



Uma Introdução ao Gerenciamento Comportamental de Organizações

Caio Miguel

Publicado em: 23/11/2001

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

(1) (2) - caio.miguel@wmich.edu

Introdução.

A Psicologia Organizacional vem, ao longo dos anos, desenvolvendo metodologias de pesquisa e técnicas de intervenção com o objetivo de dar suporte à administração de pessoas nas Organizações. Implementação de programas de treinamento, sistemas de remuneração, pesquisas de mercado, são alguns exemplos do que é feito, por Psicólogos, neste campo. E a Análise do Comportamento, o que têm a dizer sobre tudo isto?

Uma das áreas com mais de 15 anos de pesquisas e intervenções organizacionais é o Gerenciamento Comportamental de Organizações (3) (Organizational Behavior Management) que aplica idéias skinnerianas a análises de organizações, tanto públicas, quanto privadas (vide Redmon & Wilk, 1991 e Redmon & Agnew, 1991). No final dos anos setenta, técnicas usadas para projetos de programas de tratamento psiquiátrico passaram a ser estendidas a problemas relativos à administração da equipe que lidava com estes pacientes. A partir daí, descrições das aplicações que concernem este tipo de gerenciamento tem sido publicadas constantemente, demonstrando um sucesso considerável. Segundo Mawhinney (1992), o Gerenciamento Comportamental de Organizações é uma extensão da Análise Experimental do Comportamento no mundo das organizações, tendo como raiz tecnológica as pesquisas em Análise Aplicada do Comportamento. Suas pesquisas baseiam-se, principalmente, nas interações comportamentais e nos efeitos diretos ou indiretos que estes comportamentos têm sobre aquilo que a empresa realiza ou produz.

No campo da Análise Comportamental de Organizações, outra área de pesquisa e aplicação que tem se preocupado com problemas organizacionais é a Performance Management (Gerenciamento de Desempenho), cujo principal representante, frente à mídia, é o pesquisador/escritor e consultor Aubrey Daniels. Entende-se por performance (palavra inglesa que pode ser traduzida por desempenho) um conjunto de comportamentos e seus produtos/ realizações. De acordo com Daniels (1992;1994), a Performance Management (PM) é uma abordagem sistemática e empírica de gerenciar as pessoas no trabalho e que se baseia no reforçamento positivo como a maneira mais eficiente de se maximizar a performance desejada. É a aplicação, no ambiente de trabalho, das descobertas realizadas pela Análise do Comportamento nos últimos anos, tendo como um de seus objetivos ensinar a administradores estes princípios para que eles sejam capazes de aplicar, sistematicamente, este conhecimento, produzindo performances que servirão, da melhor forma possível, aos objetivos da organização.

Unidades de Análise.

De acordo com alguns estudiosos da área (Geller,1992; Redmon & Agnew, 1991; Redmon & Wilk, 1991) a maioria das aplicações da Análise do Comportamento no mundo dos negócios têm considerado o comportamento individual como seu principal objeto de estudo. Têm se preocupado, quase que exclusivamente, com as performances diárias que são controladas por eventos ambientais imediatos e seus impactos apenas no funcionamento de determinada unidade ou departamento, perdendo-se de vista padrões de performance e suas contribuições aos objetivos da organização. Uma análise organizacional deve assumir a complexidade do sistema de variáveis com que se está lidando e assim, as questões relativas ao gerenciamento organizacional devem ser respondidas através de métodos de análise que vão além do comportamento individual, utilizando-se uma unidade de análise a nível cultural: a metacontingência. Para Redmon & Wilk (1991), uma metacontingência existiria quando a performance de mais de um indivíduo é objeto de estudo (grupo) e, quando são identificadas: (1) as conseqüências da performance coletiva (eventos que afetam a sobrevivência [da prática] do grupo como um todo) ; (2) a relação funcional entre a performance do grupo e suas conseqüências e; (3) eventos que estabelecem ocasiões para a performance do grupo (antecedentes).

