

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

Gestão Analítico-Comportamental

Modificando o comportamento de pessoas e organizações



Alex Andrade Mesquita

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

Gestão Analítico-Comportamental

Modificando o comportamento de pessoas e organizações



Alex Andrade Mesquita

**ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT
GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL:
MODIFICANDO O COMPORTAMENTO DE
PESSOAS E ORGANIZAÇÕES**

Edição 1

Belém-PA



2021

© 2021 Edição brasileira
by RFB Editora
© 2021 Texto
by Autor
Todos os direitos reservados

RFB Editora
Home Page: www.rfbeditora.com
Email: adm@rfbeditora.com
WhatsApp: 91 98885-7730
CNPJ: 39.242.488/0001-07
R. dos Mundurucus, 3100, 66040-033, Belém-PA

Diagramação

Diogo Wothon Pereira da Silva

Design da capa

Pryscila Rosy Borges de Souza

Imagens da capa

www.canva.com

Revisão de texto

O autor

Bibliotecária

Janaina Karina Alves Trigo Ramos

Gerente editorial

Nazareno Da Luz

<https://doi.org/10.46898/rfb.9786558892069>

Catlogação na publicação
Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

M582

Mesquita, Alex Andrade

Organizational Behavior Management

Gestão Analítico-Comportamental: modificando o comportamento de pessoas e organizações / Alex Andrade Mesquita – Belém: RFB, 2021.

Livro em PDF

72 p., il.

ISBN: 978-65-5889-206-9

DOI: 10.46898/rfb.9786558892069

1. Comportamento organizacional. 2. Gestão. I. Mesquita, Alex Andrade. II. Título.

CDD 658.3145

Índice para catálogo sistemático

I. Comportamento organizacional



Todo o conteúdo apresentado neste livro, inclusive correção ortográfica e gramatical, é de responsabilidade do(s) autor(es).

Obra sob o selo *Creative Commons*-Atribuição 4.0 Internacional. Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original.

Conselho Editorial

Prof. Dr. Ednilson Sergio Ramalho de Souza - UFOPA (Editor-Chefe)

Prof.^a Dr.^a. Roberta Modesto Braga-UFPA

Prof. Dr. Laecio Nobre de Macedo-UFMA

Prof. Dr. Rodolfo Maduro Almeida-UFOPA

Prof.^a Dr.^a. Ana Angelica Mathias Macedo-IFMA

Prof. Me. Francisco Robson Alves da Silva-IFPA

Prof.^a Dr.^a. Elizabeth Gomes Souza-UFPA

Prof.^a Dr.^a. Neuma Teixeira dos Santos-UFRA

Prof.^a Ma. Antônia Edna Silva dos Santos-UEPA

Prof. Dr. Carlos Erick Brito de Sousa-UFMA

Prof. Dr. Orlando José de Almeida Filho-UFSJ

Prof.^a Dr.^a. Isabella Macário Ferro Cavalcanti-UFPE

Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares-UFPI

Prof.^a Dr.^a. Welma Emidio da Silva-FIS

Comissão Científica

Prof. Dr. Laecio Nobre de Macedo-UFMA

Prof. Me. Darlan Tavares dos Santos-UFRJ

Prof. Dr. Rodolfo Maduro Almeida-UFOPA

Prof. Me. Francisco Pessoa de Paiva Júnior-IFMA

Prof.^a Dr.^a. Ana Angelica Mathias Macedo-IFMA

Prof. Me. Antonio Santana Sobrinho-IFCE

Prof.^a Dr.^a. Elizabeth Gomes Souza-UFPA

Prof. Me. Raphael Almeida Silva Soares-UNIVERSO-SG

Prof.^a. Dr.^a. Andréa Krystina Vinente Guimarães-UFOPA

Prof.^a. Ma. Luisa Helena Silva de Sousa-IFPA

Prof. Dr. Aldrin Vianna de Santana-UNIFAP

Prof. Me. Francisco Robson Alves da Silva-IFPA

Prof. Dr. Marcos Rogério Martins Costa-UnB

Prof. Me. Márcio Silveira Nascimento-IFAM

Prof.^a Dr.^a. Roberta Modesto Braga-UFPA

Prof. Me. Fernando Vieira da Cruz-Unicamp

Prof.^a Dr.^a. Neuma Teixeira dos Santos-UFRA

Prof. Me. Angel Pena Galvão-IFPA

Prof.^a. Dr.^a. Dayse Marinho Martins-IEMA

Prof.^a Ma. Antônia Edna Silva dos Santos-UEPA

Prof.^a. Dr.^a. Viviane Dal-Souto Frescura-UFSM

Prof. Dr. José Morais Souto Filho-FIS

Prof.^a. Ma. Luzia Almeida Couto-IFMT

Prof. Dr. Carlos Erick Brito de Sousa-UFMA

Prof.^a. Ma. Ana Isabela Mafra-Univali

Prof. Me. Otávio Augusto de Moraes-UEMA

Prof. Dr. Antonio dos Santos Silva-UFPA
Prof^a. Dr. Renata Cristina Lopes Andrade-FURG
Prof. Dr. Daniel Tarciso Martins Pereira-UFAM
Prof^a. Dr^a. Tiffany Prokopp Hautrive-Unopar
Prof^a. Ma. Rayssa Feitoza Felix dos Santos-UFPE
Prof. Dr. Alfredo Cesar Antunes-UEPG
Prof. Dr. Vagne de Melo Oliveira-UFPE
Prof^a. Dr^a. Ilka Kassandra Pereira Belfort-Faculdade Laboro
Prof. Dr. Manoel dos Santos Costa-IEEMA
Prof^a. Dr^a. Érima Maria de Amorim-UFPE
Prof. Me. Bruno Abilio da Silva Machado-FET
Prof^a. Dr^a. Laise de Holanda Cavalcanti Andrade-UFPE
Prof. Me. Saimon Lima de Britto-UFT
Prof. Dr. Orlando José de Almeida Filho-UFSJ
Prof^a. Ma. Patrícia Pato dos Santos-UEMS
Prof^a. Dr^a. Isabella Macário Ferro Cavalcanti-UFPE
Prof. Me. Alisson Junior dos Santos-UEMG
Prof. Dr. Fábio Lustosa Souza-IFMA
Prof. Me. Pedro Augusto Paula do Carmo-UNIP
Prof^a. Dr^a. Dayana Aparecida Marques de Oliveira Cruz-IFSP
Prof. Me. Alison Batista Vieira Silva Gouveia-UFG
Prof^a. Dr^a. Silvana Gonçalves Brito de Arruda-UFPE
Prof^a. Dr^a. Nairane da Silva Rosa-Leão-UFRPE
Prof^a. Ma. Adriana Barni Truccolo-UERGS
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares-UFPI
Prof. Me. Fernando Francisco Pereira-UEM
Prof^a. Dr^a. Cátia Rezende-UNIFEV
Prof^a. Dr^a. Katiane Pereira da Silva-UFRA
Prof. Dr. Antonio Thiago Madeira Beirão-UFRA
Prof^a. Ma. Dayse Centurion da Silva-UEMS
Prof^a. Dr^a. Welma Emidio da Silva-FIS
Prof^a. Ma. Elisângela Garcia Santos Rodrigues-UFPB
Prof^a. Dr^a. Thalita Thyrsa de Almeida Santa Rosa-Unimontes
Prof^a. Dr^a. Luci Mendes de Melo Bonini-FATEC Mogi das Cruzes
Prof^a. Ma. Francisca Elidivânia de Farias Camboim-UNIFIP
Prof. Dr. Clézio dos Santos-UFRRJ
Prof^a. Ma. Catiane Raquel Sousa Fernandes-UFPI
Prof^a. Dr^a. Raquel Silvano Almeida-Unespar
Prof^a. Ma. Marta Sofia Inácio Catarino-IPBeja
Prof. Me. Ciro Carlos Antunes-Unimontes

Nossa missão é a difusão do conhecimento gerado no âmbito acadêmico por meio da organização e da publicação de livros científicos de fácil acesso, de baixo custo financeiro e de alta qualidade!

Nossa inspiração é acreditar que a ampla divulgação do conhecimento científico pode mudar para melhor o mundo em que vivemos!

Equipe RFB Editora



DEDICATÓRIA

Dedico esta obra aos meus pais Francisco e Marilda pelo empenho e apoio contínuo que criaram as condições para que eu pudesse escrevê-la.



AGRADECIMENTO

Aos professores Lucas Sá e Rosana Mendes Éleres de Figueiredo pela revisão do texto e pelas sugestões.

Aos colegas e orientados do grupo de pesquisa em Gestão Analítico-Comportamental da UFMA: Marlon, Morgana, Patrícia, Ana Clara, Lucimara, Luciano, Adriele e Manoel por acreditarem na proposta e se dedicarem e expandi-la.

Por fim, a minha esposa Danielle pelo apoio.



SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| PREFÁCIO..... | 11 |
| 1 GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL | 13 |
| 1.1 PRINCIPAIS ÁREAS DE ESTUDO E AUTORES | 16 |
| 2 GESTÃO DO DESEMPENHO | 21 |
| 2.1 PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO DESEMPENHO..... | 23 |
| 2.1.1 Gestão do Desempenho de Aubrey Daniels..... | 23 |
| 2.1.2 Engenharia Comportamental..... | 25 |
| 2.1.3 Sistema Analisador de Problemas de Desempenho | 28 |
| 3 ANÁLISE DE SISTEMAS COMPORTAMENTAIS..... | 31 |
| 3.1 PRINCIPAIS MODELOS DE ANÁLISE DE SISTEMAS COMPORTAMENTAIS..... | 32 |
| 3.1.1 Sistema de Desempenho Total..... | 32 |
| 3.1.2 Sistema Analítico-Comportamental de Gestão de Processos..... | 33 |
| 3.1.3 Modelo de Sistema de Engenharia Comportamental | 37 |
| 4 SEGURANÇA COMPORTAMENTAL | 41 |
| 5 GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DE PESSOAS..... | 45 |
| 5.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E COACHING..... | 46 |
| 5.2 SELEÇÃO DE PESSOAL | 47 |
| 6 AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO EM GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL..... | 49 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 59 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 61 |
| APÊNDICES..... | 64 |
| ÍNDICE REMISSIVO..... | 69 |
| SOBRE O AUTOR | 70 |



PREFÁCIO

A Ciência do Comportamento conta com um arcabouço teórico-prático aplicado há uma ampla variedade de campos, como: psicologia clínica, escolar, hospitalar/saúde, nos quais existe grande volume de literatura em português. O mesmo não ocorre na área das organizações e do trabalho, sendo escassos artigos e livros teóricos e aplicados em língua portuguesa.

Apesar do reconhecimento internacional da *Organizational Behaviour Management*, em português Gestão Analítico-Comportamental, e de seu amplo uso nas empresas, em especial nos Estados Unidos, no Brasil tais conhecimentos se encontram esparsos em livros e manuais de gestão de pessoas, muitas vezes sem o rigor conceitual e metodológico necessários.

A Gestão Analítico-Comportamental pode contribuir tanto para gestão do comportamento individual quanto do organizacional, se constituindo em uma ferramenta estratégica capaz de gerar valor às organizações. Como principal vantagem apresenta uma série de estudos experimentais com delineamentos robustos, o que fornece embasamento confiável as suas intervenções.

Este livro consiste em uma introdução ao tema, o capítulo 1 apresenta as principais áreas de estudo da Gestão Analítico-Comportamental e traduções sugeridas das mesmas para o português. O capítulo 2 trata dos principais modelos Gestão do Desempenho, principal campo de estudo. O capítulo 3 versa sobre a Análise de Sistemas Comportamentais, como uma ferramenta de diagnóstico e mudança organizacional. O capítulo 4 discorre sobre a segurança comportamental, teoria de destaque na segurança do trabalho. O capítulo 5 faz uma breve exposição sobre a aplicação da Análise do Comportamento aplicada à Gestão de Pessoas, especialmente para a seleção e o desenvolvimento de pessoal. Por fim, no capítulo 6 são apresentados alguns exemplos de avaliação e intervenção para melhor entendimento da teoria.

A Gestão Analítico-Comportamental é a evolução da Gestão por Competências, pois apresenta um leque de avaliação e intervenção maior e mais complexo. Esta obra se dedica ampliar os horizontes de profissionais dos campos de administração, gestão de pessoas, psicologia organizacional e todos os interessados em tornar as organizações mais produtivas e melhores para empregadores e empregados.

Dr. Alex Andrade Mesquita





CAPÍTULO 1

GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL



Segundo o Observatório da Produtividade (2020) a produtividade do trabalhador brasileiro da indústria, comércio e transportes apresentou uma leve queda entre os anos de 1995 e 2019, com aumento da modernização seria esperado o contrário como ocorreu em diversos outros países. Um trabalhador americano produz em média quase quatro vezes mais que um brasileiro e um norueguês cerca de 4,5 vezes. O resultado deste quadro são baixos salários e pouca competitividade internacional. Vários fatores contribuem para tal fato: a falta de infraestrutura do país, a alta burocracia, informalidade, máquinas e equipamentos defasados e principalmente a baixa qualificação dos trabalhadores e a gestão ineficiente.

