

ACO: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EM ORGANIZAÇÕES
(OBM: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT)

Raquel Moreira Aló, Universidade de Brasília

Carla Borges, Universidade de Brasília

Josele Abreu-Rodrigues, Universidade de Brasília

Correspondência para:

Raquel Moreira Aló

Universidade de Brasília, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Instituto Central de
Ciências Sul, Prédio Minhocão

Brasília, DF.

CEP: 70.910-900

E-mail: RaquelAlo@gmail.com

Resumo

Apresenta-se, nesse trabalho, a Análise do Comportamento em Organizações (ACO) como uma área de aplicação e pesquisa que visa aprimorar o desempenho em organizações, e cujos princípios e práticas estão baseados no behaviorismo radical. Primeiramente, discute-se a relação entre Psicologia Organizacional, Gestão de Pessoas e ACO. Apesar de interessadas em fenômenos semelhantes - o desempenho no trabalho -, a Psicologia Organizacional e a Gestão de Pessoas diferem da ACO porque as duas primeiras tem base primariamente cognitivista. Para caracterizar a pesquisa em ACO, apresentam-se três temas bem investigados - feedback, estabelecimento de metas, e pagamento por desempenho - e seus principais resultados. Posteriormente, é feita uma revisão sobre a consultoria em ACO, incluindo sua metodologia, o perfil do consultor e contextos de atuação. Finalmente, discute-se a situação atual e a direção da área, tanto nos EUA quanto no Brasil.

A Análise do Comportamento em Organizações (ACO) é uma área de aplicação e pesquisa bem definida, que visa aprimorar o desempenho de funcionários (e.g., produtividade, eficiência, eficácia, interação com outros funcionários e com líderes), em prol do alcance das metas de instituições de qualquer natureza. Todos os princípios e práticas da ACO são baseados na psicologia operante de Skinner (1953), e todos os seus preceitos filosóficos e metodológicos se baseiam no Behaviorismo Radical (e.g., Abernathy, 2013).

A origem da área ainda está em discussão. Dickinson (2000), por exemplo, afirma que a ACO emergiu de dentro da Análise do Comportamento e que a primeira aplicação sistemática de princípios comportamentais em organizações foi por meio da instrução programada (Skinner, 1958). Por outro lado, em alguns cursos de ACO nos Estados Unidos da América, afirma-se que a área surgiu a partir da junção da Psicologia Organizacional com a Modificação do Comportamento. Já de acordo com Miguel (1997), a ACO surgiu como uma extensão de técnicas usadas em programas de tratamento psiquiátrico, na década de 70, quando tais técnicas começaram a ser estendidas para modificar o comportamento da equipe que lidava com os pacientes institucionalizados. Para Abernathy (2013), por fim, a ACO teve a sua origem no artigo publicado por Aldis (1961), intitulado *Of pigeons and men* (Sobre pombos e homens, tradução livre), em que o autor argumenta que os princípios da psicologia operante deveriam ser aplicados em ambientes de trabalho.

Os autores que escreveram sobre o histórico da área concordam, no entanto, que a fundação do primeiro periódico sobre ACO, o *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM), em 1977, foi um marco na consolidação formal dessa área de aplicação dos princípios comportamentais. A partir desse periódico, o termo *Organizational Behavior Management* (OBM) foi cunhado. O primeiro editor do JOBM foi Aubrey Daniels, que também fundou e ainda preside uma das maiores empresas de consultoria em ACO (*ADI International*). O *Organizational Behavior Network* (a rede de profissionais interessados e atuantes na área) foi fundado em 1982. A primeira conferência dedicada exclusivamente à ACO ocorreu em 1988, na Florida (EUA), e a primeira instituição a oferecer um programa de pós-graduação em ACO foi a *Western Michigan University*, nos EUA. Um dos pioneiros no ensino da ACO nessa instituição foi Dick Mallott (Dickinson, 2000).

Desde a fundação da área, práticas de ACO têm obtido resultados positivos. Em uma revisão feita por Abernathy (2013), por exemplo, incluindo 68 estudos realizados

entre 1984 e 2009, o aprimoramento mediano dos resultados alvo foi de 54,8%. Considerando que, muitas vezes, a linha de base de tais resultados alvo é substancial (e.g., milhões de dólares), mesmo aumentos percentuais pequenos podem implicar em aumentos absolutos consideráveis nos resultados da empresa. A tecnologia da ACO vem sendo usada com sucesso, por exemplo, para o aumento da produtividade e cumprimento de tarefas (e.g., Wilk & Redmon, 1998), para o treinamento e desenvolvimento profissional (e.g., uso de instrução programada, treino de habilidades sociais, treinamento de pessoal; Fleming, Oliver, & Bolton, 1996), para a diminuição de absenteísmo e atrasos (Strouse, Carroll-Hernandez, Sherman, & Sheldon, 2003), para o aprimoramento do gerenciamento de vendas (e.g., serviço ao cliente e qualidade; Casey, 1989), para a melhora da segurança no trabalho (Myers, McSween, Medina, Rost, & Alvero, 2010) e em prol da conservação de energia (Runnion, Watson, & McWhorter, 1978).

A pesquisa e a formação em ACO também vem se desenvolvendo desde a fundação da área. O periódico *JOBM* está, atualmente, em seu 32º volume, e em terceiro lugar no *ranking* de fator de impacto entre os periódicos de Psicologia Aplicada (Hantula, 2005). Além disso, outros programas de pós-graduação em ACO foram fundados. Atualmente, o *Organizational Behavior Network (OBM Network, 2014)* indica 21 universidades que oferecem programas de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado com ênfase em ACO, sendo 19 deles nos EUA, um na Noruega e um na Venezuela. Uma pequena parcela dos egressos desses programas dedica-se à academia, enquanto a maioria atua junto ao mercado de trabalho (cf. Wilder, 2012), inclusive em diversas empresas de consultoria em ACO – fundadas a partir da década de 70 (cf. Agnew, 2010).

Uma vez que a ACO e a Psicologia Organizacional, assim como o campo da Gestão de Pessoas, possuem interesses semelhantes (e.g., estudo científico do ambiente de trabalho; cf. *Society for Industrial and Organizational Psychology, 2014*), sendo a Psicologia Organizacional e a Gestão de Pessoas, certamente, mais conhecidas, neste capítulo, primeiramente, será feita uma breve comparação entre essas três áreas. Depois, alguns temas de pesquisa em ACO e seus principais resultados serão apresentados. Posteriormente, será feita uma revisão sobre a consultoria em ACO, incluindo sua metodologia, o perfil do consultor e contextos de atuação. Finalmente, será discutida a situação atual e a direção da área, tanto nos EUA quanto no Brasil. A intenção não é fazer uma discussão exaustiva da pesquisa e das áreas de atuação em ACO - seria

necessário ao menos um livro para isso¹ - mas apenas oferecer uma revisão inicial da área, possibilitando aos interessados uma perspectiva geral e fontes de leituras adicionais.

ACO, Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas

A Psicologia Organizacional – também denominada Psicologia Industrial/Organizacional (*I/O Psychology*) – é uma especialidade da Psicologia voltada para o estudo científico do comportamento humano em organizações e no trabalho (*American Psychological Association*, 2014). Trata-se de uma área de aplicação de princípios e métodos psicológicos (Zanelli, 2002) que não dispõe de uma base teórico-conceitual geral e unificada, mas que vem recebendo, desde a década de 60, forte influência da Psicologia Cognitiva (Bucklin, Alvero, Dickinson, Austin, & Jackson, 2000). No Brasil, essa influência pode ser observada a partir da análise de livros-texto adotados em cursos de formação, inclusive naqueles preparatórios para concursos públicos (e.g., Zanelli, 2002; Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2004). Borges-Andrade e Zanelli (2004, p. 497), por exemplo, definem como escopo do campo de investigação e produção de conhecimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho “fenômenos como comportamentos, relações entre pessoas e grupos, disposições, motivos, percepções, crenças, reações, atitudes, significados, valores e sentimentos [...] nos contextos de trabalho [...] e das organizações”. O foco em construtos psicológicos como disposições, crenças, atitudes e significados, ora como variáveis independentes, ora dependentes, é ilustrativo da abordagem teórica cognitivista (e.g., Skinner, 1977).

Por sua vez, o campo da Gestão de Pessoas - termo que vem substituindo a nomenclatura de Recursos Humanos, ou RH - envolve todas as atividades desenvolvidas em uma organização com foco em gerir a atuação das pessoas rumo ao alcance de vantagem competitiva sustentável (cf. Barreto & Costa, 2010). A gestão de pessoas é entendida também como uma das áreas funcionais da administração, entre outras, como *marketing*, produção e administração de materiais (por exemplo, Conselho Federal de Administração, 2014; Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação

¹ Alguns livros recomendados sobre ACO são *Performance management* (Daniels & Daniels, 2004); *Unlock behavior, unleash profits* (Bracksick, 2007); *Handbook of Applied Behavior Analysis* (John Austin & James E. Carr, 2000); e *Promoting excellence through performance management* (Redmon & Dickinson, 1990). Como links de interesse para aprofundamento no tema, sugerimos a página do *Cambridge Center for Behavioral Studies* (www.behavior.org), das empresa de ACO *Aubrey Daniels International*, (www.aubreydaniels.com), *Continuous Learning Group* (www.clg.com) e *Reaching Results* (www.eachingresults.com), e do OBM network (www.obmnetwork.com).

Superior, 2005). Além de conteúdos amplos de gestão e estratégia, currículos de cursos típicos em Gestão de Pessoas abrangem temáticas relacionadas aos tradicionais subsistemas de recursos humanos (e.g., recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, carreira e remuneração, segurança e saúde no trabalho) e também de Psicologia Organizacional predominantemente social-cognitiva (e.g., motivação, liderança, cultura organizacional, grupos e equipes).

Observa-se que, tanto a Psicologia Organizacional e a Gestão de Pessoas quanto a ACO estão voltadas para o estudo de fenômenos que ocorrem no âmbito das organizações, em ambientes de trabalho. Além de focadas no mesmo contexto de pesquisa e intervenção, a ACO compartilha com as duas primeiras – e certamente com outras disciplinas que contam com intervenções no mesmo contexto – o propósito de melhorar o desempenho das pessoas no trabalho a fim de aumentar a eficiência e a eficácia organizacionais (cf. Bucklin et al., 2000).

