

**Sandirena Souza Nery**

Faculdade Integração Zona Oeste  
sandi.nery@uol.com.br

## GERENCIAMENTO DE PERFORMANCE

### ***OBM – Organization Behavior Management***

---

#### RESUMO

Este artigo apresenta um modelo de intervenção organizacional, denominado OBM – *Organization Behavior Management*, que tem como fundamento os princípios da Análise do Comportamento. O OBM é um sistema de gerenciamento de pessoas, que atua nas contingências presentes no ambiente de trabalho, e que afeta todos os envolvidos. O modelo proposto por Daniels (1984) utiliza esquemas de reforçamento positivo, pode ser aplicado em qualquer organização, tem uma aplicação prática, os resultados são percebidos a curto prazo, através do sistema de mensuração que é desenvolvido. As pesquisas apontam que com a aplicação do modelo, ocorre uma evolução na performance das pessoas e o clima se torna mais agradável, isto porque o foco de atuação do OBM é o problema, o sistema de trabalho e não as pessoas.

**Palavras-Chave:** Comportamento; reforço positivo; gestão; OBM.

---

#### ABSTRACT

This article presents a model of organizational intervention called OBM – Organization Behavior Management, which is based on the principles of Behavior Analysis. The OBM is a people management system, which actuates in the contingencies present in the work environment, and that affects everyone involved. The model proposed by Daniels (1984) uses positive reinforcements schemes, can be used in a practical application in any organization and the results are perceived in short term through the measuring system developed. Researches indicate that with the model application occurs an evolution in the people performance and the work environment becomes more pleasant. This happens because the OBM actuation focuses are the problem, the work system and not the people.

**Keywords:** Behavior; positive reinforcement; management; OBM.

Anhanguera Educacional S.A.

Correspondência/Contato  
Alameda Maria Tereza, 2000  
Valinhos, São Paulo  
CEP 13.278-181  
rc.ipade@unianhanguera.edu.br

Coordenação  
Instituto de Pesquisas Aplicadas e  
Desenvolvimento Educacional - IPADE

Informe Técnico  
Recebido em: 26/4/2009  
Avaliado em: 8/6/2009

Publicação: 22 de setembro de 2009

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas estão vivendo um momento de intensa turbulência econômica e tecnológica, o que leva seus gestores a procurarem novas maneiras de melhorar sua competitividade. Segundo Griffin e Moorhead (2006), as organizações recebem muitos estímulos para mudar, “é difícil prever quais tipos de pressão serão os mais significativos na próxima década, porque a complexidade de eventos e a rapidez da mudança estão aumentando”. Os autores apresentam também as variáveis que mais impactam na organização, que são: pessoas, tecnologia, processamento da informação e comunicação e a concorrência. Este artigo apresenta um modelo de gestão, que atua na organização como um todo, possibilitando o processo de mudança: o OBM – *Organization Behavior Management*. O OBM tem obtido excelentes resultados em várias empresas ao qual tem sido aplicado. Embora no Brasil seja ainda pouco conhecido, existem várias publicações disponíveis, a maioria em inglês, que apresentam os resultados alcançados, em empresas de vários segmentos, principalmente nos Estados Unidos. Os analistas do comportamento especializados em desenvolvimento organizacional continuam realizando inúmeras pesquisas nesta área, cujos resultados são divulgados em várias revistas, sendo o principal em um jornal, “o *Journal of Organization Behavior Management*. Existe também um site que reúne os especialistas em OBM, notícias, informações sobre congressos internacionais e troca de informações entre os profissionais da área: <http://www.obmnetwork.com>.

## 2. MODELO OBM

A realidade do mundo empresarial é que as empresas se mantêm no mercado, se obtiverem lucro, se satisfizerem os acionistas, os clientes e se forem socialmente responsáveis por seus produtos. O OBM é uma ferramenta que pode contribuir significativamente para estes objetivos organizacionais, pois propicia a alteração do desempenho dos colaboradores, melhora o ambiente de trabalho, as relações entre os envolvidos e a maneira de gerenciamento da equipe etc.

Tosi e Hamner (1974) afirmaram que somente é possível entender o comportamento organizacional, se a empresa for concebida como um sistema, formado por diversas partes, mas que são interligadas. É possível analisar cada sistema, assim como cada unidade do comportamento ou ainda, a interação entre os vários comportamentos.