Neste cenário a boa gestão do desempenho do trabalhador se torna crucial para aumento da produtividade, da renda do trabalhador e para geração de emprego.

A Análise do Comportamento é um programa de intervenção e pesquisa que se dedica a prever e modificar o comportamento utilizando métodos científicos confiáveis para tal. E tem como fundamentação teórica o Behaviorismo Radical. Nesta perspectiva o comportamento é resultado da interação da história filogenética, ontogenética e cultural do indivíduo.

Na década de 1950 os primeiros analistas do comportamento começaram a se preocupar com os problemas organizacionais e do trabalho e a utilizar técnicas para a mudança de comportamento dos indivíduos no local de trabalho, melhora do desempenho para aumento da produtividade, qualidade de vida e segurança. Se deu nome à área de *Organizational Behaviour Modification* (OBMod) e posteriormente *Organizational Behavior Management* (OBM).

Em manuais de recursos humanos, administração e segurança no trabalho existem conceitos e técnicas analítico-comportamentais, porém de maneira esparsa e com um pouco rigor em alguns casos. No Brasil há pouco material sobre o tema, destacam-se dois capítulos de livro que apresentam um panorama da área (BORBA ET AL, 2017; ALÓ ET AL., 2020).

Pode-se entender OBM como a aplicação dos princípios e técnicas analítico-comportamentais à gestão do comportamento de pessoas e organizações. A tradução de OBM para o português de gerenciamento ou gestão do comportamento organizacional, não é adequada, pois comportamento organizacional está associado a uma teoria da administração, com influência da psicologia, sociologia, ciência política, entre outras. Outra dificuldade que emerge é: a gestão é do comportamento das pessoas nas organizações? Ou do comportamento da organização? A resposta é que

ambos são alvos de intervenção. Desta forma, a tradução mais adequada de OBM seria: “Gestão Analítico-Comportamental”, que pode ser do comportamento individual ou organizacional. Outras traduções já foram pensadas, por exemplo, Borba *et al.* (2017) sugerem: “Análise do comportamento aplicada às organizações”, outra tentativa foi “Análise do Comportamento em Organizações” (ALÓ ET AL., 2020), mas falta um conceito importante que é a “gestão” ou “gerenciamento”. Além disso, no Brasil no campo da gestão de pessoas o termo ‘análise do comportamento’ é frequentemente associado a profissionais que utilizam o teste DISC, que avalia Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, que se trata de um teste de personalidade não validado, mas chamado de teste comportamental, desenvolvido por Marston (1928).

Skinner foi um dos precursores da Gestão Analítico-Comportamental. Em meados da década de 50 tratou de assuntos como os efeitos de esquemas de reforçamento no desempenho, a contingência entre qualidade do trabalho e pagamento, contingências concorrentes no ambiente laboral e controle econômico exercido sobre os trabalhadores pelos capitalistas (BORBA ET AL., 2017).

A primeira aplicação ocorreu na década de 60 com a utilização da instrução programada em treinamentos organizacionais e militares (PERSING, 2019). Brethower e Rummler (1966) publicaram o primeiro estudo de caso da área. A partir desta data ocorreu aumento exponencial no número de publicações que resultou na criação em 1977 do *Journal of Organizational Behavior Management*, da OBM Network, uma associação de estudiosos do campo e mais recentemente da *International Society for Performance Improvement* e do *Performance Improvement Journal* ambos não behavioristas, mas com influência.

No início da década de 1970 o foco dos estudos se deslocou para a avaliação e mudança do desempenho dos indivíduos nas organizações (GRAVINA ET AL., 2018). Modelos de gestão do desempenho individual e posteriormente organizacional foram surgindo entre as décadas de 1970, 1980 e 1990. Também neste período pesquisas e intervenções sobre segurança no trabalho ganharam destaque.

Mais recentemente nos anos 2000 autores da Teoria dos Quadros Relacionais começaram utilizar conceitos da teoria como: *mindfulness*, aceitação e flexibilidade psicológica, para interpretar e sugerir intervenções em temas organizacionais, como: metas, *feedback*, aprendizagem organizacional e desempenho (HAYES ET AL., 2006).

1.1 PRINCIPAIS ÁREAS DE ESTUDO E AUTORES

São três as principais áreas de estudo da Gestão Analítico-Comportamental: a gestão do desempenho, com foco principal na mudança do comportamento individual, mas não exclusivamente, a análise de sistemas comportamentais, que se pode considerar como um tipo de gestão do comportamento da organização e saúde e segurança no trabalho.

Os subsistemas de recursos humanos (seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, saúde e segurança) apresentam diversas contribuições advindas da análise do comportamento. Os manuais de RH contêm conceitos e aplicações analítico-comportamentais, mas quase sempre de maneira superficial e mesclado com outras teorias e com uma linguagem pouco técnica (*eg.* CHIAVENATO, 2014; LANGUI, 2020).

Quadro 1 - Principais áreas e sistemas de estudo da OBM, tradução sugerida e autor principal

| Nome em Inglês | Tradução Sugerida | Principal Autor |
|---------------------------------------|--|-----------------|
| Organizational Behavior Management | Gestão Analítico-Comportamental | |
| Behavioral System Analysis | Análise de Sistemas Comportamentais | |
| Performance management | Gestão do desempenho | Daniels, A. |
| Behavioral Engineering | Engenharia Comportamental | Gilbert, T.F. |
| Analyzing Performance Problems System | Sistema Analisador de Problemas de Desempenho | Mager, R.F. |
| Total Performance System | Sistema de Desempenho Total | Brethower, D. |
| Rummler e Brache System | ^a Sistema Analítico-Comportamental de Gestão de Processos | Rummler, G.A |
| Behavioral Engineering System | Sistema de Engenharia Comportamental | Mallot, M.E. |
| Behavioral-Based Safety | ^b Segurança Comportamental | Geller, S.E. |
| Behavioral Coaching | ^c <i>Coaching</i> Comportamental | Zeus, P. |

Fonte: O autor, 2021.

^a Não há nome do sistema apenas dos autores, o enfoque do mesmo é nos processos organizacionais, por isto a escolha da tradução.

^b Apesar da tradução não ser a mais adequada o termo já foi traduzido a tempos e é bastante utilizado no país.

Por se tratar de um campo em desenvolvimento no Brasil algumas traduções do inglês já foram propostas, o quadro 1 apresenta as principais áreas de estudo da Gestão Analítico-Comportamental, a tradução sugerida e seu principal autor.

Em tempos mais recentes diversos outros assuntos passaram a ser estudados como: saúde do trabalhador, liderança, reclamações do cliente, absenteísmo, rotatividade de funcionários, falha no controle de qualidade, desperdício e quebras, aumento das vendas, aumento do retorno sobre investimento, melhora do clima organizacional, melhora de processos, redução de custos unitários, aceleração de entrega de produtos, aquisição de novos negócios, expansão da base de clientes, expansão de linha de produtos (PERSING, 2019).

O contrário também aconteceu, outras teorias passaram ser utilizadas junto com a Análise do Comportamento, em especial a Teoria Geral dos Sistemas e a Teoria da Aprendizagem Social. Bem como técnicas já existentes como, por exemplo: de treinamento, desenvolvimento, *coaching*, gestão de processos, liderança e mesmo de gestão de desempenho foram mescladas com o que já era feito na Análise do Comportamento.

A seguir serão apresentados apenas os temas mais estudados: gestão do desempenho, análise de sistemas comportamentais, segurança no trabalho, treinamento, desenvolvimento e *coaching*. Apesar da seleção de pessoal com uso de entrevista comportamental ser bem difundida, não há um autor behaviorista de destaque.

O quadro 2 apresenta as principais obras e autores da Gestão Analítico- Comportamental.

Quadro 2 - Principais autores e livros da Gestão Analítico-Comportamental

| Área | Livro | Autores (es) | Ano |
|---------------------------------------|--|-------------------------------|------------|
| Performance management | Performance Management | Daniels, A. | 2004 |
| Behavioral Engineering | Human Competence, Engineering Worthy Performance | Gilbert, T.F. | 1996 |
| Analyzing Performance Problems System | Analyzing Performance Problems | Mager, R.F & Pipe, P. | 1999 |
| Total Performance System | A Total Performance System | Brethower, D. | 1972 |
| Rummler e Brache System | Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization | Rummeler, G.A. & Brache, A.P. | 1990 |
| Behavioral Engineering System | Paradox of Organizational Change | Mallot, M.E. | 2003 |
| Behavioral-Based Safety | The Psychology of Safety Handbook | Geller, S.E. | 2001 |
| Coaching | A Total Performance System | Mager, R.F & Pipe, P. | 2003 |

Fonte: O autor, 2021





CAPÍTULO 2

GESTÃO DO DESEMPENHO



A gestão do desempenho pode ser individual, grupal, departamental ou organizacional. São diversos os modelos de gestão do desempenho, em um estudo de revisão Tezza *et al.* (2010) encontraram 140 abordagens, individuais e organizacionais que foram evoluindo de modelos puramente financeiros.

Não é incomum nas organizações o uso de simples avaliações de desempenho individual, no qual características supostamente bem definidas como “liderança”, “trabalho em equipe”, “empreendedorismo” ou variáveis que não podem ser acessadas diretamente como “senso crítico”, capacidade de reflexão” são avaliadas em frequências longas, geralmente semestrais ou anuais e muito depois do comportamento ter ocorrido. E quando há *feedback* da avaliação em geral é punitivo, muitas vezes gera discordância do avaliado e pode despertar o rancor e frustração em caso de avaliação negativa. Modelos mais recentes e complexos com indicadores múltiplos de desempenho, como, por exemplo, o *Performance Prism* e o *Balanced Scorecard* (BSC) tentam solucionar parte de tais problemas.

Na área de gestão de pessoas o modelo de gestão por competência é muito difundido, nele os problemas de desempenho são tidos como déficits de conhecimento, habilidades ou atitudes. Um grave problema recai sobre ele, o desempenho ruim seria fruto de um problema de déficit de repertório comportamental, isto é, algo que não se sabe fazer, lhe falta “habilidade ou conhecimento” e a solução é o treinamento. Pior do que isto é atribuição de causa da “incompetência” a falta de atitude do trabalhador, isto é, ele não quer fazer ou não está motivado. Na maioria das vezes o ambiente não favorece a emissão do comportamento ideal, por exemplo, um vendedor pode vender pouco, não porque não sabe como vender ou está sem atitude, mas porque o preço do produto é mais alto que o concorrente ou a localização da loja é ruim. A gestão por competências acaba por reproduzir boa parte dos modelos passados de avaliação subjetiva do desempenho, porém como uma roupagem moderna.

Um ponto em comum desde os modelos simples até os mais complexos como o BSC é que os mesmos falham no mesmo ponto, são ferramentas principalmente de avaliação de desempenho, não de modificação de desempenho. Após detectado o problema a mudança de comportamento é feita com pouco embasamento científico, com base na experiência, impressões pessoais ou teorias pouco confiáveis.

Ensinaamentos da Análise do Comportamento podem oferecer luz a tal problemática. A partir de conceitos de diversos autores da área (EG. DANIELS; DANIELS, 2004; GILBERT, 1996; MAGGER; PIPE, 1999) pode-se considerar que a definição mais adequada de desempenho seja a de comportamento, e que o desempenho

adequado é aquele que produz valor econômico com menor gasto financeiro e de tempo. Enquanto gestão do desempenho refere-se à identificação das variáveis de controle do comportamento e sua mudança para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais. Resultados são as consequências do desempenho e frequentemente o desempenho é um preditor e gerador de resultados, assim: “bom desempenho, bom resultado”.

Outros tipos de indicadores podem ser utilizados na gestão de desempenho: financeiros, produtivos, processuais, mas o comportamento é a variável dependente a ser modificada. Os resultados são a razão da sobrevivência das organizações, no entanto, a intervenção sempre será no comportamento.

2.1 PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO DESEMPENHO

2.1.1 Gestão do Desempenho de Aubrey Daniels

A *Performance Management* (Gestão do Desempenho) de Aubrey Daniels é o modelo analítico-comportamental mais conhecido e utilizado. Pode-se dizer que é “puro sangue”, sendo bem fiel às ideias skinerianas. Para o autor a mesma é um sistema para maximizar todos os tipos de desempenho, para tal algumas características das equipes esportivas devem ser utilizadas nas empresas como: especificação das responsabilidades individuais de trabalho, ter resultados mensuráveis, enfatizar o aprimoramento do comportamento, enfatizar o trabalho em equipe, ter metas desafiadoras, mas alcançáveis, receber *feedback* imediato do desempenho e fornecer reforçamento positivo como consequência do desempenho adequado (DANIELS; DANIELS, 2004).

Qualquer intervenção nessa perspectiva deve partir do estabelecimento dos *pinpoints*, isto é, dos comportamentos alvo que serão objetos de mudança e dos resultados esperados. Estes devem ser mensuráveis, observáveis, confiáveis e estratégicos para a organização. Posteriormente se deve conduzir uma análise funcional ABC, *antecedents* (antecedentes), *behavior* (comportamento), *consequences* (consequentes), termos utilizados pelo autor. A intervenção foca-se na mudança dos estímulos antecedentes e consequentes (DANIELS; DANIELS, 2004).