Entretanto, a ACO difere da Psicologia Organizacional e da Gestão de Pessoas em alguns aspectos importantes. Enquanto a Psicologia Organizacional e a Gestão de Pessoas se configuram como campos de estudo e intervenção multiabordagem, com forte influência da tradição cognitivista, a ACO se constitui como uma aplicação da abordagem analítico-comportamental. Na Psicologia Organizacional e na Gestão de Pessoas predominam explicações do comportamento baseadas em pensamentos e sentimentos ou em construtos teóricos frequentemente inferidos. A ACO, enraizada no Behaviorismo Radical, explica o comportamento - medido objetivamente - com base em contingências ambientais, históricas e atuais (e.g., Baum, 1999).

As diferenças decorrentes das abordagens adotadas acabam por se refletir no que se considera objeto de estudo em cada campo e nos métodos de investigação adotados. Enquanto em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, o foco recai sobre processos mentais inferidos para explicar comportamento – com uso predominante de *surveys* e autorrelatos decorrentes do método hipotético-dedutivo – em ACO a principal variável dependente é o comportamento, medido direta e objetivamente, em pesquisas de natureza mais indutiva (Bucklin et al., 2000).

Temas de Pesquisa em ACO

Para ilustrar aplicações da Análise do Comportamento a demandas relacionadas ao contexto organizacional, proporcionando assim uma introdução à ACO, optou-se por

apresentar resultados de pesquisas nas áreas de *feedback*, estabelecimento de metas e pagamento por desempenho, por se tratarem de tópicos amplamente investigados na área.

Feedback

O *feedback* sobre desempenho, definido como informação dada a uma pessoa a respeito da quantidade ou qualidade do seu desempenho (Prue & Fairbank, 1981), parece ser o procedimento mais comumente utilizado em ACO (Poling, Dickinson, Austin, & Normand, 2000). Ao menos três das revisões sobre estudos publicados na área (Alvero, Bucklin, & Austin, 2001; Balcazar, Hopkins, & Suarez, 1985-86; Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989) observaram que o *feedback* foi a variável independente mais estudada; em uma outra revisão (Nolan, Jarema, & Austin, 1999), aproximadamente 71% dos artigos usaram o *feedback* como variável independente. Como observaram Prue e Fairbank (1981), a popularidade do *feedback* provavelmente se deve ao seu baixo custo, simplicidade, disponibilidade e flexibilidade de uso. Além disso, existem evidências sobre a eficácia do *feedback* em diversas situações (e.g., Johnson & Masotti, 1990; Ralis & O'Brien, 1986; Sulzer-Azaroff, Loafman, Merante, & Hlavacek, 1990).

Alavosius e Sulzer-Azaroff (1990), por exemplo, investigaram os efeitos de três densidades de *feedback* sobre a aquisição e manutenção de comportamentos de enfermeiros em uma residência para pessoas com necessidades especiais. Na condição de linha de base, os enfermeiros foram observados alimentando, posicionando e transferindo os pacientes, mas não receberam *feedback*. Na segunda condição, instruções escritas foram fornecidas sobre a emissão adequada desses três comportamentos-alvo. A primeira e a segunda condições ficaram em efeito até que a estabilidade de cada comportamento-alvo fosse visualmente estabelecida. Na terceira condição, um dos três comportamentos-alvo recebia *feedback* imediato uma vez por semana (i.e., *feedback* menos frequente e em esquema de intervalo fixo - FI), enquanto os outros dois comportamento-alvo recebiam *feedback* a cada uma ou duas ocorrências (i.e., *feedback* mais frequente e em esquema de razão variável - VR). Essa condição continuou até que a acurácia de cada um dos comportamentos-alvo chegou ao mínimo de 90%, em 2 dias consecutivos. A partir daí, o *feedback* foi removido, mas a observação dos comportamentos continuou a ser realizada por mais 7 meses. Instruções escritas não produziram uma mudança substancial nos comportamentos-alvo; o

feedback, no entanto, produziu aumento na acurácia desses comportamentos, sendo tal aumento mais rápido quando o *feedback* foi fornecido mais frequentemente e de acordo com o esquema VR. Após a remoção do *feedback*, a acurácia dos comportamentos-alvo se manteve, independente da densidade e do esquema de reforço anteriormente utilizado para a apresentação do *feedback*.

Os efeitos de diferentes frequências de *feedback* sobre o número de unidades finalizadas em um trabalho simulado em laboratório também foram examinados por Kang, Oah e Dickinson (2003). Esse número foi maior quando o *feedback* era fornecido após cada sessão do que quando era fornecido após quatro sessões. Abernathy (2011) obteve resultados semelhantes quando investigou o efeito do *feedback* sobre diferentes medidas de desempenho, em oito organizações. Essas medidas foram sempre maiores nas organizações onde o *feedback* era dado mensalmente aos funcionários, em comparação às organizações onde o *feedback* era dado a cada 3 meses. Esse resultado é consistente com aqueles de outros estudos em ACO – que revelam a relação positiva entre a frequência do *feedback* e a sua eficácia (e.g., Mason & Redmon, 1992) – e com a literatura operante mais amplamente definida, que demonstra uma correlação positiva entre taxa de reforços e taxa de respostas (e.g., Herrnstein, 1961).

Outro fator que parece influenciar a eficácia do *feedback* é a sua imediatez em relação ao comportamento no qual ele se baseia. Mason e Redmon (1992), por exemplo, compararam o efeito do *feedback* imediato e do *feedback* atrasado sobre comportamentos de controle de qualidade em um trabalho simulado. Na condição de *feedback* imediato, a porcentagem acumulada de comportamentos de controle de qualidade corretos era apresentada na tela de um computador, imediatamente após cada comportamento. Na condição de *feedback* atrasado, a porcentagem de comportamentos corretos era apresentada na tela somente ao final de cada sessão de 15 min de duração. A acurácia no controle de qualidade foi maior na condição com *feedback* imediato.

Feedbacks baseados nos desempenhos do próprio indivíduo são mais eficazes do que aqueles baseados no desempenho do grupo ao qual o indivíduo pertence (Abernathy, 2011; Emmert, 1978; Newby & Robinson, 1983; Stone, 1971). Além disso, existem evidências de que o efeito do *feedback* aumenta quando ele é acompanhado pelo uso de gráficos do desempenho, expostos em locais públicos (Wilk & Redmon, 1998), quando ele é fornecido por líderes e/ou combinado com outros reforçadores e/ou com o estabelecimento de metas (Balcazar et al., 1985-86).

Apesar da demonstrada eficácia e da popularidade do *feedback*, sua função comportamental ainda não está clara. Esse fato foi discutido por muitos autores (e.g., Balcazar et al., 1985-86; Bucklin, McGee, & Dickinson, 2002; Duncan & Bruwelheide, 1985-86; Peterson, 1982; Poling et al., 2000; Prue & Fairbank, 1981). Dependendo da forma como o *feedback* é arranjado, ele pode ter função, por exemplo, de (a) estímulo discriminativo, se ocasiona o desempenho em situações similares no futuro porque descreve o desempenho que será reforçado nessas situações (e.g., Balcazar et al., 1985-86); (b) reforçador condicionado, se fortalece o comportamento em função da sua correlação com outros reforços, como promoções, pagamentos, bônus, revisões positivas de desempenho, possibilidade de escolha de horários e tarefas de trabalho (e.g., Balcazar et al., 1985-86); (c) estímulo aversivo condicionado (e.g., Sidman, 2001), se enfraquece o comportamento porque é pareado com outras consequências aversivas, como perda de bônus, revisões negativas de desempenho, tarefas e horários de trabalho menos preferidos; (d) operação motivacional (Laraway, Snyderski, Michael, & Poling, 2003), se altera o valor reforçador do trabalho finalizado, aumentando ou diminuindo a probabilidade de comportamentos que levam a tal finalização; (e) estímulo eliciador condicionado (Pavlov, 1927/1960) se está pareado a outros estímulos eliciadores, tanto aqueles comumente considerados agradáveis (elogios, reconhecimento público) quanto desagradáveis (broncas e até mesmo demissão).

Como observam Poling et al. (2000), é necessário que se mantenha, ao menos intermitentemente, a correlação entre o *feedback* positivo e outros eventos com função bem estabelecida; caso contrário, o *feedback* perderá sua função. Da mesma forma, Balcazar et al. (1985-86) argumentam que “o *feedback* funcionará para evocar o comportamento se e somente se ele é relacionado com alguma outra consequência primária” (p. 76, tradução livre). Na revisão realizada por esses autores, por exemplo, procedimentos utilizando o *feedback* aliado ao estabelecimento de metas e/ou consequências comportamentais foram mais eficazes para aprimorar o desempenho do que procedimentos que utilizaram o *feedback* isoladamente (ver também Alvero et al., 2001).

Estabelecimento de Metas

O estabelecimento de metas tem sido amplamente utilizado e investigado em várias abordagens na Psicologia Organizacional. Em ACO, os resultados de pesquisas indicam que metas específicas e elevadas promovem o desempenho (Jackson & Zedeck, 1982; Locke & Latham, 2002; Steers & Porter, 1974). Mais especificamente, metas

estabelecidas com maior precisão parecem produzir melhor desempenho do que metas do tipo "faça o melhor que puder" (e.g., Locke & Bryan, 1967; Locke & Latham, 2002), como nos estudos em ACO descritos a seguir.

Latham e Baldes (1975), por exemplo, coletaram dados sobre o peso médio carregado por caminhões de madeira em Oklahoma, nos EUA. Na linha de base, durante quatro meses, seis equipes responsáveis por cortar as árvores, içá-las para o caminhão e dirigir o caminhão até o destino final recebiam instruções para carregar “o máximo que pudessem” do peso permitido. No entanto, a equipe carregava apenas entre 55% e 65% desse valor. A meta fornecida na condição subsequente especificava que, em cada viagem, um caminhão deveria carregar 94% do peso máximo permitido legalmente. Essa meta específica resultou em um aumento da carga dos caminhões para mais de 90% do peso máximo permitido, que perdurou durante os oito meses adicionais de coleta de dados. De acordo com os autores, esse aumento representou uma economia de aproximadamente US\$ 250.000, que seriam gastos na compra de caminhões adicionais se o peso médio carregado tivesse continuado baixo como na linha de base.

Parece haver uma relação positiva entre o nível de exigência da meta e o desempenho, pelo menos até certo nível de exigência (cf. Latham, 2003; e.g., Latham & Locke, 1979; Tammemagi, O'Hara, & Maglieri, 2013). Por exemplo, Tammemagi et al. expuseram 26 participantes a uma tarefa onde eles deveriam registrar e computar dados médicos de pacientes fictícios em um sistema no computador. A produtividade (definida como a média de registros corretos) foi calculada para cada participante, nas condições de (a) linha de base, onde nenhuma meta foi estipulada para o número de registros corretos; (b) meta alta, onde se dizia aos participantes que eles deveriam registrar corretamente os dados de, no mínimo, 40 pacientes em cada sessão de 4 minutos; (c) meta baixa, onde a instrução fornecida aos participantes requeria o registro mínimo e correto de 20 pacientes em cada sessão de 4 minutos; e (d) escolha por uma das duas metas (baixa ou alta). As condições (b) e (c) sempre eram precedidas da condição (a), e a ordem das condições (b) e (c) foram contrabalanceadas entre os participantes. Em todos os casos, a condição onde a meta era mais alta foi acompanhada por um melhor desempenho, mas a escolha sempre favoreceu a meta mais baixa. É importante ressaltar, no entanto, que embora metas muito exigentes contribuam para um melhor desempenho, o mesmo pode não se manter em longo prazo (e.g., See, Heath, & Fox, 2006).