"Muito parecida com uma contingência operante individual, uma metacontingência requer que mudanças nas conseqüências influenciem a performance do grupo e, que a presença dos antecedentes, que são relacionados com as conseqüências reforçadoras (conseqüências adaptativas para o grupo), aumentem a probabilidade de padrões selecionados de resposta do grupo" (Redmon & Wilk, 1991, p.107).

De acordo com Glenn (1991), uma análise cultural envolveria contingências interligadas (4) onde cada contingência individual funcionaria como parte do ambiente de outros indivíduos e a interação destas contingências produziria "um resultado agregado que poderia ou não ter um efeito comportamental". O que mais caracterizaria estes resultados é que eles não poderiam ser atingidos pela ação de um só indivíduo. Dessa forma, o resultado agregado desses comportamentos seria produzido por contingências individuais (que se interligam umas às outras) mantidas por conseqüências individuais, que poderiam ou que, efetivamente estão, sendo liberadas pelos outros participantes.

Assim, em uma análise de metacontingências, as conseqüências individuais são as que manteriam o comportamento individual, ou a performance do indivíduo e o conjunto dessas performances geraria uma conseqüência a longo prazo que manteria a "prática" do grupo. Uma análise desse tipo, possibilitaria uma intervenção que teria como objetivo algo que fosse relevante para a sobrevivência da organização. Mesmo alguns pesquisadores do GCO, que não se utilizam do conceito de metacontingência em sua prática, em alguns casos, mostram que a performance individual, mantida por conseqüências imediatas e individuais, produz, em conjunto conseqüências relevantes para a organização, garantindo assim, sua sobrevivência (Daniels, 1992; Geller, 1992).

Para Redmon & Wilk (1991) um gerenciamento efetivo requer portanto, que duas questões sejam respondidas: 1) O que pode ser realizado pelos membros da organização? e; 2) Qual é o valor dessas realizações para a sobrevivência da Organização?

Intervenções Comportamentais no Setor Privado.

As empresas do setor privado podem ser funcionalmente definidas em termos das conseqüências típicas que mantém suas práticas: só sobrevivem se geram lucro. Segundo Redmon & Agnew (1991), o lucro produzido por uma empresa privada é a mais crítica categoria de conseqüências, definindo antecipadamente quais são seus principais objetivos. Os autores afirmam, ainda, que: "dizer que todas as organizações privadas existem para fazer dinheiro (make money) é supersimplificar a relação entre mercado e negócios" (p.126) pois, devem satisfazer o público que o suporta, sendo sensíveis às necessidades dos consumidores.

Desta forma, com os objetivos a longo prazo definidos, intervenções comportamentais são empregadas, na maioria das vezes, visando a alteração ou maximização de performances individuais, mas sem perder de vista a produção do que pode se chamar de conseqüências positivas para a empresa. A performance individual deve ser modificada, então, como um meio de influenciar o resultado da organização como um todo, melhorando seus padrões de sobrevivência.

As propostas de analistas do comportamento para lidar com o desempenho, no ambiente organizacional tem, basicamente, se voltado aos Sistemas de Remuneração, Sistema Supervisionado de Feedback e Treinamento (Redmon & Agnew, 1991).

Os Sistemas de Remuneração são caracterizados por tentarem estabelecer uma relação entre o comportamento e a conseqüência, que no caso da organização, seria, principalmente, o pagamento. No nível individual, o comportamento (ex. vender) representa a resposta que é mantida pela conseqüência (ex. comissão) e no nível cultural, em uma análise de metacontingência, todo este sistema representaria uma "prática" que é mantida pelas conseqüências provindas do mercado consumidor, contribuindo, desta forma, para a sobrevivência da organização.

