

# Análise do comportamento e trabalho

## Análise do Comportamento Aplicada às Organizações Organizational Behavior Management (OBM)

O que você acharia do seu trabalho se este fosse adaptado para que você gostasse dele?

*Imagine que você trabalhe numa fábrica de manufatura em que seu trabalho é preparar vasos cerâmicos para empacotamento. Os vasos descem por um braço mecânico, ficando, em pé, em grupos de 10. Seu trabalho é deitá-los antes que eles sejam automaticamente embalados e colocados em caixas para envio. Os vasos vêm rapidamente e requerem alguma habilidade para a realização eficiente do trabalho. Sua produtividade não é nada especial, apenas o suficiente para mantê-lo afastado de problemas no trabalho. Embora a remuneração seja adequada, particularmente você não gosta do trabalho e geralmente reclama de aborrecimentos e falta de desafios. Seu desempenho é revisado em relatórios trimestrais. Se seu desempenho está abaixo do padrão, você é questionado sobre o que fará com relação ao seu baixo desempenho. Se este estiver acima da média, seu supervisor apenas lhe informa: É para isso que você é pago! Você quase não recebe feedbacks durante o seu horário de trabalho. Quando existe um problema, o chefe convoca uma reunião e explica sobre as necessidades de um desempenho melhor ou uma qualidade superior. Agora vamos considerar um trabalho num ambiente muito semelhante ao descrito acima em que, no entanto, a pessoa mal pode esperar para realizar o trabalho. Vamos chamá-lo de tarefa 2. Esses funcionários também devem colocar 10 objetos deitados por vez. A tarefa 2 é mais difícil do que o empacotamento de vasos, uma vez que os objetos ficam a 10 metros dos funcionários. Cada um utiliza uma ferramenta especial na realização desta tarefa. Cada um tem duas tentativas para colocar cada um dos objetos deitados, sendo que o braço automático remove quaisquer objetos remanescentes e recoloca uma nova remessa de 10 objetos no mesmo lugar. Mesmo com toda a pressão potencial de colocar todos os objetos deitados em somente duas tentativas, os funcionários não se sentem nada estressados. Pelo contrário, estes gostam muito do trabalho e passam, após algum tempo, a fazê-lo de maneira eficaz. Por que o trabalho número 2 é mais produtivo e prazeroso do que a tarefa número 1? (Daniels, 1984).*

A resposta a esta pergunta pode ser muito simples: porque se trata de um jogo de boliche, e não de um trabalho. Será que esta resposta é o suficiente? Segundo Daniels (1984), não é a natureza do trabalho que define o quanto cada um gostará de realizá-lo, mas sim de algumas características que o acompanham.

É desta maneira que Daniels (1984) apresenta sua proposta de gerenciamento de pessoas no trabalho, chamada de *Performance Management* (PM). Trata-se de uma das principais áreas da *Organizational Behavior Management*, também conhecida como OBM. A PM é considerada por alguns autores, dentre eles, McGee (2007), como uma ferramenta de intervenção organizacional cujo enfoque principal é a análise das contingências vigentes no ambiente de trabalho que afetam diretamente cada um dos indivíduos envolvidos. Assim, os principais aspectos que constituem esta abordagem são a importância do uso de reforçamento positivo nas relações de trabalho, os esquemas de reforçamento, os antecedentes do desempenho, a análise ABC (Antecedentes – Behavior – Conseqüências) e a mensuração de comportamentos e resultados.

Voltando ao exemplo destacado acima, vamos analisar quais as principais características da tarefa 2 que a tornam tão prazerosa em detrimento à tarefa 1. Em um jogo de boliche, Daniels (1984) destaca a importância dos resultados imediatos a cada uma das ações dos participantes. Tais resultados, independentemente de se são positivos ou negativos, controlam diretamente o comportamento a seguir, além de possibilitar o acesso a outros reforçadores, muitas vezes, generalizados, como os elogios e “brincadeiras” que geralmente ocorrem durante um jogo de boliche. Desta maneira, o autor destaca a importância do reforçamento positivo e o uso de *feedbacks* imediatos à execução

da tarefa como os aspectos primordiais de uma atividade cuja sensação que a acompanha é o prazer de realizá-la.

Assim, Daniels (1984) propõe a análise ABC como uma forma de sistematização formal dos estímulos antecedentes e conseqüentes determinantes de um dado comportamento ou desempenho, a fim de compreender porquê as pessoas fazem o que fazem. O autor destaca que um dos passos principais para uma análise adequada é a definição correta de um ponto-chave, chamado de *pinpoint*. Esses pontos-chave são os alvos da intervenção, geralmente comportamentos, que são identificados como os definidores do problema em questão. Feito isto, o analista do comportamento deve identificar os antecedentes e conseqüentes de cada comportamento e caracterizar as conseqüências a partir de três critérios: se é positiva ou negativa (P/N), se é imediata ou futura (I/F), e quanto à sua probabilidade de ocorrência, certa ou incerta (C/U). Este procedimento também é conhecido como PIC e NIC. Vale destacar que esta categorização é feita a partir da perspectiva do indivíduo que apresenta o comportamento-alvo da intervenção. Para uma boa análise ABC, é necessário que se faça esta categorização tanto para o comportamento-problema assim como para o comportamento desejado. Desta forma, é possível identificar os motivos pelos quais um comportamento indesejado se mantém, geralmente porque apresenta conseqüências PIC, e os porquês dos comportamentos desejados não serem emitidos ou aparecerem com baixa frequência, geralmente sendo seguidos por conseqüências NIC.

Outro destaque dado por Daniels (1984) se refere à importância da especificação da tarefa a ser realizada por um indivíduo no trabalho. Assim, esta variável pode ser considerada como

um dos principais estímulos antecedentes determinantes pela emissão de um comportamento esperado ou indesejado. Crowell, Anderson, Abel e Sergio (1988) realizaram uma pesquisa com o objetivo de investigar os efeitos de três procedimentos mais utilizados pela OBM na intervenção de problemas organizacionais: especificação da tarefa, *feedback* do desempenho e elogios sociais. Os autores concluíram que o procedimento mais eficiente para o aumento e melhora do desempenho de atendentes de bancos foi o uso de elogios sociais contingentes à execução da tarefa. No entanto, os resultados obtidos a partir do procedimento de especificação da tarefa como antecedente à execução apontam para um aumento significativo do desempenho a partir das medidas obtidas durante a fase de linha de base.

Por fim, a mensuração de comportamento e de seus resultados aparece como um dos diferenciais desta proposta frente às intervenções tradicionais no meio organizacional. Daniels (1984) afirma que só a partir de adequados métodos de mensuração, é possível identificar os efeitos de cada uma das intervenções aplicadas e, além disso, é possível promover alterações em procedimentos e até nos pontos-chave (*pinpoints*) identificados como sendo os principais alvos de intervenção.

### Mas o objeto de estudo da OBM seria apenas o comportamento do indivíduo inserido num ambiente organizacional?

Glenn & Malott (2004) definem claramente qual é o objeto de estudo dos analistas do comportamento que atuam em organizações (os chamados OBMs):

*(Os OBMs) devem expandir as atividades tradicionais de um analista do comportamento porque seu objeto de es-*

*tudo é o comportamento organizacional. Deixando claro que, “comportamento organizacional” significa ambos, o comportamento dos indivíduos na organização e o comportamento das organizações como entidades funcionais em si. O que deve ser gerenciado é a relação entre o comportamento dos indivíduos dentro da organização e o comportamento da organização como um todo. (p. 90)*

Trabalhar com um objeto de estudo com tamanha complexidade tem muitas implicações práticas. Exige que o OBMer garanta que qualquer intervenção que faça no comportamento ou no ambiente tenha impacto direto ou indireto no produto ou serviço que a organização fornece a seus clientes finais (McGee, 2007). Para que isso ocorra, ele deve possuir formas para ordenar e analisar as interdependências que existem nos sistemas organizacionais e suas contingências entrelaçadas, além de ferramentas específicas para realizar suas intervenções. Com relação às ferramentas, McGee (2007) afirma que durante as intervenções, são necessários conhecimentos das duas grandes áreas da OBM: a de Gestão do Desempenho (Performance Management – PM) e a de Análise de Sistemas Comportamentais (Behavioral Systems Analysis – BSA). Na seguinte passagem McGee (2007) diferencia essas áreas:

*Algumas vezes, a análise e as intervenções em busca de melhorias envolvem a identificação e manipulação de variáveis, diretamente associadas aos comportamentos-alvo; esse aspecto da OBM refere-se a gestão de desempenho [performance management]...Outras vezes, a análise e as subseqüentes intervenções envolvem níveis mais remotos da orga-*

nização; esse aspecto da OBM refere-se a análise de sistemas comportamentais (BSA) [behavioral systems analysis]. As intervenções desse último tipo, geralmente, envolvem mudanças em processos, mudanças na alocação de recursos, planejamento estratégico, alinhamento, etc. (McGee, 2007).

Uma das ferramentas de BSA que tem sido muito bem aceita e aplicada pelos OBMers (por exemplo: McGee, 2007; Sasson, Alvero & Austin, 2006; Glenn & Malott, 2004) é o modelo sistêmico de Rummler & Brache (1995) que analisa o desempenho organizacional em três níveis integrados: organização, processos e trabalho/executor. Em linhas gerais, o nível organizacional se refere a aspectos da organização como um todo, ou seja, as intervenções incluem aquisição de novos recursos, adaptação às necessidades dos clientes e dos acionistas, adequação às leis governamentais e jurídicas, dentre outros. Já as intervenções em nível dos processos referem-se a como o trabalho é realizado e completado em uma organização. Isto envolve, segundo Sasson, Alvero e Austin (2006), como os produtos e serviços são delineados, desenvolvidos, produzidos, vendidos, entregues e acompanhados. Além disso, este nível descreve também quais ferramentas e materiais são utilizados. Por fim, o nível do trabalhador se refere àqueles que realmente executam o trabalho e todos os fatores que afetam o desempenho e o ambiente de trabalho. Na pesquisa realizada por Sasson et al. (2006), os autores investigaram quais das estratégias, no nível dos processos (tarefa executada via computador ou manualmente) ou do desempenho do executor (elogios utilizados como reforçadores dos comportamentos emitidos), produziram melhores resultados.

Os autores concluíram que apenas a estratégia que abrangeu estes dois níveis promoveu os melhores resultados.

Desta maneira, este artigo teve como objetivo apresentar brevemente as propostas que compõem a área da OBM e esclarecer algumas das práticas dos analistas do comportamento neste ambiente organizacional que, muitas vezes, é encarado como um campo de atuação ainda distante para grande parte dos analistas do comportamento. ■

### Referências bibliográficas

- CROWELL, C. R., ANDERSON, D. C., ABEL, D. M., & SERGIO, J. P. (1988). Task clarification, performance feedback, and social praise: Procedures for improving the customer service of bank tellers. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 21, 65-71.
- DANIELS, A. (1984). *Performance Management*. Atlanta: Performance Management Publications.
- Glenn, S. e Malott, M. E. (2004). Complexity and Selection: Implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13, 89-106.
- MCGEE, H.M. (2007). An Introduction to Behavioral Systems Analysis for OBMers and non-OBMers Alike. *OBM Network News*, 21 (2).
- SASSON, J.R., ALVERO, A.M. e AUSTIN, J. (2006). Effects of Process and Human Performance Improvement Strategies. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(3), 43-78.

Este texto foi escrito por: Livia Aureliano, Gabriel Gonçalves Careli, Renata de Medeiros R. Penalva Reali, Fernanda Alvarenga Meirelles, Patrícia Gratão Gregui, Cristina Yuri Arima, Daniel Josiek Veiga, Ronivaldo de Souza Silva e Maria Izabel Costa, membros do grupo de OBM.