Para se afirmar com certa probabilidade que um evento funciona como antecedente ou consequente deve-se analisar o contexto. Alguns exemplos de antecedentes organizacionais podem ser: ferramentas, materiais, condições de trabalho, metas e tipo de liderança. Intervenções comuns costumam ser a utilização de instruções detalhadas, criação de manuais, procedimentos e protocolos, melhora na comunica-

ção de informações, estabelecimento de metas, bem como a clarificação de tarefas, isto é o detalhamento do que deve ser feito e como (DANIELS; DANIELS, 2004).

As consequências são estímulos que se seguem ao comportamento e podem aumentar ou reduzir sua probabilidade futura de emissão. Quando aumentam são chamadas de reforçadoras, quando reduzem são punidoras. As mesmas podem ser positivas quando ocorre operação de adição de um estímulo ou negativas quando há operação de retirada de um estímulo (CATANIA, 1999). Assim um exemplo de reforço é o pagamento de salário após o funcionário ter trabalhado durante o mês e ele continuar a trabalhar no mês seguinte, um reforço negativo é o trabalhador ter corte de salário por atraso e depois passar a chegar no horário, uma punição positiva seria o trabalhador receber uma advertência por brigar na empresa e nunca mais brigar, uma negativa seria a retirada de um cargo de comissão do funcionário em virtude de desacato ao superior e o funcionário não mais se comportar assim. Outra forma de consequências é a extinção, neste caso ocorre a não contingência entre comportamento e consequência, isto é, nada ocorre, enfraquecendo a emissão do mesmo. Um exemplo pode ser um funcionário que arruma prateleiras desorganizadas e recebe um elogio do chefe, continua fazendo e nunca mais é reconhecido, com o tempo deixa de arrumar.

Uma análise PIC/NIC deve então ser conduzida após a identificação das consequências. As mesmas quando são positivas, imediatas e certas (PIC) são mais efetivas para manter o comportamento e quando são negativas, atrasadas e incertas (NIC) são menos efetivas para tal (DANIELS; DANIELS, 2004). Um exemplo, na empresa A, a cada venda efetuada um vendedor recebe uma comissão paga ao fim do dia ou semana. Por outro lado, na empresa B um funcionário pode talvez receber uma participação nos lucros da empresa (se houver lucro) ao final de um ano, e caso consiga sua meta do próximo ano será aumentada e se não atingida pode provocar demissão. No primeiro caso se tem consequências imediatas, certas e positivas, no segundo consequências atrasadas, incertas e punitivas.

A forma de liberação do reforço, por tempo ou razão influencia fortemente o desempenho. Esquemas de reforço após passagem de tempo, por exemplo: pagamento por mês, dia, hora, independente de produção, provavelmente produzirão pior desempenho que esquemas de razão na qual a consequência depende da emissão do comportamento, como é o caso de pagamento por metas ou comissão. Desta forma, a melhor maneira de aumentar o desempenho é o pagamento por produção, centenas ou milhares de pesquisas com humanos e animais já identificaram tal relação (eg. FESTER; SKINNER, 1957).

Torna-se preciso estabelecer um plano de reforçamento positivo para os resultados dos *pinpoints* dos funcionários e evitar métodos de controle coercitivos. Inicialmente deve-se traçar metas e submetas a serem atingidas e selecionar uma variedade de reforços após seu alcance, estes podem ser tangíveis como: dinheiro, comissões, prêmios, ou intangíveis como: elogios e comemorações. É recomendável o uso de esquemas de razão intermitente. O plano de reforçamento pode ser informal ou formal, mas sempre deve ser realizado. O que não se deve fazer são competições entre os funcionários, pois sentimentos aversivos podem ser eliciados, pensamentos derrotistas podem ocorrer em quem perde e ainda podem ocorrer comportamentos de contra controle, como: agressividade, sabotagem, trapaça ou vingança (DANIELS; DANIELS, 2004; SIDMAN, 1995).

Uma técnica central no modelo de gestão de desempenho é o uso de *feedback*. Ele pode funcionar como antecedente ou conseqüente ao comportamento. Para que alcance sucesso deve ser: específico, informar sobre um comportamento que a pessoa pode controlar, imediato, individualizado, focado na melhora, auto monitorado quando possível, de fácil entendimento e liberado antes do reforçamento. Quando não há reforço o *feedback* perde eficácia. O uso de gráficos em locais onde os funcionários frequentam é recomendado sempre que possível, pois facilita a visualização (ALÓ ET AL., 2020).

Há inúmeros relatos de uso da gestão do desempenho com eficácia, Aubrey Daniels, não é acadêmico, mas dono de uma grande consultoria empresarial internacional o que reforça a praticidade da proposta. O principal problema do modelo é seu enfoque individualista.

2.1.2 Engenharia Comportamental

Gilbert (1996) foi um dos pioneiros na aplicação dos princípios comportamentais às organizações e ao trabalho. Seu sistema é conhecido como *Behaviour Engineering* (Engenharia Comportamental). Segundo o autor ele não é um analista do comportamento, mas um engenheiro comportamental, o mesmo explica que Skinner era um cientista, um desbravador com preocupações metodológicas e teóricas, enquanto ele é um engenheiro, que aplica a descoberta e cria metodologia para mudanças, sendo sua preocupação principal a eficiência e eficácia e não com o rigor teórico, assim seu objeto é o comportamento no trabalho e não a análise do comportamento.

Segundo Gilbert (1996) existem algumas crenças que são prejudiciais ao se analisar o trabalho: A primeira delas é que “trabalho duro é tudo”, mas mesmo quem trabalha duro pode ser ineficiente. A segunda crença é a de que quanto mais

conhecimento se tem mais produtivo a pessoa se torna, neste caso não se privilegia a qualidade, mas a quantidade. E a terceira diz que a falta de motivação é a causa do mau desempenho. A pessoa é julgada pelo que ela faz e não pelo que ela poderia fazer melhor. Desta forma, o objetivo da engenharia comportamental é melhorar o capital humano.

O desempenho é tido como uma relação entre comportamento e consequência, mas é preciso identificar o desempenho “que vale a pena”, aquele que produz valor (*worth performance*) dos outros. E competente é a pessoa que produz valor sem gasto excessivo (GILBERT,1996).

Competência deve ser medida em função da razão das realizações dividido pelo custo do comportamento. A mesma é um conceito social de julgamento comparativo do desempenho valioso. Sendo competência humana definida como: junção de conhecimento, capacidade de resposta (baseada no repertório comportamental) e motivação, entendida como susceptibilidade ao reforço. Mas a competência não funciona sem suporte ambiental, que se trata dos estímulos discriminativos antecedentes que são informações sobre a tarefa, e os instrumentos necessários para execução do trabalho e nem sem as consequências reforçadoras (WINIECKI, 2016; GILBERT, 1996). O quadro 3 apresenta um esboço típico da engenharia comportamental.

Quadro 3 - Modelo da Engenharia Comportamental

| | ESTÍMULOS | INSTRUMENTAÇÃO | CONSEQUÊNCIAS |
|-----------|--|---|--|
| AMBIENTE | Informações Descrições de desempenho Feedbacks | Recursos Ferramentas Materiais Processos de trabalho | Incentivos financeiros, não financeiros Oportunidade de carreira Consequências claras para desempenho ruim |
| INDIVÍDUO | Conhecimento Treinamentos Experiência | Capacidade física, visual Preparo físico | Motivos Susceptibilidade ao reforço |

Fonte: Gilbert (1996)

Para se realizar o diagnóstico do desempenho o melhor método é a observação do “exemplar”, isto é, da pessoa que melhor realiza a tarefa. Por exemplo, se uma loja de celulares tem 10 vendedores e o melhor vendedor vende R\$ 10.000 por mês e a média dos outros vendedores é R\$ 5.000, este é o desempenho exemplar e, portanto, a meta de venda para todos. A lacuna entre um vendedor que vende R\$ 5.000 até os R\$ 10.000 da meta é o seu potencial para melhora (PPM). Para seu cálculo deve-se dividir a produção do exemplar pela produção do indivíduo comum, neste caso se teria um PPM de dois. Gilbert (1996) diz que PPM é dinheiro, neste exemplo a loja está perdendo R\$ 5.000 por mês apenas com este vendedor, e como a média mensal dos nove vendedores seria de R\$ 45.000 em vendas, se todos vendessem como exemplar as vendas seriam de R\$ 100.000, isto é uma perda de R\$ 55.000 por mês.

Deve-se medir os resultados do desempenho e não do comportamento, as medidas podem incluir: 1) qualidade: acurácia; classe e novidade, 2) quantidade: taxa; valor e 3) custo: do trabalho; do material e do gerenciamento (GILBERT, 1996).

A construção de uma “matriz de desempenho” é essencial na engenharia comportamental, nela diversos níveis de análise como o filosófico, o cultural, o político, o estratégico, o tático e logístico são englobados Assim os passos do sistema são: 1.o) descrição adequada da missão, visão e os objetivos da organização colocando-os

como resultados e não como comportamento; 2.o) Identificação dos comportamentos que produzem valor, 3.o) avaliação dos desempenhos exemplares das tarefas e suas medidas; 4.o) avaliação dos PPMs; 5.o) diagnóstico das competências e de seu suporte ambiental e 6.o) estabelecimento do plano de mudança (GILBERT, 1996).

A Engenharia Comportamental tem como pontos fortes o pragmatismo e a preocupação em transformar medidas comportamentais em medidas financeiras, uma vez que as empresas precisam gerar valor, ter lucro e as medidas comportamentais em si em nada contribuem para isto, sendo necessário “monetizar” a relação comportamento-consequência. Porém, ela apresenta um grave problema: a análise do “exemplar” como modelo a ser seguido. O exemplar pode ter uma história filogenética, ontogenética e cultural que fazem com que seu desempenho seja muito superior aos demais, só existe um “Pelé e um Messi”, isto pode acontecer em outras profissões, nem sempre funciona assim: “se um é capaz de fazer, todos são”. Além disso pode haver apenas uma pessoa ocupando o cargo não sendo possível fazer comparações, em geral os cargos mais importantes de uma empresa têm apenas um ocupante: um presidente, um vice-presidente, um diretor financeiro ou um diretor de RH. Mesmo com esta limitação diversos sistemas gerenciais atuais apresentam elementos da engenharia comportamental e adaptações podem ser feitas para correções do modelo.

2.1.3 Sistema Analisador de Problemas de Desempenho

O modelo de Mager e Pipe (1999) *Analyzing Performance Problems System* (Sistema Analisador de Problemas de Desempenho) é voltado principalmente para o diagnóstico dos problemas de desempenho, sendo bem fiel ao referencial analítico-comportamental.

Inicialmente deve-se transformar a queixa de desempenho em comportamento e identificar o tamanho da discrepância entre o comportamento que é desejado e o comportamento real do trabalhador. Na sequência deve-se pensar se vale a pena mesmo realizar uma intervenção para mudança de comportamento, se as expectativas são irrealistas e também se o benefício da mudança vale o custo. Caso a resposta seja positiva, deve-se proceder uma avaliação funcional identificando-se os estímulos discriminativos, como por exemplo: se as pessoas sabem o que se espera dela e se são capazes de descrever a performance desejada e também identificar possíveis obstáculos óbvios como: falta de ferramentas ou problemas no ambiente de trabalho (MAGER; PIPE, 1999).

O próximo passo é identificar as consequências do comportamento, neste caso deve-se observar se o desempenho é recompensado, se é percebido como favorável e gera prestígio, status ou conforto. É importante verificar se o desempenho adequado não é punitivo, como por exemplo: um vendedor ao atingir a meta mensal de vendas, no mês seguinte a meta é aumentada e o trabalhador não receberá nada a mais caso a atinja e perderá a comissão se não atingir. E também identificar se o mau comportamento chama mais atenção do que o bom trabalho (MAGER; PIPE, 1999).

A análise seguinte será a do repertório comportamental identificando-se deficiências técnicas, isto é, se o trabalhador tem conhecimento e habilidade para realizar a tarefa. Neste caso além de um possível treinamento deve-se considerar simplificar a tarefa. A etapa final é o desenvolvimento de soluções buscando identificar as mais práticas, viáveis, com a melhor relação custo-benefício e que gerem o menor esforço trabalho (MAGER; PIPE, 1999).

Este sistema tem semelhança com o de Daniels e apresenta como vantagem principal seu fácil entendimento, a simplicidade e praticidade de aplicação. Porém tal simplicidade também deixa de fora diversas variáveis mais amplas tanto nos níveis dos processos internos como no organizacional.





CAPÍTULO 3

ANÁLISE DE SISTEMAS COMPORTAMENTAIS



A *Behaviour System Analysys* (Análise de Sistemas Comportamentais) resulta da união entre a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) e da Análise do Comportamento. Seu estudo se iniciou na biologia, mas rapidamente se expandiu para diversos campos científicos. Como exemplos de sistemas pode-se citar: o sistema digestivo, respiratório, sistema solar, sistema elétrico e sistema organizacional.

Análise de Sistemas é uma disciplina científica que estuda as operações de sistemas complexos, como organizações, e se concentra nas interações entre partes desses sistemas. Sistema é o conjunto de unidades em inter-relações mútuas (BERTALANFLY, 1977). Na Análise de Sistemas Comportamentais (ASC) os componentes do sistema ou partes inter-relacionadas interagem com um objetivo comum. Conseqüentemente, o comportamento ou funcionamento de uma parte ou partes afetam os comportamentos de outras partes. Assim um sistema não é considerado redutível a suas partes, portanto, as partes só podem ser entendidas em termos de interação com outras partes do sistema (BRETHOWER, 2001). Os principais modelos de ASC serão apresentados a seguir.

3.1 PRINCIPAIS MODELOS DE ANÁLISE DE SISTEMAS COMPORTAMENTAIS

3.1.1 Sistema de Desempenho Total

Trata-se de um dos modelos mais antigos de gestão do desempenho, tendo sido desenvolvido por Dale Brethower. O *Total Performance System* (Sistema de Desempenho Total) é um sistema adaptativo compreendido como um conjunto de componentes que quando operacionais são suficientes para melhorar ou manter o desempenho do sistema. Ele é orientado por metas e guarda semelhanças com a “administração por objetivos”. Porém, o Sistema de Desempenho Total é um conceito relacionado com a qualidade do controle do sistema através de um método de monitoramento do desempenho humano (BRETHOWER, 1972/2012).

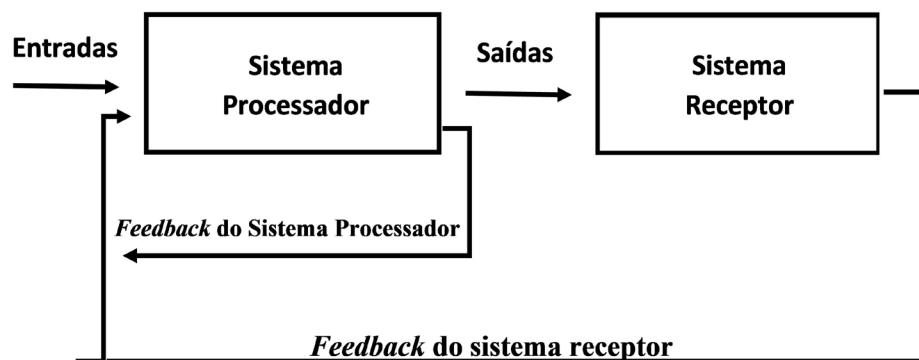
Desempenho é um comportamento que produz um resultado que tem valor. O desempenho individual provoca impacto no desempenho organizacional e vice-versa. Todo desempenho pode ser medido de forma quantitativa e qualitativa. O segredo é encontrar boas medidas para cada tarefa (DEAN, 2016).

Os componentes do sistema são: 1) As entradas: o dinheiro, a tecnologia, os materiais e os trabalhadores, para um bom diagnóstico deste componente deve-se avaliar: a disponibilidade, o esquema e a qualidade; 2) o sistema processador: que se trata dos procedimentos e os processos de produção; 3) as saídas: os produtos e serviços ofertados, devendo ser avaliada a disponibilidade, o esquema e a qualidade;

4) o *feedback* do sistema processador: um diagnóstico inclui sua relevância, forma, tempo e frequência; 5) o *feedback* do sistema receptor: sua relevância, forma, tempo e frequência; 6) o sistema receptor: a quem é dirigida as saídas e tem relação com a quantidade de informação proveniente e demanda das mesmas (BRETHOWER, 1972/2012). A figura 1 apresenta um exemplo do sistema.

Brethower (1972/2012) diz que o conceito mais importante é o de *feedback*, mas que outros também são para implementação do modelo como: metas e submetas organizacionais, reforçamento, punição e esquemas de reforçamento.

Figura 1 - Representação esquemática do sistema de desempenho total.



Fonte: Brethower (1972)

O Sistema de Desempenho Total foi um dos pioneiros, e serviu como base para grande parte dos sistemas comportamentais organizacionais que seguiram. Tem como vantagens, a baixa complexidade e a facilidade para se mapear os componentes do sistema organizacional. E como desvantagens, a falta de técnicas mais claras para modificação dos processos organizacionais e do comportamento individual.

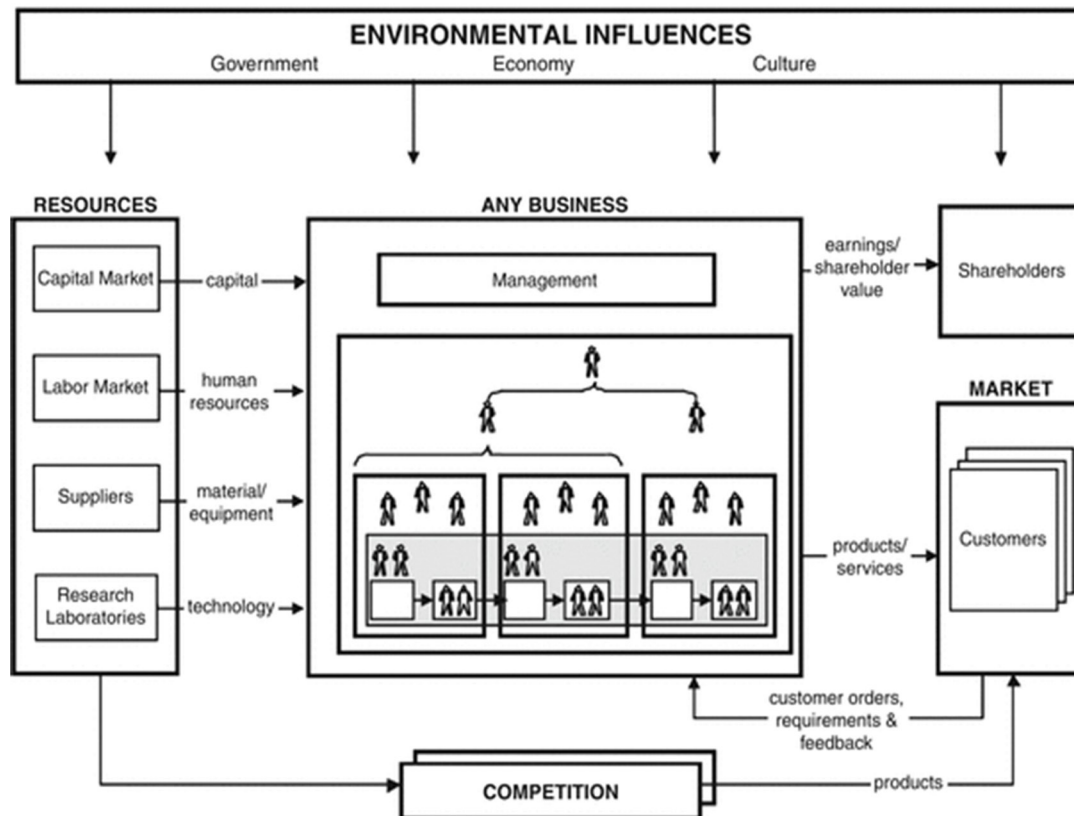
3.1.2 Sistema Analítico-Comportamental de Gestão de Processos

Rummler e Brache (1990/1994) desenvolveram um sistema de gerenciamento com ações em três níveis: organizacional, processos e individual. Segundo os autores o principal problema de gestão do desempenho das organizações se encontra no “espaço em branco”, isto é, no organograma o espaço que fica entre os quadros dos departamentos ou divisões. As organizações costumam funcionar como silos, grandes estruturas verticais, com pouca comunicação entre departamentos, dando pouca importância às relações horizontais: os processos de trabalho.

Os autores propõem um plano diagnóstico, um projeto de ação e um sistema de gerenciamento para cada um dos três níveis. No nível organizacional deve-se ob-

servar as entradas do sistema como, por exemplo: os insumos, matérias-primas, capital, mercado de trabalho etc e as saídas do sistema, que são os produtos desenvolvidos que serão direcionados ao sistema receptor: o mercado. Neste nível deve-se realizar um planejamento estratégico com os objetivos gerais da organização e criar um “mapa de relacionamento do super sistema”, que se trata de uma representação gráfica da relação entre organização e ambiente (RUMMLER; BRACHE, 1990).

Figura 2 – Mapa de relacionamento do super sistema.



Fonte: Rummeler e Ramias, 2015.

O segundo nível e o mais focado é o dos processos, que é o sistema transformador. Processo é definido como uma cadeia de agregação de valores, uma sequência de passos que resulta na entrega de um produto ou serviço. Alguns exemplos são: processos de venda, processos de marketing, processo de fabricação, processo de distribuição, processo de serviço ao cliente etc. Os que são críticos para o sucesso do negócio devem ser identificados e mapeados. A figura 3 apresenta um exemplo simplificado de processo em uma padaria, no qual o produto final, não é o pão ou bolo, mas sim é a “venda de pão ou bolo”. Os autores são adeptos da reengenharia de processos, que se trata da otimização desta cadeia produtiva. Para tal devem-se ter os objetivos dos processos bem definidos, o projeto do processo, que é o meio mais eficiente para obter o objetivo e o gerenciamento do mesmo, no qual são alo-

cados os recursos e as etapas. É fundamental o desenvolvimento de um “mapa de processos”, no qual é possível se observar visualmente toda sequência de tarefas que leva ao produto ou serviço ao cliente (figura 4) (RUMMLER; BRACHE, 1990).

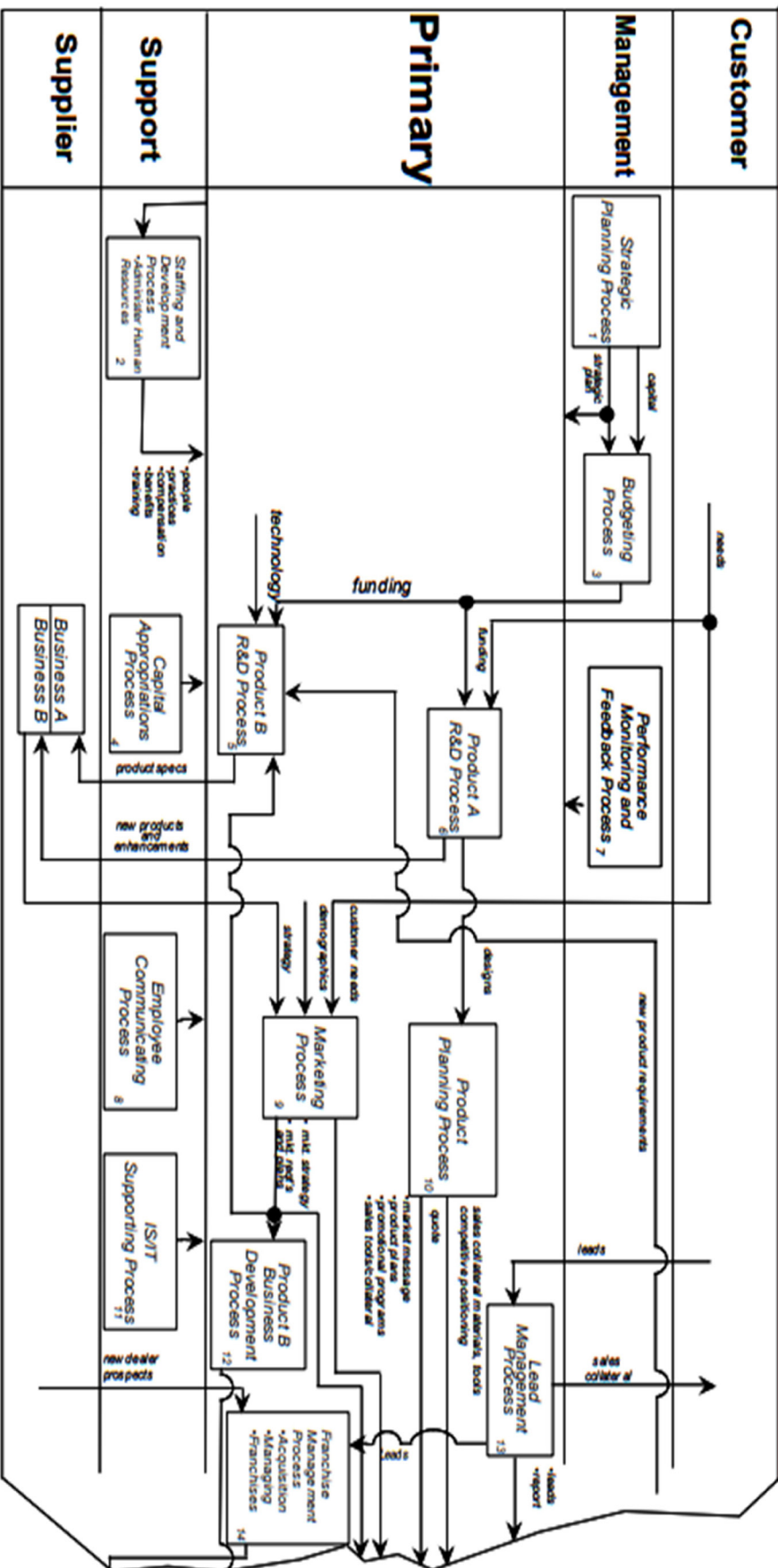
Figura 3 – Exemplo simplificado de processo de venda de pão/bolo.



Fonte: O autor, 2021

O terceiro nível é o do trabalhador no qual observam-se as entradas para o trabalho do executor, isto é, os antecedentes para o comportamento, o repertório do executor, se o mesmo tem conhecimento, habilidade e capacidade física e mental para o desenvolvimento da tarefa e as saídas, que são os padrões de desempenho e o alcance dos objetivos requeridos. Também deve-se arranjar as consequências que devem ser reforçadoras e o *feedback*, no qual o executor deve receber informação relevante, oportuna, e de fácil entendimento sobre o que fez.

Figura 4 – Mapa de relacionamento de processos



Fonte: Rummeler e Brache, 2021

Algo importante a se considerar neste nível é o desenho do cargo, suas atribuições, e o tipo de processo de trabalho que pode otimizar o desempenho do executor. (RUMMLER; BRACHE, 1990).

A parte final do sistema é a entrega do produto ou serviço ao sistema receptor (clientes) e a retroalimentação. Os autores também abordam temas como arquitetura organizacional e apresentam outros tipos de mapeamentos como de processos cruzados, sendo bem complexo a compreensão do sistema (RUMMELER; RAMIAS, 2015).

O modelo de Rummler e Brache já foi utilizado por grandes empresas, nos Estados Unidos e em outros países, no site da consultoria dos autores são listadas centenas de grandes empresas clientes, tais como: *3M, American Air Lines, Arcor, Coca-Cola, Johnson & Johnson, Microsoft, Walmart e Xerox*. Trata-se de um sistema amplo e talvez o mais completo de todos da Gestão Analítico-Comportamental e um possível rival para o *Balanced Score Card* (BSC), modelo de planejamento estratégico mais utilizado no mundo. Mas para boa compreensão exige conhecimento da teoria sistêmica e de gestão organizacional. A análise do comportamento é apenas um de seus referenciais teóricos, o modelo é uma mistura de diversas teorias e técnicas da administração, engenharia de produção e psicologia. Sua implementação não é fácil, pois até onde descrever os processos? Colocar um uniforme, ou uma caixa em uma prateleira pode ser parte de um processo da extração de petróleo em águas profundas. E quais processos descrever em organização com 30 mil funcionários com 200 sedes diferentes? Muitos podem ser importantes, talvez centenas, sendo extremamente trabalhosos seu mapeamento. Apesar da ampla aplicação do sistema outra dificuldade é que os autores são consultores empresariais, e desta forma publicam apenas livros teóricos e não artigos com pesquisas empíricas.

3.1.3 Modelo de Sistema de Engenharia Comportamental

O *Behavioral Engineering System Model* (Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais) é um dos mais modernos da Gestão Analítico-Comportamental e tenta unificar em seu escopo modelos anteriores como: a Gestão de Desempenho, a Engenharia Comportamental, o Sistema Analítico-Comportamental de Gestão de Processos e o Sistema de Desempenho Total. A novidade é a introdução dos conceitos do estudo das práticas sociais desenvolvidos mais recentemente na análise do comportamento, em especial o estudo das metacontingências.

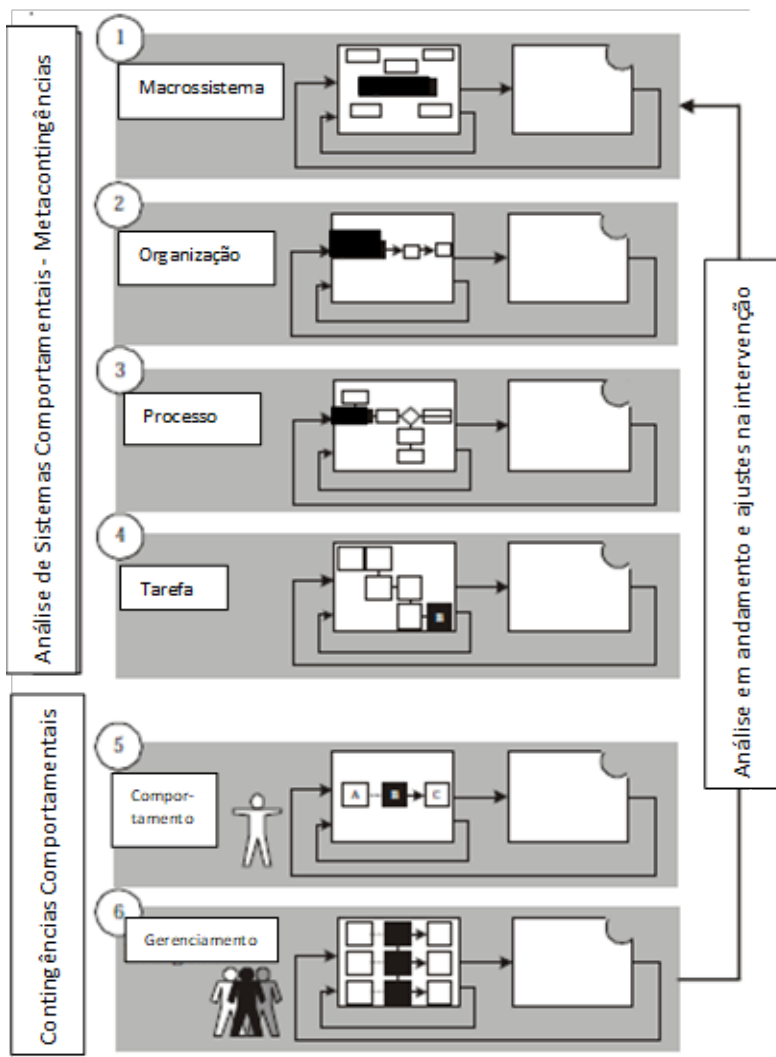
Segundo Mallot (2003) a engenharia de sistemas comportamentais é uma tentativa de criar um método de reengenharia organizacional que envolve dois

componentes: analisar o sistema comportamental, suas metacontingências e desenhar e manter a mudança das contingências comportamentais. Para a autora o ambiente organizacional é paradoxal, pois o ambiente sempre muda, mas o processo de mudança é constante, porém, apesar da imprevisibilidade das organizações o processo de mudança pode ser planejado, previsível e ordenado.

As organizações são sistemas abertos e uma análise deve considerar as metacontingências envolvidas. Três componentes devem estar presentes ao se conceituar metacontingências: contingências comportamentais entrelaçadas, um produto agregado e um sistema receptor (GLENN *ET AL.*, 2016). Por exemplo, em uma linha de montagem de carros um trabalhador pode segurar a roda para outro colocar o pneu e outro parafusar e assim por diante com outras partes no processo de montagem, o produto destas contingências entrelaçadas será o automóvel pronto e o sistema receptor será os clientes.

No modelo de Mallot (2003) a análise organizacional deve ser conduzida em seis níveis: 1) macrossistema: que se trata do ambiente que envolve a organização, dando ênfase especial ao correto desenvolvimento da missão organizacional; 2) organizacional: neste nível deve-se analisar o sistema total organizacional, o que inclui: o produto organizacional, o sistema receptor, o sistema de *feedback* do receptor, o sistema processador, o *feedback* do sistema processador, os recursos de entrada e a competição por recursos e clientes; 3) os processos: que se tratam de uma série de ações e seus produtos agregados dirigidos a um propósito particular. Neste momento deve ser conduzida uma análise estrutural, que se refere as linhas administrativas expressas em um organograma e uma análise funcional departamental, que se trata do estudo das principais funções e responsabilidades departamentais, a inter-relação departamental e medidas de sucesso; 4) as tarefas: que são as atividades individuais que irão gerar o produto agregado, 5) o comportamento: analisando-se a relação entre eventos antecedentes, resposta e consequências, dos comportamentos alvo dos trabalhadores e 6) gestão: que se trata de uma análise da capacidade dos gestores nos vários níveis organizacionais de modificar as contingências e gerar mudança. A figura 5 apresenta o processo. Tais informações devem subsidiar um planejamento estratégico que contemple ações em cada um desses níveis e suas respectivas medidas.

Figura 5 - Representação esquemática do Modelo de Sistemas de Engenharia Comportamental.



Fonte: Mallot (2003)





CAPÍTULO 4

SEGURANÇA COMPORTAMENTAL



Para a surpresa de muitos psicólogos analistas do comportamento a *Behavioural-Based Safety* (Segurança Comportamental) é um campo com enorme número de adeptos. Trata-se de um conjunto teórico e prático bastante utilizado, com uma breve procura na internet pode-se observar várias empresas vendendo programas de Segurança Comportamental, existe até mesmo uma revista de Segurança Comportamental. Simoneli et al. (2016) após realizarem uma revisão sistemática de literatura afirmam ser esta a abordagem dominante nos programas de segurança nas empresas.

Segurança comportamental é a aplicação sistemática da pesquisa psicológica sobre o comportamento humano aos problemas de segurança (CHOULDHY, 2014). Blackmon e Gramopadhye (1995) afirmam que 98% de todos os acidentes são causados por comportamento inseguro. Os principais autores são Scott Geller e Dan Peterson, atribuindo-se ao primeiro a criação do nome *Behavioural-Based Safety* e o segundo, o autor com maior número de livros na área, 17 até a presente data e o mais reconhecido nos Estados Unidos.

Em razão da forte participação de profissionais de outras áreas como: engenheiros de segurança, técnicos de segurança no trabalho, administradores, profissionais da saúde que trabalham com segurança, entre outros, se tem uma mistura do behaviorismo com outras teorias e práticas próprias de cada profissão. Portanto, existem muitos programas chamados de segurança comportamental que tem pouca identidade como o behaviorismo radical.

Geller (2001, 2016) diz que o sucesso de um programa de segurança ocorre quando sete princípios chave são seguidos: 1) foco no comportamento observável e estabelecimento dos comportamentos alvos inseguros a serem modificados; 2) análise funcional das condições ambientais que influenciam o comportamento e a mudança destas condições; 3) direcionamento dos ativadores de comportamento, isto é, os sinalizadores das consequências, como por exemplo: instruindo as pessoas, fornecendo treinamentos ou realizando sessões de *coaching*; 4) reforço ao comportamento seguro, evitando o uso de punição; 5) aplicação do método científico para melhorar as intervenções, notadamente a técnica “DO IT”, definir o comportamento, observar, intervir e testar o impacto da intervenção; 6) usar a teoria para interpretar os dados; 7) desenhar intervenções que produzam sentimentos e atitudes agradáveis, criando uma cultura de segurança.

Simoneli et al. (2016) afirmam que esta abordagem tende a culpabilizar o trabalhador pelo acidente, já que ele é o responsável pelo ato inseguro, porém como

visto acima o “princípio número dois” diz que uma avaliação funcional das condições ambientais deve ser conduzida, desta forma tal crítica não se sustenta.





CAPÍTULO 5

GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DE PESSOAS

5.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E COACHING

A primeira utilização da análise do comportamento nas organizações foi no treinamento de pessoal utilizando instrução programada e o sistema personalizado de ensino (PERSING, 2019). Estas modalidades têm as seguintes características: necessidade de domínio do material para avançar; ritmo de aprendizagem individualizado; apresentação de pequenas unidades sequenciais de informação; objetivos comportamentais bem definidos para cada unidade de informação; avaliação objetiva de desempenho com *feedback* imediato; alta interação entre instrutores e alunos (MESQUITA, 2016, 2020). Sistemas modernos de educação a distância ainda guardam relações com a instrução programada.

Por vezes é difícil separar os procedimentos de gestão de desempenho de técnicas de treinamento e desenvolvimento, não existe uma separação clara como na área de gestão de pessoas na qual treinamento e avaliação de desempenho são subsistemas separados. Desta forma, o treinamento e o desenvolvimento na gestão analítico-comportamental têm conceitos bem mais amplos e se misturam com gestão do desempenho.

O *coaching* comportamental é bastante difundido entre profissionais de recursos humanos e outras áreas, existem vários cursos no Brasil e no exterior sobre o assunto, mas na maior parte dos casos técnicas cognitivas são usadas conjuntamente.

Senuik, Witts, Willians e Ghezzi (2016) fornecem uma definição de *coach* como alguém que fornece consultoria individualizada para ajudar um líder a alcançar objetivos de longo e curto prazo em ambientes organizacionais. O processo de *coaching* comportamental envolve a mensuração do comportamento e coleta contínua de *feedback* sobre o mesmo, analisando-o e desenvolvendo planos de mudança de comportamento apropriados.

Skiffington e Zeus (2003) dizem que o *coaching* comportamental é um modelo científico universal validado, mensurável e capaz de criar e manter a aprendizagem em indivíduos e organizações. A condução do processo passa pelas etapas de: educação, explicando ao cliente sobre o processo e esclarecendo crenças errôneas; estabelecimento dos objetivos individuais, grupais ou organizacionais, avaliação dos pontos fortes e fracos; especificação dos comportamentos a serem modificados e sua forma de mensuração; criação de um plano de desenvolvimento pessoal mensurável constando os comportamentos alvos, atividades a serem realizadas e os resultados a serem alcançados; aplicação das técnicas comportamentais como: mo-

delagem, modelação, *roleplay*, *flashcards* entre outras e por fim, avaliação e *feedback* do processo.

O *coaching* é uma boa ideia, mas em virtude do marketing predatório com a promessa de verdadeiros milagres esta prática é colocada em xeque. Porém, tem havido esforço por parte de pesquisadores do *coaching* comportamental para baseá-lo em evidências científicas.

5. 2 SELEÇÃO DE PESSOAL

A entrevista comportamental ou por competências, com metodologia do tipo CAR (Contexto, Ação e Resultado) ou STAR (Situação, Tarefa, Ação e Resultado) partem da premissa de que comportamento passado prediz comportamento futuro e são sinônimos para a tríplice contingência: estímulo discriminativo, resposta e consequência (LEME, 2019). Técnicas de *role play* e dinâmica de grupo também visam a observação de uma amostra de comportamento em uma condição simulada e devem seguir o mesmo pressuposto da entrevista.

Gusso (2015) afirma que o passo inicial para a seleção de pessoal é a análise de cargo. Para a correta descrição deve-se: conhecer o histórico do cargo na empresa, quem foram os ocupantes anteriores e motivos de demissão, conduzir *benchmarking*, caracterizar as situações com as quais o trabalhador terá que lidar, os resultados que deverá produzir, ações a serem realizadas pelo mesmo, e outras condições para ocupação do cargo como, por exemplo: experiência, formação, local de moradia, e disponibilidade de horário, e por fim identificar as condições de trabalho como, por exemplo horário, salário, benefícios etc.

Na condução da seleção o primeiro passo é identificar os comportamentos e demais características a serem avaliadas, observar em que contexto comportamento deverá ocorrer, delimitar os procedimentos de avaliação, comparar o comportamento relatado ou observado dos candidatos com perfil do cargo e hierarquizar os candidatos aptos (GUSSO, 2015).

Apesar da ampla utilização há pouca pesquisa na análise do comportamento sobre o assunto, sendo a maior parte realizada por profissionais da área de administração.





CAPÍTULO 6

AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO EM GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL



Qual a finalidade da Gestão Analítico-Comportamental? A mesma serve para modificação do comportamento humano nas organizações e do comportamento das organizações para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. Para cumprir esta missão de beneficiar trabalhadores e empregadores utiliza preferencialmente métodos de controle não coercitivos e conduz análises funcionais como ferramenta diagnóstica dos problemas comportamentais e avaliações sistêmicas para diagnóstico de problemas organizacionais.

A análise funcional se trata da observação das relações ordenadas entre organismo e ambiente, segundo Chiesa (1994) a mesma promove a identificação de relações de dependência entre eventos, ou de regularidades na relação entre variáveis dependentes e independentes. Para Matos (1999) fazer uma análise funcional é identificar o valor de sobrevivência de determinado comportamento. Não se trata de uma relação causal, mas de um modelo de seleção pelas consequências. Os comportamentos se modificam, evoluem porque têm uma função de utilidade na luta pela sobrevivência do indivíduo e a evolução ocorre porque representa um mecanismo de lidar com ambientes complexo.

Mattos (1999) afirma que os passos para condução de uma análise funcional são: 1) A identificação e a descrição do efeito comportamental; 2) A busca de uma relação ordenada entre variáveis ambientais e variáveis comportamentais relacionadas a esse efeito; 3) A formulação de previsões confiáveis baseadas nas descrições dessas relações; 4) A produção controlada desses efeitos predizíveis.

Há possibilidade de diversos tipos de análises funcionais, pois há diversos tipos aprendizagem comportamentais filogenéticas e ontogenéticas, como: padrões fixo de ação, estampagem, reflexo, condicionamento reflexo e condicionamento operante não verbal, verbal, adjuntivo. A maior parte do comportamento humano é operante verbal e não-verbal. Nesta modalidade de aprendizagem deve-se observar relações entre eventos antecedentes e consequentes ao comportamento. Os estímulos que podem funcionar como antecedentes do comportamento são os: contextuais, discriminativos e as operações motivacionais (estabelecedoras e abolidoras), já os estímulos consequentes podem funcionar reforçadores ou punidores, positivos ou negativos. Já no operante verbal é necessário a medição de um ouvinte e o estabelecimento de uma comunidade verbal para obtenção do reforço. O objetivo da seção não é detalhar tais conceitos básicos, podendo o leitor obtê-los em livros introdutórios de Análise do Comportamento (EG. CATANIA, 1999, BAUM, 2000, MEDEIROS; MOREIRA, 2000).

Só é possível dizer se existe relação funcional entre determinados eventos e quais estímulos pode funcionar como antecedentes ou consequentes após a ocorrência dos mesmos, observando seu efeito sobre a probabilidade de emissão do comportamento futuramente. Dessa forma, em uma organização equipamentos, normas, processos, regras, pagamentos, premiações, entre outros não podem ser classificadas antecipadamente como estímulos discriminativos, operações motivacionais, reforçadores e punidores positivos ou negativos, sendo necessário observar cada situação e seu contexto. O quadro 4 apresenta exemplos de possíveis eventos antecedentes, comportamentos laborais e consequências.

Quadro 4 – Exemplos de possíveis estímulos antecedentes, comportamentos laborais e consequências

| | |
|----------------------------------|---|
| EXEMPLOS DE ANTECEDENTES | Instruções, regras Materiais, equipamentos Processos Preço Localização Marketing Repertório comportamental |
| EXEMPLOS DE COMPORTAMENTO | Vender Faltar ao trabalho Atrasar Acidentar Atender o público Planejar estratégias Gerenciar equipes |
| EXEMPLOS DE CONSEQUÊNCIAS | Pagamentos por tempo ou produção Participação nos lucros Elogios Advertências Demissão Adoecimento Feedback |

Fonte: O autor, 2021

Passemos a um exemplo, o autor foi convidado por uma empresa terceirizada responsável por merenda escolar em escolas públicas para dar uma “palestra motivacional” para as merendeiras (cozinheiras), segundo o gestor a intervenção era ne-

cessária, pois as mesmas se encontravam desmotivadas e descuidadas. O primeiro passo foi transformar a queixa em comportamento e averiguou-se que as mesmas faltavam e se atrasavam frequentemente e não usavam o equipamento de segurança exigido pela empresa: avental térmico impermeabilizante, botas, máscaras, touca, luva, mangote de lona. O segundo passo foi a condução de uma análise funcional apresentada no quadro 3. Não havia possibilidade de individualização e mensuração de tais comportamentos em virtude do tipo de trabalho que foi solicitado e do prazo estabelecido para a apresentação de soluções.

Pode-se observar em relação aos atrasos e faltas que havia a dificuldade de transporte aos locais de trabalho o que provavelmente prejudicava a assiduidade e pontualidade das funcionárias, adicionalmente observou-se a presença de reforçadores positivos contingentes a este comportamento, pois os demais funcionários faziam o trabalho de quem se atrasava, desta forma quem se atrasava trabalhava menos. Além disto, não havia desconto no salário em virtude dos atrasos e as vezes nem de faltas, e se os demais faziam a merenda não havia motivo para diretora reclamar, o que funcionava também como provável reforço positivo.

Em relação ao uso de equipamentos de higiene e segurança, observou-se que os mesmos eram por vezes inadequados ou de material de baixa qualidade e outros de tamanho diferente do que o funcionário necessitava, contudo, mesmo realizando essa adequação os mesmos ainda seriam desconfortáveis em virtude da alta temperatura média da cidade o ano inteiro (acima de 30°) e da proximidade com o fogão. Desta maneira, as funcionárias retiravam equipamento com frequência ou nem usavam, assim, utilizar o equipamento funcionava como uma punição positiva e sua retirada reforço negativo, pois reduzia o calor, o desconforto e acelerava a realização das tarefas. No entanto, as trabalhadoras também poderiam sofrer queimaduras, acidentes e contaminar os alimentos, contudo tal consequência é futura ou incerta (Quadro 5).

Quadro 5 - Análise funcional dos comportamen-
 tos de atraso/falta e uso de equipamento de segurança

| ANTECEDENTE | COMPORTAMENTO | CONSEQUÊNCIA |
|---|----------------------------------|---|
| Turno tinha início as 7h, a maioria das trabalhadoras morava muito longe, não havia ônibus antes da 6h ou se perdesse um, outro demorava muito. | Atraso/faltas | Quem se atrasava trabalhava menos, pois os outros funcionários faziam seu trabalho (SR+) Não eram descontados os atrasos e as vezes nem faltas (SR+) |
| Equipamentos de segurança e higiene Alta temperatura da cidade e do local de trabalho | Usar de equipamento de segurança | Desconforto (SP+) Calor (SP+) Dificultava manusear alimentos (SP+) |

Fonte: O autor, 2021

Após a realização de tal diagnóstico foi informado ao gestor que provavelmente uma palestra motivacional não traria os efeitos desejados por ele e foi apresentada a avaliação funcional e possíveis sugestões para a solução dos problemas: remanejar as funcionárias para locais mais próximos as suas casas, considerar a proximidade do trabalho como fator crucial para a seleção das próximas funcionárias, instalação de ponto eletrônico e criação de um banco de horas, se o funcionário se atrasasse deveria compensar o horário em outro dia, premiação dos funcionários assíduos e pontuais, compra de equipamentos mais leves e mais adequados ao tamanho do trabalhador, instalação de ventiladores nas cozinhas e permissão de pausas alternadas entre os funcionários para poderem se refrescar. O gestor concordou com análise, contudo considerou que as intervenções não eram necessárias, pois as funcionárias tinham que se esforçar pelo fato de estarem empregadas e emprego está muito difícil, e elas tinham muita sorte.

Um psicólogo de São Paulo foi contratado para dar uma palestra motivacional. Após contato do autor com um funcionário da empresa algumas semanas depois, o mesmo relatou que a situação continuou idêntica.

Outro exemplo, uma estagiária que atuava em setor de RH de um supermercado sob orientação do autor relatou problemas com a limpeza dos banheiros e gostaria de fazer uma intervenção. Estes últimos sempre estavam muito sujos e fedendo, pois, além dos funcionários, clientes do supermercado também utilizavam o mesmo. Após a condução de uma análise funcional verificou-se que o faxineiro dispunha das instruções e dos materiais apropriados para limpeza, porém os utilizavam em quantidade acima do necessário, desta forma o desinfetante acabava rapidamente, sendo que o banheiro deveria ser limpo pelo menos duas vezes por dia. Foi identificado também que ninguém fiscalizava o cumprimento da tarefa, sendo assim, não havia consequência alguma para o banheiro estar limpo ou sujo.

Inicialmente foi descrita a classe comportamental-alvo, sua condição e critério conforme Magger e Pipe (1999): Limpar o banheiro utilizando sabão e desinfetante removendo toda urina, fezes e sujeira até ficar com todos os componentes brancos e com cheiro agradável pelo menos duas vezes por dia. Posteriormente foi desenhada uma *checklist* com os resultados dos componentes da classe de limpeza e uma avaliação de desempenho com pesos diferenciados para cada comportamento. Também foi definido que o gerente do local seria o responsável por preencher a avaliação de desempenho e fornecer *feedback* diário sobre a limpeza. Também foram definidas metas de acertos com bonificação salarial caso as metas definidas fossem alcançadas. Abaixo segue a avaliação de desempenho do funcionário da primeira semana. O mesmo obteve 93 pontos em 115 possíveis, recebendo, portanto, bonificação de 4% do salário (Quadro 6).

Cargo: Faxineiro

Colaborador: Cristiano

Resposta: Limpar o banheiro utilizando sabão e desinfetante removendo toda urina, fezes e sujeira até ficar com todos os componentes brancos e com cheiro agradável duas vezes por dia.

Meta: 90% de acerto.

Vistoriador: Gerente.

Feedback: Diário.

Quadro 6 - Avaliação de desempenho do funcionário e sistema de reforçamento

| RESULTADOS | Seg | Ter | Quar | Qui | Sex | TOTAL (ACERTOS) | PESO | TOTAL | MÁXIMO |
|----------------------------|-----|-----|------|-----|-----|--------------------|------|-----------|------------|
| Chão limpo | x | x | x | x | x | 5 | 5 | 25 | 25 |
| Privadas limpas | | x | | x | x | 3 | 5 | 15 | 25 |
| Pias limpas | x | x | x | x | x | 5 | 1 | 5 | 5 |
| Paredes limpas | x | x | x | x | x | 5 | 1 | 5 | 5 |
| Espelhos limpos | x | | x | | x | 3 | 1 | 3 | 5 |
| Número de limpezas por dia | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 10 | 40 | 50 |
| TOTAL GERAL | | | | | | | | 93 | 115 |

| Submetas | 0-60% | 60-80% | 80%-90% | 90% a 100% |
|----------------|----------|----------|----------|------------|
| Pontos | 0-74 | 75-92 | 93-103 | 104-115 |
| Reforço | 0% bônus | 2% bônus | 4% bônus | 6% bônus |

Fonte: O autor, 2021

Após a implantação do sistema, logo na segunda semana se pode perceber que a limpeza dos banheiros melhorou substancialmente e pelo relato da estagiária permaneceu desta maneira por mais três meses quando a mesma deixou a empresa. Também foi possível observar como o apoio da gerência é de extrema importância para implementar mudanças, este gestor agiu de maneira oposta ao do primeiro caso aceitando as sugestões e o resultado foi bem diferente do anterior.

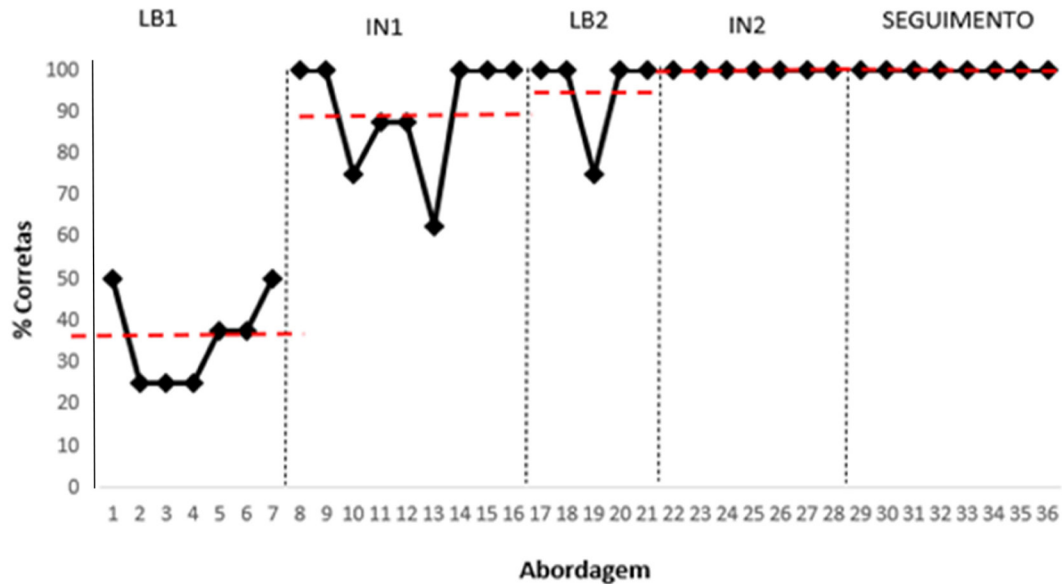
Em estudo desenvolvido pelo grupo de pesquisa em Gestão Analítico-Comportamental do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão, Pereira (2020) conduziu um experimento na polícia militar com objetivo modificar uma classe de comportamentos relacionados a “abordagem da pessoa colaborativa a pé”, tal procedimento policial é conhecido “busca pessoal” ou popularmente como a revista de suspeitos. O erro na abordagem pode promover danos aos policiais, suspeitos e população, como por exemplo: o suspeito agredir o policial, tomar sua arma ou fugir. Participaram do estudo dois policiais voluntários, no qual um foi responsável pela revista e o outro fazia a segurança do primeiro policial, a figura 6 representa o processo de abordagem.

Figura 6 – Abordagem policial com busca pessoal

Fonte: Polícia Militar São Paulo

Foram avaliados 15 comportamentos do policial que fazia a revista e nove do que fazia segurança, tais comportamentos foram retirados do manual operacional padrão da polícia militar e foram observados em cada abordagem. Utilizou-se um delineamento de sujeito único com cinco condições alternadas A-B-A-B-A, com reversão a linha de base e seguimento de três meses. O procedimento constou de filmagem das abordagens policiais e posterior apresentação das mesmas no dia seguinte aos policiais em vídeo acompanhado de *feedback* sobre acertos e erros. Em caso de acerto o policial foi parabenizado pela abordagem e em caso de erro foi informada a conduta correta conforme o manual operacional padrão. Os resultados mostraram aumento substancial do número de acertos da primeira linha de bases para primeira intervenção para ambos os policiais com valores passando de cerca de 50% para mais de 90%, atingindo 100% no final da intervenção um e permanecendo assim por toda intervenção dois e pelo segmento 3 meses após a intervenção. Os gráficos 1 e 2 apresentam os resultados.

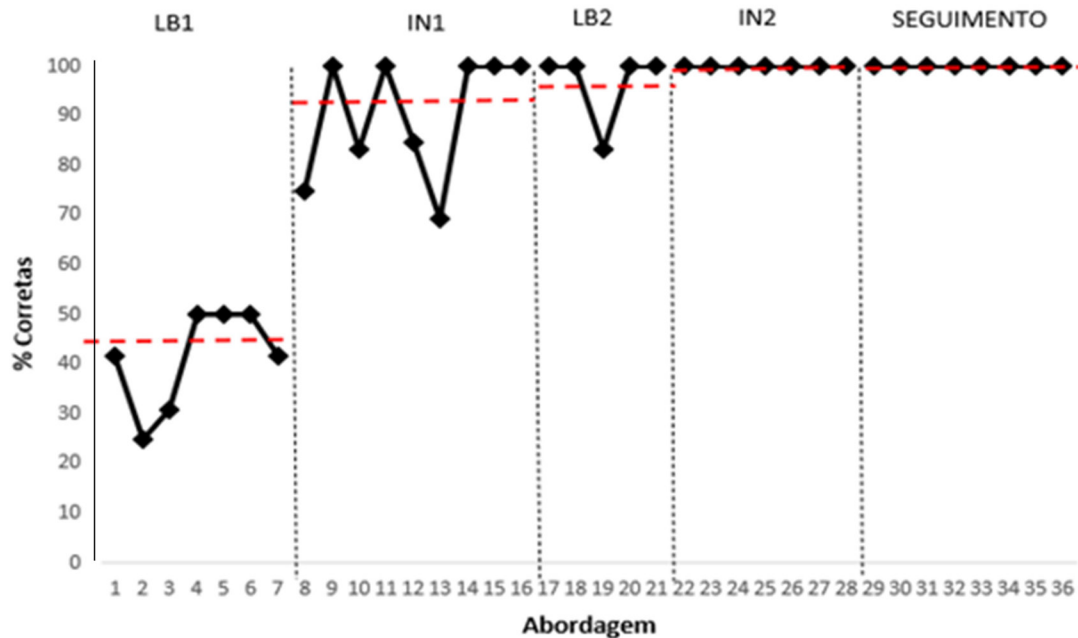
Gráfico 1 – Porcentagem média de acerto de todos os comportamentos do policial responsável pela segurança



Fonte: Pereira, 2020

As intervenções mais comuns em Gestão Analítico-Comportamental estão relacionadas ao uso de *feedback*, em diferentes modalidades visual, gráfico, auditivo, acompanhado ou não por reforço, fornecimento de instruções detalhadas, esclarecimento de tarefas e mudanças em esquemas de reforçamento (EG. ANDERSON ET AL. 1988; SLOVIACK, 2006; REETZ ET AL. 2016). Outras técnicas diversas podem ser utilizadas e as intervenções preferencialmente devem partir das análises funcionais realizadas. Para facilitação da mesma foi desenvolvido pelo autor o Questionário Analítico-Comportamental de Diagnóstico de Desempenho (QACDD), baseado no *Performance Diagnostic Checklist* (Austin, 2000). Não se trata apenas de uma tradução do mesmo, mas uma adequação e expansão do instrumento.

Gráfico 2 – Porcentagem média de acerto de todos os comportamentos do policial responsável pela busca pessoal



Fonte: Pereira, 2020

O QACDD é composto por 40 questões e investiga eventos antecedentes e consequentes ao comportamento. Deve haver previamente um problema de desempenho a ser investigado. As classes de estímulo presentes nos antecedentes são: informação, processos, metas, ambiente e materiais, relacionamentos, repertório comportamental e avaliação do desempenho. Já os elementos avaliados nas consequências são: *Feedback*, reforço, punição, desenvolvimento, consequências emocionais e físicas. O questionário indica a presença de contingências favoráveis e desfavoráveis que favorecem o desempenho. Contudo, o mais importante é verificar quais contingências foram marcadas como desfavoráveis e conduzir uma análise funcional acerca das mesmas. Os apêndices A, B, C e D apresentam o questionário e sua correção.

CAPÍTULO 7

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O livro atingiu os objetivos de apresentar um panorama geral da gestão analítico-comportamental, sugerir traduções dos principais conceitos da área para o português e apresentar alguns exemplos. Os principais tópicos de estudo são: a gestão de desempenho individual e organizacional, a saúde e segurança no trabalho e os processos de seleção de pessoal, treinamento, desenvolvimento e *coaching*. Contudo é preciso se considerar que em quase todos os subsistemas de gestão de pessoas alguns conceitos e técnicas comportamentais são utilizados, mas em conjunto com outras teorias e procedimentos de outras disciplinas.

Espera-se o texto inspire pesquisas futuras teóricas e aplicadas e que a Gestão Analítico-Comportamental possa ocupar espaço igual ou maior do que a Gestão por Competências, pois vai além da mesma observando não só o repertório comportamental, conhecido na área de competências como conhecimento, habilidade e atitude, analisando o ambiente no qual o comportamento se insere e é função, os processos organizacionais envolvidos para obtenção do produto organizacional e também uma análise do contexto ambiental mais amplo. Trata-se de uma evolução no campo de recursos humanos e possíveis ganhos de produtividade para as empresas, geração de novos empregos e melhoria da qualidade de vida do trabalhador podem vir a ocorrer.

Como relatado no texto uma teoria dificilmente dará conta sozinha de explicar toda a complexidade organizacional e do mundo do trabalho, desta forma a diversidade teórica é bem-vinda, bem como a pesquisa e a aplicação multiprofissional, mas mantendo sempre o rigor teórico e metodológico necessário.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALÓ, ET AL. **A análise do comportamento em organizações**. OBM: organizational behavior management. Em C. E. COSTA, S. R. SOUZA & V. B. HAYDU (Orgs). Psicologia: avaliação e intervenção analítico-comportamental. Londrina: EDUEL, 2020.

ANDERSON, ET AL. Task Clarification and Individual Performance Posting for Improving Cleaning in a Student-Managed University Bar, **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 9 n. 2, p.73-90, 1988.

AUSTIN, J. Performance Analysis and Performance Diagnostics. Em J. AUSTIN & J. E. CARR (Eds). **Handbook of Applied Behavior Analysis**. 2 ed. Reno: Context Press, 2020.

BAUM, W. **Compreender o behaviorismo**. Porto Alegre: ARTEMED, 2006.

BLACKMON, R. B. ET AL. Improving construction safety by providing positive feedback on backup alarms. **Journal of Journal of Construction Engineering and Management**, v.121, n. 2, p. 166-171, 1995.

BORBA, A. ET AL. **O surgimento da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações**. Em D. L. O. et. al. (Orgs), *Comportamento em foco*, São Paulo, v. 5, p.13-27: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental (ABPMC), 2017. Recuperado de:

BRETHOWER, D. M. A Systemic View of Enterprise. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 20, n. 3/4, p.165-190, 2001.

BRETHOWER, D. M. **A total performance system**. Kalamazzo: Behaviordelia, 2012.

BRETHOWER, D. M; ET AL. **For improved work performance**: Accentuate the positive. *Personnel*, v. 43, n1, p. 40-49, 1996.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes. CATANIA, C.A. Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição Porto Alegre: ARTMED, 1977.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIESA, M. Radical behaviorism: **The philosophy and the science**. Boston: Autors Cooperative, 1994.

CHOUDHRY, R. M. Behavior-based safety on construction sites: A case study. **Accident Analysis and Prevention**, v. 70, n. 1, p. 14-23, 2014.

DANIELS, A. C; DANIEL. J. **Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness**. 4 ed. Atlanta: Performance Management Publications, 2004.

DEAN, P. J.; Bethower, D. M. The Knowledge base of human performance technology. **Performance Improvement**, v.55, n.3, p.42-48, 2016.