Assim como o *feedback*, metas podem assumir diferentes funções de estímulo. Fellner e Sulzer-Azaroff (1984), por exemplo, sugeriram que o alinhamento entre metas e *feedback* estabelece o controle de estímulos sobre o comportamento, com a meta funcionando como o estímulo discriminativo e o *feedback*, como o reforçador que manteria o comportamento e a função discriminativa da meta. Além disso, em função de seu pareamento com o *feedback*, a meta se tornaria também um reforçador condicionado. Por outro lado, de acordo com Malott (1993), metas podem ser definidas como regras que descrevem consequências no longo prazo e, assim, tornam o comportamento mais sensível a essas consequências (ver também Baum, 1999). Ainda, metas podem funcionar como operações motivacionais, estabelecendo o valor reforçador de atingir a meta e evocando os comportamentos que levam ao seu alcance (e.g., Agnew, 1997). De qualquer forma, assim como ocorre para o *feedback*, pode-se afirmar que, independentemente da função exercida pela meta, tal função só poderá ser mantida se houver correlação entre a meta e outros estímulos com função bem estabelecida. Por exemplo, se metas são estabelecidas (e.g., pontualidade em 100% das reuniões), mas quando cumpridas, não há reforço (e.g., pessoas que chegam sempre pontualmente continuam sendo ignoradas), tais metas perderão seu valor reforçador, discriminativo, de regra, ou de operação motivacional.

Pagamento por Desempenho

Entre os três temas selecionados para ilustrar aplicações da ACO, o pagamento por desempenho é aquele que conta com o maior número de estudos. O pagamento por desempenho individual é um tipo de plano de pagamento variável, em que o salário total do trabalhador varia de acordo com um critério pré-estabelecido. No pagamento por desempenho, existe uma contingência que relaciona o que se faz com o que se obtém. Tal contingência é tida por especialistas em compensação como o fator mais importante quando o objetivo é aumentar a produtividade (e.g., Conrad, 1994; Taylor, 1911). Existem quatro características essenciais do pagamento por desempenho: (a) é baseado somente no desempenho do indivíduo; (b) o desempenho é bem definido; (c) o pagamento é “certo” (i.e., se o desempenho alvo ocorrer, o pagamento certamente ocorrerá); e (d) o pagamento é fornecido da forma mais imediata possível. Especialistas em compensação e especialistas em ACO consideram essas quatro características como essenciais para sistemas de recompensa eficazes (e.g., Bracksick, 2007; Daniels & Daniels, 2004).

O bônus de compartilhamento do lucro da empresa, por outro lado, é um tipo de pagamento variável baseado no desempenho da organização, e não do indivíduo. Esse lucro, por sua vez, é resultado do desempenho agregado dos empregados e de outros fatores que não podem ser controlados por eles. Além disso, esse bônus costuma ser fornecido após um longo atraso em relação ao desempenho (e.g., anualmente). Dessa forma, sua influência sobre o desempenho dos trabalhadores é fraca, não existindo evidências empíricas convincentes sobre a correlação entre o compartilhamento do lucro da empresa e a produtividade. Nesses casos, sugere-se que esse tipo de remuneração exerça função de benefício, configurando-se mais como um fator de influência sobre a escolha de trabalhar na empresa e nela permanecer (cf. Wood, Jr. & Picarelli Filho, 2009).

Pagamentos em grupo consistem em outro tipo de pagamento variável, em que o pagamento depende, ao menos parcialmente, do desempenho do grupo. Nesses casos, o trabalhador tem também pouca influência sobre aquilo que ganha e, por conseguinte, o efeito comportamental é fraco. Os resultados de estudos usando pagamentos para pequenos grupos têm sido inconsistentes: alguns reportam melhoria no desempenho individual (e.g., Honeywell, Dickinson, & Poling, 1997), outros, não (e.g., Thurkow, Bailey, & Stamper, 2000). Além disso, parece que o desempenho individual é prejudicado quando se passa do pagamento individual para o pagamento em grupo (e.g., Dickinson & Honeywell-Johnson, 1999).

O pagamento por desempenho individual é o sistema de pagamento variável mais eficaz para aprimorar o desempenho, conforme demonstrado em diversas investigações (e.g., Allison, Silverstein, & Galante, 1992; Farr, 1976; Frisch & Dickinson, 1990; George & Hopkins, 1989; LaMere, Dickinson, Henry, Henry, & Poling, 1996; London & Oldham, 1977; Nebeker & Neuberger, 1985; Orphen, 1982; Pritchard, Hollenbeck, & DeLeo, 1980; Pritchard, Leonard, Von Bergen, & Kirk, 1976; Riedel, Nebecker, & Cooper, 1988; Smoot & Duncan, 1997; Wagner & Bailey, 1997; Weiner, 1971; cf. Bucklin & Dickinson, 2008). Esse pagamento pode variar em termos do seu valor absoluto e da porcentagem que ele representa em relação ao salário total do indivíduo. Mesmo pagamentos pequenos, se liberados de forma contingente ao desempenho, podem melhorá-lo consideravelmente. Por exemplo, Orphen (1978) reduziu o absenteísmo de trabalhadores em uma fábrica oferecendo um bônus semanal de US\$0.50 contingente ao comparecimento ao trabalho; Hermann, de Montes,

Dominguez, Montes e Hopkins (1973) diminuíram o atraso de trabalhadores oferecendo US\$0.16 por dia em que chegavam pontualmente.

Porcentagens baixas de pagamento em relação ao salário total do indivíduo também podem produzir resultados consideráveis. De fato, até recentemente se acreditava que o efeito sobre o desempenho não dependia claramente de variações nessa porcentagem. Por exemplo, Riedel et al. (1988) investigaram o efeito de seis porcentagens de pagamento baseado no desempenho em uma situação de trabalho simulada: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%, e 125%. Os participantes do grupo 0% recebiam \$4.40 por hora ("salário total"); o montante recebido com base no desempenho pelos participantes dos outros grupos era calculado de forma que seu salário total fosse semelhante àquele recebido pelo grupo 0% (com exceção do grupo 125%, que ganhava 25% a mais do que os outros grupos). O desempenho foi maior para os participantes que receberam o pagamento baseado no desempenho, mas a porcentagem desse pagamento em relação ao salário total não afetou o desempenho significativamente.

No entanto, estudos mais recentes indicam que a porcentagem do que se ganha baseada no desempenho pode, sim, ser efetiva, dependendo das condições do estudo. Por exemplo, Oah e Lee (2011) elaboraram uma simulação de trabalho mais próxima à real do que em estudo anteriores. Isso porque foi garantido um período de exposição mais longo à situação de trabalho, o pagamento total foi maior e foi dado acesso a atividades concorrentes mais semelhantes àquelas que as pessoas muitas vezes executam no ambiente de trabalho (i.e., os participantes tiveram acesso a computadores com *internet* banda larga e tinham a liberdade de utilizá-los para quaisquer atividades que desejassem, tais como redes sociais, salas de bate-papos e jogos *online*). Além disso, foram escolhidos participantes que se conheciam e, portanto, tinham um histórico de socialização prévio. Os valores do pagamento por desempenho utilizados foram calculados para que correspondessem a 0%, 10%, ou 100% do ganho total em cada sessão. Os participantes passaram mais tempo se dedicando à tarefa experimental quando recebiam 100% do pagamento com base em seu desempenho do que quando ganhavam 0 ou 10% desse valor; porém, o tempo na tarefa nas condições 0% e 10% foi semelhante.

O esquema de reforço usado no pagamento por desempenho é outra variável a ser considerada. Na sua forma mais simples, a maioria dos sistemas de pagamento por desempenho equivale a esquemas de razão em que o reforço é contingente a um número fixo (esquema FR) ou variável (esquema VR) de respostas. Há também sistemas de

pagamento por tempo ou salário fixos, correspondentes a esquemas de FI, nos quais o reforço é contingente à emissão de uma resposta após a passagem de um período de tempo regular. Esse sistema de pagamento é problemático porque, entre outros motivos, o “reforço”, representado pelo salário, nem sempre é contingente ao desempenho do empregado ao final do tempo determinado, ou seja, o salário é pago a despeito da qualidade e/ou quantidade do desempenho. Assumindo que o salário é pago independentemente do desempenho, sistemas de pagamento por tempo ou salário fixo são mais apropriadamente identificados com esquemas de tempo fixo (FT), em que o reforço é apresentado em períodos de tempo regulares, mas independentemente da resposta. No entanto, essa identificação também é problemática porque o salário não é completamente independente do desempenho - no mínimo, o trabalhador deve comparecer à organização, por exemplo.

Uma das dificuldades de se estudar o efeito de esquemas de reforço no ambiente de trabalho é que raramente um esquema simples (e.g., FR, VR, FI, FT) está em efeito; na maioria das vezes, uma combinação de esquemas simples controla o desempenho, e é difícil identificar exatamente qual combinação está em vigor. Além disso, apesar de, na maioria dos estudos, o desempenho controlado por pagamento contingente ao alcance de alguma meta (i.e., sob esquema de razão) ter sido melhor do que o desempenho controlado por pagamento decorrente da passagem de tempo (i.e., em esquemas de intervalo ou de tempo fixo; e.g., Slowiak, Dickinson, & Huitema, 2011), os resultados comparando os efeitos de diferentes razões – fixas e variáveis – sobre o desempenho têm sido assistemáticos. Alguns resultados são consistentes, por exemplo, com o resultado típico do laboratório animal de que a aquisição comportamental é mais rápida com o esquema de reforço contínuo (CRF), mas, uma vez que o comportamento está estável, esquemas de razão variável (VR) são melhores para manter uma taxa de respostas alta (Latham & Dosset, 1978; Saari & Latham, 1982; Yukl, Latham, & Pursell, 1976). Outros estudos, no entanto, não encontraram diferenças consistentes entre o desempenho sob o esquema CRF e um esquema VR (Berger, Cummings, & Heneman, 1975; Latham & Dosset, 1978; Yukl & Latham, 1975; Pritchard et al., 1980). O motivo dessas inconsistências de resultados em diferentes estudos aplicados e entre esses e resultados da pesquisa básica pode ser atribuída a diferenças no controle experimental (relacionados, por exemplo, à história de reforço, uso de reforçadores condicionados ou incondicionados, regras, confiabilidade dos equipamentos usados, controle de variáveis motivacionais e outras potenciais variáveis estranhas), e não a

diferenças intrínsecas entre o desempenho no laboratório e no trabalho real. Por isso, em primeiro lugar, é necessário estabelecer controle experimental adequado para investigar o comportamento no ambiente de trabalho, seja em simulações de trabalho no laboratório, seja no ambiente real de trabalho.

