



OBM – Organizational behavior management – Um case de sucesso aplicado em uma empresa brasileira

Sandirena de Souza Nery (Faculdade Zumbi dos Palmares) sandi.nery@uol.com.br

Resumo

Nos últimos anos, os conceitos de OBM – *Organizational Behavior Management* – vêm sendo estudados e discutidos por alguns analistas do comportamento no Brasil. Muitas pesquisas e trabalhos aplicados já foram realizados, principalmente nos Estados Unidos e mais recentemente no Brasil. É um campo muito promissor, tanto para os analistas do comportamento e administradores que querem atuar nas empresas, como para as empresas, que buscam resultados práticos efetivos que envolvam mudanças comportamentais. O modelo contribui para que o trabalho se torne mais prazeroso e melhore significativamente o clima entre as pessoas, assim como os resultados organizacionais. O objetivo geral deste trabalho é relatar intervenções que foram realizadas utilizando os princípios propostos pela OBM, sendo que elas ocorreram em uma indústria alimentícia de pequeno porte e administração familiar. A queixa inicial apresentada pela empresa era a baixa produtividade; assim, foram desenvolvidas as etapas de diagnóstico, proposta de intervenção, implantação das melhorias e acompanhamento do processo. As intervenções foram planejadas objetivando criar antecedentes que possibilitassem o aumento da produção e que envolvessem um plano de reforçadores, visando uma alteração nos comportamentos-alvos e consequentemente que resultasse em um maior índice de produtividade, desenvolvimento e maior satisfação dos funcionários. Os resultados obtidos foram muito satisfatórios, principalmente no tocante ao aumento da produtividade e diminuição do absenteísmo.

Palavras-chave: OBM, gerenciamento de performance, comportamento organizacional, produtividade.

OBM - Organizational behavior management - A case applied for success in a brazilian company

Abstract

In recent years, the concepts of OBM - Organizational Behavior Management - have been studied and discussed by some behavior analysts in Brazil. Many researches have been performed, mainly in the United States and recently also in Brazil. It is a promising field for behavior analysts and administrators who want to work in enterprises and also for businesses person that seek practical results involving actual behavioral changes. The model makes the work more enjoyable and significantly improve the climate between people, as well as

organizational outcomes. The aim of this paper is to describe interventions that were performed using the principles proposed by OBM, and they occurred in an industry of small and family run. The initial complaint was lodged by low productivity, so the steps were developed for diagnosis, intervention proposal, implementation and monitoring of process improvements. The planned interventions were aimed at creating a history that would enable the increased production and a plan involving boosters, seeking a change in target behaviors and consequently that resulted in a higher rate of productivity, development and greater employee satisfaction. The results were very satisfactory, especially in terms of increased productivity and decreased absenteeism.

Keywords: OBM, performance management, organizational behavior, productivity.

1 Introdução

As organizações buscam estratégias cada vez mais refinadas e criativas visando melhorar seus índices de desempenho, para obter a tão esperada vantagem competitiva. Ao longo da história organizacional, vários teóricos procuraram desenvolver conhecimentos capazes de dar respostas para os problemas das empresas, assim como prepará-las para o futuro de longo prazo.

Para explicar a “engrenagem” de uma empresa e seus subsistemas, várias divisões têm sido feitas. É possível citar, por exemplo, o modelo de divisão feita por Rummler e Brache (1995), que divide a organização em três níveis: (1) nível da gestão, (2) nível dos processos internos e (3) nível da performance. Outra forma de compreender uma empresa é a proposta de Kaplan e Norton (2004), que utiliza o modelo *BSC – Balanced Scorecard*, que concebe a empresa em quatro perspectivas: (1) financeira, (2) do cliente, (3) dos processos internos e (4) crescimento e aprendizado. Várias outras maneiras são possíveis de dividir a empresa, porém o que vale a pena destacar é que em qualquer uma das divisões a *performance* humana está sempre presente.

Houve uma época chamada “Era da Industrialização”, em que os recursos materiais e patrimoniais constituíam o grande capital da empresa; hoje já se sabe com clareza que o grande capital de uma organização é o seu capital humano. Dada a importância das pessoas em um contexto de trabalho, torna-se imprescindível saber como as pessoas se comportam e como influenciar o comportamento da equipe para coordená-las de tal modo que os gestores consigam atingir os objetivos organizacionais. Griffin e Moorhead (2006) destacam que os gestores precisam entender porque as pessoas agem do modo que agem, suas necessidades e os padrões de interação humana para que possam estar capacitados a gerir pessoas.

A área de psicologia tem contribuído sistematicamente com o mundo do trabalho. Nos últimos anos, os estudos sobre a análise do comportamento, cujo principal representante é Skinner, tem tido uma aplicação prática e muito consistente, pois seu embasamento está na ciência do comportamento humano. Grandes estudiosos da análise do comportamento têm realizado pesquisas e trabalhos de consultoria, oferecendo às empresas excelentes resultados.

Segundo Glenn e Malott (colocar o ano), o analista do comportamento tem nas organizações uma função bastante complexa, pois envolve a relação do comportamento do indivíduo com a relação do comportamento da organização.

A complexidade de uma organização vem da interdependência dos indivíduos, pois cada um tem o seu papel e a empresa só atingirá seus resultados se todos fizerem sua parte de forma sinérgica.

A evolução de uma organização como um todo depende não somente dos comportamentos dos indivíduos, mas também do modo como esses comportamentos se combinam e formam unidades de seleção que evoluem. Dada a complexidade inerente às organizações, o comportamento de qualquer indivíduo raramente pode ser isolado e administrado sem se levar em conta suas interações com o comportamento de outros indivíduos (GLENN e MALOTT, 2005, p. 104).

A importância desta visão sistêmica é que sem ela, muitos gestores cobram soluções para um departamento, esquecendo-se de interligá-lo com o restante da empresa e com o contexto maior, o ambiente externo (relação com fornecedores, clientes, governo etc.).

É com este olhar sistêmico que o analista do comportamento procura entender quais são as contingências presentes em uma situação de trabalho, ou seja, como é o contexto no qual os comportamentos ocorrem, quais são: (1) os antecedentes, (2) os comportamentos do colaborador e (3) as consequências que mantêm aqueles comportamentos.

Esclarecendo melhor, podemos dizer que **antecedentes** em uma situação de trabalho são todos os elementos que antecedem a realização de uma tarefa, tais como: treinamento, instrução, distribuição de atribuições, máquinas e equipamentos adequados para o uso etc. Estes são elementos que, segundo Blanchard e Lorber (2002), precisam ser providenciados pelos gestores antes que eles possam esperar que sua equipe faça o que precisa ser feito, que é a realização da estratégia organizacional.

Comportamento, por outro lado, pode ser entendido como as ações do funcionário; o que ele diz, ou a tarefa que realiza.

Consequências são todos os estímulos que acompanham o comportamento. Algumas consequências aumentam a probabilidade do comportamento se repetir, outras consequências diminuem a probabilidade do comportamento se repetir. Em outras palavras: consequência é o que acontece quando o funcionário se comporta, quando realiza determinada tarefa ou deixa de realizar alguma tarefa.

Entre os autores que têm trazido grandes contribuições para as empresas, destaca-se Aubrey C. Daniels, principalmente com uma ferramenta denominada *Organizational Behavior Management* – OBM. O OBM parte do pressuposto que é possível conciliar pessoas satisfeitas, um bom clima de trabalho e excelentes resultados. O OBM tem sido aplicado largamente nos Estados Unidos e mais recentemente no Brasil.

Em um trabalho com OBM, o analista do comportamento ou consultor se fundamentará nos seguintes princípios: (1) atribuição de responsabilidades específicas, (2) mensuração de resultados, (3) ênfase nos comportamentos, (4) trabalho cooperativo, (5) definição de metas desafiadoras, porém possíveis de serem alcançadas, (6) feedback imediato, (7) reforçamento positivo, (8) análise da tríplice contingência, entre outros conceitos fundamentais.

2 Estudo de caso

Este artigo é o resultado de um trabalho realizado em uma empresa alimentícia, localizada na cidade de São Paulo. Ela conta com 17 funcionários, nas áreas

administrativa, comercial, de produção e telemarketing. A administração é familiar, gerida por dois irmãos, mãe e cunhada.

O trabalho foi financiado por um projeto de parceria da Faculdade Zumbi dos Palmares com o Governo Federal, cujo objetivo era apoiar as pequenas empresas no desenvolvimento de sua competitividade. A ação ocorria através de um diagnóstico composto por várias questões que eram respondidas pelos gestores sobre as áreas de administração estratégica, capital humano, finanças e custos, vendas e marketing e produção. Após o diagnóstico, os gestores recebiam treinamento de acordo com suas necessidades, sendo orientados com algumas ações de intervenção, recomendações e eram encaminhados para entidades parceiras que iriam dar apoio em ações que visavam possibilitar a exportação dos produtos da empresa.

Através do diagnóstico foi identificado que a empresa estava tendo uma boa atuação comercial, assim como as outras áreas, porém, a produtividade (que é a divisão do número de funcionários pelo que é produzido) era muito baixa, estavam sem estoque e não conseguiam entregar os pedidos para o cliente. Os funcionários faltavam muito e estavam procrastinando suas tarefas. Para atuar nesta área de produção foi utilizado o OBM – *Organizational Behavior Management*, cujos principais pressupostos já foram citados anteriormente.

3 Método

O método utilizado para o diagnóstico foi uma observação in “loco”. A pesquisadora ficou durante quatro horas na linha de produção, apenas observando os comportamentos e eventualmente fazendo perguntas para entender como os funcionários estavam realizando suas tarefas. Na fase de observação foi possível a identificação dos antecedentes, dos comportamentos e dos estímulos consequentes.

3.1 Análise dos antecedentes

- a) Interação sinérgica – observar contingências interlaçadas, nas quais duas ou mais pessoas se ajudam para terminar a tarefa e uma depende da outra.
- b) Organização do trabalho – observar os elementos que possibilitam a melhoria do local de trabalho, da qualidade e produtividade, e envolve: (1) ordem, (2) arrumação, (3) limpeza e (4) disciplina.
- c) Liderança – observar o comportamento de distribuir tarefas, orientar a equipe, ser ouvida pela equipe.
- d) Comprometimento – levantar dados na área de folha de pagamento sobre absenteísmo. Absenteísmo é o nome que é dado para faltas e atrasos no trabalho. Também pode ser apresentado sob a forma de percentual que é obtido através da divisão do número de faltas ou atrasos pelo total de horas de trabalho do mês, multiplicado pelo número de funcionários.
- e) Processo produtivo – observar se o layout facilitava uma sequência racional de trabalho e a operacionalização das tarefas, bem como os aspectos de ergonomia, segurança e adequação dos equipamentos de trabalho.

f) Processo produtivo – a empresa produz diferentes produtos, sendo que a maioria da produção ocorre em um processo de linha de montagem, em uma sequência que um funcionário precisa fazer sua parte e entregar para o colega, em um determinado tempo. O ritmo é determinado pela máquina no processo inicial. Outros produtos não obedecem ao critério de linha de produção, onde cada funcionário realiza seu trabalho sem ter interdependência; e é justamente com esses produtos que a empresa estava tendo a menor produtividade.

3.2 Análise dos comportamentos

- a) Problemas de relacionamento entre os funcionários e a líder da equipe; por exemplo, um funcionário solicita algo e a resposta vem de forma negativa e ríspida, ou um funcionário percebe que o outro precisa de ajuda e se omite.
- b) Faltas e atrasos frequentes e relatos de que poderiam fazer mais e melhor se quisessem; quando faltam nem avisam.
- c) Supervisora chorando, nervosa, reclamando que os funcionários não a respeitavam e não faziam o que ela solicitava, e que se sentia sobrecarregada.

3.3 Consequências

- a) Funcionária relatou que no passado dava o melhor de si, mas que não valia a pena, a empresa não reconhecia, ou seja, o esforço não foi reforçado no passado.
- b) Funcionário realiza uma tarefa em um tempo bem superior ao necessário, não há acompanhamento; funcionário procrastina, falta, chega atrasado e nada acontece.
- c) Funcionários na produção não eram notados pela administração, não existia nenhum esforço de conhecê-los, de saber o que estavam fazendo, ou como deveriam fazer, ou seja, falta de feedback e de reforçamento social.
- d) Meta não é cumprida e nada acontece.
- e) Meta é cumprida e também nada acontece.

3.4 Mensuração

- a) Para determinar a linha de base, foi identificado o volume de produção de dois meses anteriores à intervenção.
- b) Mensuração dos resultados: foi acompanhado o volume de produção de três semanas após a intervenção e comparado com a linha de base.

4 Resultado do diagnóstico

Após a observação, foi apresentado o seguinte resultado do diagnóstico da área de produção para os gestores da empresa.

- a) Liderança – não conseguia influenciar a equipe, não delegava e tinha problemas de relacionamento com uma das pessoas da equipe.
- b) Organização do local – os funcionários não guardavam os instrumentos em lugares pré-determinados, e passavam muito tempo procurando e perguntando onde estavam as ferramentas e utensílios que precisavam para realizar as tarefas.
- c) Falta de procedimentos – atividades sendo feitas sem ter uma ordem racional do trabalho, ou seja, movimentos e tarefas sendo feitos desnecessariamente.

- d) Atribuição de responsabilidades diluídas.
- e) Ambiente de trabalho muito quente – o calor excessivo provocava um desgaste natural nos funcionários.
- f) Falta de controle do estoque – a falta de material sem que soubessem fazia com que a produção parasse porque precisavam de determinada matéria-prima e não havia.
- g) Equipamentos inadequados para a operação.
- h) Falhas de planejamento da produção – o que ocasionava interrupções na linha, porque para cada produto existia uma certa preparação; e quanto mais trocavam de produto ao longo do dia, maior era a perda de produtividade.
- i) Falta de estímulos e feedbacks.
- j) Despreparo técnico da equipe, não haviam recebido treinamento teórico, portanto não entendiam o porquê de alguns procedimentos.
- k) O não pagamento de horas extras fazia com que os funcionários ficassem com banco de horas; sendo assim, faltavam e chegavam atrasados quando queriam, alegando que tinham horas no banco de horas.
- l) Relação de parentesco – a supervisora de produção era tia do operador de produção, e observando os registros foi constatado ser o funcionário que mais faltava e chegava atrasado.

5 Proposta de intervenção

A proposta de intervenção foi previamente apresentada para os gestores e depois para a equipe envolvida no processo, sendo devidamente explicada sobre a sua importância na empresa. Proposta apresentada:

- a) Realocação do supervisor de produção por outro funcionário da própria empresa que reunia melhores condições de formação acadêmica, facilidade de comunicação, assertividade e visão global da área e da empresa. Atribuição de responsabilidades – foi feita a formalização do que era esperado de cada cargo, através da descrição de cargos.
- b) Elaboração de um manual de procedimentos de como cada tarefa deveria ser realizada.
- c) Programação de consequências para os comportamentos.
- d) Metas de produção individual e grupal, com bonificação para os funcionários que atingirem as metas estabelecidas e valores maiores para quando todos da equipe alcançassem as metas. Esses valores atingiam cerca de 20% do valor do salário do funcionário.
- e) Fim do banco de horas, com o pagamento de horas extras.
- f) Desconto das horas decorrentes de faltas e atrasos.
- g) Treinamento operacional para toda a equipe.
- h) Feedback diário e individual, através de gráficos da produção, colocados em locais visíveis.
- i) Estabelecimento e controle de horário de início do processo produtivo.
- j) Controle por parte do líder nos aspectos de ordem, arrumação, limpeza e disciplina.

k) Designação de um funcionário específico para controle e responsabilidade do estoque.

l) Readequação das metas de trabalho de tal forma que se tornassem desafiadoras, porém possíveis de serem atingidas.

6 Resultados

Para a apresentação dos resultados foram escolhidos os indicadores de produção em um período de três semanas após a intervenção, comparando-se estes valores da linha de base. O absenteísmo foi comparado apenas com a semana anterior porque a empresa não tinha histórico organizado e documentado.

A figura 1 mostra o aumento da produção antes e após a intervenção. Vale ressaltar que o aumento da produção se deu no nível das pessoas, com pequenos ajustes nos processos. Nenhum investimento foi feito em equipamentos.

A produção do mês de fevereiro inteiro foi de 19.130 pontos, sendo que a de março atingiu 21.267 pontos. Após a intervenção, com o mesmo número de pessoas na produção, composta por quatro funcionários e um supervisor, ela chegou a 76.514 pontos em apenas três semanas do mês de abril.

A metodologia de medir a produção por pontos foi para ajustar os diferentes tipos de produtos. Cada produto recebeu uma pontuação que obedeceu o critério de dificuldade e tempo de realização. Esta metodologia já era conhecida e utilizada pela empresa.

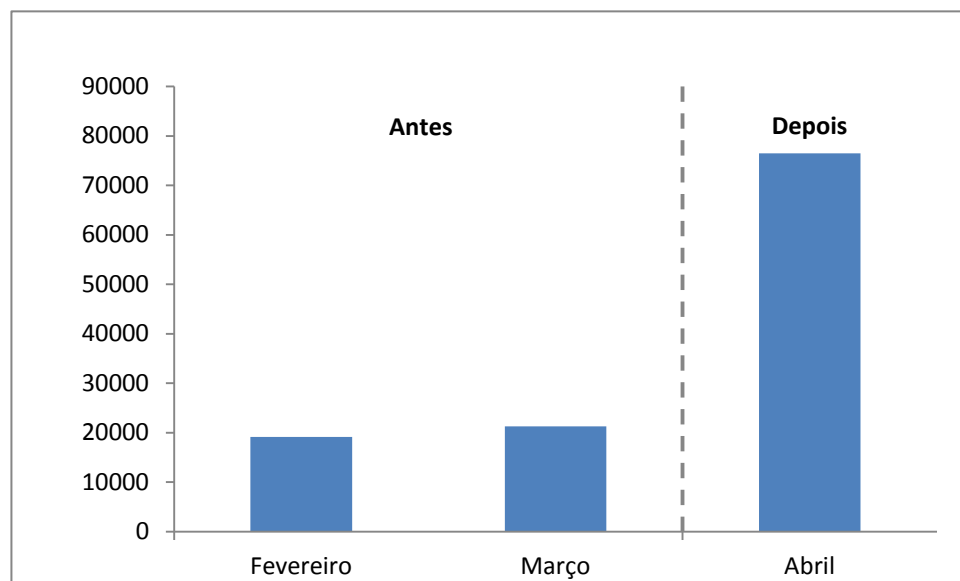


Figura 1: Produção antes e depois da intervenção

A figura 2 representa o que cada funcionário produziu em quantidade de sachê, que era um dos produtos que não fazia parte da linha de montagem e que estava apresentando baixa produtividade. Antes da intervenção, havia o acompanhamento individual, mas pela soma do que produziam por dia tinha-se uma média de 150 caixas de sachês por funcionário. Com base nisto, foi definida uma meta aleatória de 250 caixas, que era o que os gestores acreditavam ser o máximo que conseguiriam fazer em um dia.

Após a intervenção, apenas uma funcionária não conseguiu atingir a meta; por outro lado, a funcionária P4 produziu 570 caixas de sachês em apenas um só dia. Vale ressaltar que esta funcionária que não atingiu a meta, estava tendo dificuldades de se ajustar à nova realidade da empresa, mas que por possuir muitos anos de empresa e ter grau de parentesco, os gestores estavam tentando recuperá-la.

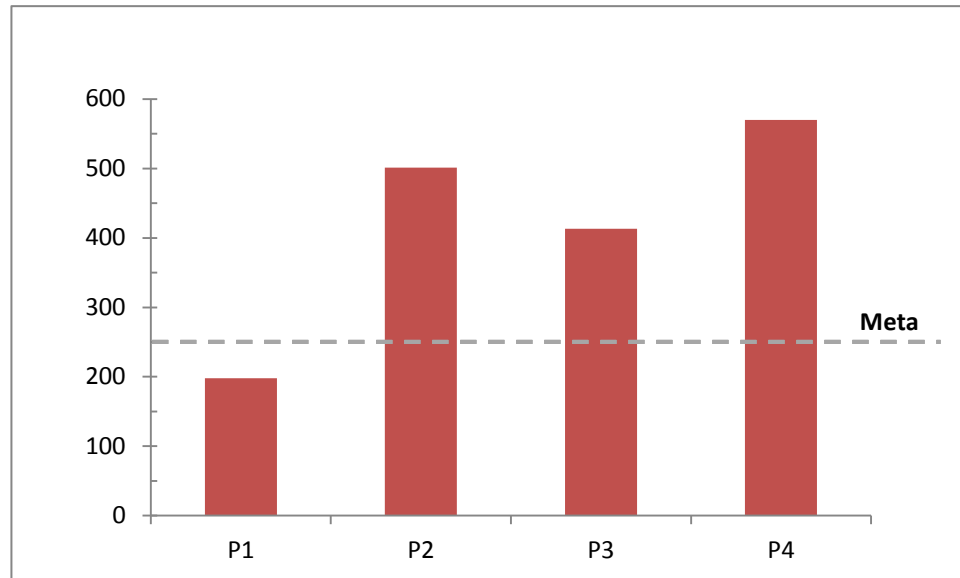


Figura 2: comparativo de produção individual com as metas

A figura 3 apresenta um comparativo das metas de produção da linha de montagem, que é medida em pontos pela meta esperada. Vale ressaltar que esta meta foi estabelecida de acordo com a necessidade de produção da empresa para atender sua necessidade de comercialização. Esperava-se a contratação de mais dois funcionários, porém decidiu-se que a melhor solução seria primeiro identificar a real capacidade de produção para depois fazer as contratações, de acordo com a necessidade.

A figura 3 mostra que na segunda semana os funcionários quase atingiram a meta de produção. A primeira semana foi prejudicada pela falta de um produto e pela paralização da produção para a manutenção de uma máquina. Mas, mesmo assim, a pontuação da primeira semana foi superior a um mês inteiro dos meses anteriores.

Além dos números, era visível a satisfação e o bom humor dos funcionários durante esse período de acompanhamento. Estavam sorridentes, foram comer pizza após o expediente, entre outros aspectos observados.

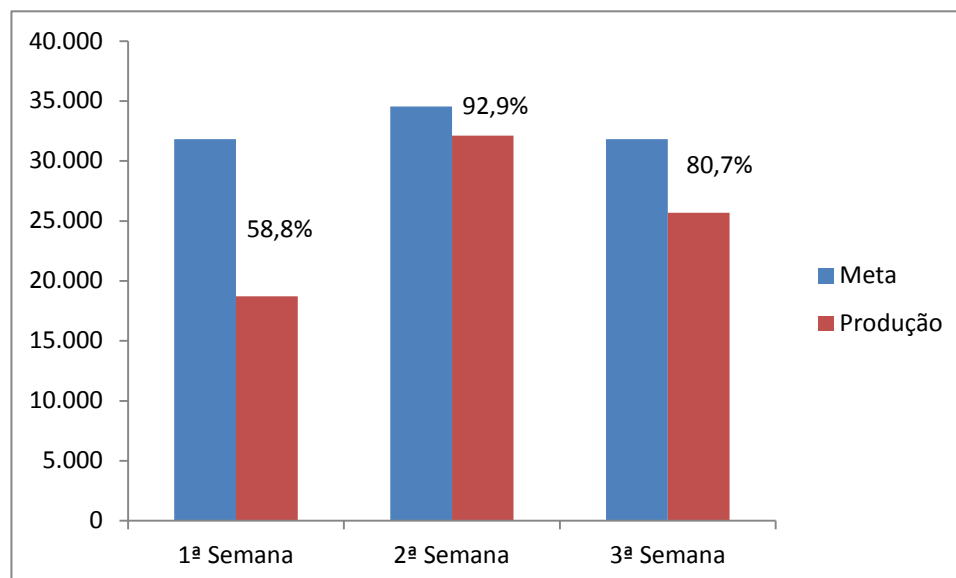


Figura 3: comparação da produção real x meta de produção

A tabela 1 mostra como foi possível a diminuição dos atrasos e faltas. É importante ressaltar que quando se realizou a reunião e foi abordado este assunto, relataram que era impossível chegar no horário, que São Paulo tem muito trânsito etc.

Houve também uma relação direta entre a diminuição de atrasos e faltas e horas extras. Na semana anterior à intervenção havia sido feito três horas e dez minutos de horas extras. Na primeira semana de intervenção foi feito uma hora; na segunda semana, a hora extra foi de 40 minutos, e na terceira semana não houve a necessidade de horas extras.

Período	Atrasos	Faltas
Semana anterior à intervenção	264 minutos	1
1ª semana de intervenção	31 minutos	1
2ª semana de intervenção	9 minutos	1
3ª semana de intervenção	0 minuto	0

Tabela 1: comparativo de absenteísmo (faltas e atrasos)

7 Discussão

O trabalho pode demonstrar que os dados presentes na literatura sobre OBM funcionam também aqui no Brasil. Se os gestores oferecerem antecedentes adequados, feedbacks do trabalho individual e grupal e a utilização de reforçadores, com certeza obterão resultados satisfatórios.

Nery (2009) destaca que no modelo OBM todos precisam ficar sabendo das mudanças e do que é esperado de cada um. Além disso, devem ter a comunicação através de feedbacks, com gráficos que mostram claramente o desempenho individual e grupal. Uma das participantes deste estudo mudou seu comportamento quando o resultado de seu trabalho pode ser notado; antes ela não era vista. Este trabalho não está encerrado; o acompanhamento precisará ser feito, assim como alguns ajustes.

É importante destacar que o trabalho foi muito bem aceito pela empresa, infelizmente precisou ser interrompido por ser um projeto com prazo certo para se encerrar, mas acreditamos que os principais pressupostos do OBM foram assimilados pela empresa, que conseguirá dar continuidade aos trabalhos. Devido à relevância deste tema, espera-se que este relato sirva para incentivar outros analistas do comportamento ou administradores a iniciarem seus estudos na área organizacional e a implantarem esta metodologia nas empresas brasileiras.

8 Referências bibliográficas

AUBREY, C.D. **Performance Management – improving quality productivity through positive reinforcement**. 3ª ed., Atlanta, US: Performance Management Publications, 1984.

AUBREY, C. D.; DANIELS, J.E. **performance management – changing behavior that drivers organizational effectiveness**. 4ª ed. Atlanta, US: Performance Management Publications, 2006.

BLANCHARD, K.; LORBER, R. **Gerente minuto em ação**. 14ª ed., RJ: Editora Record, 2002.

GLENN, S; MALOTT, M. **Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade**. Esetec – Editores Associados, 2005.

GRIFFIN, Ricky W. e MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 1ª ed. São Paulo: Editora Ática, 2006.

KAPLAN R S ; NORTON, D, P. **Mapas Estratégicos**. São Paulo: Campus, 2004.

NERY, S. S. **Gerenciamento de Performance – OBM – Organizational Behavior Management**. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. XIII, n. 17, 2009.

RUMMLER, G.A.; & BRACHE, A.P. **Improving Performance: How to manage the White space on the organization chart**. San Francisco, CA, 1995.