- DICKINSON, A. M. The historical roots of Organizational Behavior Management in the private sector: The 1950s-1980s. **Journal of Organizational Behavior Management**, v.20 n.3/4, p. 9-58. 2000.
- FESTER, C. B.; SKINNER, B. F. **Schedules of reinforcement**. New York: Appleton, 1957.
- GELLER, E. S. **The psychology of safety handbook**. Boca Raton: CRC Press, 2001.
- GELLER, E. S. **Applied psychology: Actively caring for people**. New York: Cambridge University Press, 2016.
- Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GILBERT, T.F. *Human competence: Engineering worthy performance* (Tribute Edition). San Francisco: Pfeiffer, 1996.
- GLENN, S. S., ET AL. Toward consistent terminology in a behaviorist approach to cultural analysis. **Behavior and Social Issues**, v.25 n. 1, p. 11-27, 2016.
- GRAVINA, N. ET AL. A literature review of organizational behavior management interventions in human service settings from 1990 to 2016. **Journal of Organizational Behavior Management**, v,38 n.2/3, p. 191-224, 2018.
- HAYES, S. C., ET AL. F. **Acceptance and mindfulness at work: Applying acceptance and commitment therapy and relational frame theory to organizational behavior management**. Philadelphia: The Haworth Press, 2006.
- MALLOT, M. E. **Paradox of organizational change. Engineering of organizations with behavioral system analysis**. Oakland: Context Press, 2003.
- MAGER, R. F., PIPE, P. **Analyzing Performance Problems System, Or, You Really Oughta Wanna: How to Figure Out why People Aren't Doing what They Should Be, and what to Do about it**. Hilversum: Center for Effective Performance, 1999.
- MARSTON, W.M. **Emotions of Normal People**. Londres: Routledge, 1928.
- MATOS, M. A. Análise funcional do comportamento. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 3, p. 8-18, 1999.
- MEDEIROS, C. A.; MOREIRA, M. B. **Princípios Básicos de Análise do Comportamento**. Porto Alegre: ARTMED, 2000.
- MESQUITA, A. A. **Ensino de relações com letras, sílabas e palavras e aprendizagem de leitura de palavras**. *Acta Comportamental*, n.24, n1, p. 47-60, 2016.
- MESQUITA, A. A. **Dois Estudos em Análise do Comportamento: Emergência de Leitura após Diferentes Tipos de Ensino de Sílabas e Palavras e Introdução ao Tratamento Analítico-Comportamental** In: Assis, G. A. *Aprendizagem de leitura e escrita: estudo conceituais e empíricos*. Belém: Editora Paca-Tatu, 2020.

MUNIZ, L. P. **Gestão do desempenho na Polícia Militar**. Dissertação (mestrado em psicologia), Universidade Federal do Maranhão, São Luís, MA, 2020.

LANGHI, C. *Gestão de pessoas: A interação entre profissionais e organizações*. São Paulo: Editora SENAC, 2020.

Observatório da Produtividade. **Indicador Setorial da Produtividade no Trabalho**. São Paulo: FGV-IBRE. Recuperado de: <https://ibre.fgv.br/observatorio-produtividade> 2020.

PERSING, J. A. **Handbook of human performance technology**. San Francisco: Pfeiffer, 2019.

REETZ, N. K. ET AL. The Impact of a Task Clarification and Feedback Intervention on Restaurant Service Quality. **Journal of Organizational Behaviour Management**, 2016.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos na empresa: Uma Abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

RUMMLER, G. A., RAMIAS A. J. **A Framework for Defining and Designing the Structure of Work**. In: vom Brocke J., ROSEMANN M. (eds) *Handbook on Business Process Management*, Berlin: Heidelberg, 2015.

SENUIK, A. H., ET AL. **Behavioral coaching**. *Behaviour Analyst*, v.36 n.1, p.167-72, 2016.

SIDMAN, M. **Coerção e suas implicações**. Campinas: Psy, 1995.

SIMONELLI, A. P., ET AL. **Influência da segurança comportamental nas práticas e modelos de prevenção de acidentes do trabalho: revisão sistemática da literatura**. *Saúde & Sociedade*, v.25, n.2, p.463-478, 2016.

SKIFFINGTON, S. ET AL. **Behavioral Coaching**. Ney York: McGraw-Hill, 2003.

SLOWIAK, J. M., ET AL. The Effects of a Combined Task Clarification, Goal Setting, Feedback, and Performance Contingent Consequence Intervention Package on Telephone Customer Service in a Medical Clinic, **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 25, n. 4, 2016.

VOSGERAU, D. S. R. ET AL. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014.

WINIECKI, D. J. Comparing a few behavior engineering models. **Performance Improvement**, v. 54, n. 8, p. 6-14, 2016.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DE DIAGNÓSTICO DE DESEMPENHO (QACDD)

NOME:

IDADE:

ESCOLARIDADE:

CARGO:

EMPRESA/ORGANIZAÇÃO:

TEMPO NO CARGO ATUAL:

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES:

Marque com um X a opção abaixo que descreve melhor seu trabalho:

| | ANTECEDENTES | SIM | NÃO |
|----|--|-----|-----|
| 1 | Você sabe exatamente quais tarefas precisa fazer no trabalho. | | |
| 2 | Você recebe informações detalhadas sobre suas tarefas. | | |
| 3 | Você conhece a missão e os principais objetivos da empresa/organização. | | |
| 4 | Você está ciente da finalidade de suas tarefas, isto é para que servem. | | |
| 5 | Existe descrição das atribuições do seu cargo por escrito. | | |
| 6 | As normas e regulamentos da empresa/organização favorecem a execução de suas tarefas. | | |
| 7 | A maneira como executa suas tarefas é a ideal, não existindo outra mais eficaz de fazê-las na sua opinião. | | |
| 8 | Você acredita que todas as suas tarefas são realmente necessárias, não existindo alguma que o atrapalhe de fazer algo mais importante. | | |
| 9 | Você sente facilidade para executar suas tarefas. | | |
| 10 | A velocidade que você tem que executar suas atividades é adequada. | | |
| 11 | Você tem metas de desempenho para cumprir. | | |
| 12 | Estas metas são adequadas (caso não tenha metas, marque não). | | |
| 13 | Os prazos para cumprir suas tarefas costumam ser informados. | | |
| 14 | Seu ambiente de trabalho permite que você execute suas tarefas adequadamente. | | |
| 15 | Seu horário de trabalho é adequado à você. | | |
| 16 | Seu ambiente de trabalho é seguro. Há poucos riscos de acidentes, lesões ou contaminações. | | |
| 17 | Existe pouco ou nenhum risco de você sofrer violência física no seu local de trabalho. | | |
| 18 | Há um número adequados de funcionários para dar conta das tarefas? | | |
| 19 | Você possui os equipamentos, ferramentas ou materiais necessários para executar suas tarefas. | | |
| 20 | O relacionamento interpessoal com seus colegas de empresa é bom e facilita a execução de suas tarefas. | | |
| 21 | O relacionamento com a chefia ou gerencia é bom e facilita a execução de suas tarefas. | | |
| 22 | Você possui conhecimento necessário para executar bem suas tarefas. | | |
| 23 | Você possui habilidade necessária para executar bem suas tarefas. | | |
| 24 | Você possui capacidade física adequada para a execução das suas tarefas. | | |
| 25 | Você recebeu treinamento adequado para desempenhar suas tarefas. | | |
| 26 | Um treinamento poderia ajudar a desenvolver melhor suas tarefas. | | |
| 27 | Existe alguma avaliação de desempenho formal na empresa. | | |
| 28 | A avaliação de desempenho é pelo menos semestral e você a considera adequada (se não há, marque não). | | |
| | CONSEQUÊNCIAS | | |
| 29 | Você recebe feedback diário, semanal ou mensal sobre seu trabalho, isto é, se o está executando de forma correta ou não. | | |
| 30 | Você vê os efeitos ou resultados do seu trabalho. | | |
| 31 | Você recebe alguma remuneração ou premiação além do salário por bater metas ou ter bom desempenho. | | |
| 32 | Seu gerente, chefe ou superior lhe elogia ou parabeniza quando bate metas ou faz um bom trabalho. | | |
| 33 | Você considera seu salário adequado em relação ao tipo de atividade que realiza e esforço que faz. | | |
| 34 | Você pode ser promovido caso tenha bom desempenho. | | |
| 35 | Você costuma ser punido ou advertido se não cumpre metas ou não tem bom desempenho. | | |
| 36 | Você recebe ajuda para melhorar após não ter batido uma meta ou ter cometido erro ou ter tido desempenho ruim. | | |
| 37 | Suas atividades ou ambiente de trabalho geram sentimentos de bem estar e felicidade. | | |
| 38 | Suas atividades ou ambiente de trabalho lhe provocam dor ou adoecimento físico. | | |
| 39 | Suas atividades ou ambiente de trabalho lhe provocam estresse. | | |
| 40 | Suas atividades ou ambiente de trabalho lhe provocam adoecimento mental. | | |

Existe outro fator não listado que prejudique o desempenho de suas tarefas?

APÊNDICE B

CORREÇÃO DO QACDD

Contingências que favorecem o desempenho: somar respostas "sim" em todas as questões com "não" nas questões 35, 38, 39 e 40. Quanto mais alto score mais contingências favoráveis.

Contingências que prejudicam o desempenho: somar respostas "não" em todas as questões com "sim" nas questões 35, 38, 39 e 40. Quanto mais alto score mais contingências desfavoráveis.

Antecedentes que favorecem o desempenho: somar todas as repostas "sim" da parte antecedentes. Quanto mais alto score mais antecedentes favoráveis.

Antecedentes que prejudicam o desempenho: somar todas as respostas "não" da parte antecedentes. Quanto mais alto o score mais antecedentes desfavoráveis.

Consequências que favorecem o desempenho: somar todas as repostas "sim" da parte consequências com respostas "não" nas questões 35, 38, 39 e 40. Quanto mais alto score mais consequências favoráveis

Consequências que prejudicam o desempenho: somar todas as repostas "não" da parte consequências com respostas "sim" nas questões 35, 38, 39 e 40. Quanto mais alto score mais consequências desfavoráveis.

Deve-se investigar cada item marcado como "não" ou "sim" nas questões 35, 38, 39 e 40. São indicadores de possíveis contingências que prejudicam o desempenho.

Quando mais contingências favoráveis do que desfavoráveis maior a probabilidade de bom desempenho.

Questão aberta: Realizar uma análise de conteúdo descrevendo o eixo temático da resposta e posteriormente conduzir uma avaliação funcional.

APÊNDICE C

FOLHA DE CORREÇÃO DO QACDD

| RESULTADO | TOTAL |
|---|--------------|
| Antecedentes que favorecem o desempenho | |
| Antecedentes que prejudicam o desempenho | |
| Consequências que favorecem o desempenho | |
| Consequências que prejudicam o desempenho | |
| Contingências que favorecem o desempenho | |
| Contingências que prejudicam o desempenho | |

| ITEM | CONTINGÊNCIAS DESFAVORÁVES |
|-------------|-----------------------------------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |

ANEXO D

COMPOSIÇÃO DO QACDD

ANTECEDENTES

INFORMAÇÃO - 1,2,3,4,5

PROCESSOS - 6,7,8,9,10

METAS - 11,12,13

AMBIENTE E MATERIAIS - 14,15,16,17,18,19

RELACIONAMENTOS - 20,21

REPERTÓRIO COMPORTAMENTAL - 22,23,24,25,26

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - 27,28

CONSEQUÊNCIAS

FEEDBACK - 29,30

REFORÇO - 31,32,33,34

PUNIÇÃO - 35

DESENVOLVIMENTO - 36

CONSEQUÊNCIAS EMOCIONAIS E FÍSICAS - 37,38,39,40

ÍNDICE REMISSIVO

A

Análise 12, 13, 20, 30, 48, 51, 59, 60

Avaliação 13, 14, 20, 26, 41, 44, 45, 51, 52, 56, 59

C

Comportamento 12, 13, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 33, 35, 36, 40, 44, 45, 48, 49, 50, 52, 56, 58, 59, 60

D

Desempenho 12, 13, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 33, 35, 44, 52, 56, 58, 61, 63

Desenvolvimento 14, 16, 27, 33, 36, 44, 56, 58

G

Gestão 12, 13, 14, 16, 20, 21, 23, 30, 31, 35, 36, 44, 58, 59

O

Organizacional 12, 13, 16, 20, 27, 30, 31, 32, 35, 36, 58

P

Processos 16, 27, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 49, 56, 58

S

Segurança 12, 13, 14, 16, 40, 50, 51, 53, 54, 58, 61

Sistema 21, 23, 25, 27, 30, 31, 32, 35, 36, 44, 53

T

Tarefas 22, 26, 33, 36, 50, 55, 63

Técnicas 12, 16, 27, 31, 35, 44, 55, 58

SOBRE O AUTOR

Alex Andrade Mesquita

Doutor em Teoria do Comportamento pela Universidade Federal do Pará (UFPA), mestre em Ciências do Comportamento pela Universidade de Brasília (UNB), pós-graduado em Saúde Mental pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e graduado em Psicologia pela Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ). Possui experiência nas áreas de Psicologia Organizacional e do Trabalho e Psicologia clínica. Foi coordenador do curso de Psicologia da Universidade Federal do Maranhão. Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal do Maranhão e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão e líder do grupo de pesquisa em Gestão Analítico-Comportamental.

Email: alex.mesquita@ufma.br

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

Gestão Analítico-Comportamental

Modificando o comportamento de pessoas e organizações



ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT

Gestão Analítico-Comportamental

Modificando o comportamento de pessoas e organizações



RFB Editora
Home Page: www.rfbeditora.com
Email: adm@rfbeditora.com
WhatsApp: 91 3885-7730
CNPJ: 39.511.887/0001-07
R. dos Mendurucos, 3100, 66040-033, Belém-PA



9 786558 892069 >