De um ponto de vista predominantemente aplicado, como algum esquema de reforço está sempre em vigor, há na literatura de ACO consultores que recomendam o seu uso diferencial, dependendo do tipo de desempenho que se deseja. Por exemplo, em um dos livros que se tornou uma das principais fontes para consultores de ACO (Daniels & Daniels, 2004), os autores afirmam que:

1. Esquemas FI são amplamente utilizados por empresas, porque são convenientes. Assim, prazos para o cumprimento de tarefas são estabelecidos e, até que o prazo expire, não é necessário observar, registrar, ou apresentar consequências para o comportamento. Porém, deve-se considerar que esquemas FI não produzem desempenho uniforme ao longo do período entre reforços.
2. Esquemas FR devem ter prevalência sobre os demais esquemas, dada a sua clara relação com o desempenho. O aumento da razão ao longo do tempo é recomendado, para evitar a saciação. No entanto, esse aumento deve ser muito bem planejado e conduzido de forma gradual e continuamente monitorada, atentando-se para sinais de "frustração" que indiquem que o esquema está sendo utilizado de forma "coerciva", pois isso se opõe à criação e manutenção de um ambiente de trabalho onde os comportamentos são primordialmente sustentados por reforço positivo.
3. O trabalho sob esquemas VR pode ser mais resistente à extinção; considerando-se apenas o desempenho desejável no ambiente de trabalho, esse é um aspecto positivo desse esquema.
4. Esquemas baseados na passagem do tempo apenas (i.e., FT e tempo variável – VT), em que a remuneração é fixa e sem relação com o desempenho, são de uso indesejável, já que não existe contingência entre o que o trabalhador faz e o que ele ganha – a mera passagem de tempo não deve ser critério para o reforço.

Daniels e Daniels (2004) concluem que, independentemente do esquema utilizado, a contingência entre desempenho e reforço é essencial para manter o desempenho. Essa conclusão é condizente com a literatura básica e com a literatura aplicada em Análise do Comportamento, incluindo a de ACO. Mais estudos com

controle experimental sofisticado e potencial validade externa são necessários, no entanto, para refinar o conhecimento acerca do pagamento por desempenho. Conforme discutido por Oah e Lee (2011), por exemplo, deve-se tornar a pesquisa mais abrangente em termos dos valores absolutos utilizados. É possível, por exemplo, que não se tenham encontrado efeitos consistentes dos valores de pagamento absolutos porque os valores utilizados eram muito baixos. O mesmo argumento pode se aplicar ao esquema de reforço utilizado. Por exemplo, em um esquema VR 2, o reforço é liberado com frequência duas vezes maior do que em um esquema VR 1, mas talvez essa diferença não seja suficiente para produzir diferenças no desempenho, especialmente quando o valor absoluto do pagamento é baixo. Outro ponto importante envolve determinar se o pagamento afeta o desempenho porque aumenta a alocação de tempo na tarefa, a qualidade e/ou a velocidade do desempenho, e se existe uma relação funcional entre a quantidade ou a porcentagem do pagamento em relação ao salário total e esses aspectos do desempenho. A determinação de tais relações funcionais seria importante para aprimorar ainda mais os resultados do pagamento por desempenho, que já são muitas vezes impressionantes - por exemplo, alguns estudos mostram aumento no desempenho de 15% a 300% com esse tipo de pagamento, e lucros entre US\$56.000 e US\$400.000 por ano (Dickinson & Gillette, 1993).

Mesmo considerando-se potenciais resultados benéficos do pagamento por desempenho, outras variáveis devem ser levadas em consideração, uma vez que o aprimoramento do desempenho não é a única razão pela qual uma empresa utiliza o pagamento variável. Por exemplo, com base em respostas a questionários aplicados em 1.598 empresas americanas, O'Dell e McAdams (1987) afirmaram que o compartilhamento de lucros aumenta o "compromisso" (ou "engajamento") do funcionário e reduz a rotatividade, mas não afeta a produtividade, qualidade dos produtos ou custos da empresa, enquanto pagamentos individuais aumentam a produtividade e o compartilhamento de informações, mas não o "compromisso" do funcionário. Sistemas de recompensa delineados estrategicamente devem se basear na realidade e objetivos organizacionais, levando em conta que os tipos de pagamento variáveis às vezes têm objetivos diferentes que podem ser conflituosos (Ledford & Hawk, 2000). Outra questão a ser considerada é a preferência por cada tipo de pagamento, dependendo da população de trabalhadores em questão. Por exemplo, pesquisas de campo mostram que trabalhadores de maior poder aquisitivo tendem a preferir esquemas de razão, enquanto trabalhadores de classes econômicas menos

favorecidas preferem o pagamento baseado em tempo de trabalho (e.g., Yukl, Wexley, & Seymore, 1972; Yukl et al., 1976). Uma possível interpretação é que, quanto menos favorecidos economicamente, maiores as implicações negativas da perda de dinheiro devido a um desempenho pior – ou seja, a segurança financeira representada pelo pagamento por tempo seria mais valorizada.

De qualquer forma, se a decisão é por usar pagamento por desempenho, é importante o conhecimento de dados empíricos. Por exemplo, alguns autores afirmam que o valor do pagamento deve ser substancial para melhorar o desempenho (e.g., Frisch & Dickinson, 1990), mas pesquisas na área demonstram o contrário; se empresários fossem informados sobre isso, a popularidade do pagamento por desempenho poderia aumentar. Uma outra implicação prática das pesquisas está relacionada ao fato de o pagamento de funcionários chegar a 80% dos gastos de uma empresa (Milkovich & Newman, 1990; cf. Latham & Huber, 1992); se bem utilizado (e.g., usando esquemas de razão para estabelecer contingência entre ao menos parte do pagamento e o desempenho), a relação custo-benefício pode melhorar muito para a empresa, possibilitando, inclusive, aumentos de salário - isso é, todos poderiam ser beneficiados.

A Consultoria em ACO

Essa seção apresenta informações sobre a consultoria que tem sido realizada em ACO, especialmente nos Estados Unidos. A metodologia apresentada, o perfil do consultor e os contextos de atuação são, portanto, relacionados à atuação direta em organizações predominantemente norte-americanas.

Metodologia²

A consultoria em ACO começou largamente em função da percepção de analistas do comportamento de que líderes em organizações focavam primariamente no desenvolvimento de estratégias e no seu alinhamento com os processos necessários para atingi-las (e.g., sistemas de processamento de dados, mapeamento e redesenho de processos). Faltava, no entanto, o foco no comportamento das pessoas nessas organizações - ou seja, no elo necessário para que estratégias e processos se traduzam

² Além das referências bibliográficas citadas, o conteúdo dessa seção é baseado na experiência da primeira autora com a consultoria em ACO, nos EUA, na empresa *Continuous Learning Group* (CLG).

em resultados reais. O principal argumento, aqui, é que nada em uma organização muda se o *comportamento* das pessoas não mudar - e como o sucesso de *qualquer* organização depende do que se faz dentro dela, analistas do comportamento perceberam uma grande oportunidade de aplicação do conhecimento sobre os princípios básicos do comportamento nesse contexto.

Mais especificamente, analistas do comportamento identificaram que faltava atenção para a importância das consequências do comportamento no contexto organizacional, uma vez que as iniciativas pró desempenho comumente adotadas envolviam prioritariamente antecedentes comportamentais. Instruções, memorandos, palestras motivacionais, comunicados da liderança, treinamentos e (re)desenho de processos são exemplos comuns dessas iniciativas, implementadas com o intuito de provocar, manter ou modificar o comportamento nas organizações. Embora essas iniciativas estabeleçam ocasião para os comportamentos-alvo, e até os evoquem inicialmente, é notória a falta de consequências programadas para mantê-los. Um funcionário pode, por exemplo, receber recomendações da chefia sobre como desempenhar determinada tarefa e adotá-las em seu trabalho. Com o passar do tempo, se o novo comportamento não encontra consequências favoráveis à sua manutenção (e.g., *feedback* da chefia - seja em forma de elogios ou de informação -, melhor remuneração, possibilidade de progressão/promoção, etc.), a tendência é que o funcionário abandone a nova forma de trabalhar. Por isso, iniciativas com foco em antecedentes comportamentais, acabam, via de regra, frustradas. Cria-se, então, o hábito de contratar ou implementar modismos, em busca de um novo pico de desempenho, gerando uma espécie de "ilusão" de que algo está sendo feito a respeito das dificuldades encontradas. Por fim, a fugacidade dos resultados de intervenções meramente antecedentes acaba gerando um sentimento de frustração e "perda de tempo" por parte dos funcionários, levando futuras iniciativas ao descrédito.

O foco em antecedentes comportamentais, entretanto, provavelmente ocorre porque esse tipo de intervenção requer mudanças menores em termos de custo comportamental (i.e., essas mudanças "dão menos trabalho"). Para que consequências sejam realmente alinhadas a comportamentos, é necessária uma mudança cultural, ou seja, uma mudança nos padrões comportamentais reforçados e punidos na organização, ao longo do tempo (e.g., Braksick, 2007). Tais mudanças, por sua vez, comumente requerem maior dedicação de tempo (por exemplo, em sessões estruturadas de *feedback*

entre líderes e funcionários) e mais mudanças comportamentais por parte de líderes e funcionários da empresa

Diante das dificuldades expostas, a consultoria em ACO se apresenta como um recurso de orientação e apoio às organizações para o alinhamento entre estratégia, processos, comportamentos e suas consequências. A amplitude da consultoria em ACO varia desde iniciativas focadas (como o *coaching* de líderes, que consiste em sessões de acompanhamento individualizado dos líderes para o desenvolvimento de repertório necessário à utilização apropriada de princípios da Análise do Comportamento junto aos subordinados; e.g., CLG, 2014), a iniciativas mais sistêmicas (e.g., mudança de práticas culturais, reposicionamento estratégico). A metodologia específica utilizada também varia; no entanto, independentemente da mudança requerida e do alcance da iniciativa, é possível identificar etapas essenciais: (a) identificação dos objetivos estratégicos da empresa e dos principais indicadores a eles associados; (b) apontamento dos comportamentos de alto impacto para o alcance dos objetivos estratégicos; (c) estabelecimento de antecedentes e consequências desses comportamentos; e (d) estabelecimento da fluência da própria organização em seguir os passos anteriores adequadamente. Pode-se conceituar a ordem dessas etapas como um funil, em que objetivos estratégicos se traduzem em resultados e comportamentos, e esses, por sua vez, são evocados e seguidos por consequências a contento, obtendo-se ao final a fluência no seguimento desses passos. Cada uma das etapas será discutida, a seguir.