O OBM tem seus pressupostos baseados nos estudos sobre a análise do comportamento, cujo representante principal é Skinner. Segundo Skinner (1981) o

comportamento humano também pode ser objeto de estudo da ciência, pois apresenta certa ordem, sendo passível de ser estudado e mensurado. Skinner (1981) criou o conceito de comportamento operante, no qual, “as conseqüências do comportamento podem retroagir sobre o organismo. Quando isto acontece podem alterar a probabilidade de o comportamento ocorrer novamente” (SKINNER, 1981, p. 68). Em uma situação de trabalho, se um colaborador realiza uma tarefa bem feita e recebe um elogio de seu chefe, por exemplo, este elogio aumentará a probabilidade deste evento, tarefa bem feita, voltar a se repetir no futuro.

Entre os vários profissionais de destaque, o escritor e consultor Daniels (1984) propôs o modelo de intervenção organizacional, o OBM, cujas principais etapas são: realização de uma análise profunda da organização, elaboração de um sistema de mensuração que permite visualizar a evolução do desempenho ao longo do tempo, e um sistema de reforçamento positivo, ou seja, utilização de reforço positivo, como a maneira mais eficaz de se gerenciar e maximizar a performance desejada. Performance pode ser entendida como um conjunto de comportamentos e os produtos que esse comportamento gera. Daniels (1984) afirma que existe um pensamento geral de que o trabalho é algo penoso, monótono, desagradável, mas que com a aplicação do OBM, pode ser algo divertido e muito satisfatório, se forem seguidas algumas regras básicas, pois o que torna o trabalho agradável não é sua natureza, mas sim algumas características que estão presentes na atividade. Ele comparou o trabalho com um jogo de boliche, e mostrou que os princípios existentes em um jogo também estão presentes em uma situação de trabalho, que são: (1) “Responsabilidades específicas”, ou seja, cada um sabe exatamente o que deve fazer; (2) “Trabalho em equipe”, não se ganha nenhum jogo se não houver entrosamento, um ajudando o outro; (3) “Mensuração de resultados”, o resultado do trabalho é medido, os pontos são vistos, todos ficam sabendo quem fez o ponto; (4) “Os objetivos são desafiadores, porém possíveis de serem alcançados”, são objetivos que dependem do desempenho dos atletas; (5) “O *feedback* é imediato” em uma partida de futebol, quando um jogador faz um gol, todos gritam, festejam e comemoram; (6) “Reforçamento positivo vindo de colegas, torcida e do técnico” que podem ser aplausos, gritos etc.; e por último (7) “Ênfase no comportamento”, todo técnico sabe que somente com bom investimento no comportamento o atleta conseguirá atingir o resultado esperado. Trazendo estes princípios para a organização, ao se implementar o OBM é necessário: (1) Definir claramente responsabilidades pelo trabalho, cada um deve saber exatamente o que fazer, quando e como fazer; (2) Reforçar o trabalho em time, estabelecer contingências nas quais o sucesso individual dependa do sucesso do time, valorizar situações em que um ajuda o outro; (3) Medir os resultados e fornecer a todos os funcionários o *feedback* sobre a sua

*performance*; (4) estabelecer desafios possíveis de serem alcançados, dividindo os grandes Desafios em submetas; e (5) *Feedback* imediato e constante, esta postura implica em não esperar somente a avaliação formal, muitas vezes anual da organização, para fornecer *feedback*. O *feedback* positivo deve ser feito em público e o *feedback* negativo em particular. Estimular e ensinar os elementos da equipe a dar *feedbacks* positivos criará um ambiente mais alegre e agradável para se trabalhar.

Segundo Daniels (1984), para alterar o desempenho de uma equipe, é necessário mudar o que as pessoas fazem. Em várias empresas nas quais se utilizou o OBM, constatou-se que a maioria dos gestores passavam 85% falando o que os colaboradores deveriam fazer, ou falando para fazer, ou, ainda, descobrindo o porque não haviam feito o que foi solicitado para fazer.

