seu repertório comportamental. Logo, o julgamento não pode ser baseado tão somente em impressões e opiniões, mas sim observar a situação tal qual ela é. Os avaliadores devem julgar o mesmo desempenho por meio de critérios, bem como comparação em números para a calibração das percepções.

A classificação impacta em comparação, o que pode levar a uma hierarquia. Contudo, no caso da hierarquia é necessário criar uma distribuição de critérios decrescente de reforço, ou seja, que esse seja escalonado de acordo com o desempenho.

Acerca da comparação, Aguinis (2009), afirma que há vantagens e desvantagens nesse sistema, a vantagem é que permite ver mais rapidamente os resultados dos funcionários, minimizam os vieses e as tendências, além disso uma empresa que adota esse sistema tende a atrair candidatos de alta performance, pois esses esperam se beneficiar – por meio dos reforçadores- com esse sistema avaliativo. As desvantagens estão relacionadas à quando os funcionários são classificados em uma categoria. Por isso, se faz relevante que seja levado em consideração a qualidade, quantidade, pontualidade e custo.

Além disso, Andersen e Fagerhaug (2002) abordam que o sistema de medição deve ser constantemente aprimorado conforme *feedbacks* dos funcionários e todos os envolvidos, caso não haja esse constante aprimoramento, um erro na mensuração pode impactar nos resultados organizacionais, que foi o que ocorreu em uma empresa de distribuição de móveis de alto padrão nos Estados Unidos. Essa pesquisa foi desenvolvida por Mihalic e Ludwig (2009) e tiveram como objetivo uma análise de um sistema de medição no período de 2000 a 2006, por meio de dados do serviço de atendimento ao cliente (SAC), sistema único utilizado para a distribuição de bônus e multas. Para esse estudo de caso, foi observada a medição especificamente do desempenho dos motoristas entregadores. Tal desempenho estava relacionado ao mínimo de erro como as avarias nos móveis ao decorrer do percurso da entrega, ou esquecimento de peças no caminhão. De 2000 a 2001, período de implantação, a quantidade de falhas passou de 4.732 para 44. Porém, esses dados não correspondiam a realidade, pois os funcionários aprenderam a manipular o sistema de medição, tendo em vista que foram elaborados um sistema de incentivo - reforço e desincentivo - punição. O estudo concluiu falhas

no sistema de medição e que estavam relacionados aos seguintes fatores: não havia reforço ao realizar o procedimento correto, muito ao contrário, os motoristas eram punidos e perdiam as bonificações; foram registrados mais de 200 códigos diferentes, o que dificultava o SAC de aplicar o código correto, assim registrando no sistema os códigos gerais de erros que já estavam mais familiarizados; os motoristas só tinham conhecimento dos erros no total em um relatório agregado ao bônus trimestral, tendo assim atraso no *feedback*. Não havia um contingenciamento do dinheiro ao desempenho correto.

Por esse motivo que Garnego, Biazzo e Bitici (2005) discorrem que os sistemas de medição devem ser constantemente revisados e adaptados às mudanças, conforme as estratégias organizacionais. Portanto, o sistema de mensuração está sob uma dinamicidade, devendo ser aprimoradas, caso contrário, se torna obsoleta. Uma vez que como Mihalic e Ludwig (2009), Wilder, Casella e Austin (2009) e Bassi e McMurrer (2005) afirmam que um sistema de mensuração deve ser confiável e válido, de modo que forneça um *feedback* preciso para auxiliar do monitoramento da mudança comportamental.

3.3.5.3 Ferramentas de Medição

As ferramentas de medição são instrumentos que materializam e tornam mais precisos os métodos de medição. É por meio desses instrumentos que se pode coletar informações de forma sistematizada e possibilitar e melhor análise acerca do desempenho de um funcionário. Podem ser utilizadas fichas, escalas, listas e etc.

O avaliador deve então seguir uma parametrização em relação ao que deve ser avaliado, ou seja, isso não deve ser realizado de modo intuitivo, não podendo ser confundido resultados com comportamentos, a lista de verificação conforme Aguinis (2019), é uma lista na qual visa a verificação de afirmações acerca do desempenho. Trata-se de uma descrição comportamentos, nos moldes de um formulário que indica competências a serem mensuradas.

Quando se quer saber sobre o desempenho, é importante que se identifique o comportamento, bem como a sua frequência. Uma correta lista de verificação de comportamento possibilita um reforço e acelera o processo de aprendizado.

Uma lista de verificação simples é aquela que tem o mesmo peso em relação às pontuações a cada critério. Uma lista de verificação ponderada tem como característica a distinção de pesos a cada comportamento. Amin, Hossaim e Islan (2015) endossam que o método de lista de verificação ponderada é um método de avaliação de desempenho na qual consta uma lista de fatores, onde cada um descreve um atributo de uma organização ou de um

evento é disposto em um grau a ser medido, isso possibilita um reforço adequado ao nível de esforço.

Quando há um pareamento do reforço ao grau do esforço, a gestão de desempenho se torna mais eficaz, por exemplo, é potencialmente diferente o nível de esforço empregado para um vendedor de lojas conseguir vender um carro a manter a sua mesa organizada. Essa compreensão permite um reforçamento mais condizente com o esforço empregado na execução de uma tarefa.

Outra estratégia que pode ser utilizada é o sistema de pontos que deve ser implementado de forma adequada, possibilitando o fornecimento de reforço positivo. Um comportamento mensurado de modo correto é proporcionalmente eficaz no que tange à emissão de reforço.

Ressalta-se que o sistema de pontos deve ser implementado para a medição de reforço positivo e não como uma punição. Portanto, deve-se reforçar os comportamentos esperados, aqueles que não apresentarem os comportamentos esperados pela organização não se pune, assim como não se pontua. É sugerido que se utilize números simples para o cálculo, por exemplo, 100 ou 1000 pontos. Em face do alcance do ponto estipulado, o funcionário recebe o reforço. Uma contribuição basilar do sistema de pontos é que está relacionado ao fato que, no caso de muitas variáveis de medidas, simplesmente marcar o que é feito ou não, não é eficaz, é necessário atribuir valor: pontos a cada variável, especialmente quando se tem muitos funcionários para avaliar (DANIELS; DANIELS, 2004). Geller (2001) afirma que o sistema de pontos está relacionado a uma espécie de sistema de crédito, onde os funcionários recebem “créditos” por apresentarem comportamentos esperados.

Desse modo, Camden, Price e Ludwig (2011) conduziram um estudo onde teve como objetivo a implementação de um programa de recompensa visando a diminuição do índice de absenteísmo. Participaram 38 funcionários de um minimercado, a intervenção consistiu em *feedback* público, mais a pontuação conforme o sistema de pontos, através do qual os funcionários recebiam dinheiro pelo comparecimento conforme a programação do horário, precisamente a cada 30 pontos alcançados, eles recebiam um bônus. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as ocorrências de reescalamento diminuíram de uma média de referência de 19,83% para 9,25% por semana. Concluindo assim, que o sistema de pontos foi eficaz para a diminuição do absenteísmo.

Para a implementação do sistema de pontuação, pode ser utilizado o *Behaviorally Anchored Rating Scales* – (BARS), que consiste em um método avaliativo que classifica com pontuações que sinalizam os comportamentos esperados e os não, por meio de métricas, números seguidos das especificações do trabalho. A BARS, possibilita as informações mais

específicas de todas as técnicas de julgamento e no geral tendem a produzirem resultados mais otimizados. As escalas são desenvolvidas se baseando nos exemplos cotidianos dos comportamentos dos profissionais, de forma gradativa em que a esses comportamentos são atribuídas pontuações. É possível então analisar informações quantitativas e qualitativas (AFONSO, 2012).

No quadro 4, é possível verificar um exemplo dessa escala em que uma supervisora vai sinalizar na escala a pontuação na qual há descrição comportamental mais aderente à performance da enfermeira.

Quadro 4 - Exemplo da Aplicabilidade da BARS

Profissão: Enfermeira Performance avaliada: Lidando com pacientes difíceis					
1	2	3	4	5	
Muitas vezes impaciente com pacientes difíceis, precisa regularmente da ajuda de outra enfermeira para lidar com esses pacientes.	Ocasionalmente impaciente com pacientes difíceis, raramente precisa da ajuda de outra enfermeira para lidar com esses pacientes.	Nunca se impacienta com pacientes difíceis, mostra simpatia em suas interações com os pacientes.	Nunca se impacienta com pacientes difíceis, mostra simpatia em suas interações com os pacientes, ajuda outras enfermeiras com pacientes difíceis	Nunca se impacienta com pacientes difíceis, mostra simpatia em suas interações com os pacientes, ajuda outras enfermeiras com pacientes difíceis e suas famílias, ajuda outras enfermeiras com pacientes difíceis, acalma os medos dos pacientes.	

Fonte: Philips *et al.*, (2006).

Outra ferramenta que pode ser aplicada é a Matriz de Desempenho. Existem vários modelos de matrizes de desempenho, contudo o modelo sugerido por Daniels (1989) é uma matriz de desempenho que foi construída a partir da Matriz de objetivos (OMAX), desenvolvida por Riggs (1986). A matriz de desempenho possibilita o adequado fornecimento de *feedback* e reforço, por meio de mensurações em uma série de comportamentos, resultados e ou classificações (EIKENHOUT; AUSTIN, 2005).

A matriz de desempenho combina medidas de julgamento e contagem. Essa ferramenta possibilita a expressão do desempenho total de uma pessoa ou equipe. Por exemplo, após a performance mensal da equipe, seleciona-se os resultados e marca-se na matriz, visto que a mesma já deve estar configurada com os resultados gradativos desde a linha de base que é o

resultado real atual até as superações das metas. Essa matriz deve conter as pontuações, para que se enquadre no correto reforçamento, para cada pontuação, existe um reforçamento.

Para o desenvolvimento da matriz de desempenho, é necessária a definição do que será mensurado. Isso se refere a relacionar as atividades ou indicadores, e pode ser realizado com o líder e liderado. Após esse processo, deve-se destinar medidas a cada atividade. Inicia-se alimentando a matriz com dados reais da linha de base. Posteriormente, deve-se definir as metas e destinar pesos para cada indicador que devem sempre totalizar 100. A escala é geralmente de 4 a 13 pontos, onde de 6 a 9 representam as submetas, sendo a coluna 5 o desempenho atual - linha de base- e a coluna 10 a meta, e 11,12,13 são os desempenhos para além das metas, ou sejam as altas performances.

Nota-se que os números atribuídos não são números de 1 a 10, são sugeridos 4 a 13, pois culturalmente é mais coerente alcançar 10 como meta alcançada que 7. Contudo, essas escalas podem ser ajustadas e inclusive podem ser de 1 a 10, que não há alteração, porém o que se recomenda é que as ideias da matriz permaneçam. Para melhor ilustração, considerando um departamento de RH, uma analista tem como meta a seleção de 20 profissionais, 16 avaliações de desempenho e 05 treinamentos realizados. Na tabela 1, é possível observar as definições das submetas, com seus respectivos percentuais e o quantitativo correspondente ao que for realizado.

Tabela 1 - Definição de submetas

Seleção de Pessoal			Treinamentos			Avaliação de Desempenho		
Submetas	%	Quantidade	Submetas	%	Quantidade	Submetas	%	Quantidade
6	20%	4	6	20%	1	7	25	04
7	40%	8	7	40%	2	8	50%	08
8	60%	12	8	60%	3	9	75%	12
9	80%	16	9	80%	4	10	100%	16
10	100%	20	10	100%	5			

Fonte: Próprio autor (2021)

Posteriormente à definição das submetas se deve alimentar a matriz de desempenho. Considerando que a analista obteve os resultados conforme se pode evidenciar na tabela 2, é necessário que esses seja disposto na matriz de desempenho.

Tabela 2 – Resultados de Janeiro

	Meta	Alcançados
Seleção de Pessoal	20	17

Treinamentos	5	3
Avaliação de Desempenho	16	16

Fonte: Próprio autor (2021)

Para o cálculo, considera-se como exemplo, o indicador seleção de pessoal, a submeta referente ao resultado é 9, e se deve multiplicar pelo peso correspondente, que se trata do valor dado àquela atividade, por exemplo a seleção de pessoal vale mais que o treinamento para a empresa. Portanto, tem-se $9 \times 40 = 360$, e assim com por diante, até que se alcance a pontuação total, conforme se pode observar na tabela 3:

Tabela 3 – Matriz de Desempenho

Nome: Maria Chagas Cargo: Analista de RH Data: 01/02

Submetas	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Peso	Resultado	Pontos	
Seleção de pessoal		0	4	8	12	16	20			40	17	360	
Treinamentos		0	1	2	3	4	5			35	3	280	
Avaliação de Desempenho		0		4	8	12	16			25	16	250	
		↓ Desempenho atual	Submetas					↓ Meta					890

Plano de reforçamento

Pontuação	Critério para Reforçamento	Comentários	Plano
700			01 folga no mês subsequente à meta.
850	Nenhum indicador com menos de 07 pontos		Bonificação de 7% do salário + 01 folga no mês subsequente à meta.
1000			Bonificação de 10% do salário + 02 folgas no mês subsequente à meta.

Fonte: Próprio Autor (2021).

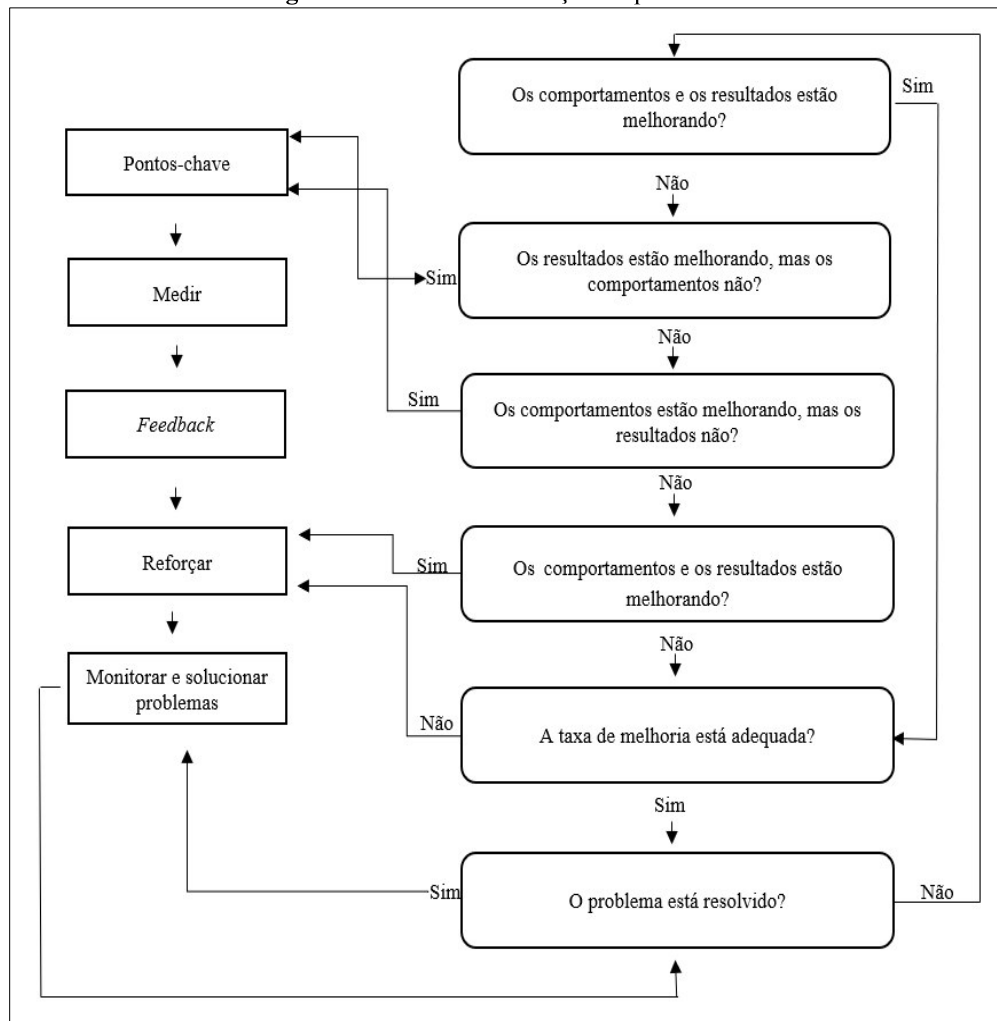
No final da matriz, se deve ter um plano de reforçamento conforme cada pontuação. No exemplo supracitado, se pode observar que a funcionária alcançou os reforços, tendo em vista que além de ter alcançado a pontuação, também não pontuou menos que 7 nas submetas. Assim, receberá a bonificação de 7% do salário + 1 folga no mês subsequente à meta alcançada. A equipe pode ter acesso a matriz e o plano de reforço e saberá o desempenho que precisa alcançar para receber o reforço. A matriz de desempenho é uma ferramenta passível de alterações e reformulações e deve ser utilizada em consonância com a dinâmica do negócio. Por exemplo,

em uma equipe de vendas, é possível utilizar o item 11 e 12 da matriz quando esses superarem as metas de produtos vendidos.

3.3.6 Avaliação das Mudanças de Desempenho

Qualquer mudança no ambiente organizacional deve ser levada em consideração na gestão de desempenho. Para avaliar a gestão do desempenho, podem ser realizadas pesquisas, tanto no início quanto no final da implementação. Além disso, para verificar a alteração ou evolução, também pode-se observar a mensuração e classificação do desempenho para observar os efeitos positivos acerca da implementação e também pode ser realizadas entrevistas com os supervisores, gerentes e todos os envolvidos na implementação da gestão de desempenho (AGUINIS, 2019). Nesse sentido, Daniels e Daniels (2004) desenvolveram um fluxograma que melhor pode orientar na avaliação das mudanças de desempenho, conforme se pode observar na figura 3:

Figura 3 - Processo de solução de problemas



Fonte: Daniels e Daniels (2004)

Pulakos (2004) afirma que continuamente a gestão de desempenho deve ser aprimorada e que existem ferramentas que podem rastrear para verificar a eficácia do sistema. Daniels e Daniels (2004) afirmam que os delineamentos de pesquisa usados na pesquisa analítica do comportamento podem ser utilizados para averiguar a evolução do desempenho do trabalhador.

O delineamento do sujeito único, utilizada amplamente em Análise Experimental do Comportamento, visa compreender as especificidades do sujeito, onde esse vivencia condições experimentais sozinho. “O que importa aqui é que o sujeito funciona como controle dele mesmo e é isso que se quer destacar com a expressão delineamento de sujeito único” (ANDERY, 2010 p. 327).

Os delineamentos podem ser de base simples ou múltipla, há a introdução de uma invariável independente e a observação da mudança na variável dependente, no primeiro caso há apenas uma variável dependente, isto é um comportamento e no segundo caso há vários comportamentos sendo observados em momentos diferentes, que podem se alterar em função

de uma variável independente. Por exemplo, em um caso de supermercado, pode-se avaliar o efeito do *feedback* sobre os seguintes comportamentos de uma balconista: (a) permanecer na loja, (b) atendimento aos clientes, e (c) estocagem de mercadorias.

Para avaliar a mudança comportamental, se pode fazer o delineamento de reversão, em que após a intervenção se retorna à linha de base e esse processo pode se repetir. Para o processo de avaliação da implantação da intervenção, Komaki (1977) discorre que é importante verificar se o desempenho altera posteriormente a introdução da intervenção e se os outros comportamentos que ainda não sofreram a intervenção continuam na linha de base, se o comportamento melhorar ao decorrer da intervenção é possível inferir que a intervenção ocasionou mudanças.

Portanto, o delineamento de linha de base múltipla pode ser eficaz para fazer a análise de intervenções no local de trabalho. Contudo, são necessárias condições para a utilização da linha de base, Komaki (1977) alerta que se deve selecionar comportamentos, configurações e pessoas ou grupos que sejam independentes um do outro para que uma intervenção com um, não afete o outro. Por exemplo, um atendimento ao cliente em um departamento vendas provavelmente não seria afetado diretamente por um departamento de estoque. Além disso, as variáveis devem ser mensuradas concomitantemente.

Nem sempre as linhas de base e as intervenções são iniciadas ao mesmo tempo para todas as variáveis, contudo deve haver alguma sobreposição entre as intervenções na primeira variável e a linha de base das últimas variáveis. Sendo assim possível as comparações entre as intervenções e linhas de base de outras variáveis dentro de um de tempo. Toda alteração, condições da linha de base devem ser observadas para que se possa realizar uma análise segura do desempenho. Por exemplo, se um supervisor inicia o reforçamento antes mesmo do período estipulado, isso deve ser anotado para ser levado em consideração durante a análise (DANIELS; DANIELS, 2004).

Portanto, o desempenho deve ser constantemente monitorado por meio dos dados gráficos, por diretrizes baseadas em dados para melhor examinar se as intervenções estão funcionando ou se precisam ser modificadas e alterar as intervenções quantas vezes forem necessárias para alcançar o desempenho esperado e também o uso constante de *feedbacks* para o aprimoramento de desempenho (PULAKOS, 2004).

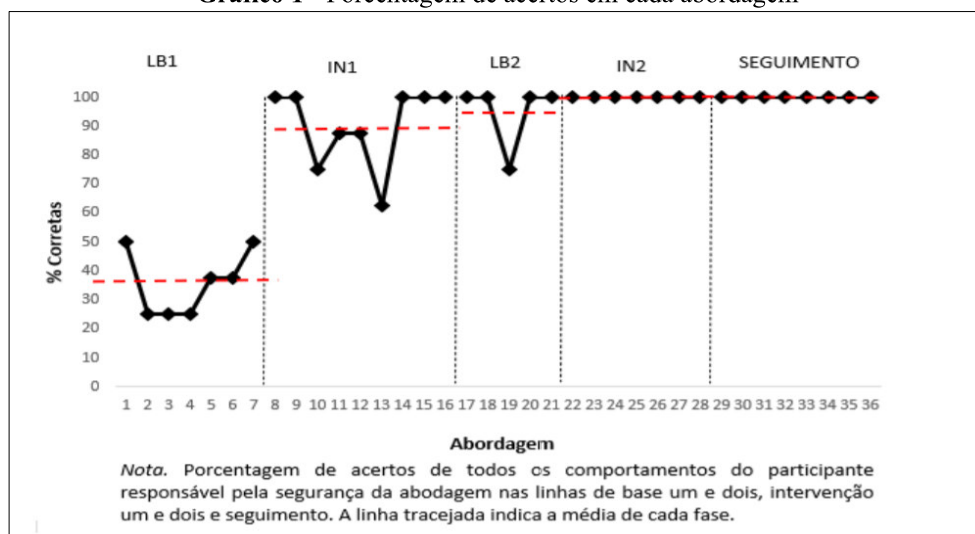
Por meio do acompanhamento, pode-se verificar o desempenho dos funcionários e observar aqueles que não apresentaram desempenho adequado, para revisar as condições pelas quais estão impactando nos desempenhos que estão aquém.

Komaki (1977) aborda que o delineamento de linha de base múltipla tem a sua relevância e é adequada para muitas situações de trabalho, e que deve ser uma alternativa valiosa para a avaliação da eficácia das mudanças das alterações de desempenho. Como resultado, esse *design* pode ser utilizado para avaliar intervenções envolvendo instruções, o esclarecimento do desempenho desejado, além da aprendizagem de novas informações ou habilidades.

Para melhor ilustração, se pode observar como exemplo um delineamento de sujeito único, a pesquisa de Pereira (2020), que desenvolveu um estudo na polícia militar cujos objetivos foram avaliar um modelo de intervenção para comportamentos relacionados de abordagem a “pessoa colaborativa a pé”; avaliar o repertório comportamental de abordagem a “pessoa colaborativa a pé”, modelar e instalar repertório comportamental de abordagem a “pessoa colaborativa a pé”. Participaram do estudo dois policiais militares. A V.D consistiu em Comportamentos alvo de abordagem a “pessoa a pé”. A V.I consistiu em *Feedback* corretivo e elogio ao comportamento correto. Nos gráficos com os resultados desse estudo, é possível verificar a evolução de uma pesquisa de delineamento sujeito único e de base múltipla, com reversão A-B-A-B.

No gráfico 1, a média de acertos na LB1 foi de 37,4%, e na IN1 há uma evolução expressiva dos comportamentos esperados do participante responsável pela segurança, para 90,2%. Na LB2, há uma evolução para 95% e finaliza com 100% de acertos na IN2:

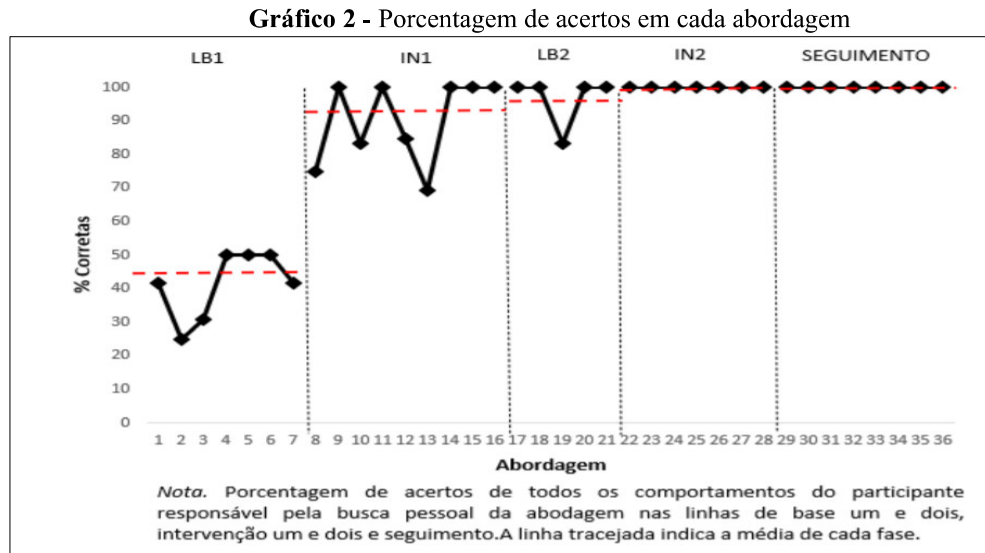
Gráfico 1 - Porcentagem de acertos em cada abordagem



Fonte: Pereira (2021, p. 36).

No gráfico 2, a média dos acertos do participante responsável pela busca pessoal da abordagem da LB1 foi de 44,9%, e na fase IN1 os comportamentos corretos evoluíram para

93,1%, na LB2 aumenta para 96,9% e alcançando a 100% de acerto na segunda fase de intervenção e se mantendo no seguimento.



Fonte: Pereira (2021, p. 36).

Em síntese, para a linha de base, obteve-se os seguintes resultados: o participante “responsável pela segurança” acertou 37,4% dos comportamentos e o participante “responsável pela busca pessoal” acertou 44,9% dos comportamentos. Após a intervenção ambos alcançaram 100% dos comportamentos-alvo. Concluindo assim que o *feedback* corretivo, bem como o elogio foram eficazes para a potencialização dos comportamentos corretos durante o processo de abordagem e o acompanhamento e avaliação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa dissertação foi tecer acerca das principais contribuições da AC para a gestão de desempenho nas organizações, sendo assim, a proposta foi alcançada. As principais técnicas identificadas foram o estabelecimento de metas, criação de sistemas de medidas para os resultados, detalhamento de instruções, clareamento de tarefas, o *feedback*, as mudanças nos esquemas de reforçamento e o plano de reforçamento.

Evidenciou-se a relevância desse estudo pois possibilita a ampliação dos conhecimentos da AC aplicada às organizações na literatura nacional, especialmente no que tange ao reforçamento positivo de forma planejada e sistemática para maximizar o desempenho. Isso foi corroborado nos estudos empíricos apresentados que demonstraram a eficácia das intervenções.

Destarte, por meio desse estudo foi possível verificar as vantagens da AC aplicada à gestão do desempenho para a dinâmica organizacional, como possibilidades de maiores lucros, satisfação aos clientes, produtos e serviços de qualidade, ambiente harmônico de trabalho, avaliações de desempenho mais justas, intervenções de baixo custo o que possibilita a implementação inclusive em empresas de pequeno porte e nos cenários de crises econômicas.

Outro aspecto é que com essa abordagem é possível melhor explicar os comportamentos à luz de uma ciência comportamental e minimizar a culpabilidade pelo desempenho aquém do esperado tão somente ao trabalhador e contribuir para que gestores possam melhor compreender as variáveis que impactam no desempenho, e reforçar os comportamentos de forma planejada. Esses benefícios conferem maior competitividade organizacional.

Para a comunidade acadêmica, esse estudo não pretendeu exaurir os conhecimentos nessa área, mas tornar mais acessível para a literatura nacional e servir como um apoio para outros estudos científicos na área.

Portanto, foi possível refletir sobre os moldes atuais de gestão de desempenho e a avaliação de desempenho no sentido de complementar às técnicas já existentes. Sugere-se mais pesquisas, tanto de revisão quanto empíricas no âmbito nacional, de modo que fomente e amplie a discussão, fortalecendo e ratificando a gestão de desempenho com base na AC no âmbito nacional, de forma que possa ser mais expressiva a sua implementação nos empreendimentos nacionais e conseqüentemente agregando valor e competitividade.

5. REFERÊNCIAS

- ALÓ, R. M.; BORGES, C. P.; ABREU-RODRIGUES, J. A análise do comportamento em organizações. OBM: organizational behavior management. *In: COSTA, C.E; SOUZA S. R.; HAYDU V. B. (Orgs). Psicologia: avaliação e intervenção analítico-comportamental.* Londrina: EDUEL, 2020.
- AMIGO, S.; SMITH, A.; LUDWIG, T. Using task clarification, goal setting, and feedback to decrease table bussing times in a franchise pizza restaurant. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 28, n. 3, p. 176-187, 2008. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01608060802251106> Acesso em: 16 de março 2021.
- ANDERY, M. A. P. A. Métodos de pesquisa em análise do comportamento. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 313-342, junho 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642010000200006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 março de 2021.
- ADKINS, T. C. **Case studies in performance management: a guide from the experts.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.
- AGUINIS, H. **Performance Management for Dummies.** Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.
- AURELIANO, L. F.; BORGES, G. N. B. Operações Motivadoras. *In: BORGES, N. B.; CASSAS, F. A. Clínica analítico-comportamental: aspectos teóricos e práticos.* Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.
- AMIN, M. R.; HOSSAIN, M. M.; ISLAM, M. F. Evaluating the Effectiveness of Weighted Checklist Method as a Tool of Employee Performance Appraisal: Evidence from Prime Bank Limited. **Stamford Journal of Business Studies**, v. 6, n. 7, p. 32-47. 2015.
- ANDERSEN, B.; FAGERHAUG, T. **Performance Measurement Explained: designing and implementing your state-of-the-art system.** Milwaukee: American Society for Quality Press, 2002.
- AURELIANO, L. *et al.*, Análise do comportamento e trabalho: Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. **Boletim Paradigma**, p.37-40, 2013.
- AUSTIN, J. Performance analysis and performance diagnostics. *In: AUSTIN J.; CARR J. E. (Eds.), Handbook of Applied Behavior Analysis.* Reno, Nevada: Context Press, 2000, p. 321-349.
- AUSTIN, J. Performance analysis and performance diagnostics. *In: J. Austin & J. E. Carr (Eds.), Handbook of Applied Behavior Analysis (pp. 321-349).* Reno, Nevada: Context Press, 2000.
- AUSTIN, J.; KESSLER, M. L., RICCOBONO, J. E. Using feedback and reinforcement to improve the performance and safety of a roofing crew. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 16, n. 2, p. 49-75, 1996. Disponível em:

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J075v16n02_04 Acesso em 03 de março de 2021.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 89, p. 51-60. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100051&lng=en&nrm=iso. Acesso em 10 março de 2021.

BASSI, L.; MCMURRER, D. Developing measurement systems for managing in the knowledge era. **Organizational Dynamics**, v. 34, n. 2, p. 185-196, 2005. Disponível em: <https://www.mcbassi.com/pdfs/BassiMcMurrer-OrgDynamics-WhitePaper.pdf> Acesso em 03 de março de 2021.

BORBA, A.; RAMOS, C. C.; COSTA, T. D. O surgimento da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. In: BOAS, D. L. O. V.; CASSAS, F.; GUSSO, H. L. **Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental**. São Paulo: ABPMC, 2017. p. 13-27.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, out. 2008. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en&nrm=iso. Acesso em 27 de fevereiro de 2021.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, mar. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em 27 fevereiro 2021.

BRASIL. Desemprego sobe para 12,7% com 13,4 milhões de pessoas em busca de trabalho. Agência **IBGE notícia**, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24283-desemprego-sobe-para-12-7-com-13-4-milhoes-de-pessoas-em-busca-de-trabalho>. Acesso em: 12 maio 2020.

BRASIL. Pintec 2014: taxa de inovação se mantém estável e apoio governamental aumenta. **Agência IBGE notícia**, 2017. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9466-pintec-2014-taxa-de-inovacao-se-mantem-estavel-e-apoio-governamental-aumenta>. Acesso em 19 maio 2020.

BRETHOWER, D. M. A systemic view of enterprise: Adding value to performance. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 20, n. 3-4, p. 165-190, out, 2001. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J075v20n03_06 Acesso em 23 de novembro de 2020.

CAMDEN, M. C.; PRICE, V. A.; LUDWIG, T. D. Reducing absenteeism and rescheduling among grocery store employees with point-contingent rewards. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 31, n. 2, p. 140-149, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01608061.2011.569194> Acesso em 20 de junho de 2020.

CARLAW, M. *et al.* **Managing and motivating contact center employees: Tools and techniques for inspiring outstanding performance from your frontline staff.** New York: McGraw-Hill, 2003.

CARELI, G. G. **A OBM funciona?**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Experimental), Pontifícia Universidade Católica Paulista, São Paulo, SP, Brasil, 2013.

CATANIA, A. C. **Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição.** 4.ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

DANIELS, A. **Performance management.** Tucker: Performance management publications, 1989.

DANIELS, A. **Performance Management.** Atlanta: Performance Management Publications, 1984.

DANIELS, A. C.; DANIELS, J. E. **Performance Management: Changing behavior that drives organizational Effectiveness.** 4ª ed. Atlanta: Performance Management Publications, 2004.

DENISI, A. S. Managing performance to change behavior. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 31, n. 4, p. 262-276, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619414> Acesso em: 14 de junho de 2020.