Identificando objetivos estratégicos e indicadores associados

Nessa primeira etapa, os líderes envolvidos revisam a estratégia da empresa e identificam os objetivos mais importantes do ano. Em seguida, deve-se estimar claramente o valor de cada um desses objetivos. Normalmente, considera-se como mais relevante o objetivo com maior retorno em potencial. Esse retorno pode ser definido em termos não-financeiros, se todos concordarem que seu valor potencial é significativo (dependendo da natureza da organização; por exemplo, o retorno pode ser em números de obras de caridade, indicadores de sustentabilidade ou qualidade da educação oferecida em uma instituição). O objetivo selecionado deve ser claramente alinhado com o conteúdo de documentos existentes na empresa que descrevem a sua estratégia. Algumas vezes, mais de um objetivo estratégico é selecionado. No entanto, procura-se reduzir ao máximo o número de objetivos selecionados, pois isso facilita o estabelecimento de foco, evitando a dispersão de esforços. Depois de finalizadas todas

as quatro etapas da iniciativa, ciclos adicionais podem ser completados para a obtenção de outros objetivos estratégicos da organização.

No próximo passo dessa etapa, os líderes devem se alinhar com relação aos indicadores mais claramente relacionados ao objetivo estratégico identificado e determinar a diferença objetiva entre o valor atual e o desejado desses indicadores. Os líderes devem, então, estabelecer um processo regular de revisão dos indicadores para comunicar o progresso feito, remover possíveis barreiras e manter seu alinhamento. Nesse ponto, líderes devem determinar o que medir e como medir: comportamentos, resultados ou ambos.

A etapa de identificação de objetivos e indicadores pode ser menos demorada (e.g., um mês ou menos) em organizações de pequeno ou médio porte e naquelas em que há concordância inicial entre os líderes ou quando a iniciativa é pequena (e.g., iniciativas que envolvem apenas o *coaching* de um líder). Em organizações e iniciativas maiores, ou com menor alinhamento pré-existente entre os líderes, esse passo pode demorar mais (e.g., 2 a 3 meses). É importante que o alinhamento ocorra e que a próxima etapa se inicie apenas após a primeira estar satisfatoriamente completa; o contrário pode implicar na perda de recursos e até no fracasso da iniciativa.

Apontando e descrevendo comportamentos de alto impacto

Nessa etapa, líderes devem identificar (i.e., apontar) e descrever os poucos comportamentos críticos para alcançar o objetivo estratégico selecionado. Em primeiro lugar, identificam-se as pessoas ou cargos cujo desempenho mais afeta esse objetivo estratégico. Na sequência, os comportamentos dessas pessoas são determinados; selecionam-se, então, um a três desses comportamentos, considerados como de alto impacto para os objetivos e indicadores estabelecidos na primeira etapa. Uma vez selecionados, os comportamentos de alto impacto são descritos com clareza e precisão, ou seja, de forma que diferentes observadores possam facilmente determinar quando e como eles acontecem, eliminando-se opiniões e interpretações (ver Tabela 1 para exemplos). Comportamentos inadequadamente descritos podem se referir a aspectos importantes, mas dificultam o estabelecimento de antecedentes e consequências (próxima etapa) porque são muito gerais e abertos a diferentes interpretações.

Tabela 1

Exemplos de comportamentos de alto impacto inadequadamente descritos e adequadamente descritos

Comportamentos inadequadamente descritos	Comportamentos adequadamente descritos
Vestir-se apropriadamente	Vestir apenas os uniformes aprovados
Ser gentil com os clientes	Cumprimentar clientes prontamente, quando eles entram na loja
Servir clientes rapidamente	Agradecer o cliente ao final da transação

Assim como na etapa anterior, a identificação e descrição dos comportamentos de alto impacto deve acontecer de forma satisfatória, devendo a etapa estar completa antes que se passe para a próxima.

Para garantir que os comportamentos identificados como de alto impacto sejam realmente aqueles que “alavancam” os indicadores e o objetivo estratégico selecionado, é importante estabelecer a correlação entre eles por meio de medidas claras de cada um e da revisão periódica dessas medidas pela liderança da organização. Dessa forma, a ausência ou presença de alinhamento entre comportamentos, indicadores e estratégia é mais fácil e rapidamente identificada, e números podem ser estabelecidos sobre a eficácia do trabalho (e.g., Komaki, 1977).

Estabelecendo antecedentes e consequentes

Nessa etapa, antecedentes e consequentes para os comportamentos atuais inadequados e os de alto impacto são determinados - isso é, realiza-se uma análise funcional que permite identificar porque os comportamentos de alto impacto não ocorrem ou ocorrem de forma esporádica ou inadequada, e compreende-se o que mantém comportamentos inadequados para o objetivo estratégico selecionado. A análise funcional compreende, portanto, a investigação das contingências (i.e., relação entre comportamento e seus antecedentes e consequentes) de reforço e punição, históricas e atuais, estabelecidas na organização e responsáveis pela ocorrência dos comportamentos inadequados e de alto impacto. A análise funcional é também baseada na literatura científica relevante (e.g., estudos sobre atraso do reforço - Lattal, 2010; magnitude do reforço - Bonem & Crossman, 1988; esquemas de reforço - Ferster & Skinner, 1957; operações estabelecedoras ou motivacionais - Michael, 1982;

comportamento governado por regras - Kroger-Costa & Abreu-Rodrigues, 2012; controle de estímulos - Hanson, 1959; resistência a mudanças - Nevin, 1974).

Um resultado adicional e importante dessa análise é a identificação das mudanças necessárias para estabelecer e manter os comportamentos de alto impacto organizacional. Dessa forma, ao final da etapa em que antecedentes e consequentes dos comportamentos de alto impacto são estabelecidos, elabora-se um plano claro, indicando as novas contingências a serem programadas e sua forma de implementação. Essa programação pode envolver tanto intervenções no campo dos antecedentes – como o fornecimento de instruções, treinamentos ou estabelecimento de metas, por exemplo (e.g., Locke & Bryan, 1967) – quanto de consequentes – como o uso de *feedback*.

O *feedback* positivo ou construtivo, baseado no desempenho, tem sido comumente usado como consequência comportamental, dada a quantidade considerável de pesquisas e a experiência profissional que indica o seu sucesso (com o serviço ao cliente, e.g., Johnson & Fawcett, 1994; vendas, e.g., Feeney, Staelin, O'Brien, & Dickinson, 1982; segurança no trabalho, e.g., Fox, Hopkins, & Anger, 1987; pontualidade e assiduidade, e.g., Boudreau, Christian, & Thibadeau, 1993; desempenho de líderes e funcionários em organizações prestadoras de serviços, e.g., Methot, Williams, Cummings, & Bradshaw, 1996). Muitas vezes, o *feedback* é formalizado e sistematizado por meio de sessões estruturadas de *coaching* entre líderes e funcionários.

Na consultoria em ACO, e mais especificamente nas sessões de *coaching*, o cliente deve aprender a realizar análises funcionais do seu comportamento e do comportamento de outras pessoas, tornando-se capaz de correlacioná-los com antecedentes e consequentes. O líder, então, passa a ser capaz de rearranjar antecedentes e prover consequências para os comportamentos críticos de seus colaboradores com base nessas análises e nos indicadores associados, estabelecendo relações saudáveis em prol de bons resultados individuais e organizacionais.

Nota-se que, ao passo em que o rearranjo de antecedentes estabelece ocasião para a ocorrência dos comportamentos-alvo, funcionando como um “ponta-pé inicial”, é o estabelecimento de consequências que mantém esses comportamentos. Assim, argumenta-se que a etapa em que se estabelecem antecedentes e consequentes é aquela em que a abordagem da ACO mais se diferencia daquelas comumente adotadas por profissionais com formação em Psicologia Organizacional, Gestão de Pessoas e Administração de Empresas, em geral, cujas intervenções normalmente priorizam antecedentes comportamentais. O conhecimento que esses profissionais detêm são

essenciais para uma intervenção organizacional bem sucedida. Conhecer o funcionamento de empresas, do mercado onde elas se inserem, e de produtos e serviços é essencial para o estabelecimento e alinhamento de estratégias e de processos. Porém, sem a identificação acurada das variáveis ambientais mantenedoras dos comportamentos relevantes, o sucesso dessas estratégias e processos fica comprometido. Por outro lado, um analista do comportamento sem conhecimento empresarial terá dificuldades em ajudar líderes a estabelecer objetivos estratégicos e processos adequados. Portanto, para um trabalho de sucesso em ACO, uma formação mais específica é importante – um ponto que será retomado mais adiante.

Estabelecendo a fluência

Essa última etapa, na verdade, perpassa todas as etapas anteriores. O seu objetivo é garantir, durante toda a iniciativa, que os líderes da organização desenvolvam a fluência necessária nas técnicas e princípios comportamentais utilizados, para que as mudanças efetuadas sejam sustentáveis, e para que questões futuras possam ser resolvidas da mesma maneira, sem o auxílio do consultor. Assim como um terapeuta comportamental deseja "transferir" para o cliente a fluência em análises funcionais e resolução de problemas, o desejo do consultor em ACO é finalizar o seu trabalho garantindo que o cliente tenha as ferramentas necessárias para manter a mudança, e para que o novo repertório seja generalizado para situações-problema semelhantes.

Não existe uma “receita” para completar essa última etapa; ao contrário, é necessário que o consultor tenha como um objetivo primordial, desde o princípio, o desenvolvimento das habilidades necessárias por parte dos clientes – daí o caráter de *coaching* que assume uma consultoria em ACO. Ao longo de todo o processo, o consultor acompanha e facilita as etapas envolvidas, mas não as completa sozinho. As decisões e o cumprimento de ações específicas pertence, em última instância, aos membros da organização. Por isso, a capacidade de fazê-lo, utilizando princípios comportamentais, será habilidade amplamente treinada por meio de *workshops* e sessões de *coaching* com o consultor.