De acordo com Redmon & Agnew (1991):

"Os objetivos da organização atingidos por estes sistemas de remuneração incluem diminuição nos custos, habilidade em atrair e manter empregados efetivos, e uma redução do número de empregados necessários (...) o pagamento de empregados baseado na performance tem sido selecionado como uma prática efetiva a nível de metacontingência". (p.131)

Segundo estes autores, muito dos sistemas de recompensa empregados, se baseiam naquilo que o funcionário deveria fazer e não naquilo que ele realmente faz, pagando-se por horas de trabalho e não pela realização do mesmo. A maior parte das empresas, inclusive no Brasil, continuam usando, exclusivamente, sistemas tradicionais de remuneração que se baseiam em cargos e funções (Wood Jr. & Picarelli Filho, 1996) independente da performance do indivíduo.

Avaliações (mensuração) de desempenho rotineiras poderiam funcionar como parâmetro para a aplicação de sistemas de bonificação, tentando estabelecer uma relação funcional entre os comportamentos individuais que estejam contribuindo para os objetivos da empresa e as conseqüências financeiras. Hoje em dia, a questão da remuneração vem sendo pensada dentro da Administração de Empresas como um fator de aperfeiçoamento da organização, possibilitando a melhoria do seu serviço ou produto e, conseqüentemente, o aumento na competitividade. Isto vem sendo chamado de Remuneração Estratégica (Wood Jr. & Picarelli Filho, 1996) Um dos componentes do sistema de Remuneração Estratégica foi chamado de remuneração variável, que segundo Wood Jr. & Picarelli Filho (1996) estaria "vinculada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização"(p.40), tentando estabelecer os padrões de comportamento adequados como função de variáveis financeiras.

Alguns autores (Redmon & Agnew, 1991) apontam que um dos grandes problemas para analistas do comportamento no projeto de sistemas de remuneração seria a distância temporal entre os comportamentos adequados e suas consequências. Entretanto, uma regra, descrevendo uma contingência do tipo "se você tiver um desempenho X receberá um bônus Y sobre seu salário" poderia estar controlando o conjunto de respostas considerado relevante. Skinner (1953) já apontava que:

"Quando se faz um acordo explícito (...) os estímulos verbais anteriores devem ser analisados para explicar o efeito da contingência econômica" (p.385)

Malott et al. (1992), constataram que 100% dos estudos no campo do Gerenciamento Comportamental de Organizações, que envolviam manipulação de contingências, usaram o que ele chamou de contingências de ação indireta. "Estas contingências especificam consequências de bom tamanho (sizable) e prováveis, porém, atrasadas" (P.104) sugerindo assim, que o comportamento dos sujeitos dessas pesquisas provavelmente estaria, em parte, sob controle de regras que descreveriam estas contingências que envolvem uma distância significativa entre comportamento e consequência. A implantação de um sistema adequado de remuneração deveria, portanto, deixar claro para qual desempenho (e quais os comportamentos necessários para que o sujeito o atinja) a bonificação será dada.

Vale a pena ressaltar que, o uso de sistemas de remuneração (consequências extrínsecas) pelos analistas do comportamento vem, ao longo dos anos, sendo alvo de inúmeras críticas. De acordo com Dickinson (1989) estes críticos defendem que o comportamento previamente controlado por recompensas intrínsecas (comportamento que ocorre na ausência de contingências programadas, que produz consequências naturais à sua emissão (5)), quando colocado sob controle de recompensas extrínsecas (contingências de reforçamento programadas), deixa de ser função dos estímulos por ele produzidos. Assim, esta tem sido uma importante linha de pesquisa dentro da análise do comportamento, com trabalhos diretamente relacionados à sistemas de remuneração (Mawhinney, 1979; Mawhinney, Dickinson & Taylor, 1989; Skaggs, Dickinson & O'Connor, 1992; entre outros) que, através de refinamentos metodológicos, tentam responder a estas críticas, validando o uso das consequências programadas.