DIAMANTINO, D. T. A punição e os seus subprodutos: uma análise comportamental da tortura. *In: Associação brasileira de ensino de psicologia . (Org.). Coletânea de Trabalhos Vencedores do Prêmio Silvia Lane.* 2. Ed. 2009. Brasília: ABEP, 2009.

DICKINSON, A. M.; POLING, A. D. Schedules of monetary reinforcement in organizational behavior management: Latham and Huber (1992) revisited. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 16, n. 1, p. 71-91, 1996. Disponível em: https://doi.org/10.1300/J075v16n01_05 Acesso em 03 de junho de 2020.

EIKENHOUT, N.; AUSTIN, J. Using goals, feedback, reinforcement, and a performance matrix to improve customer service in a large department store. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 24, n. 3, p. 27-62, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1300/J075v24n03_02 Acesso em 03 de maio de 2020.

ELLERY, R. J. Desafios para o cálculo da produtividade total dos fatores. Produtividade no Brasil: desempenho e determinantes *In: NEGRI, F. D; CAVALCANTE, R. L. Produtividade no Brasil: desempenho e determinantes.* Brasília: ABDI: IPEA, 2014. p. 201-247.

EUZEBIO, Valdemir Polidorio et al. **Um estudo empírico sobre a contribuição do Performance Diagnostic Checklist para o processo de functional assessment em OBM.** 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Experimental). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil, 2016.

FESTER, C. B.; SKINNER, B. F. **Schedules of reinforcement.** New York, NY: Appleton-Century-Crofts, 1957.

FRANCESCHINI, A. Psicologia Organizacional e a Análise do comportamento. **Transformações em Psicologia**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 114-125, 2009. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-106X2009000200007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 28 agosto 2020.

GARENCO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International journal of management reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x> Acesso em 28 agosto 2020.

GELLER, E. S. Behavior-based safety in industry: Realizing the large-scale potential of psychology to promote human welfare. **Applied and Preventive Psychology**, v. 10, n. 2, p. 87-105, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0962184901800081> Acesso em 02 de fevereiro de 2020.

GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GURGEL, C. R. **Avaliação de Desempenho funcional e as novas tendências**. 2001. Disponível em: http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/2006.gt14/GT14_2006_03.PDF. Acesso em 26 de novembro de 2020.

GUSSO, H. L. Desafios ao analista do comportamento no campo organizacional brasileiro. *In*: VILAS BOAS, D.L.O, CASSAS, F, GUSSO, H.L. **Comportamento em Foco: Análise do Comportamento nas Organizações**. São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental, v. 5, 2017.

JOHNSON, D. A.; DICKINSON, A. M. Employee-of-the-month programs: Do they really work? **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 30, n. 4, p. 308-324, 2010. Disponível em <https://doi.org/10.1080/01608061.2010.520144> Acesso em 02 de março de 2021.

KOMAKI, J. Alternative evaluation strategies in work settings: Reversal and multiple-baseline designs. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 1, n. 1, p. 53-77, 1977. Disponível em https://doi.org/10.1300/J075v01n01_04 Acesso em 09 de março de 2021.

LATHAM, G. P.; HUBER, V. L. Schedules of reinforcement: Lessons from the past and issues for the future. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 12, n. 1, p. 125-149, out. 1991. Disponível em https://doi.org/10.1300/J075v12n01_06 Acesso em 02 de março de 2021.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. New directions in goal-setting theory. **Current directions in psychological science**, v. 15, n. 5, p. 265-268, 2006. DOI: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x> Acesso em 06 de janeiro de 2020.

LOEWY, S.; BAILEY, J. The effects of graphic feedback, goal setting, and manager praise on customer service behaviors. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 27, n. 3, p. 15-26, 2007. DOI: 10.1300/J075v27n03_02 | Disponível em https://doi.org/10.1300/J075v27n03_02 Acesso em 05 de março de 2021.

MAWHINNEY, T. C. Evolution of organizational cultures as selection by consequences: The Gaia hypothesis, metacontingencies, and organizational ecology. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 12, n. 2, p. 1-25, 1993. DOI: 10.1300/J075v12n02_01 Disponível em https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J075v12n02_01 Acesso em 03 de março de 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

McGEE, H. M. An introduction to behavioral systems analysis for OBmers and non-OBmers alike. **OBM Network Newsletter**, v. 21, n. 2, p. 5-12, 2007.

MCCARTHY, M. Decreasing the incidence of "high bobbins" in a textile spinning department through a group feedback procedure. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 1, n. 2, p. 150-154, 1978. Disponível em: https://doi.org/10.1300/J075v01n02_06 Acesso em 15 de abril de 2021.

LARAWAY, Sean et al. Motivating operations and terms to describe them: Some further refinements. **Journal of applied behavior analysis**, v. 36, n. 3, p. 407-414, 2003. Disponível em 10.1901 / jaba.2003.36-407 Acesso em 07 de maio de 2021.

MIGUEL, C. F. Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. **Sobre Comportamento e Cognição**, v. 2, p. 277-287, 2001.

MIGUEZ, T.; MORAES, T. Produtividade do trabalho e mudança estrutural: uma comparação internacional com base no World Input-Output Database (WIOD) 1995-2009. *In*: NEGRI, F. D; CAVALCANTE, R. L. **Produtividade no Brasil: desempenho e determinantes**. Brasília: ABDI: IPEA, 2014. p. 201-247.

MIHALIC, M. T.; LUDWIG T. D. Behavioral System Feedback Measurement Failure: Sweeping Quality Under the Rug. **Journal of Organizational Behavior Management**, 29:2, 155-174, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01608060902874559> Acesso em 04 de abril de 2020.

MILANI, I. Análise do comportamento aplicada a organização: modelo de engenharia comportamental-BRM. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v. 4, nº 2, p. 149-155, 1988.

MOREIRA, M. B. HANNA, E. S. Bases filosóficas e noção de ciência em análise do comportamento. *In*: HÜBNER, M. M. C.; MOREIRA, M. B. **Temas clássicos da psicologia sob a ótica da análise do comportamento**. Grupo Gen-Guanabara Koogan, 2000.

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. **Princípios básicos de análise do comportamento**. 2. ed. Artmed, 2018.

MWITA, J. I. Performance management model: A systems-based approach to public service quality. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 1, p. 19-37, 2000. Acesso em <https://doi.org/10.1108/09513550010334461> Acesso em 06 de abril de 2020.

NERY, S. S. Gerenciamento de performance: OBM – organization behavior management. **Revista de Ciências Gerenciais**, V. 17, p.131-139. 2009.

NERY S. S. OBM. Organizational Behavior Management: Um case de sucesso aplicado em uma empresa brasileira. *In: Anais do Congresso Internacional de Administração*, 2012. São Paulo: Faculdade Zumbi dos Palmares, 2012.

NOLAN, T. V.; JAREMA, K. A.; AUSTIN, J. An objective review of the Journal of Organizational Behavior Management: 1987-1997. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 19, n. 3, p. 83-114, 1999. Disponível em: https://doi.org/10.1300/J075v19n03_09 Acesso em 10 de abril de 2020.

PALMER, M. G.; JOHNSON, C. M. The effects of task clarification and group graphic feedback on early punch-in times. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 33, n. 4, p. 265-275, 2013. Disponível em <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.843492> Acesso em 15 de abril de 2021.

PARK, E. *et al.* Determinants of customer satisfaction with airline services: An analysis of customer feedback big data. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 51, p. 186-190, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.009> Acesso em 06 de março de 2021.

PEREIRA, L. M. **Gestão Analítico-Comportamental do Desempenho em Policiais Militares**. 2020. 68 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Trabalho, Saúde e Subjetividade). Universidade Federal do Maranhão. São Luís, MA, Brasil, 2021.

PHILLIPS, J. K. *et al.* **Behaviorally anchored rating scales for the assessment of tactical thinking mental models**. Fort Knox, KY: Klein Associates Inc Fairborn Oh, 2006. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA452068.pdf> Acesso em 10 de março de 2021.

PIERANTONI, C. R. *et al.*, Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 45, n. spe, p. 1627-1631, Dec. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342011000700014&lng=en&nrm=iso. Acesso em 26 de abril de 2021.

PULAKOS, E. D. **Performance management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems**. Alexandria, VA: SHRM foundation, 2004.

REDMON, W.K.; AGNEW J. L. Organizational Behavior Analysis in the United States: A View from the Private Sector. *In: LAMAL, P. A. (Org.) Analysis of Societies and Cultural Practices*. New York: Hemisphere Publishing Company, 1991.

REETZ, N. K, WHITING, S. W e DIXON, M. R. O impacto de um esclarecimento de tarefas e intervenção de feedback na qualidade do serviço de restaurante. **Journal of Organizational**

Behavior Management, v. 36, n. 4, p. 322-331.2016. Disponível em: doi: 10.1080 / 01608061.2016.1201035 Acesso em 15 de abril de 2021.

RIGGS, J. L. Monitoring with a Matrix that Motivates as it Measures. **Industrial Engineering**, v. 18, n. 1, p. 34-&, 1986.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta paulista de enfermagem**. São Paulo, v. 20, n. 2, pág. v-vi, junho de 2007. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002007000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em 23 de abril de 2021

SCHWAB, K. The global competitiveness report 2018. Committed to improving the state of the world. In: **World Economic Fórum**, 2018, s. 1., v. 12. p. 9-14. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>. Acesso em: 24 abril de 2020.

SIDMAN, M. **Coerção e suas implicações**. Campinas: Editora Livro Pleno, 2001.

SKINNER, B. F. Two types of conditioned reflex: A reply to Konorski and Miller. **The Journal of General Psychology**, v. 16, n. 1, p. 272-279, 1937. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00221309.1937.9917951> Acesso em 02 de março de 2021.

SKINNER, B. F. Whatever happened to psychology as the science of behavior? **American psychologist**, v. 42, n. 8, p. 780, 1987. DOI: 10.1037/0003-066X.42.8.780. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.42.8.780> Acesso em 10 de novembro de 2021.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. 11. Edição. São Paulo: Martins Fontes, 1979/1953.

SO, Y.; LEE, K.; OAH, S. Relative effects of daily feedback and weekly feedback on customer service behavior at a gas station. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 33, n. 2, p. 137-151, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.785898> Acesso em 05 de março de 2020.

TANGEN, S. Performance measurement: From philosophy to practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 53, 726–737, 2004.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000100007&lng=en&nrm=iso. Acesso em 01 de março de 2021.

TITTELBAACH, D. *et al.* The effects of task clarification, feedback, and goal setting on student advisors' office behaviors and customer service. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 27, n. 3, p. 27-40, 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1300/J075v27n03_03 Acesso em 15 de abril de 2021.

TODOROV, J. C.; HANNA, E. S. Análise do Comportamento no Brasil. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 26, n. SPE, p. 143-153, 2010. Disponível em

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722010000500013&lng=en&nrm=iso. Acesso em 10 março de 2019.

TOURINHO, E. Z. Estudos conceituais na análise do comportamento. **Temas em Psicologia**. Ribeirão Preto, v. 7, n. 3, p. 213-222, dez. 1999. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1999000300003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 13 jul. 2020.

VELOSO, F. A. *et al.* **O Brasil em comparações internacionais de produtividade: uma análise setorial**. Fundação Getúlio Vargas. 2017. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24869> Acesso em 10 de janeiro de 2021.

VOSGERAU, D. S. R.; ROMANOWSKI, J. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista diálogo educacional**, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/2317/2233>. Acesso em: 03 junho 2019.

WARMAN, A. S.; WINE, B.; ERNEST, R. An Application of Pay-for-Performance in a Human Services Setting. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 40, p. 1-11, set. 2020. Disponível em <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1819514> Acesso em 12 de outubro de 2021.

WELSH, D. HB; BERNSTEIN, D. J.; LUTHANS, F. Application of the Premack principle of reinforcement to the quality performance of service employees. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 13, n. 1, p. 9-32, 1993. Disponível em: https://doi.org/10.1300/J075v13n01_03 Acesso em 05 de março de 2020.

WIESMAN, D. W. The effects of performance feedback and social reinforcement on up-selling at fast-food restaurants. **Journal of organizational behavior management**, v. 26, n. 4, p. 1-18, 2006. Disponível em https://doi.org/10.1300/J075v26n04_01 Acesso em 05 de janeiro de 2021.

WILDER, D. A.; AUSTIN, J.; CASELLA, S. Applying behavior analysis in organizations: Organizational behavior management. **Psychological Services**, v. 6, n. 3, p. 202, 2009. DOI: 10.1037/a0015393. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0015393> Acesso em 05 de março de 2020.

ZIMMERMAN, F. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC**. Brasília: ENAP, 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Estudos Apresentados no Texto

AUTOR/ANO	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	VARIÁVEL INDEPENDENTE	VARIÁVEL DEPENDENTE	RESULTADOS
Wiesman (2006)	Avaliar os efeitos do <i>feedback</i> e do reforço social positivo sobre o desempenho dos recebedores de pedidos em dois restaurantes <i>drive-thru</i> ao pedir que os clientes aumentassem o tamanho de seus pedidos.	Participaram desse estudo 15 funcionários em cada restaurantes.	<i>Feedback</i> por meio de gráficos e reforço social.	Porcentagem de oportunidades em que os funcionários pediam aos clientes que aumentassem seus pedidos.	<p><i>Linha de Base:</i> Frequência de pedir para “aumentar o tamanho”: Restaurante 01: 65% Restaurante 02: 81%</p> <p><i>Pós-intervenção:</i> <i>Restaurante 01:</i> a frequência de pedir para “aumentar o tamanho” foi potencializada para 96%.</p> <p><i>Restaurante 02:</i> No segundo restaurante, obteve-se um aumento de 93% desse comportamento.</p>
Locwy e Bailey (2007)	Investigar os efeitos do <i>feedback</i> gráfico, definição de metas e gerenciamento de elogios sobre os comportamentos de atendimento ao cliente em loja de material de construção.	Participaram desse estudo 150 funcionários.	A postagem de gráficos de <i>feedback</i> duas vezes por semana na sala de descanso dos funcionários; O estabelecimento de metas e elogios dos gerentes.	a) Cumprimento ao cliente; b) Contato visual; c) Sorriso dos atendentes para os clientes.	<p><i>Linha de Base:</i> a) 40,8 %; b) 46%, c) 17,15%</p> <p><i>Pós-intervenção:</i> a) 64 %; b) 62,6%, c) 62,3%</p>
So, Lee e Oah (2013)	Analisar o desempenho de 04 funcionários, por meio do efeito da frequência do <i>feedback</i> , em um posto de gasolina na Coreia do Sul.	04 funcionários de um posto de gasolina.	<i>Feedbacks</i> semanais realizados ao decorrer de 23 dias – e os <i>feedbacks</i> diários durante 18 dias.	a) Cumprimentar os clientes b) Questionar aos clientes se precisavam de gasolina ou diesel c) Oferecer aos clientes o recolhimento de lixo do carro d) Oferecer aos clientes para colocar a quilometragem no cartão de milhas.	<p><i>Linha de base:</i> a)3,01% b) 8,33% c) 2,78% e d) 2,28%</p> <p><i>Pós-intervenção:</i> a)80,36%; b) 75,21%; c) 42,46%; e d) 74,09%.</p>

Warman, Wine e Ernest (2020)	Evidenciar a eficácia de um programa de pagamento por desempenho de 04 analistas do comportamento em uma clínica de saúde mental.	04 analistas do comportamento.	A alteração de um esquema de pagamento de razão fixa (RF) - que era um salário quinzenal - para a implementação da variável (RV) que foi estabelecida em 80% da receita para cada hora faturável, além das 20 horas faturáveis, foi compartilhada com os analistas do comportamento.	Renda líquida mensal gerada pelos quatro participantes e o número médio de horas faturáveis concluídas pelos analistas de comportamento por mês.	<p><i>Linha de base:</i> As horas faturáveis em média foram de 15,5 horas e o processo de intervenção ocorreu durante os meses de fevereiro, março e abril, o resultado médio foram 21,3 horas faturadas.</p> <p><i>Pós-intervenção:</i> Em maio, junho, julho e agosto contabilizaram em 25 horas.</p>
Nery (2012)	Analisar os efeitos de intervenções se utilizando dos princípios da OBM em uma indústria alimentícia de pequeno porte que apresentava baixa produtividade.	17 funcionários	Alteração de antecedentes e um plano de reforçamento.	Produtividade expressa também pelo absenteísmo.	<p><i>Linha de base:</i> Produção: fevereiro: 19.130 pontos; março: 21.267 pontos. Absenteísmo: semana anterior à intervenção, registrou-se 264 minutos de atraso e 1 dia de falta na primeira semana.</p> <p><i>Pós-intervenção:</i> Produção: 76.514 pontos em apenas três semanas do mês de abril.</p> <p>Absenteísmo: Na terceira e última semana de intervenção fechou em 0 minutos em atrasos e 0 dia de falta.</p>
Tittelbach et al., (2007)	Avaliar os efeitos do <i>feedback</i> , esclarecimento	10 funcionários	<i>Feedback</i> verbal, esclarecimento das suas tarefas e uma meta	a) Pontualidade; b) Cumprimentar os clientes corretamente e c)	<p><i>Linha de Base:</i> a) 07 minutos média;</p>

	de tarefas e estabelecimento de metas sobre os comportamentos no escritório e atendimento ao cliente.		estabelecida pelo supervisor para cada comportamento alvo.	Conversar com o cliente com uma postura correta.	b) 50%; c) 50%. <i>Pós-intervenção:</i> 3; b) 89% e c) 95%.
McCarthy (1978)	Abordar sobre o gerenciamento comportamental por meio do <i>feedback</i> em funcionários em uma indústria de fios têxteis.	Homens, com idade variando de 19 a 27 anos. Tempo de serviço variado de um mês a quatro anos do departamento têxtil.	Feedback reforço verbal tanto para supervisores de turno quanto para os funcionários.	Encaixe de bobinas corretamente para evitar desperdícios.	<i>Linha de base:</i> A linha de base foi uma média de 55,9% erros de bobinas. <i>Pós-intervenção:</i> 8,1% de bobinas desperdiçadas.
Amigo, Smith e Ludwig (2008)	Investigar os efeitos do esclarecimento de tarefas, <i>feedback</i> verbal e gráfico sobre o tempo de ocupação da mesa (atendimento) dos funcionários em um Restaurante de pizza.	04 garçons do sexo feminino, com idades entre 18 e 24 anos.	Esclarecimento de tarefas e o estabelecimento de metas na forma de um memorando e <i>feedbacks</i> .	O tempo de atendimento na mesa do cliente.	<i>Linha de Base:</i> 315 segundos. <i>Pós-intervenção:</i> 152 segundos.
Pereira (2020)	Avaliar um modelo de intervenção para comportamentos relacionados de abordagem a “pessoa à pé”; avaliar o repertório comportamental de abordagem a “pessoa a pé”, modelar e instalar repertório comportamental de abordagem a “pessoa a pé”.	02 policiais militares	Intervenção 01: <i>Feedback</i> corretivo e Intervenção 02: Elogio ao comportamento correto.	Comportamentos alvo de abordagem a “pessoa a pé”.	<i>Linha de base:</i> 01 participante “responsável pela segurança” acertou 37,4% dos comportamentos e o participante “responsável pela busca pessoal” 44,9% dos comportamentos. <i>Após a intervenção:</i> Ambos alcançaram 100% dos comportamentos-alvo.

Rectz, Whiting e Dixon (2016)	Avaliar o impacto do esclarecimento de tarefas e <i>feedback</i> em atendimento em um restaurante.	03 atendentes	Clarificação das tarefas, <i>feedbacks</i> imediatos após os atendimentos. Breves declarações de elogio verbal, como "Bom trabalho" ou "Continue assim"	(1) Dizer "Bem-vindo ao [restaurante nome]," (2) declarar seu nome, (3) imediatamente aceitou os pedidos de bebidas após o cliente sentou-se, (4) sugeriu pedir um aperitivo específico, (5) sempre bebidas abastecidas antes que as bebidas estivessem vazias, (6) sugeriu pedir uma sobremesa, (7) disse "Obrigado por ter vindo" e (8) disse "Esperamos ver você de novo em breve."	<i>Linha de base:</i> 36,11% de ocorrência dos comportamentos esperados; <i>Após a intervenção:</i> 85,09 % de ocorrência dos comportamentos esperados.
Palmer e Johnson (2013)	Investigaram os efeitos do esclarecimento das atribuições dos cargos e passagem de <i>feedbacks</i> gráficos 21 semanais.	40 funcionários de um restaurante nos EUA.	Automação do registro de ponto; Esclarecimento de tarefas e <i>feedbacks</i> gráficos.	Chegar no horário correto.	<i>Linha de Base:</i> 130 minutos acumulados; <i>Pós-intervenção:</i> 62 minutos acumulados.

Fonte: Próprio Autor (2021).