Essa forma de conduzir os trabalhos, com foco permanente no estabelecimento da fluência do cliente, está alinhada com a tendência do setor de consultoria empresarial, conforme apontado por Wood Jr. e de Paula (2008), de formar equipes mistas – consultores e clientes – com responsabilidades e resultados compartilhados. Assim, a consultoria em ACO se configura não só como um processo de intervenção externa,

por parte do consultor, mas também como um processo de aprendizagem e mudança por parte do cliente (cf. Leite, Carvalho, Oliveira & Rohm, 2009).

O Perfil do Consultor

Nos Estados Unidos, consultores em ACO atuam tanto individualmente quanto por meio de empresas especializadas que investem no treinamento desses profissionais, focando-se principalmente no desenvolvimento do conhecimento sobre Análise do Comportamento e gestão de negócios. Mais especificamente, algumas empresas, como *The Continuous Learning Group* (CLG; uma empresa com mais de 140 consultores em ACO que atuam na América do Norte, América do Sul, Europa, Ásia, África e Oceania), identificaram como necessários para profissionais que trabalham com ACO os seguintes conhecimentos em Análise do Comportamento³: (a) definir e descrever comportamento de forma acurada (i.e., sem impressões ou interpretações - apenas o comportamento observável); (b) identificar os poucos comportamentos necessários para a obtenção dos objetivos organizacionais (do inglês “*pinpointing*”); (c) definir e descrever estímulos antecedentes de forma acurada; (d) compreender e identificar variáveis motivacionais; (e) definir e identificar as consequências que mantêm o atual comportamento na organização; (f) identificar fatores que influenciam a eficácia de consequências comportamentais (e.g., atraso, magnitude e probabilidade do reforço); (g) entender as quatro relações comportamento-consequência (reforço positivo, reforço negativo, punição positiva, punição negativa); (h) definir, descrever e utilizar a modelagem comportamental; (i) definir *feedback* acuradamente e utilizá-lo de forma efetiva; (j) definir e realizar uma análise funcional; e (k) entender e aplicar o princípio de Premack (i.e., a oportunidade para emissão de um comportamento com alta probabilidade, como sair mais cedo do trabalho, pode ser usada como reforço para um comportamento com menor probabilidade, como pontualidade).

Com relação à gestão de negócios, o CLG identificou como necessário para a atuação efetiva em ACO possuir conhecimento sobre estruturas organizacionais básicas (e.g., linear, funcional, por projetos, com colegiados, matricial; e.g., Stoner & Freeman, 1992), linguagem de negócios (e.g., *P&L*, *revenue*), linguagem financeira (e.g., *balance sheet*, *cash flow*), mercado de ações, planejamento estratégico, planejamento de

³ Para um estudo sobre competências críticas de consultores organizacionais, ver Eubanks, O'Driscoll, Hayward, Daniels e Connor (1990).

operações, e processos específicos ao setor à qual o cliente pertence. Além de possuir esses conhecimentos, o consultor deve ser capaz de aplicá-los ao lidar com clientes e com a empresa.

Contextos de Atuação e Abordagens em ACO

Como em qualquer organização é preciso que o comportamento das pessoas mude para que os resultados sejam aprimorados, não parece exagero afirmar que a ACO pode ser usada com objetivos diversos e em benefício de *qualquer* organização. Empresas de consultoria em ACO têm trabalhado, por exemplo, em prol da execução de estratégias e de mudanças culturais (como aquelas requeridas quando ocorrem fusões e aquisições), eficiência operacional, segurança no trabalho, engajamento de pessoal, crescimentos de vendas, desenvolvimento de liderança, e alinhamento de sistemas e processos, dentro das mais diversas organizações, como indústrias farmacêuticas, de petróleo, de finanças, de bens de consumo, de transportes, e de manufatura (e.g., www.aubreydaniels.com; www.clg.com; www.reachingresults.com).

Duas abordagens em ACO têm sido utilizadas em trabalhos com essas diversas organizações e objetivos: a Gestão do Desempenho (do inglês, *Performance Management*, ou PM) e a Análise Comportamental de Sistemas (do inglês, *Behavioral Systems Analysis*, ou BSA).

O termo Gestão do Desempenho foi cunhado por Daniels (1992, 1994) e é muitas vezes usado como sinônimo de ACO, uma vez que ambos se referem à aplicação de princípios comportamentais e análises funcionais para a gestão do comportamento de pessoas em organizações. No entanto, alguns autores usam o termo de forma um pouco diferente, referindo-se a um conjunto de práticas e tecnologias comportamentais aplicadas a *indivíduos* dentro de organizações (e.g., Reimer & Witts, 2013). Nesse sentido, é possível argumentar que o foco é no aprimoramento do desempenho do *indivíduo*, e a organização se beneficia indiretamente. De acordo com essa última perspectiva, então, a Gestão do Desempenho seria uma prática de ACO, mas a ACO não se reduziria à Gestão do Desempenho.

A Análise Comportamental de Sistemas, por outro lado, seria uma ampliação da Gestão do Desempenho, pois além de focalizar o desempenho individual, também considera o funcionamento da organização como um todo. Essa análise se baseia na teoria de sistemas, a qual entende a organização como um sistema complexo e considera a interação entre as suas partes na determinação do seu sucesso ou fracasso, incluindo a

interação entre pessoas e diferentes componentes do sistema. Mais especificamente, a Análise Comportamental de Sistemas pretende alinhar o desempenho em diferentes níveis da organização (cf., Diener, McGee, & Miguel, 2009), combinando o foco comportamental de seleção por consequências com a visão sistêmica (e.g., Abernathy, 1996; Brethower, 2001, 2002; Malott, 2003).

Diener et al. (2009) diferenciam a Análise Comportamental de Sistemas da Gestão de Desempenho, alegando que essa última é tipicamente focada na análise de antecedentes e consequentes do comportamento de indivíduos ou grupos, enquanto a primeira ampliaria a análise também para os níveis dos processos e da organização, integrando-os ao nível da análise individual. A análise do ponto de vista sistêmico permitiria, dessa forma, a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento que produziriam o maior impacto positivo para a organização, assim como estabeleceria o foco nas variáveis necessárias para dar suporte ao desempenho almejado. Assim, por exemplo, enquanto uma intervenção em Gestão de Desempenho poderia estabelecer sessões de *coaching* para estruturar o *feedback* para comportamentos de alto impacto, uma intervenção com base na Análise Comportamental de Sistemas poderia também incluir o delineamento de novos sistemas, automação, mudanças de regulamentos, mudanças na alocação de recursos, realinhamento estratégico, desenvolvimento de sistemas de pagamento e reorganização estrutural (cf. Diener & cols, 2009), consistentes com o *coaching* utilizado.

Considerações Finais

Apresentou-se, nesse capítulo, uma breve introdução à ACO, tratada como uma abordagem teórico-metodológica alternativa às abordagens mais comuns de intervenções em organizações - mais especificamente, a Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas. Assim compreendida, a ACO pode contribuir para ampliar o entendimento dos fenômenos relacionados ao comportamento humano nas organizações para além dos limites atualmente definidos pela abordagem predominante (i.e., social-cognitiva), a exemplo do que também vem sendo feito no campo do comportamento do consumidor (e.g., Foxall, 2010). Acredita-se que a consideração integrada de variáveis antecedentes e consequentes (ambientais e históricas), contingentes ao comportamento – aparato analítico-conceitual exclusivo da Análise do Comportamento – amplia as

possibilidades de investigação e intervenção dos problemas organizacionais, o que favorece o planejamento de intervenções nesse contexto.

Além de ampliar o espectro de investigação e intervenção dos problemas organizacionais, a ACO também se destaca por sua potencial contribuição para a descentralização da Gestão de Pessoas, prática que vem sendo apontada como elemento central de um modelo de administração estratégica de recursos humanos (e.g., Marras, 2011). Do ponto de vista estratégico, a Gestão de Pessoas deixa de ser responsabilidade exclusiva de um setor na organização – geralmente o departamento de RH –, para ser compartilhada entre todos os colaboradores que lideram pessoas (ver Demo, Nunes, Fogaça, Barcelos, & Roure, 2012 para uma revisão sobre o tema). O RH se torna, assim, um órgão de apoio a esses profissionais, que precisam ter, somada à qualificação técnica referente aos setores que administram, capacitação na tarefa de gerir pessoas, ou seja, orientar o comportamento das pessoas na direção dos objetivos desejados pela organização.

A adoção da Análise do Comportamento no contexto organizacional pode facilitar a capacitação de gestores e supervisores responsáveis pela liderança de pessoas. Isso é possível na medida em que, na perspectiva da ACO, gestores capacitados são justamente aqueles que possuem repertórios comportamentais relacionados à tarefa de analisar funcionalmente, programar e manter as contingências adequadas para que as pessoas alcancem os resultados-alvo (e.g., estabelecer metas e fornecer *feedback*). Em condições típicas, qualquer gestor, independentemente do tipo de formação, deve ser capaz de estabelecer metas e planejar as condições em que elas serão alcançadas (antecedentes). Entretanto, o que a ACO acrescenta a esse processo é a necessária programação de eventos consequentes contingentes ao desempenho-alvo e que afetam a probabilidade futura desse desempenho (e.g., pagamento por desempenho, *feedback*). Além disso, a ACO acrescenta ao gestor a possibilidade de planejar todo esse processo com base em princípios comportamentais amparados cientificamente.

Outro aspecto que elucida o potencial da ACO para a consolidação do papel estratégico da Gestão de Pessoas relaciona-se à necessidade de que as práticas de gestão estejam alinhadas aos objetivos gerais da organização (cf. Marras, 2011). Em outros termos, a operação do negócio deve se traduzir em resultados mensuráveis, relacionados a objetivos em longo prazo. Dado o caráter objetivo das práticas da ACO – no sentido de controle de resultado das intervenções – a adoção dessa tecnologia por parte de gestores e consultores pode também contribuir para o alinhamento entre operação e

estratégia (cf. Marras, 2011).

Apesar de passadas quase três décadas desde a fundação do JOBM e de a ACO contar com cerca de três décadas de estudos com resultados consistentes - a exemplo do que se apresentou, neste capítulo, sobre *feedback*, estabelecimento de metas e pagamento por desempenho - a área ainda é incipiente no Brasil, tanto do ponto de vista da pesquisa quanto da formação e aplicação. Por isso, neste capítulo, apresentaram-se exemplos de pesquisas e aplicações realizadas nos Estados Unidos da América, onde a ACO é mais popular. A realização de estudos no Brasil é necessária não só para estender o conhecimento em ACO, possibilitando comparações transculturais, como também para que a tecnologia já desenvolvida na área seja adaptada à realidade cultural do país.