Outro tipo de intervenção realizada por analistas do comportamento em organizações tem sido o Sistema Supervisionado de Feedback. Daniels (1994) define o termo feedback como a informação que é dada ao sujeito sobre seu desempenho, permitindo, assim, que ele mesmo possa alterá-lo. No sistema que vem sendo aplicado com muito sucesso, um supervisor passa a ter controle sobre os antecedentes e as consequências de certa performance, dirigindo assim, o desempenho do funcionário. De acordo com Redmon & Agnew (1991), o feedback dado pelo supervisor parece ser mais poderoso que o dado por algum outro empregado ou por um consultor, porque "o supervisor tem controle sobre muitos dos reforçadores associados com a performance do indivíduo". (P.133)

Existe uma discussão, em vigor, a respeito do conceito de feedback e sua função. Trabalhos como os de Agnew & Redmon (1992), discutem este conceito como não possível de ser categorizado como evento reforçador pois, não tem o caráter de seguir imediatamente o comportamento e aumentar a sua probabilidade e nem como Estímulo Discriminativo (Sd) pois, não é correlacionado com a presença de um reforçador e nem ao menos tem a função evocativa. Assim, nos Sistemas de Feedback, por causa do atraso na liberação de um feedback associado a esta consequência (este atraso varia entre horas a semanas) deveria se considerar, da mesma forma que no sistema de remuneração, o papel das regras como possíveis variáveis das quais o comportamento é função. Esta discussão, acerca da função do feedback no controle do comportamento do trabalhador, levanta algumas questões conceituais como: 1) Qual a função da regra e como ela é estabelecida e; 2) qual a possibilidade do feedback tornar-se um reforçador condicionado.

É claro que uma análise deste sistema que pressuponha exclusivamente um controle por consequências positivas estaria, no mínimo, sendo ingênua. Num sistema onde o supervisor tem o controle sobre os reforçadores do indivíduo, deixar de receber o reforço pode tornar-se uma situação aversiva que controlaria o padrão de respostas necessário ao desempenho desejado. Este tipo de interpretação vem sendo feita por Malott (1992) e Malott et al (1992) que considera esta, uma possível contingência de esquiva da perda de situações reforçadoras. Uma regra do tipo "se eu não me comportar de certa maneira não terei uma boa avaliação do supervisor" pode estabelecer o não se comportar da maneira desejada como uma condição aversiva. A regra tornaria-se portanto, uma operação que estabeleceria (6) a retirada da situação aversiva como reforçadora, no caso a retirada da situação aversiva seria o comportar-se adequadamente. Vale a pena ressaltar que esta interpretação feita por Malott (1992) e Malott et al (1992) considera a perda da oportunidade da obtenção do reforçador como uma condição aversiva. A isto se soma a possibilidade de que outras contingências de punição, fuga e esquiva estejam sendo manejadas pelo supervisor visando o controle comportamental.

Passemos à outro tópico relacionado ao Gerenciamento Comportamental de Organizações: o sistema de treinamento. O treinamento envolve a mudança de comportamento do membro da empresa, visando sua contribuição para a organização como um todo, colaborando com sua sobrevivência (da organização). É uma maneira efetiva de se enfrentar mudanças constantes na economia e, principalmente, na tecnologia que vem rapidamente evoluindo e exigindo novas habilidades dos empregados. Um sistema de treinamento efetivo não envolve simplesmente um conjunto de informações precisas relativas ao que o funcionário deve fazer para a aquisição de novas habilidades, envolve também estratégias de feedback e reforçamento (Daniels, 1994). Deve-se promover um acompanhamento efetivo durante o processo de treinamento garantindo que cada

esforço, cada pequeno ganho do funcionário em direção às habilidades que ele deve adquirir sejam contingentemente reforçadas.

Este tipo de técnica mostra-se muito útil na implantação dos chamados programas de qualidade, que serão discutidos a seguir.

O Paradigma de Qualidade Total.

Já há alguns anos, as indústrias americanas tem dado ênfase na melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, procurando manter sua posição no competitivo mercado mundial. Não só empresas americanas, como também as brasileiras (vide revista Controle de Qualidade, maio, 1995) estão implantando os famosos programas de Controle Estatístico de Processo (CEP) e as técnicas de Gerenciamento de Qualidade Total.