No modelo OBM todo comportamento pode ser medido. Em uma situação de trabalho é possível mudar o comportamento verificando dois aspectos principais: tudo que vem antes da atividade ser realizada e tudo o que acontece depois da atividade ter sido realizada. Em termos técnicos, tudo que vem antes da tarefa ser realizada é denominada de antecedente e o que vem depois é chamado de consequência. “Este é o modelo chamado de Modelo ABC da Mudança de Comportamento” (DANIELS, 1984).

Neste modelo ABC de mudança comportamental (Figura 1), a letra A (antecedentes) se refere a tudo que antecede a realização da tarefa, tal como: manual de procedimento, orientação e condições de trabalho. Segundo Blanchard e Lorber (2002), “são coisas que necessariamente precisam ser feitas por um gestor, antes que ele possa esperar que alguém atinja um objetivo”. A letra B (*Behavior*: comportamento) é o que a pessoa diz ou a tarefa que realiza; e a letra C (consequências) é o que aconteceu, quando o funcionário se comportou de uma determinada maneira, ou seja, qual foi o reforço que recebeu de seu gestor ou da organização.

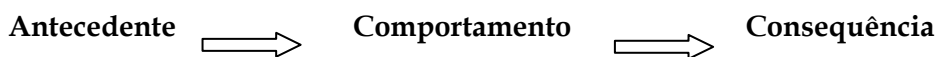


FIGURA 1 – Modelo ABC de mudança comportamental.

Conforme citado por Aureliano e cols. (2008), outro passo importante é o entendimento do que está mantendo o comportamento e, para tal, se deve verificar as consequências dos comportamentos, a partir do seguinte critério: (1) A consequência é positiva ou negativa?; (2) É imediata ou futura?; (3) E quanto a sua probabilidade de ocorrer, é certa ou incerta? Analisando profundamente estas contingências, é possível identificar o porquê de um comportamento indesejado se manter, e conseqüentemente um resultado indesejado.

É fácil perceber porque o reforçamento funciona; todos gostam de receber reforços, as pessoas precisam disto. Skinner (1981) definiu reforço como um estímulo que aumenta a probabilidade de um comportamento voltar a se repetir. Nas empresas existe a possibilidade do uso do reforçamento positivo, o supervisor pode utilizá-lo como uma ferramenta de gestão que incentivará os comportamentos esperados, além de criar um relacionamento mais agradável com sua equipe.

Segundo Daniels (1984), a maioria dos problemas de performance na empresa são oriundas da falta de motivação e o uso de reforçamento positivo é o mais poderoso elemento de atuação sobre a desmotivação.

Além do reforçamento positivo, existe também o reforçamento negativo. As pessoas passam a fazer o que é esperado, na tentativa de evitar uma consequência que não é a esperada. Muitas vezes o reforçamento negativo é confundido com punição. A diferença fundamental entre os dois é que enquanto o reforçamento aumenta, o comportamento à punição diminui. Porém a punição deve ser sempre que possível evitada, pois ela provoca efeitos emocionais, muitas vezes indesejáveis. O modelo ideal de gestão é aquela em que se aplica o reforçamento positivo.

Além do ABC, um dos pontos fundamentais é o estabelecimento dos pontos-chave de intervenção, que são os *pinpoints*.

Os *pinpoints* são os pontos identificados como problemas e que deverão ter seus resultados mudados, a partir da intervenção. Para que isso ocorra é necessário que a performance das pessoas possam ser descritas com detalhes. Por exemplo: é comum um gestor dizer que seu funcionário está desmotivado. A desmotivação, porém, não é algo que pode ser medido, portanto não poderia ser caracterizado como um *pinpoint*. Os *pinpoints* são pontos de controle, mensuráveis, realistas e que podem ser mensurados. Voltando ao exemplo da desmotivação, através do modelo OBM, essa avaliação do gestor pode ser decodificada em comportamentos do funcionário, tais como: número de faltas e atrasos, ou qualidade do trabalho que apresenta.

Outro fator a ser considerado na escolha do *pinpoint* é que as pessoas responsáveis pelos resultados precisam ter controle sobre eles, ou seja, depende de suas ações a mudança ou a evolução dos resultados.

Outra vantagem do uso dos *pinpoints* é que se for descrito claramente o que é esperado das pessoas, identificado os pontos essenciais de seu trabalho e esse desempenho for sendo acompanhado, ao longo do tempo, a organização pode oferecer um *feedback* constante para seus colaboradores, não será necessário aguardar a avaliação de desempenho anual ou semestral da empresa para que o colaborador saiba exatamente

como está indo. O termo *feedback*, neste contexto, é a informação sobre o desempenho do colaborador que é fornecida, permitindo assim que esse possa ser alterado.

Após o estabelecimento dos *pinpoints* corretos e a seleção das medidas relevantes, deve-se selecionar “o nível da *performance* necessária, que é chamado de *goal setting*” (DANIELS, 1984, p. 205). O autor ressalta que o *goal setting* sozinho pode ser ineficaz, porque o comportamento que tem sido apresentado não é o adequado para aquela situação, além do que ele precisa vir acompanhado de um reforço apropriado. Outro cuidado ressaltado pelo autor é que eles devem ser desafiadores, porém possíveis de serem alcançados, além do que eles devem possibilitar a modelagem do comportamento, ou seja, a mudança comportamental deve ocorrer em um processo de evolução contínua, ou de aproximação ao resultado esperado.

Outro diferencial do OBM é o sistema de medidas. Normalmente, quando se fala em medir, aparecem logo as barreiras. Daniels (1984) apresentou quatro principais barreiras que são colocadas: (1) As pessoas pensam que algumas tarefas não são passíveis de serem mensuradas; mas como o analista do comportamento tem a convicção de que tudo pode ser medido, trabalhará até achar uma maneira de medir; (2) É muito comum as pessoas falarem que é difícil e muito trabalhoso trabalhar com medidas; (3) Normalmente as pessoas associam a mensuração com punição, elas acham que serão punidas se apresentarem o resultado da mensuração; e (4) As pessoas alegam falta de tempo. Importante ressaltar que ao estabelecer os *pinpoints*, “o foco deve ser no reforço e não na punição”, “deve-se mostrar as pequenas evoluções”. Além disso, o autor sugere que a mensuração venha acompanhada de uma linha de base, ser apresentada em gráficos e ser flexível, mudar se houver necessidade.

A mensuração pode ser classificada em grandes categorias básicas que são: qualidade, quantidade, tempo e custo.

Assim como Daniels (1984), Cautilli e Clarke (2000) propuseram alguns tópicos já conhecidos no mercado, mas que se colocados em conjunto podem trazer resultados significativos na gestão da empresa.

A primeira fonte de informação que se deve obter é a análise detalhada do que as pessoas fazem. Este instrumento é conhecido como a descrição de cargos. Importante salientar que nem sempre as pessoas desconhecem o que precisa ser feito, o problema é fazer com que elas façam, no tempo certo, na maneira certa e na qualidade correta e com os custos compatíveis com o mercado. A descrição é uma ferramenta que serve também como instrumento para realização de treinamento, principalmente operacional. Se forem acrescentados alguns campos de como fazer e porque fazer, possibilita um treinamento

operacional ainda mais completo. A descrição é uma ferramenta fundamental para a realização da análise de cargos, assim como para fornecer subsídios de novas contratações futuras.

Outra ferramenta auxiliar do gerenciamento organizacional é a utilização de seleção por competências. Este tipo de seleção permite a informação de quais conhecimentos e habilidades são necessários para cada cargo do ponto de vista comportamental. Outro destaque para este tipo de seleção é que ela é baseada em comportamentos já instalados no repertório do candidato, a entrevista busca relacionar comportamentos passados do candidato com a nova função que irá exercer.

Assim como Daniels (1994) defendeu a necessidade de cada colaborador ter claro o que precisa fazer, Cautilli e Clarke (2000) defendem a necessidade de se planejar e informar quais são esses padrões. Esta informação sobre o desempenho funciona como um *feedback* ao colaborador, e comprovadamente quando recebem *feedback* do desempenho, ocorre um aumento no desempenho. Os autores sugerem também o pagamento baseado no desempenho, o que significa que a organização deve pagar um salário fixo e um diferencial, atrelado a um desempenho diferenciado do colaborador.

A utilização destas ferramentas acima descritas, segundo Cautilli e Clarke (2000), possibilita um efeito significativamente melhor para a organização.

Fazendo uma síntese dos passos importantes para a implantação do OBM, pode-se dizer que uma ação muito importante a ser efetivada é a identificação da missão. Ela é o resultado mais importante produzido por um conjunto de tarefas, ou vários subsistemas da organização. Para identificar corretamente a missão, deve ser checada a coerência entre os vários trabalhos que compõem a missão, as contingências incontroláveis e se a evolução da missão pode ser mensurada. O segundo passo a ser analisado com carinho é encontrar entre os pontos-chaves da empresa, quais aqueles que realmente fazem a diferença e contribuem efetivamente para os resultados da missão. A seguir, passa-se a trabalhar com afinco para criar os sistemas de mensuração. A mensuração deve indicar claramente como estava a organização, ou o departamento que está passando pela intervenção, e para onde está caminhando. Diagnosticar o problema é a próxima etapa, nela é realizado o levantamento dos problemas e de suas reais causas que afetam a organização. Neste diagnóstico busca-se a relação entre antecedentes, comportamentos e conseqüências, assim como as variáveis controláveis e as incontroláveis, a estrutura física, a metodologia de trabalho, os equipamentos necessários para a realização da tarefa, entre outros aspectos importantes em cada situação. O próximo passo é o desenvolvimento, implementação e a comunicação da solução. No modelo OBM todos os colaboradores

sabem da mudança que está sendo feita ou esperada, das intervenções, da importância de cada atividade e como seu comportamento pode afetar o resultado geral do sistema como um todo. Esta comunicação pode ser desenhada estrategicamente através de *feedbacks*, quadros com gráficos que são fixados em locais estratégicos, esclarecimento de metas etc. E para finalizar é realizado o acompanhamento das intervenções a fim de checar se elas se mantêm, ou se é necessário fazer algumas alterações, reiniciar as fases para identificar o problema e promover o acerto.

Conforme foi apresentado neste artigo, os analistas do comportamento hoje atuam em diferentes áreas, tais como: na educação, na clínica, nos esportes, em publicidade e propaganda, além da forte atuação em pesquisas experimentais, acumularam sólidos conhecimentos que se aplicam em contextos organizacionais e trarão resultados surpreendentes, pois lidam diretamente com o gerenciamento do comportamento humano.

## REFERÊNCIAS

- AUBREY, C. D. **Performance management** – improving quality productivity through positive reinforcement. 3. ed., Atlanta, US: Performance Management Publications, 1984.
- AURELIANO, L. F. G.; ARIMA, C. Y.; CARELI, G. G.; COSTA, M. I.; GREGUI, P. G.; MEIRELLES, F. A.; REALI, R. M. R. P.; SILVA, R. S.; VEIGA, D. J. **Análise do Comportamento e Trabalho – Análise do Comportamento Aplicada às Organizações – Organizational Behavior Management (OBM)**. São Paulo: Núcleo Paradigma – Consultoria, Ensino e Pesquisa, 2008. **Boletim Paradigma**, v. 3, p. 37-40, ago. 2008.
- AUSTIN, J. **OBM Network**. Disponível em: <<http://www.obmnetwork.com>>.
- BLANCHARD, K.; LORBER, R. **Gerente minuto em ação**. 14. ed., Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.
- CAUTILLI, J.; CLARKE, K. What does organizational behavior management have to offer social services organizations? **The behavior analyst today**. v. 1, n. 1, p. 5-13, 1999-2000.
- GRIFFIN, R.W; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Editora Ática, 2006.
- MIGUEL, C. F. Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. In: DELITTI, M. (Ed.). **Sobre comportamento e cognição**. v. 2, p. 277-287. Santo André: Arbytes, 1997.
- SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1981.
- TOSI, H., L.; HAMNER, W. C. **Organization behavior and management**. A contingency approach. Chicago, US: St. Clair Press, 1974.



---

*Sandirena Souza Nery*

Possui mestrado em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento pela Pontifícia Universidade Católica (2008), graduação em psicologia pela Universidade São Marcos (1990) e graduação em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Santos (1980). Atualmente é professora da Anhanguera Educacional, Unidade de Osasco, da Faculdade Zumbi dos Palmares, e Universidade São Marcos. Atua também como Consultora Organizacional em Programas de Desenvolvimento Organizacional, formação e preparação de gestores.