Quanto ao aspecto da formação, enquanto nos Estados Unidos da América, onde a ACO foi desenvolvida, treinamentos formais (e.g., cursos de mestrado e de doutorado) vêm sendo utilizados para a formação de profissionais que atuam em organizações, no Brasil ainda não existem programas específicos com foco em ACO. Existem, por outro lado, inúmeras ofertas de cursos em nível de graduação e pós-graduação que preparam profissionais para atuar em prol da efetividade das pessoas nas organizações, porém de uma perspectiva quase exclusivamente cognitivista. Disciplinas com conteúdos de Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas, por exemplo, são oferecidas nos currículos de cursos de Psicologia e Administração, além de constarem das principais pós-graduações *lato sensu* em gestão oferecidas no Brasil. Além disso, é comum encontrar cursos de formação continuada, de curta e média duração, com o referido foco.

Apesar da ausência de programas de formação em ACO, sabe-se que, no Brasil, existem alguns analistas do comportamento realizando consultorias em organizações. Apesar da dificuldade em se determinar seu número e a metodologia específica usada por eles, existe um grupo de interesse em ACO na Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental (ABPMC). Além da necessidade de formar mais profissionais e identificar os existentes, configura-se também como desafio para a área o mapeamento do conhecimento dos atuais consultores, bem como da possível demanda adicional de treinamento desses indivíduos. A identificação desses profissionais também possibilitaria analisar demandas específicas para o mercado brasileiro, as quais podem ser distintas daquelas apresentadas pelo mercado estadunidense.

Pode-se dizer, por fim, que a ACO chegou ao Brasil com ao menos três décadas de atraso. Apesar do potencial e do diferencial da abordagem para o tratamento e estudo de problemas organizacionais, seu futuro crescimento e consolidação no país ainda são uma incógnita. Considera-se que o estabelecimento da ACO no Brasil depende, em grande parte, da formação de pessoas habilitadas tanto na aplicação da tecnologia (i.e., consultores), quanto de pessoas aptas a identificar a necessidade de sua aplicação (e.g., gestores, analistas, executivos). Além disso, é necessário formar pesquisadores, para que ocorra produção nacional de conhecimento na área. Dessa forma, entende-se que a consolidação da ACO no Brasil depende diretamente de sua inclusão nos currículos acadêmicos dos principais cursos brasileiros de graduação e pós-graduação em Psicologia e gestão, além de sua divulgação em eventos e veículos de comunicação científicos e de mercado.

Referências

- Abernathy, W. B. (1996). *The sin of wages*. Memphis, TN: PerfSys Press.
- Abernathy, W. B. (2011). *Pay for profit: Creating an organization-wide performance system*. Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- Abernathy, W. B. (2013). Behavioral approaches to business and industrial problems: Organizational Behavior Management. In G. J. Madden, W. V. Dube, T. D. Hackenberg, G. P. Hanley & K. A. Lattal (Orgs.), *APA handbook of behavior analysis, Vol. 2: Translating principles into practice* (pp. 501-521). Washington, DC: APA.
- Agnew, J. L. (1997). The establishing operation in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18, 7-19.
- Agnew, J. (2010, maio) *The Evolution of Behavioral Consulting: Shaping Comprehensive Applications of OBM Technologies*. Poster apresentado na Association for Behavior Analysis International (ABAI) Annual Convention, San Antonio, TX.

- Alavosius, M. P., & Sulzer-Azaroff, B. (1990). Acquisition and maintenance of health-care routine as a function of feedback density. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 23, 151-162.
- Aldis, O. (1961). Of pigeons and men. *Harvard Business Review*, 39, 59-63.
- Allison, D. B., Silverstein, J. M., & Galante, V. (1992). Relative effectiveness and cost-effectiveness of cooperative, competitive, and independent monetary incentive systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13, 85-112.
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R., & Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21, 3-29.
- American Psychological Association (2014). Society for industrial and organizational psychology. Recuperado em 23/05/2014 de <https://www.apa.org/about/division/div14.aspx>.
- Austin, J., & Carr, J. E. (2000). *Handbook of Applied Behavior Analysis*. Reno, NV: Context Press
- Balcazar, F., Hopkins, B. L., Suarez, Y. (1985-86). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 65-89.
- Balcazar, F. E., Shupert, M. K., Daniels, A. C., Mawhinney, T. C., & Hopkins, B. O. (1989). An objective review and analysis of ten years of publication in the Journal of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10, 7-38.
- Barreto, L. M. T. S., & Costa, B. K. (2010). Estratégias de gestão de pessoas. In J. P. Marras (Org.), *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências* (pp.195-208). São Paulo: Saraiva.

- Baum, W. M. (1999). *Compreender o behaviorismo: ciência, comportamento e cultura*. Porto Alegre: Artmed (trabalho original publicado em 1994).
- Berger, C. J., Cummings, L. L., & Heneman, H. G. (1975). Expectancy theory and operant conditioning predictions of performance under variable ratio and continuous schedules of reinforcement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 227-243.
- Bonem, M., & Crossman, W. K. (1988). Elucidating the effects of reinforcement magnitude. *Psychological Bulletin*, 31, 3-10.
- Borges-Andrade, J. E., & Zanelli, J. C. (2004). Psicologia e produção do conhecimento em organizações de trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 492-517). Porto Alegre: Artmed.
- Boudreau, C. A., Christian, W. P., & Thibadeau S. (1993). Reducing Absenteeism in a Human Service Setting. *Journal of Organizational Behavior Management* 13, 37-50.
- Bracksick, L. W. (2007). *Unlock behavior, unleash profits*. New York: McGraw-Hill.
- Brethower, D. M. (2001). Managing a person as a system. In L. J. Hayes, J. Austin, R. Roumanafar, & M. C. Clayton (Orgs.), *Organizational change* (pp. 89-105). Reno, NV: Context Press.
- Brethower, D. M. (2002). Behavioral Systems Analysis: Fundamental concepts and cutting edge applications. Recuperado em 23/05/2014 de <http://www.behavior.org/resources/413.pdf>
- Bucklin, B. R., Alvero, A. M., Dickinson, A. M., Austin, J., & Jackson, A. K. (2000). Industrial-Organizational Psychology and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20, 27-75.

- Bucklin, B. R., McGee, H. M., & Dickinson, A. M. (2002). The effects of individual monetary incentives with and without feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23, 65-94.
- Casey, W. W. (1989). Review of applied behavior analytic research on sales performance improvement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10, 53-76.
- Conrad, C. (1994). *Strategic organizational communication: Toward the twenty-first century* (3ª edição). Fort Worth: Harcourt Brace College.
- Conselho Federal de Administração (2014). Administração. Recuperado em 23/05/2014 de <http://www.cfa.org.br/administracao>
- Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior (2005). Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração (Resolução nº 4, 13 de julho de 2005). Recuperado em 23/05/2014 de http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=12991&Itemid=86
- 6
- Daniels, A. C. (1992) *Performance Management: Improving quality productivity through positive reinforcement* (3ª edição). Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- Daniels, A. C. (1994). *Bringing out the best in people*. New York: McGraw-Hill.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2004). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness*. Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- Demo, G., Nunes, I., Fogaça, N., Barcelos, B., & Roure, P. (2012). Gestão de pessoas. In G. Demo (Org.), *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: conceitos e tendências* (pp. 3-32). São Paulo: Saraiva.

- Dickinson, A. M. (2000). The historical roots of Organizational Behavior Management in the private sector: the 1950s - 1980s. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20, 9-58.
- Dickinson, A. M., & Gillette, K. L. (1993). A comparison of the effects of two individual monetary incentive systems on productivity: Piece rate pay versus base pay plus incentives. *Journal of Organizational Behavior Management*, 14, 3-82.
- Dickinson, A. M., & Honeywell-Johnson, J. A. (1999, maio). A comparison of the effects of individual and group monetary incentive systems on performance and satisfaction. *Poster apresentado na Association for Behavior Analysis International Annual Meeting*, Chicago, IL.
- Diener, L. H., McGee, H. M., & Miguel, C. F. (2009). An integrated approach for conducting a behavioral systems analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 108-135.
- Duncan, L. H., & Bruwelheide, L. R. (1985/86). Feedback: Use and possible behavioral functions. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 91-114.
- Emmert, G. D. (1978). Measuring the impact of group performance feedback versus individual performance feedback in an industrial setting. *Journal of Organization Behavioral Management*, 1, 134-141.
- Eubanks, J. H., O'Driscoll, M. P., Hayward, G. B., Daniels, J. A., & Connor, S. H. (1990). Behavioral competence requirements for organization development consultants. *Journal of organization Behavioral Management*, 11, 77-97.
- Farr, J. L. (1976). Incentive schedules, productivity, and satisfaction in work groups: A laboratory study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 159-170.

- Feeney, E. J., Staelin, J. R., O'Brien, R. M., & Dickinson, A. M. (1982). Increasing sales performance among airlines reservation personnel. In R. M. O'Brien, A. M. Dickinson, & M. Rosow (Eds.), *Industrial behavior modification* (pp. 141-158). New York: Pergamon.
- Fellner, D. J., & Sulzer-Azaroff, B. (1984). Increasing Industrial safety practices and conditions through posted feedback. *Journal of Safety Research*, 11, 7-21.
- Ferster, C. B., & Skinner, B. F. (1957). *Schedules of Reinforcement*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Fleming, R. K., Oliver, J. R., & Bolton, D. M. (1996). Training supervisors to train staff. *Journal of Behavior Management*, 16, 3-25.
- Fox, D. K., Hopkins, B. L., & Anger, W. K. (1987). The long-term effects of a token economy on safety performance in open-pit mining. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 20, 215-224.
- Frisch, C. J., & Dickinson, A. M. (1990). Work Productivity as a function of the percentage of monetary incentives to base pay. *Journal of Behavioral Management*, 11, 13-34.
- George, J. T., & Hopkins, B. L. (1989). Multiple effects of performance-contingent pay for waitpersons. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 22, 131-141.
- Foxall, G. R. (2010). Invitation to Consumer Behavior Analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30, 92-109.
- Hanson, H. M. (1959). The effects of discrimination training on stimulus generalization. *Journal of Experimental Psychology*, 58, 321-334.
- Hantula, D. (2005). JOBM takes the bronze! *OBM network news*, 19, 4-8.
- Hermann, J. A., de Montes, A. I., Dominguez, B., Montes, F., & Hopkins, B.L. (1973). Effects of bonuses for punctuality on the tardiness of industrial workers. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 6, 563-570.