O CEP consiste em técnicas estatísticas para se monitorar amostras de um processo (7) de produção determinando "se o processo está operando com limites aceitáveis" (Redmon, 1992). Desta forma, se a variação é considerada anormal (não randômica), esforços são feitos para se alterar o sistema de processamento. Estes esforços envolvem intervenções que visam mudar a causa comum da variação que é uma função do processo de produção. De acordo com o paradigma de qualidade total, o processo de produção é influenciado por um sistema de variáveis que incluem: as pessoas, os métodos, os materiais utilizados, os equipamentos e os fatores ambientais. "Alterações nessas variáveis são inevitáveis". (Mawhinney, 1992).

O Gerenciamento de Qualidade Total propõe uma maneira alternativa à forma frequentemente usada para se organizar o processo de produção. A maneira tradicional envolve basicamente três passos: (1) projeto do produto; (2) produção; (3) venda, onde nenhum feedback do consumidor atinge aquele que produziu ou criou o produto. A nova maneira adiciona sistemas de feedback, configurando-se da seguinte forma: (1) projeto do produto, (2) teste na linha de produção e no laboratório, (3) venda do produto no mercado, (4) pesquisa de mercado (descobrir o que pensam aqueles que compraram o produto e porque aqueles que não compraram assim o fizeram), (5) revisão do projeto do produto em resposta ao feedback do consumidor e (6) início de nova produção e ciclo de teste. (Deming, 1990; Mawhinney, 1992)

Mas o que a Análise Comportamental tem haver com tudo isto? Um modelo comum de intervenção do GCO envolve uma seqüência chamada E-O-A: Especificação, Observação e Administração de Conseqüências (8). O Gerenciamento de Qualidade Total parece, ao se preocupar com a observação e mensuração do processo de produção, preocupar-se apenas com os termos E e O da seqüência E-O-A do GCO (Mawhinney, 1992). Ou seja, o controle do comportamento através de administração de conseqüências parece ser o trunfo dos analistas do comportamento, que podem analisar as contingências de reforçamento que mantém o comportamento dos indivíduos na empresa, assim como as práticas que contribuem para a sobrevivência da organização, propondo mudanças. Nesse sentido, a implantação de um programa de controle de qualidade, que dispensa um sistema de supervisão, mas requer um treinamento minucioso e depende dele para um funcionamento efetivo, conta com um instrumento conceitual mais do que adequado para promover o sucesso da empresa: a análise de contingências. O treinamento no programa de qualidade total envolve não só a formação de novas habilidades técnicas, mas também a mudança nas regras que relacionam as práticas individuais aos objetivos da organização.

Mas não é somente no treinamento que os analistas do comportamento podem atuar na área de qualidade. Segundo Redmon (1992), pesquisas indicam que:

"técnicas mais refinadas para medir a satisfação do consumidor são necessárias (...) O desenvolvimento de meios objetivos de acesso às respostas do consumidor forneceria um instrumento mais efetivo de validade social para os analistas do comportamento e melhoraria a tecnologia de acesso ao consumidor do Gerenciamento de Qualidade Total" (p.547).

Este autor afirma que, pesquisar métodos sistemáticos para análises de padrões de performances em larga escala também se faz necessário, estendendo a análise individual de contingências para uma análise de metacontingência, levando em conta as conseqüências atrasadas sobre a performance dos funcionários. Este tipo de pesquisa poderia, de certa forma, contribuir para uma maior ligação entre o sistema de gerenciamento e as necessidades do consumidor.

Outra área de pesquisa parece ser a de mensuração de variabilidade. De acordo com Redmon (1992):

"Este conhecimento das técnicas de mensuração (dos analistas do comportamento) e as relações funcionais em seqüências causa-efeito poderia ajudar a fortalecer os métodos CEP de controle de qualidade." (p.547)

Assim, o conhecimento acumulado da análise do comportamento poderia fornecer instrumental para a identificação das causas da variação e ser extremamente bem sucedida.

Um outro tipo de contribuição que é apontada como possível de ser feita pela análise do comportamento, diz

respeito à participação do empregado, principalmente no estudo do trabalho em grupo (teamwork), identificando as conseqüências agregadas produzidas pelos grupos e a efetividade deste trabalho no programa de qualidade total.

Levando em conta todos os pontos levantados pela literatura, os analistas comportamentais de organizações parecem ter o perfil adequado para garantir o sucesso de uma implantação de programa de Qualidade Total.

Conclusão.

Pudemos ter um panorama bem geral da atuação dos analistas do comportamento na área organizacional. Fica claro que uma revisão bibliográfica mais detalhada se faz necessária, tendo em vista o grande número de pesquisas realizadas na área (mais de 15 anos de pesquisa) com a circulação de dois jornais especializados: o Journal of Organizational Behavior Management e Performance Management Magazine, ambos ainda de difícil acesso no Brasil.

As descrições feitas aqui mostram o potencial de análise e de mudança que as técnicas desenvolvidas pelo GCO tem a oferecer para as organizações, possibilitando um tipo de análise que teria como instrumento conceitual a metacontingência. Mas, não se pode deixar de olhar criticamente para este tipo de intervenção. Planejar contingências de reforçamento tendo sempre como objetivo a sobrevivência da organização, pode tornar os analistas do comportamento indiferentes aos efeitos colaterais que possíveis contingências aversivas estejam causando nos empregados. De acordo com Holland (1975):

"(...) É quase impossível planejar um sistema utilizando apenas reforçamento positivo quando o poder é estratificado. Se a riqueza se acumula no topo, ela é distribuída com parcimônia entre os controlados das camadas mais baixas (...) Só é possível manter o trabalhador pobre trabalhando por ganhos limitados se ele for mantido pobre" (p.06)

Nesse sentido, o analista do comportamento deve olhar não só para as contingências do trabalhador, mas também para as que estão controlando seu próprio comportamento ao implantar sistemas de intervenção. Seu objetivo deve ser claro e definido, mas não pode justificar qualquer tipo de prática. Da mesma forma que a atuação na organização pode ser um caminho para a análise do comportamento afirmar-se como socialmente válida, pode ser também mais um motivo de críticas.

A atuação no ambiente organizacional significa um desafio para a análise do comportamento. Em primeiro lugar, porque a medida que os comportamentos e ambientes a serem analisados tornam-se mais complexos, os behavioristas serão desafiados a questionarem-se conceitualmente. Em segundo lugar, porque a discussão conceitual e as exigências por um aperfeiçoamento técnico, possibilitam um salto em direção ao desenvolvimento de técnicas que poderão servir, de alguma forma, à melhoria das relações de trabalho. E, em terceiro lugar, porque obriga ao questionamento político a respeito de para que e para quem servem estas técnicas. Assim, está lançado o desafio aos analistas do comportamento no Brasil, que ao deixarem de lado a análise comportamental de organizações, podem estar perdendo a oportunidade de ampliar seu escopo teórico, analisando comportamentos complexos, em ambientes cujas variáveis são de difícil controle.

Referências Bibliográficas.

AGNEW, J.L. & REDMON, W.R. (1992) Contingency Specifying Stimuli: The Role Of "Rules" in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*. 12 (2), 67-76.

DANIELS, A.C. (1992) Performance Management. Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement. Third Edition. Georgia: Performance Management Publications.

DANIELS, A.C. (1994) Bringing Out The Best In People. New York: McGraw-Hill.

DEMING, E.D. (1990) Qualidade: A revolução da Administração. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva. Publicação original de 1982.

DICKINSON, A.M. (1989) The Detrimental Effects of Extrinsic Reinforcement on "Intrinsic Motivation" . *The Behavior Analyst*, 12, 1-15.

GELLER, E.S. (1992) Where's the Performance in Organizational Behavior Management. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 25 (3), 519-523.

GLENN, S.S. (1991) Contingencies and Metacontingencies: Relations Among Behavioral, Cultural, and Biological Evolution. Em: Lamal, P. A. (Org.) *Analysis of Societies and Cultural Practices*. N.Y. : Hemisphere Publishing Company.

HOLLAND, J. (1975) Behaviorism for a Revolutionary Society. Texto apresentado durante a convenção da Eastern Psychological Association.

- HOPKINS, B.L. & MAWHINNEY, T.C. (1992) Pay for Performance: History, Controversy and Evidence. N.Y.: Haworth Press.
- HORCONES (1987) The Concept of Consequences in the Analysis of Behavior. *The Behavior Analyst*, 10, 291-294.
- LAMAL, P.A. (1991) Analysis of Societies and Cultural Practices. N.Y. : Hemisphere Publishing Company.
- MALLOT, R.W. (1992) A Theory of Rule-Governed Behavior and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12 (2), 45-65.
- MALOTT, R. W.; SHIMAMUNE, S.; MALOTT, M. E. (1992) Rule-Governed Behavior and Organizational Behavior Management: An Analysis of Interventions. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12 (2), 109-116.
- MAWHINNEY, T. C. (1979) Intrinsic X Extrinsic Work Motivation: Perspectives from Behaviorism. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 411-440.
- MAWHINNEY, T.C.; DICKINSON, A. M. & TAYLOR, L. A. (1989) The Use of Concurrent Schedules to Evaluate the Effects of Extrinsic Rewards on "Intrinsic Motivation". *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 89-105.
- MAWHINNEY, T. C. (1992) Total Quality Management and Organizational Behavior Management: An Integration for Continual Improvement. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 25 (3), 525-541.
- MICHAEL, J. (1993) Establishing Operations. *The Behavior Analyst*.16, 191-206.
- REDMON, W.K. (1992) Opportunities for Applied Behavior Analysis in The Total Quality Movement. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 25 (3), 545-549.
- REDMON, W.K. & Agnew J. L. (1991) Organizational Behavior Analysis in the United States: A View from the Private Sector. Em: Lamal, P. A. (Org.) Analysis of Societies and Cultural Practices. N.Y. : Hemisphere Publishing Company.
- REDMON, W.K. & Wilk , L.A. (1991) Organizational Behavior Management in the United States: A View from the Public Sector. Em: Lamal, P.A. (Org) Analysis of Societies and Cultural Practices. N.Y. Hemisphere Publishing Company.
- SKAGGS, K. J., DICKINSON, A. M. & O'CONNOR, K. A. (1992) The Use of Concurrent Schedules to Evaluate the Effects of Extrinsic Rewards on "Intrinsic Motivation": A Replication. Em: Hopkins, B.L. & Mawhinney, T.C. (org) Pay for Performance: History, Controversy and Evidence. N.Y.: Haworth Press.
- SKINNER, B. F. (1953) Science and Human Behavior. New York: Appleton-Century- Crofts.
- WOOD Jr.,T. & PICARELLI FILHO,V. (1996) Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva. Coopers & Lybrand, São Paulo: Ed. Atlas.
- Revista Controle da Qualidade. (36), Maio, 1995. Ed. Banas

-
- 1) Trabalho publicado em: Delitti, M. (1997) Sobre Comportamento e Cognição. Vol 2. São Paulo: Ed. Arbytes ([voltar...](#))
 - 2) Caio Miguel é Graduate Teaching Assistant do Departamento de Psicologia da Western Michigan University, HP: www.geocities.com/cfmiguel/home.html
E-mail: caio.miguel@wmich.edu ([voltar...](#))
 - 3) A tradução, para o português, da sigla OBM está sendo proposta, pela primeira vez, no presente trabalho. ([voltar...](#))
 - 4) Interlocking contingencies ([voltar...](#))
 - 5) Horcones (1987). ([voltar...](#))
 - 6) Para maior discussão sobre o conceito de Operações Estabelecedoras vide Michael (1993) ([voltar...](#))
 - 7) Processo se refere à transformação da matéria-prima, seja ela qual for, em produto ou serviço que é oferecido pela empresa. ([voltar...](#))

8) S-O-C: specification, observation and administration of consequences. ([voltar...](#))