- Herrnstein, R. J. (1961). Relative and absolute strength of a response as a function of frequency of reinforcement. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 4, 267-272.
- Honeywell, J. A. & Dickinson, A. M., & Poling, A. (1997). Individual performances as a function of individual and group pay contingencies. *The Psychological Record*, 47, 261-274.
- Jackson, S. E., & Zedeck, S. (1982). Explaining performance variability: Contributions of goal setting, task characteristics, and evaluative contexts. *Journal of Applied Psychology*, 67, 759-768.
- Johnson, M. D., & Fawcett, S. B. (1994). Courteous service: Its assessment and modification in a human service organization. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 27, 145-152.
- Johnson, C. M., & Masotti, R. M. (1990). Suggestive selling by wait staff in family-style restaurants: An experiment and multisetting observations. *Journal of Organization Behavioral Management*, 11, 35-54.
- Kang, K., Oah, S., & Dickinson, M. A. (2003). The relative effects of different frequencies of feedback on work performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23, 21-53.
- Komaki, J. (1977). Alternative evaluation strategies in work settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 53-77.
- Kroger-Costa, A., & Abreu-Rodrigues, J. (2012). Effects of historical and social variables on instruction-following. *The Psychological Record*, 62, 691-706.
- LaMere, J. M., Dickinson, A. M., Henry, M., Henry, G., & Poling, A. (1996). Effects of a multicomponent monetary incentive program on the performance of truck drivers: A longitudinal study. *Behavioral Modification*, 20, 385-406.

- Laraway, S., Snyckerski, S., Michael, J., & Poling, A. (2003). Motivating operations and terms to describe them: some further refinements. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 36, 407-414.
- Latham, G. P. (2003). Goal setting: a five step approach to behavior change. *Organizational Dynamics*, 32, 309-318.
- Latham, G. P., & Baldes, J. J. (1975). The “practical significance” of Locke’s theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 60, 122-124.
- Latham, G. P., & Dosset, D. L. (1978). Designing incentive plans for unionized employees: a comparison of continuous and variable ratio reinforcement schedules. *Personnel Psychology*, 31, 47-61.
- Latham, G. P., & Huber, V. L. (1992). Schedules of reinforcement: Lessons from the past and issues from the future. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12, 125-149.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting: a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8, 68-80.
- Lattal, K. A. (2010). Delayed reinforcement of operant behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 93, 129-139.
- Ledford, G. E. Jr., & Hawk, E. J. (2000). Compensation strategy: A guide for senior managers. *American Compensation Association Journal*, 9, 28-38.
- Leite, L. A. M. C., Carvalho, I. V., Oliveira, J. L. R., & Rohm, R. H. (2009). *Consultoria em gestão de pessoas* (2^a ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Locke, E. A., & Bryan, J. F. (1967). Performance goals as determinants of level of performance and boredom. *Journal of Applied Psychology*, 51, 120-130.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- London, M., & Oldham, G. R. (1977). A comparison of group and individual incentive plans. *Academy of Management Journal*, 20, 34-41.
- Malott, M. (1993). A theory of rule-governed behavior and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12, 45-65.
- Malott, M. E. (2003). *Paradox of organizational change*. Reno, NV: Context.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (14ª edição). São Paulo: Saraiva.
- Mason, M. A., & Redmon, W. K. (1992). Effects of immediate versus delayed feedback on error detection accuracy in a quality control simulation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13, 49-83.
- Methot, L., Williams, L., Cummings, A., & Bradshaw, B. (1996). Effects of a supervisory performance feedback meeting format on subsequent supervisor-staff and staff-client interactions in a sheltered workshop and a residential group home. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16, 3-25.
- Michael, J. (1982). Distinguishing between discriminative and motivating functions of stimuli. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 37, 149-155.
- Milkovich, G.T.; & Newman, J.M. (1990). *Compensation*. Boston: Richard Irwin.
- Miguel, C. (1997). Uma introdução ao Gerenciamento Comportamental de Organizações. In Delitti, M. (Org.), *Sobre comportamento e cognição: a prática da análise do comportamento e da terapia cognitivo-comportamental* (Vol 2, pp. 265-274). São Paulo: Arbytes

- Myers, W. V., McSween, T. E., Medina, R. E., Rost, K., & Alvero, A. M. (2010). The implementation and maintenance of a behavioral safety process in a petroleum refinery. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30, 285- 307.
- Nebeker, D. M., & Neuberger, B. M. (1985). Productivity improvement in a purchasing division: The impact of a performance contingent reward system. *Evaluation and Program Planning*, 8, 121-134.
- Nevin, J. A. (1974). Response strength in multiple schedules. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 21, 389–408.
- Newby, T. J., & Robinson, P. W. (1983). Effects of grouped and individual feedback and reinforcement on retail employee performances. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5, 51-68.
- Nolan, T., Jarema, K., & Austin, J. (1999). An objective review of Journal of Organizational Behavior Management: 1986-1997. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19, 83-114.
- Oah, S., & Lee, J. (2011). Effects of hourly, low-incentive, and high-incentive pay on simulated work productivity: Initial findings with a new laboratory method. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31, 21-42.
- OBM Network (2014). Graduate training in OBM. Recuperado em 23/05/2014 de <http://www.obmnetwork.com/gradtrainingobm>.
- O'Dell, C., & McAdams, J. (1987). *People, performance, and pay*. Houston, TX: American Productivity Center.
- Orphen, C. (1978). Work-non-work satisfaction: A causal correlational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 63, 530-532.
- Orphen, C. (1982). The effects of contingent and noncontingent rewards on employee satisfaction and performance. *The Journal of Psychology*, 110, 145-150.

- Pavlov, I. P. (1927/1960). *Conditional reflexes*. New York: Dover.
- Peterson, N. (1982). Feedback is not a new principle of behavior. *The Behavior Analyst*, 5, 101-102.
- Poling, A., Dickinson, A. M., Austin, J., & Normand, M. (2000). Basic behavioral research in Organizational Behavior Management. In J. Austin & J. E. Carr (Orgs.). *Handbook of Applied Behavior Analysis*. Reno, NV: Context.
- Pritchard, R., Hollenbeck, J., & DeLeo, P. (1980). The effects of continuous and partial schedules of reinforcement on effort, performance, and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 336–353.
- Pritchard, R. D., Leonard, D. W., Von Bergen, C. W., Jr., & Kirk, R. J. (1976). The effects of varying schedules of reinforcement on human task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 205–230.
- Prue, D. M., & Fairbank, J. A. (1981). Performance feedback in organizational behavior management: A review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3, 1-16.
- Ralis, R., & O'Brien, R. (1986). Prompts, goal setting and feedback to increase suggestive selling. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 5-18.
- Redmon, W.K., & Dickinson, A.M. (1990). *Promoting excellence through performance management*. New York: The Haworth Press.
- Reimer, D., & Witts, B. (2013). Readings for building a foundation in OBM. *OBM Network News*, 26, 5-9.
- Riedel, J. A., Nebecker, D. M., & Cooper, B. L. (1988). The influence of monetary incentives on goal choice, goal commitment and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 155-180.

- Runnion, A., Watson, J. O., & McWhorter, J. (1978). Energy savings in interstate transportation through feedback and reinforcement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 180-191.
- Saari, L. M., & Latham, G. P. (1982). Employee reactions to continuous and variable ratio reinforcement schedules involving a monetary incentive. *Journal of Applied Psychology*, 67, 506-508.
- See, K., Heath, C., & Fox, C. (2006). Motivating individual performance with challenging goals: Is it better to stretch a little or a lot? *Manuscrito não publicado*. New York University, New York.
- Sidman, M. (2001). *Coercion and its fallout*. Boston: Authors Cooperative.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Skinner, B. F. (1958). *Teaching Machines*. *Science*, 128, 969-977.
- Skinner, B. F. (1977). Why I am not a cognitive psychologist. *Behaviorism*, 5, 1-10.
- Slowiak, J. M., Dickinson, A. M., & Huitema, B. (2011). Self-solicited feedback: Effects of hourly pay and individual monetary incentive pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31, 3-20.
- Smoot, D. A., & Duncan, P. K. (1997). A Comparison of the effects of flat pay and linear and non-linear incentive pay systems on worker productivity. *Journal of Organizational Behavior Management*, 17, 5-75.
- Society for Industrial and Organizational Psychology (2014). Recuperado em 23/05/2014 de <http://siop.org>
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of taskgoal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 81, 434-452.
- Stone, T. H. (1971). Effects of mode of organization and feedback level on creative task groups. *Journal of Applied Psychology*, 55, 324-330.
- Strouse, M. C., Carroll-Hernandez, T. A., Sherman, J. A., & Sheldon, J. B. (2003). Turning over turnover: The evaluation of a staff scheduling system in a

- community based program for adults with developmental disabilities. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23, 45-63.
- Sulzer-Azaroff, B., Loafman, M., Merante, R. J., & Hlavacek, A. C. (1990). Improving occupational safety in a large industrial plant: A systematic replication. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11, 99-120.
- Tammemagi, T., O'Hara, D., & Maglieri, K. A. (2013). The effects of a goal setting intervention on productivity and persistence in an analogue work task. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33, 31-54.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Thurkow, N. M., Bailey J. S., & Stamper, M. R. (2000). The effects of group and individual monetary incentives on productivity of telephone interviewers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20, 3-25.
- Wagner, K. I., & Bailey, J. S. (1997). The effects of a monetary incentive system on work performance of mental health counselors. *Performance Improvement Quarterly*, 11, 64-78.
- Weiner, H. (1971). Human fixed-ratio responding as a function of the type of reinforcer (money vs. points) and the presence or absence of a noncontingent monetary wage. *Psychological Record*, 21, 497-500.
- Wilder, D. A. (2012). OBM: Suggestions for the future. *OBM Network News*, 26, 2-3.
- Wilk, L. A., & Redmon, W. K. (1998). The effects of feedback and goal setting on the productivity and satisfaction of university admissions staff. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18, 45-68.
- Wood Jr., T., & de Paula, A. P. P. (2008). Dilemas e ambiguidades da 'Indústria do Conselho': um estudo de múltiplos casos sobre empresas de consultoria no Brasil. *RAC Eletrônica*, 2, 171-188.
- Wood Jr., T., & Picarelli Filho, V. (2009). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva* (3^a ed.). São Paulo: Atlas.

- Yukl, G. A., & Latham, G. P. (1975). Consequences of reinforcement schedules and incentive magnitudes for employee performance: Problems encountered in an industrial setting. *Journal of Applied Psychology*, 60, 294-298.
- Yukl, G. A., Latham, G. P., & Pursell, E. D. (1976). The effectiveness of performance incentives under continuous and variable ratio schedules of reinforcement. *Personnel Psychology*, 29, 221-231.
- Yukl, G. A., Wexley, K. N., & Seymore, J. D. (1972). Effectiveness of pay incentives under variable ratio and continuous reinforcement schedules. *Journal of Applied Psychology*, 56, 19-23.
- Zanelli, J. C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed