

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA SAÚDE
CURSO DE PSICOLOGIA

GABRIEL DARGAS

O USO DE METAS NAS ORGANIZAÇÕES: CARACTERIZAÇÃO DE
ARTIGOS PUBLICADOS NO *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR MANAGEMENT*

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como exigência parcial para Graduação no curso
de Psicologia da Faculdade de Ciências Humanas
e da Saúde da Pontifícia Universidade Católica de
São Paulo.

Orientadora: Prof^a Dr^a Mônica Helena Tieppo Alves
Gianfaldoni

SÃO PAULO

2015

DEDICATÓRIA

Para toda comunidade científica, sem você estaríamos em cavernas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço cada reforço que recebi e todos que colaboraram para ser quem sou.

A Prof. Monica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni, minha orientadora, por ter me apresentado a Análise do Comportamento e ao professor Bruno Costa por ter feito eu me apaixonar por essa ciência e mudar completamente o modo que eu vejo o mundo.

Ao Gabriel Careli que com uma palestra mudou meu modo de olhar para as organizações e desde então está me ajudando a entender melhor o OBM.

A todos os colegas que participaram da minha formação, seja em estágios, em sala ou em conversas de bar.

Agradeço meus pais por bancarem minha decisão de fazer psicologia além de todo o suporte que me deram ao longo desses anos. A minha família que esteve sempre ao meu lado a cada dificuldade.

Gabriel Dargas - O Uso De Metas Nas Organizações: Caracterização De Artigos Publicados No Journal Of Organizational Behavior Management, 2015.

Orientadora: Prof^a Dr^a Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni

RESUMO

A meta é um termo que não apresenta, historicamente, uniformidade em sua definição, no entanto é um procedimento amplamente utilizado por Analistas do Comportamento que trabalham em organizações e publicam no *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM).

O presente trabalho objetivou analisar os artigos do JOBM publicados entre 2000 e 2014 que utilizaram metas como ferramenta de intervenção nas empresas. Essa tese buscou compreender como os Analistas do Comportamento estavam utilizando esse conceito. A análise identificou 21 artigos que seguiam os critérios de seleção e seguiu-se a categorização de cada um deles.

Foi identificado que todos artigos utilizaram o procedimento de *feedback* após o tempo estabelecido para a meta ser cumprido e que 60% delas apresentou algum tipo de reforço após atingirem a meta estabelecida. Cerca de 25% das pesquisas afirmaram que quando a meta não era atingida, apresentaram instruções de como os funcionários poderiam atingi-la.

Foi encontrado que 38% dos artigos não apresentou definições nem apresentou como utilizar de maneira mais eficiente o procedimento de metas, não apresentando assim, considerações teóricas sobre o tema, o que seria necessário para esse conceito fosse esclarecido na comunidade científica.

Palavras-Chave: Metas; Análise do Comportamento; OBM; Psicologia Organizacional

SUMÁRIO

1	Introdução	9
2	Método	20
2.1	Constituição do <i>corpus</i> da pesquisa (fase I).....	20
2.2	Procedimento da Análise.....	22
2.2.1	<i>Referência completa</i>	23
2.2.2	<i>Objetivo</i>	23
2.2.3	<i>Informações sobre os participantes</i>	23
2.2.4	<i>Instituição/Empresa que foi conduzida a pesquisa;</i>	23
2.2.5	<i>Justificativa para o uso de metas</i>	23
2.2.6	<i>Definição formal teórica utilizada para o termo meta</i>	24
2.2.7	<i>Planejamento da meta:</i>	24
2.2.8	<i>Como foram coletados os dados sobre o desempenho</i>	24
2.2.9	<i>Procedimento para relatar aos funcionários onde eles estavam em relação a meta, e o que foi feito após atingi-la ou não.</i>	24
2.2.10	<i>Sobreposição da meta</i>	24
2.2.11	<i>Função da meta:</i>	24
2.2.12	<i>Resultados dos procedimentos adotados</i>	25
2.2.13	<i>Autores citados pelos artigos</i>	25
3	Resultados e Discussão.....	26
3.1	Ano que os artigos foram publicados	26
3.2	Autores	27
3.3	Palavras-chave.....	28
3.4	Objetivos	29
3.5	Participantes.....	33
3.6	Justificativa.....	36
3.7	Definição da meta	38

3.8	Como foi definida a meta a ser atingida?	41
3.9	Como foi transmitida a meta?.....	44
3.10	Clareza da Meta.....	45
3.11	Como foram coletados os dados da <i>Performance</i>	46
3.12	O que foi feito após as metas serem dadas?	48
3.13	Resultados dos procedimentos	50
3.14	Número de autores citados nos artigos:.....	51
4	Conclusão.....	53
5	Referências.....	55
	APÊNDICE A.....	58
	APÊNDICE B.....	59
	APÊNDICE C.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de referência dos artigos selecionados para constituírem o corpus da pesquisa, uma vez que são pesquisas aplicadas que utilizam metas como ferramenta de intervenção	21
Tabela 2 - Procedimentos realizados após a meta e procedimentos feitos pelos pesquisadores quando o funcionário atingiu ou não a meta.....	48
Tabela 3 - Demais autores que só escreveram um artigo durante o período de 2000 a 2014 sobre uma intervenção utilizando o procedimento de metas no JOBM.....	58
Tabela 4 – Demais palavras-chave apresentadas pelos textos do banco de dados.....	59
Tabela 5 - Demais autores citados pelos artigos	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Número de artigos publicados por ano no JOBM que continham metas como ferramenta de intervenção.....	26
Figura 2 - Número de artigos publicados no JOBM por autor que utilizou metas como ferramenta para alterar desempenho, no período de 2000 a 2014.....	27
Figura 3 - Número de vezes que cada palavra-chave apareceu nos artigos selecionados.....	28
Figura 4 - Direção da mudança pretendida nos comportamentos-alvo e medida das respostas, presentes nos artigos do JOBM que utilizam metas como ferramentas de intervenção entre os anos de 2000 - 2014.....	31
Figura 5 – Principais áreas nas quais os comportamentos-alvo pertencem...	32
Figura 6 - Número de funcionários que participaram das intervenções	34
Figura 7 – Tipo de profissional participante das pesquisas do JOBM que utilizam metas como ferramenta de intervenção.....	35
Figura 8 - Número de tipos de empresas que ocorreram as intervenções	36
Figura 9 - Justificativa para o uso de metas apresentado pelos autores	36
Figura 10 - Definições de meta apresentadas nos artigos.....	38
Figura 11 - Número de ocorrências de quem definiu a meta a ser atingida....	41
Figura 12 - Número de ocorrências de como foi determinado o nível do desempenho a ser atingido.....	42
Figura 13 - Porcentagem relativa a quem deveria atingir a meta	43
Figura 14 - Número de ocorrências de como foi transmitida a meta a ser atingida	44
Figura 15 - Porcentagem de artigos que descreveram o desempenho esperado (meta clara).....	46
Figura 16 - Número de ocorrências de como foram coletados os dados da performance a ser atingida	47
Figura 17 - Resultados apresentados pelas pesquisas que utilizaram e não utilizaram feedback em conjunto com as metas.	50
Figura 18 - Número de vezes que cada autor foi citado nos artigos.....	51

1 INTRODUÇÃO

O trabalho nos dias atuais é uma das principais atividades humanas, chegando a ocupar até 1/3 no dia da pessoa (uma vez que a jornada de trabalho pode chegar até 8h por dia) segundo a legislação vigente no Brasil, conforme artigo 7º da constituição brasileira de 1988. O trabalho ocupando esse espaço, constitui um fator importante para a condição de saúde da mesma. Por ter essa importância na vida humana, muitos teóricos analisaram o trabalho e suas interferências na saúde e na sociedade.

Por meio do ato e do produto do seu trabalho, o homem percebe sua vida como um projeto elaborado e conduzido por ele mesmo, reconhece sua condição ontológica e materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo as condições materiais culturais e institucionais que constituem seu ambiente e desenvolve seu padrão de qualidade de vida. Alocado dessa forma à sociedade e às suas atividades, o estudo do trabalho transformou-se em um campo fértil para o desenvolvimento das ciências sociais e comportamentais, criando uma arena transdisciplinar que facilitou o diálogo e a cooperação entre essas ciências. (ZANELLI, et al., 2014 p. IX)

Há em nossa sociedade, a ideia de quem tem sucesso é somente o indivíduo, ele nasceu e se esforçou, conquistando riqueza, ou seja, ele foi digno pelo próprio esforço de seu sucesso.

Quanto mais duro se trabalha, mais se prova ser merecedor da graça divina. O sucesso (riqueza) é o resultado desse trabalho duro. Tal formulação emprestou legitimidade à distribuição de riqueza e tranquilizou a mente dos ricos. (ZANELLI, et al., 2014, p. 31)

Essa visão presente no mundo do trabalho constitui-se um problema, uma vez que o sucesso ou o fracasso dependem somente do esforço do próprio sujeito, não havendo muitas interferências externas que podem ser utilizadas para modificar esses resultados.

Discordando de tal afirmação, a Análise do Comportamento afirma que o “sucesso” ou o “fracasso” de um indivíduo depende das relações estabelecidas entre o ambiente e ele. O esforço do sujeito, ou seja, a motivação para alguém fazer alguma coisa estaria na consequência que essa ação produziria.

James Holland (1978) em seu artigo “Comportamentalismo – parte do problema ou parte da solução” relata que há diversos modelos de ciência que utilizam como explicação causas internas. A ciência do comportamento, segundo o autor, acha insatisfatórias essas explicações.

O uso padronizado de explicações com base em causas internas e no ‘culpar a vítima’ tem uma base comportamental, na medida em que fortalece o *status quo*, embora a ciência do comportamento tenha considerado tais causas internas insatisfatórias como explicação do comportamento. Uma disseminação mais ampla dos métodos para análise das contingências de controle pode acelerar a criação de uma sociedade não-opressiva, bem como a eliminação dos problemas sociais pelos quais as próprias vítimas são frequentemente culpadas. (HOLLAND, 1978, pág. 173)

A análise do comportamento é uma ciência que busca descrever porque nos comportamos do modo como fazemos e as variáveis que controlam nosso comportamento com base em método científico. Nessa ciência é defendida uma relação de dependência entre eventos ambientais e comportamentais, afirmando que o que acontece no ambiente após uma resposta, ou seja, ação do sujeito pode alterar a probabilidade de que respostas semelhantes aconteçam novamente. Conforme Skinner (1953/2011) “As consequências do comportamento podem retroagir sobre o organismo. Quando isso acontece, podem alterar a probabilidade de o comportamento ocorrer novamente.” (p. 65).

Uma maneira adequada de compreender como se dá a interrelação organismo-ambiente pode ser representada pela análise de (tríplice) contingência, através de um modelo A-B-C. Nesse modelo entende-se o comportamento a partir de três principais variáveis. Os antecedentes, ou seja, tudo que estava no ambiente no momento da resposta (A), a resposta da pessoa a esses estímulos (B) e por fim, a consequência da resposta (C).

Uma formulação adequada da interação entre um organismo e seu ambiente deve sempre especificar três coisas: (1) a ocasião em que a resposta ocorre, (2) a própria resposta, e (3) as consequências reforçadoras. As interações entre elas são as contingências de reforço. (SKINNER, 1953/2011, p. 5)

B. F. Skinner (1904 – 1990), o principal autor dessa ciência do comportamento, dedicou-se a descrever o funcionamento dos organismos, e com isso, as relações humanas e sociais, incluindo o trabalho.

Em seu livro publicado em 1953 para a divulgação da ciência da Análise do Comportamento tratou de agências de controle entre as quais está a Agência Econômica. Quanto ao trabalho, seu principal argumento é de que este está pautado principalmente em relações punitivas, como por exemplo, se um funcionário não faz algo que lhe é mandado retira-se parte do salário dele.

Esse tipo de relação, segundo o autor gera subprodutos já conhecidos pela Análise do Comportamento, como comportamentos de fuga ou esquiva, onde o sujeito tenta evitar entrar em contato com a punição (por exemplo, não indo ao trabalho) e evitar o estímulo associado com a punição (por exemplo, evitar se encontrar com o supervisor que lhe tirou dinheiro). Além de subprodutos emocionais como raiva, indignação e medo.

Uma alternativa para o controle aversivo é o uso de reforçadores positivos (no qual é acrescentado algo ao ambiente) que segundo (DANIELS; DANIELS, 2006), “tem efeitos colaterais positivos” (p.65), melhorando a relação supervisor/empregado e aumentando satisfação no trabalho. Para a análise do comportamento o uso de reforçadores (positivos ou negativos) faz com que as pessoas emitam respostas parecidas com o que o produziu e dessa maneira, seria de utilidade quando se pretende com que as pessoas emitam mais respostas, ou seja, quando se quer que elas façam mais vezes algo.

Historicamente, a maior influência recebida pela área de *Organizational Behavior Management (OBM)* foi a de B.F Skinner, principalmente em relação aos seus conceitos sobre seleção por consequência e a importância das condições antecedentes na predição e controle dos comportamentos (BUCKIN et al., 2000). Poder controlar e predizer o comportamento é o principal objetivo da análise do comportamento e uma ferramenta que pode tornar isso possível é a análise funcional.

Dessa forma, a Análise do Comportamento pode contribuir para toda a sociedade humana, inclusive no trabalho, que como dito anteriormente, é uma das atividades na vida das pessoas. Segundo Careli (2010), a análise do comportamento

pode ter contribuições na solução de problemas sociais, suas causas e consequências, se realizada uma análise a partir de um referencial Behaviorista Radical.

A análise do comportamento fornece uma teoria experimental cientificamente comprovada para realizar intervenções em níveis organizacionais, sendo uma ferramenta que produz melhoras de até 1000% (CARELI, 2013).

Segundo Hopkins (1999), uma intervenção pode resultar em erro sem a devida utilização do modelo teórico para dar sustentação à prática. Um exemplo de tal caso é levantado pelo autor, é o fato de que é possível que algum analista de condições do trabalho não veja a ocorrência de punição (por sua frequência baixa), porém os efeitos dela ainda estão presentes no desempenho do indivíduo.

Muitas vezes uma intervenção pode falhar por não fazer as devidas considerações sobre como certas condições ambientais irão funcionar. Desse modo, muitos erros podem ser cometidos, fazendo com que as pessoas assumam que o erro está na teoria quando está no uso equivocado desta. Um exemplo simples pode ser o fato de alguém usar um estímulo como consequência assumida como reforçadora quando na verdade ela não tem características que a classificariam como reforço (HOPKINS, 1999).

Uma melhor compreensão sobre os princípios básicos do comportamento e sobre os processos usados na pesquisa básica ajudariam a discriminar o uso impreciso da teoria, sendo que a compreensão é extremamente necessária para que os profissionais possam analisar melhor sua tecnologia e fazer as devidas alterações. (NORMAND et al. 1999)

Em relação à falta de controle das variáveis nas pesquisas em OBM, Garbi (2003) afirma que essa situação:

Cria o risco de utilização inadequada de procedimentos ou impossibilidade de contribuição de conhecimento para a área de OBM, uma vez que as variáveis de controle que deveriam ser alteradas não são conhecidas pelos pesquisadores. (p. 3)

Nesse sentido, para evitar o risco de erros, seria necessária uma análise funcional do ambiente de trabalho e das variáveis que alteram esse ambiente, de

modo a produzir, segundo a metodologia da Análise do Comportamento, uma intervenção que realmente fosse eficaz.

As habilidades de usar os princípios básicos do comportamento são importantes para serem desenvolvidas na prática profissional, pois como afirma Mallot (1999):

Sem uma análise conceitual cuidadosa e planejada do estudo básico, aplicado e engenhado nós não podemos ter um verdadeiro entendimento e tampouco conseguiremos atingir a meta da análise do comportamento. (p. 79)

O OBM é um campo de aplicação da Análise do Comportamento nas organizações e que, portanto, utiliza de seus princípios e métodos. Como sub-disciplina da Análise do Comportamento Aplicada (ABA), utiliza os mesmos procedimentos que a teoria para produzir mudanças comportamentais em toda a área de organizações. Resumidamente, o OBM é área dentro da análise do comportamento que se dedica especificamente ao contexto organizacional (CARELI, 2013).

Assim, a área de OBM, enquanto um campo de aplicação da Análise do Comportamento visa estudar o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho, identificando e modificando as variáveis ambientais que afetam diretamente seu comportamento observável (BUCKLIN et al., 2000).

O campo do OBM foi principalmente desenvolvido a partir da década de 1970, com a fundação de seu principal periódico: o *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM) em 1977 pelo pesquisador e escritor Aubrey Daniels. Com a criação, as publicações sobre OBM aumentaram de 10 para 45 ao ano, podendo ser dito que foi um incentivo para os pesquisadores da área. (BUCKLIN et. al., 2000)

Três objetivos principais foram definidos em seu surgimento:

- 1- Estimular autores a desenvolver pesquisas sobre os problemas organizacionais;
- 2- Ampliar o conhecimento sobre as técnicas e métodos comportamentais, uma vez que se houvesse uma dispersão, poderiam ajudar a construir um mundo melhor;

3- Ensinar clientes e leigos a aplicar os conceitos no cotidiano para resolver problemas comuns

Após dez anos de periódico, em 1989, Balcazar et al. realizaram uma revisão da literatura, buscando compreender se esses objetivos estavam sendo cumpridos em suas publicações.

Segundo Balcazar et al. (1989), os dois primeiros objetivos estavam claramente sendo alcançados pelo periódico, porém, o terceiro, não. De acordo com os autores, os “clientes não entenderam as pesquisas” (p. 8) uma vez que para entendê-las seria necessário ter conhecimentos prévios sobre como são conduzidos os experimentos científicos. Nesse mesmo artigo mostrou-se a diversificação de publicações realizadas em OBM, que iam desde intervenções (de motivação, de treinamento, de clarificação de tarefas), a revisões de literatura e crítica de livros.

Dez anos depois, Nolan et al. (1999) replicaram a pesquisa de Balcazar et al. (1989) a fim de atualizar seus dados e também comparar os resultados da primeira pesquisa com as publicações da segunda década do JOBM. De acordo com esses autores, o JOBM cresceu e os temas nele abordados eram significativos para o mundo organizacional. Em relação aos objetivos iniciais do periódico, os autores concluem que apenas o primeiro estava sendo atendido e não havia evidências em relação aos outros dois. Além disso, Nolan et al. (1999) fazem uma crítica à publicação anterior de Balcazar et al. (1989) afirmando que não haveria evidências para que o segundo objetivo estivesse sendo atingido na pesquisa deles também.

Ainda, M. Mallot (1999) afirma que há um número insuficiente de considerações sobre a utilização dos princípios básicos do comportamento nas intervenções descritas no *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM). A autora relata ainda que os analistas do comportamento não aprendem as habilidades necessárias para fazer uma análise de tal maneira durante a graduação.

Pesquisas como a de Balcazar et al. (1989) e de Nolan et al. (1999) são importantes pois mapeiam as publicações, facilitando aos futuros investigadores direcionar suas pesquisas, evidenciando os pontos fracos e fortes das publicações até então realizadas. Mallot (1999) também contribui para aprofundar o debate sobre a área. Investigar o periódico JOBM é importante, pois como afirma Austin (2001), ele

“(...) nos fornece o mais contínuo arquivo de registros de nossa história cultural em circulação. Ele serve como uma fonte de indicação dos passos evolucionários de nossa cultura” (p. 91).

Nesta mesma linha, Austin (2001) escreve um artigo com algumas sugestões aos que publicam no JOBM. Entre suas observações menciona que os pesquisadores deveriam incluir em suas discussões os mecanismos comportamentais envolvidos nos delineamentos das intervenções, mesmo quando não for possível chegar a conclusões decisivas a respeito. Só assim seria possível “(...) identificar corretamente os mecanismos responsáveis pelas mudanças de comportamento observadas em nossos estudos e prática” (p.195), contribuindo para que a área de OBM se torne tanto aplicada como tecnológica, fatores que a melhorariam como uma ciência aplicada da análise do comportamento segundo Baer, Wolf e Risley (1968).

De modo geral, O homem tem um objetivo com o trabalho, uma meta que pode ser intrínseca ao próprio trabalho ou ser remunerado a partir dele. Há sempre alguma meta, mais ou menos definida, aprender algo, ganhar tanto dinheiro, ter um item específico, entre outras. As empresas utilizam-nas para dizer aos funcionários o que querem que eles façam e, raramente, o que eles irão ganhar fazendo isso.

“Meta” segundo o dicionário Michaelis (2014) possui o seguinte significado: “objetivo que se almeja”. O termo foi traduzido do inglês a partir do termo “goal” que segundo o dicionário de Cambridge (2014): “*a purpouse, an aim or something that you want to achieve*” (um propósito, um objetivo ou algo que você quer alcançar).

As metas podem ser especificadas por qualquer pessoa, ser enunciadas por qualquer instituição, desde os objetivos pessoais, passando pelo ensino e finalmente estando no ambiente de trabalho. Neste último, as metas,

Funcionam como uma ferramenta de gestão de pessoas cujo objetivo é dizer a um empregado o que precisa ser feito e quanto será o esforço necessário para realizar uma determinada tarefa, além de mostrar em que “nível de *performance* o indivíduo e/ou o grupo deveriam trabalhar” (FELLNER; SULZER-AZAROFF, 1984, p. 33).

Nas últimas décadas têm-se aumentado o uso de ferramentas de gestão tanto em empresas privadas quanto públicas, como a definição de metas e a concessão de recompensas aos funcionários. (RODRIGUES, et al., 2014).

Fellner e Sulzer-Azaroff (1984) demonstraram que as metas podem ser mais efetivas que outros sistemas para aumentar a motivação de funcionários e estão sendo amplamente utilizadas para tal. Experimentos conduzidos por diversos autores mostraram que a meta melhora os desempenhos.

Desse modo, tanto pequenas empresas quanto multinacionais estão implementando o sistema de metas no ambiente do trabalhador. Essas metas podem ser para vender um determinado produto, ou metas de produção. Além de poderem ser individuais (cada trabalhador com uma meta diferente), coletivas (com um grupo buscando a mesma meta) ou uma mistura de ambas.

Em muitos casos porém, os gestores não sabem responder com clareza porque escolheram determinada meta para ser realizada, porque ela deve ser realizada em determinado período de tempo, e nem está claro para eles porque as metas alteram, ou não, a *performance* de seus funcionários.

Já para os funcionários, muitas vezes não se fica claro o que precisa ser feito e quanto será o esforço necessário para realizar determinada tarefa. Em outros termos, não fica claro aos funcionários o que querem que ele faça e quando querem que ele faça uma determinada tarefa.

Muitos teóricos realizaram trabalhos ao longo do tempo sobre as metas, descrevendo porque elas são eficientes. Esses autores muitas vezes partem de pressupostos diferentes para explicar esse conceito, criando assim, diversos *modus operandi* para que os gestores apliquem esse conceito nas organizações.

Dentre eles, podemos citar inúmeros analistas do comportamento que trabalham com as metas entendendo-as como estímulos antecedentes para que as pessoas respondam. Exemplos desses autores são Fellner e Sulzer-Azaroff (1984); Mager (2001); Goldratt (2002); Fernandes (2013); Lodi (1977) e Daniels e Daniels (2006).

Daniels (2000) cita uma pesquisa informal que realizou e descobriu que os gerentes passavam 85% de seu tempo falando o que as pessoas deveriam fazer, decidindo o que falar para elas fazerem ou descobrindo por que os funcionários não faziam o que lhes era falado.

Nós falamos para trabalharem com mais empenho; nós falamos para trabalharem melhor; nós falamos para eles trabalharem mais inteligentemente. Falamos para mostrarem mais iniciativa, serem mais criativos, serem autônomos, para serem empoderados. (DANIELS 2000, p. 17)

Porém todos os exemplos citados por Daniels (2000) acima não dizem com clareza em termos de comportamentais o que precisa ser feito. Mager (2001) cita que pouco pode ser feito ao se dizer para alguém “trabalhar melhor” se não estiver descrito os comportamentos observáveis que precisam ser realizados para que isso aconteça. Outro ponto levantado pelo autor foi de que metas vagas como “trabalhar melhor” podem ter significados diferentes a diferentes pessoas e levarem elas a trabalhar de maneira diferente do que era pretendido.

Interessantemente, quando estes métodos não conseguem a reposta ou nível de desempenho que queremos, nós falamos para as mesmas pessoas de novo, geralmente das mesmas maneiras. Só que desta vez nós falamos um pouquinho mais alto, um pouquinho mais longo, ou talvez um pouquinho mais assustadoramente (DANIELS 2000, p. 17).

Finalizando Daniels (2000) afirma que “[...] muito poucos gestores entendem como ou porque os antecedentes funcionam, ou a necessidade de pareá-los com as consequências certas, eles continuam a procurar por novos antecedentes (p. 22)”, e “No final das contas a busca por antecedentes efetivos é fútil” (p. 22). Se os gestores buscam trabalhar apenas com antecedentes e pouco nas consequências eles podem estar utilizando seu tempo investindo em processos que não irão resultar na *performance* que a empresa precisa. Os antecedentes só são investimentos interessantes quando têm sentido dentro do contexto como um todo que incluem as consequências.

As metas são amplamente utilizadas no ambiente de trabalho, porém dentro de toda a área organizacional há diferentes formas de utilizá-la e sendo mais específico, dentro da própria área de análise do comportamento há diferentes entendimentos sobre elas.

Em 1984, Fellner e Sulzer-Azaroff realizaram uma revisão do conceito de metas de acordo com a perspectiva da Análise do Comportamento. De acordo com as autoras, muitos estudos foram conduzidos analisando se havia diferenças ao se utilizar (a) metas mais específicas do que gerais; (b) *feedback* juntamente com metas; (c) dificuldade da meta; ou (d) participação ao se estabelecer as metas. Porém, segundo as autoras, todos esses estudos haviam sido explicados a partir de uma base cognitiva e elas queriam alterar isso na literatura.

O objetivo foi justamente

(1) explicar as metas através de uma análise funcional da Análise do Comportamento Radical, (2) sugerir como essa perspectiva poderia contribuir para a área, (3) fazer um levantamento de amostras na definição de metas, (4) apresentar uma descrição comportamental dos resultados obtidos em vários estudos e (5) oferecer direções futuras para a pesquisa de metas dentro da Análise do Comportamento. (FELLNER e SULZER-AZAROFF, 1984, p. 34)

Para essas autoras, a meta é um estímulo que precede o comportamento, podendo ser classificado como um antecedente (FELLNER e SULZER-AZAROFF, 1984). Ela deve ser acompanhada por um processo de reforçamento para adquirir a função de estímulo discriminativo; portanto para as autoras, não basta somente explicar uma meta, senão só será um antecedente. Para realmente mudar o comportamento, será preciso que se apresente um reforço imediatamente depois da resposta desejada.

A meta também pode adquirir a função de reforço condicionado se for “[...] pareado com uma consequência positiva, ou retirando uma consequência negativa” (FELLNER e SULZER-AZAROFF, 1984, p. 35).

Elas descrevem diversas características que a meta deve ter para ser mais eficiente, entre elas estão:

- Ser alcançável, de modo que a pessoa possa receber o reforço quando atingi-la, pareando assim a meta com reforço;
- Específica, de modo a ser melhor discriminada pelos gerentes e funcionários tanto as atividades a serem feitas quanto o reforço que seguirá;

Concordando com a característica de que a meta deva ser específica, Mager (2001) diz que a ela deve ser transformada de algo abstrato em comportamentos observáveis e passíveis de serem medidos.

- Deve ser dado feedback, somente assim o indivíduo saberá onde está em relação a meta estabelecida medindo constantemente o desempenho de cada indivíduo;
- “É importante que seja dada uma consequência contingente à se atingir a meta para que se melhore a performance” (FELLNER e SULZER-AZAROFF, 1984, p. 37);

Os fatos levantados e as características citadas acima pelos autores estão na base da metodologia de metas da Análise do Comportamento. Pela importância do tema, a indicação de se estudar as publicações de um determinado periódico e pela escassez de trabalhos que analisam “metas” como ferramenta de intervenção, o presente trabalho pretende analisar como esse conceito está sendo utilizado dentro de empresas pela Análise do Comportamento, especificadamente em OBM, através de uma análise dos últimos anos de publicação sobre metas no JOBM.

2 MÉTODO

Esta pesquisa teve, como foi enunciado anteriormente, por objetivo realizar uma revisão bibliográfica da literatura publicada do JOBM (Journal of Organizational Behavior Management (JOBM) entre 2000 e 2014, e que teve como ferramenta de intervenção o uso de metas em ambientes de trabalho.

2.1 Constituição do *corpus* da pesquisa (fase I)

A primeira fase foi a seleção de uma amostra na literatura que se revelasse devidamente relevante e representativa. Para isso os artigos precisavam ser selecionados de acordo com os passos descritos a seguir:

Passo 1: Seleção dos artigos no site <http://www.tandfonline.com/> buscando no periódico JOBM todos os artigos publicados entre 2000 e 2014. Importante ressaltar que para se ter acesso a todos os volumes do periódico é preciso ter uma assinatura do mesmo, ou ser membro do *OBM network*.

Passo 2: Buscou-se através do mecanismo de busca do próprio site por artigos que contivessem na palavra-chave, no título ou no resumo a palavra: “*goal*”. A busca em questão retornou 14 artigos contendo esse termo.

Passo 3: Para garantir que todos os artigos do JOBM pudessem ser localizados, uma nova busca foi realizada pelo site. Desta vez abriu-se cada artigo de cada volume da revista, buscando os mesmos critérios acima: através do resumo, título e/ou palavras-chave do artigo a palavra: “*goal*” (usada como sinônimo de “meta”), fazendo o *download* de cada um desses artigos. Esse passo resultou em 36 artigos.

Houve uma grande diferença entre os artigos encontrados usando o sistema de buscas e pesquisando cada um dos artigos, revelando uma preocupação extra ao se fazer uma pesquisa de revisão.

Passo 4: Leitura do resumo do artigo, procurando identificar se o mesmo tratava de uma intervenção ou uma pesquisa aplicada, conforme o objetivo deste estudo. Caso não pudesse ser identificado no resumo, foi realizada a leitura completa buscando termos comuns nas pesquisas interventivas: método, participantes e os procedimentos. Caso o artigo não contasse com uma intervenção, cujo objetivo

resultaria na melhora do desempenho da organização, seria excluído. Dos 36 artigos resultados do passo 3, obteve-se que 22 deles respeitaram este critério e 14 foram excluídos.

Passo 5: Leitura do método e procedimento de cada artigo da fase 4, buscando entender se ele preenchia o critério de fazer uso de metas como uma variável a ser produtora de mudança de comportamento. Nesse processo, um artigo atingiu o critério de exclusão, resultando no total de 21 artigos para análise.

A tabela 1, a seguir, indica os artigos selecionados e analisados neste trabalho, bem como um número arbitrário a ele atribuído que servirá para acompanhar a análise feita.

Tabela 1 - Lista de referência dos artigos selecionados para constituírem o corpus da pesquisa, uma vez que são pesquisas aplicadas que utilizam metas como ferramenta de intervenção

1	AMIGO, S.; SMITH, A.; LUDWIG, T. Using Task Clarification, Goal Setting, and <i>Feedback</i> to Decrease Table Busing Times in a Franchise Pizza Restaurant. Journal of Organizational Behavior Management , v. 28, n. 3, p. 176-187, 2008.
2	LOEWY, S.; BAILEY, J. The Effects of Graphic Feedback, Goal Setting, and Manager Praise on Customer Service Behaviors. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , v. 27, n. 3, p. 15-26, 2007.
3	DOWNING JR., C. O.; GELLER, E. S. A Goal-Setting and <i>Feedback</i> Intervention to Increase ID-Checking Behavior: An Assessment of Social Validity and Behavioral Impact. Journal of Organizational Behavior Management , v. 32, n. 4, p. 297-306, 2012.
4	FANTE, R.; DAVIS, O. L.; KEMPT, V. Improving Closing Task Completion in a Drugstore. Journal of Organizational Behavior Management , v. 33, n. 1, p. 77-83, 2013.
5	TITTELBAACH, D. et al. The Effects of Task Clarification, <i>Feedback</i> , and Goal Setting on Student Advisors' Office Behaviors and Customer Service. Journal of Organizational Behavior Management , v. 27, n. 3, p. 27-40, 2007.
6	NICOL, N.; HANTULA, D. A. Decreasing Delivery Drivers' Departure Times. Journal of Organizational Behavior Management , v. 21, n. 4, p. 105-116, 2002.
7	HYBZA, M. M. et al. Increasing Medicaid Revenue Generation for Services by School Psychologists. Journal of Organizational Behavior Management , v. 33, n. 1, p. 55-67, 2013.
8	PAMPINO JR., R. N. et al. Weekly <i>Feedback</i> vs. Daily <i>Feedback</i> . Journal of Organizational Behavior Management , v. 23, n. 2-3, p. 21-43, 2004.
9	HICKMAN, J. S.; GELLER, E. S. Self-Management to Increase Safe Driving Among Short-Haul Truck Drivers. Journal of Organizational Behavior Management , v. 23, n. 4, p. 1-20, 2005.
10	GOOMAS, D. T.; SMITH, S. M.; LUDWIG, T. D. Business Activity Monitoring: Real-Time Group Goals and <i>Feedback</i> Using an Overhead Scoreboard in a Distribution Center. Journal of Organizational Behavior Management , v. 31, n. 3, p. 196-209, 2011.

11	EIKENHOUT, N.; AUSTIN, J. Using Goals, <i>Feedback</i> , Reinforcement, and a <i>Performance</i> Matrix to Improve Customer Service in a Larger Department Store. Journal of Organizational Behavior Management , v. 24, n. 3, p. 27-62, 2004.
12	RODRIGUEZ, M. et al. Use of the <i>Performance</i> Diagnostic Checklist to Select an Intervention Designed to Increase the Offering of Promotional Stamps at Two Sites of a Restaurant Franchise. Journal of Organizational Behavior Management , v. 25, n. 3, p. 17-35, 2006.
13	MILLER, M. V.; CARLSON, J.; SIGURDSSON, S. O. Improving Treatment Integrity in a Human Service Setting Using Lottery-Based Incentives. Journal of Organizational Behavior Management , v. 34, n. 1, p. 29-38, 2014.
14	STEPHENS, S. D.; LUDWIG, T. D. Improving Anesthesia Nurse Compliance with Universal Precautions Using Group Goals and Public <i>Feedback</i> . Journal of Organizational Behavior Management , v. 25, n. 2, p. 37-71, 2005.
15	SLOWIAK. "How May I Help You?" Improving Telephone Customer Service in a Medical Clinic Setting. Journal of Organizational Behavior Management , v. 34, n. 1, p. 39-51, 2014.
16	COOPER, M. D. Exploratory Analyses of the Effects of Managerial Support and Feedback Consequences on Behavioral Safety Maintenance. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , v. 26, n. 3, p. 1-41, 2006.
17	GOOMAS, D. T.; LUDWIG, T. D. Enhancing Incentive Programs with Proximal Goals and Immediate <i>Feedback</i> . Journal of Organizational Behavior Management , v. 27, n. 1, p. 33-68, 2007.
18	SQUIRES, J.; WILDER, D. A. A Preliminary Investigation of the Effect of Rules on Employee <i>Performance</i> . Journal of Organizational Behavior Management , v. 30, n. 1, p. 57-69, 2010.
19	BATEMAN, M. J.; LUDWIG, T. D. Managing Distribution Quality Through an Adapted Incentive Program with Tiered Goals and Feedback. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , v. 23, n. 1, p. 33-55, 2004.
20	LUDWIG, T. D.; GELLER, E. S. Intervening to improve the safety of delivery drivers. Journal of Organizational Behavior Management , v. 19, n. 4, p. 1-124, 2000.
21	SLOWIAK, J. M.; MADDEN, G. J.; MATHEWS, R. The Effects of a Combined Task Clarification, Goal Setting, <i>Feedback</i> , and <i>Performance</i> Contingent Consequence Intervention Package on Telephone Customer Service in a Medical Clinic Environment. Journal of Organizational Behavior Management , v. 25, n. 4, p. 15-35, 2006.

2.2 Procedimento da Análise

Foi realizada a categorização dos artigos em uma planilha do programa Microsoft Excel TM de acordo com as características listadas a seguir. As categorias foram elaboradas com base no trabalho de Batista (2012) e adaptadas para o procedimento de metas, que é o objetivo central do trabalho.

- 2.2.1 *Referência completa:* Título do Artigo; Nome dos Autores; Ano de Publicação; Volume; Número; Páginas; Número Total de Páginas; Palavras-chave;
- 2.2.2 *Objetivo:* A pesquisa pretendia: aumentar ou diminuir um determinado comportamento; Característica que eles pretendiam alterar (Frequência, tempo de resposta, etc.); Descrição do Comportamento Alvo a ser alterado;
- 2.2.3 *Informações sobre os participantes:* Número de participantes; faixa etária; Sexo; Cargo
- 2.2.4 *Instituição/Empresa que foi conduzida a pesquisa;*
- 2.2.5 *Justificativa para o uso do procedimento nomeado de meta:* justificativa apresentada pelo autor para a escolha do uso de meta na pesquisa. As justificativas foram classificadas em cinco grupos:
- 1- *Aumentar o conhecimento sobre a meta:* o termo meta e os procedimentos atribuídos a ele foram utilizados para que pudessem estudar suas características.
 - 2- *Literatura aponta eficiência das metas:* a literatura apontou que este foi um procedimento efetivo em situações passadas e, portanto, poderia ser usado para modificar os comportamentos na situação que se apresentava.
 - 3- *Diagnóstico ou análise funcional:* houve algum tipo de análise que indicasse que a meta poderia ser utilizada para a situação específica.
 - 4- *Replicar estudos*
 - 5- *Não justifica*

- 2.2.6 *Definição formal teórica utilizada para o termo meta:* consideradas aqui apenas as definições teóricas apresentadas pelo(s) autor(es). E outros comentários relacionados ao aspecto teórico do termo. Além de instruções e outras características que os autores citavam em seus artigos.
- 2.2.7 *Planejamento da meta:* Por quem a meta foi planejada (pelo sujeito a alcançá-la, pelo pesquisador, ou pelo gestor, conjunto destes), como ela foi transmitida (por recado, reunião, etc.), Como foi definida a performance a ser atingida (recolheu-se dados sobre a história do desempenho, foi feita arbitrariamente, etc.), clareza da meta (dê o seu melhor, não especificado ou bem estabelecido o que deveria ser atingido); quem deveria atingir a meta (individual, em grupo, ambas).
- 2.2.8 *Como foram coletados os dados sobre o desempenho:* máquinas, pesquisador, gestor, auto monitoramento ou não foram coletados dados sobre o desempenho.
- 2.2.9 *Procedimento para relatar aos funcionários onde eles estavam em relação a meta, e o que foi feito após atingi-la ou não.*
- 2.2.10 *Sobreposição da meta:* descrição se o procedimento definido como meta foi aplicado isoladamente ou simultaneamente com outros procedimentos foram listados aqui os procedimentos utilizados.
- 2.2.11 *Função da meta:* esta categoria está relacionada à função discutida ou atribuída as metas utilizadas no artigo a partir da tríplice contingência (modelo A-B-C). Foram também elaboradas categorias para artigos em que, apesar de a função da meta não ter sido explicitada, percebeu-se a função que ela desempenharia na pesquisa, como segue:
- a) Antecedente
 - b) Consequente
 - c) O autor não faz menção a qualquer função, mas entende-se como um consequente.

- d) O autor não faz menção a qualquer função, mas entende-se como um antecedente.

2.2.12 *Resultados dos procedimentos adotados*: Essa categoria teve como objetivo analisar os dados dos resultados de cada artigo, classificados de acordo como foi apresentado pelos autores (aumentou, diminuiu ou não apresentou resultados significativos de mudança).

2.2.13 *Autores citados pelos artigos*

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram analisados 21 artigos nas características descritas acima, porém algumas considerações precisam ser feitas antes dos resultados serem apresentados. Os números colocados na tabela 1 à frente de cada um dos artigos servirão como base para cada resultado descrito. Levando-se em conta que o artigo de número 20 continha mais de uma pesquisa, totalizam-se assim 23 pesquisas analisadas.

3.1 Ano que os artigos foram publicados

A figura 1 apresenta o número de artigos publicados no JOBM durante o período de 2000 a 2014 e que utilizaram metas como ferramenta de intervenção. Como pode ser visto, há publicações em quase todos os anos do período analisado, com principal ênfase nos anos de 2004, 2006 e 2007 com três artigos publicados em cada ano.

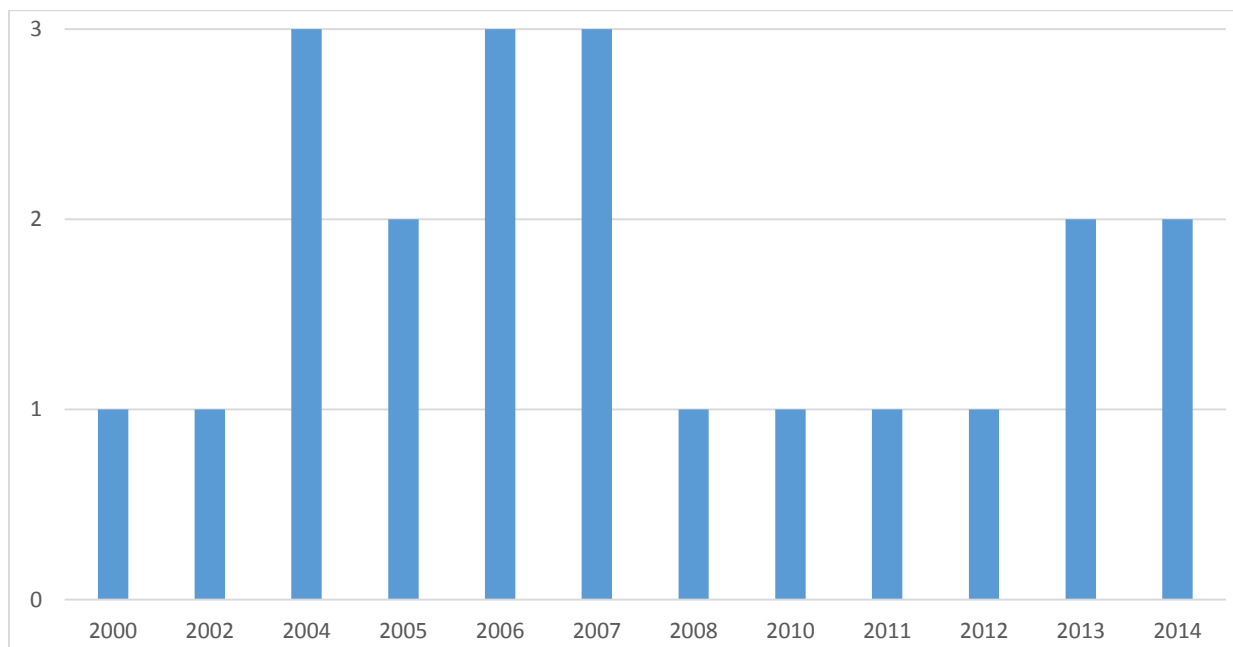


Figura 1 - Número de artigos publicados por ano no JOBM que continham metas como ferramenta de intervenção

3.2 Autores

A figura 2 apresenta o número de artigos que cada pesquisador realizou, durante o período de 2000 a 2014, que continham metas como ferramenta de intervenção de desempenho em uma pesquisa aplicada e interventiva. Nessa figura encontram-se somente os cinco autores com mais de um artigo publicado nesse período. Já o Apêndice A apresenta os autores que publicaram somente um artigo durante o período descrito. Ressalta-se ainda que mais de um autor pode ter escrito o artigo o que aumenta o número total de autores para 46.

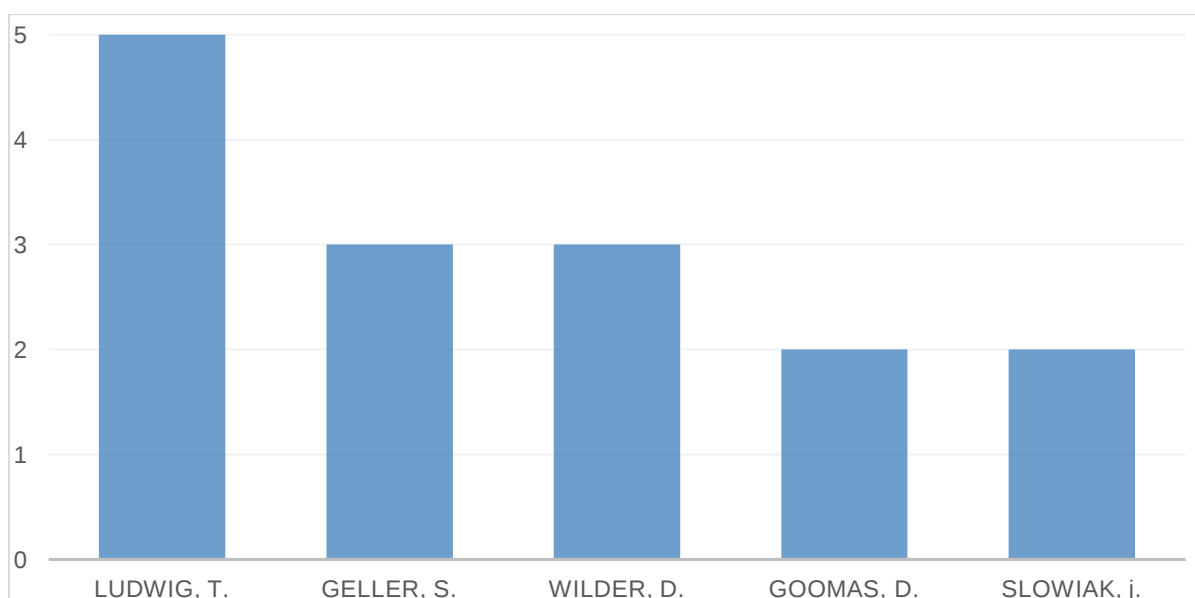


Figura 2 - Número de artigos publicados no JOBIM por autor que utilizou metas como ferramenta para alterar desempenho, no período de 2000 a 2014

A partir dos dados da Figura 2 T. Ludwig publicou o maior número de artigos, correspondendo a quase 24% dos artigos analisados, podendo ser considerado um dos autores de maior relevância para a área. Geller e Wilder correspondem a cerca de 14% destas publicações.

Ainda que apenas cinco autores tenham publicado mais do que um artigo, o resultado mostra que há um número significativo de autores pesquisando sobre metas (um total de 46 autores) isso em um único periódico (JOBIM), revelando que é um procedimento que vários pesquisadores utilizaram para intervir nas organizações. O

dado parece indicar que não há muitos especialistas no tema, e sim uma extensão de autores.

3.3 Palavras-chave

O gráfico a seguir apresenta os dados relativos às palavras-chave citadas em, pelo menos, dois artigos selecionados. Uma lista das palavras-chave que foram utilizadas em somente um artigo foi apresentada no Apêndice B.

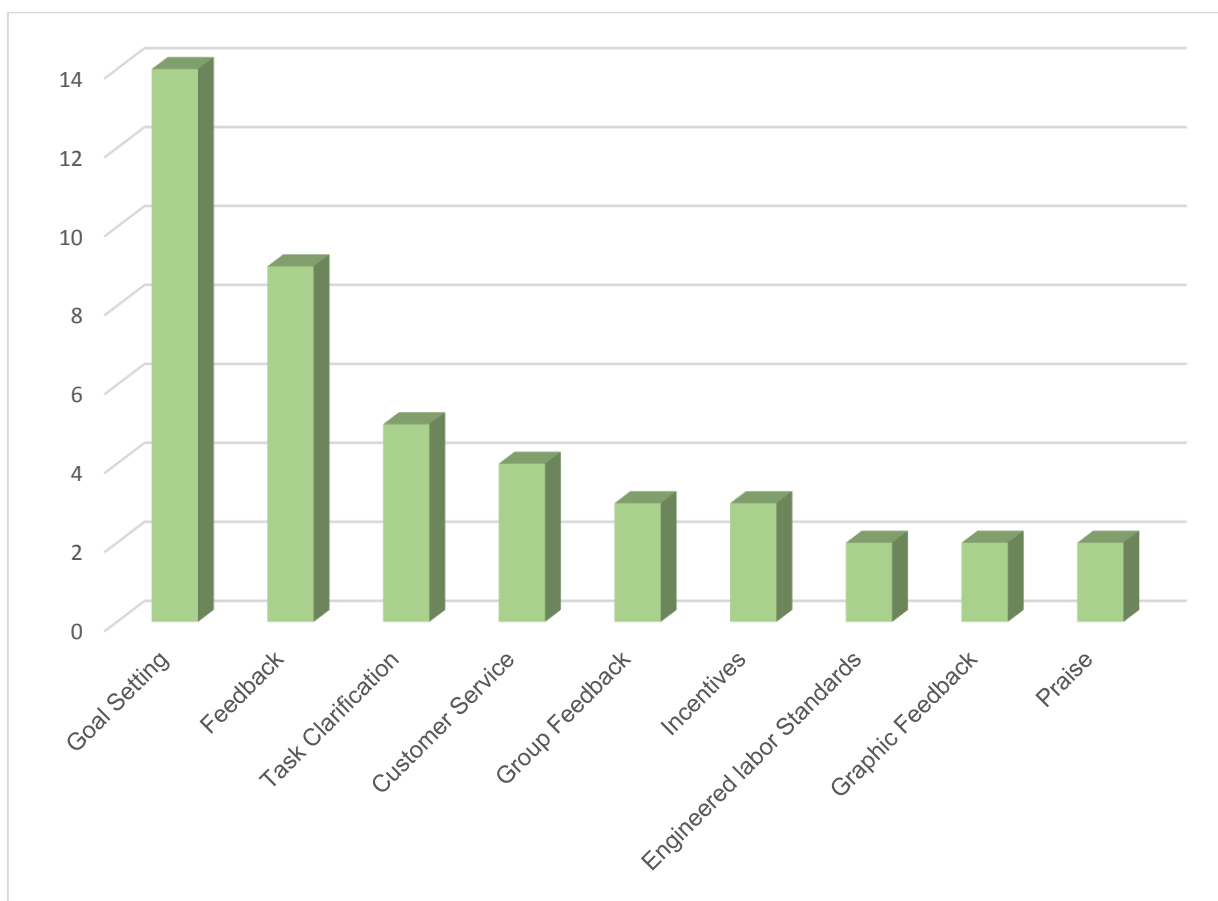


Figura 3 - Número de vezes que cada palavra-chave apareceu nos artigos selecionados

É importante ressaltar que “*Goal Setting*” não aparece em todos artigos como palavra-chave, dificultando assim que se encontre os artigos que utilizaram esse procedimento. Isso pode ser um dos motivos pelos quais a busca na plataforma online da editora da revista (*Taylor & Francis Online*), somente pelo sistema disponível pelo

site, resultou em menos artigos do que deveria, como foi descrito no passo 2 e passo 3 do método dessa pesquisa. Como não há critérios bem estabelecidos para as palavras-chave serem escolhidas, essa diferença pode acabar dificultando as pesquisas de revisão ou mesmo a busca no banco de dados.

O resultado mostra que *Feedback* aparece como uma palavra-chave muito utilizada seguida por *Task Clarification*, ambos sendo procedimentos que podem ser feitos em conjunto com as metas.

3.4 Objetivos

A tabela 2 apresenta uma relação de todos os desempenhos que as pesquisas pretendiam alterar. Como as intervenções poderiam modificar mais de um comportamento, fica claro o número elevado destes.

Tabela 2 – Comportamentos-alvo a serem alterados nos artigos, direção das mudanças e medida da resposta, indicados por artigo

Artigo	Proposta	Medida	Comportamento-alvo
1	Diminuir	Tempo de Resposta	Limpar Mesas
2	Aumentar	Frequência	Manter Contato Visual
2	Aumentar	Frequência	Cumprimentar Consumidores
2	Aumentar	Frequência	Sorrir para clientes
3	Aumentar	Frequência	Pedir documentos para clientes durante a compra
4	Aumentar	Frequência	Realizar as Tarefas Noturnas (Limpar, Organizar, Estocar)
5	Aumentar	Frequência	Sentar nos momentos adequados
5	Aumentar	Frequência	Cumprimentar Consumidores
5	Aumentar	Frequência	Ser Pontual (Chegar no Horário)
6	Diminuir	Latência	Realizar entregas
7	Aumentar	Frequência	Completar documentação requerida no tempo certo
7	Não Especificado	Não Especificado	Reestruturar Práticas de um sistema
8	Aumentar	Frequência	Realizar Tarefas Secundárias (Varrer, organizar)
9	Diminuir	Frequência	Dirigir em Alta Velocidade
9	Diminuir	Frequência	Frear Bruscamente
10	Aumentar	Frequência	Separar Produtos

11	Aumentar	Frequência	Manter Contato Visual
11	Aumentar	Frequência	Cumprimentar Consumidores
11	Aumentar	Frequência	Oferecer Ajuda
11	Aumentar	Frequência	Sorrir para clientes
12	Aumentar	Frequência	Oferecer Promoções
13	Aumentar	Frequência	Realizar Atividades Pré-programadas
13	Aumentar	Frequência	Inserir Corretamente dados no sistema
13	Diminuir	Frequência	Usar Dicas
14	Aumentar	Frequência	Limpar Mãos
14	Aumentar	Frequência	Usar Luvas
14	Diminuir	Frequência	Reutilizar Equipamento de Proteção
14	Diminuir	Latência	Jogar Agulha Fora
15	Aumentar	Frequência	Cumprimentar Consumidores
15	Diminuir	Frequência	Abandonar chamadas
16	Aumentar	Frequência	Realizar atividades com segurança
16	Aumentar	Frequência	Supervisor Observar
16	Aumentar	Frequência	Relatar Acidentes
16	Aumentar	Frequência	Relatar de Equipamento precisando de Manutenção
16	Diminuir	Frequência	Realizar atividades de Risco
17	Aumentar	Frequência	Estocar Produtos
17	Diminuir	Tempo de Resposta	Estocar Produtos
18	Aumentar	Frequência	Preencher corretamente formulários
19	Diminuir	Frequência	Errar ao realizar tarefas
20	Aumentar	Frequência	Parar completamente em cruzamentos
20	Aumentar	Frequência	Usar a seta antes de fazer a curva
20	Aumentar	Frequência	Usar Cinto de segurança
21	Aumentar	Frequência	Cumprimentar Consumidores
21	Aumentar	Frequência	Fazer Fechamento de atendimento
21	Não Especificado	Não Especificado	Melhorar Tom de Voz

Pela extensão dos dados apresentados é possível desdobrá-los em duas figuras. A figura 4 indica a direção proposta para a mudança do comportamento-alvo relacionado à medida da resposta.

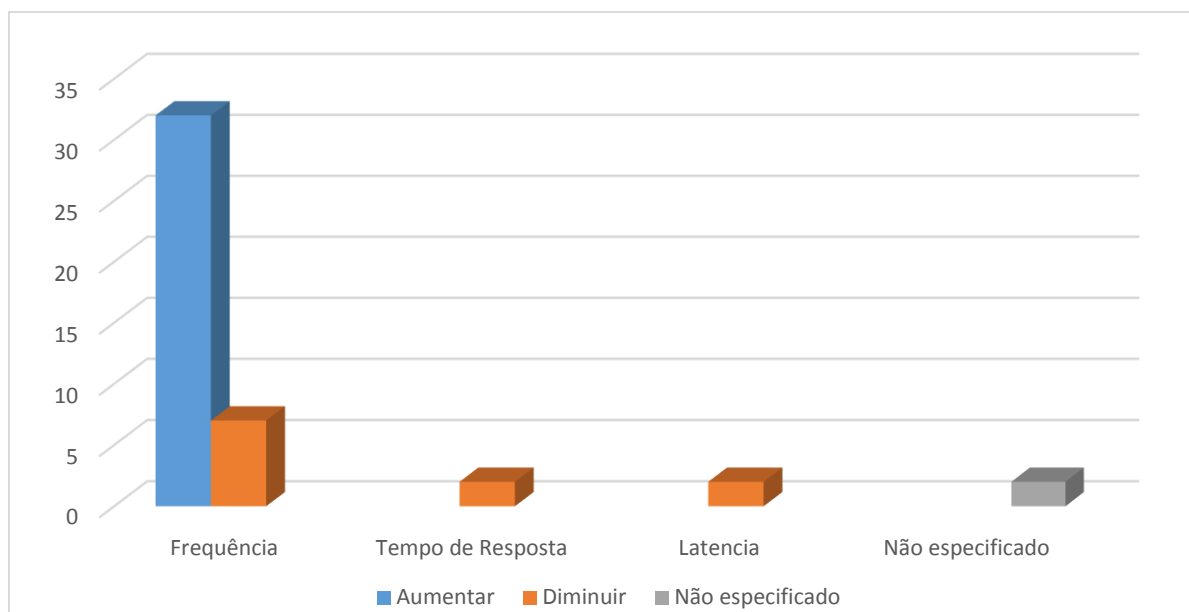


Figura 4 - Direção da mudança pretendida nos comportamentos-alvo e medida das respostas, presentes nos artigos do JOBM que utilizam metas como ferramentas de intervenção entre os anos de 2000 - 2014

Os dados indicam que os pesquisadores tinham como objetivo, em quase 72% dos casos, aumentar a frequência, ou seja, o número de vezes que o comportamento-alvo em questão ocorre; 15% diminuir a frequência e 4% diminuir tempo de resposta ou latência.

Grande parte dos comportamentos que estavam ligados a diminuir frequência eram comportamentos considerados de risco (que não estavam de acordo com as normas da empresa para realizar uma determinada atividade). Interessante notar o artigo 17 em que o comportamento-alvo referia-se a estocar produtos, mas as metas eram feitas para aumentar a frequência deste comportamento e diminuir o tempo de resposta.

Em 4% dos casos, os comportamentos-alvo não são suficientemente descritos para inferir o que se pretendia alterar com a intervenção. Por ser uma pesquisa aplicada na análise do comportamento, não ter tal descrição corrobora o fato de que as pesquisas não estão seguindo os importantes critérios colocados por Baer et al. (1968). Para a pesquisa prática isso pode se tornar um problema, uma vez que o trabalho do analista do comportamento deve ser pautado em comportamentos observáveis e mensuráveis, características não relatadas nas pesquisas.

A variedade de comportamentos-alvo a serem alterados pode demonstrar a amplitude de intervenção que o conceito de metas abarca. Desse modo, as empresas podem utilizar metas para qualquer comportamento que pretendem alterar.

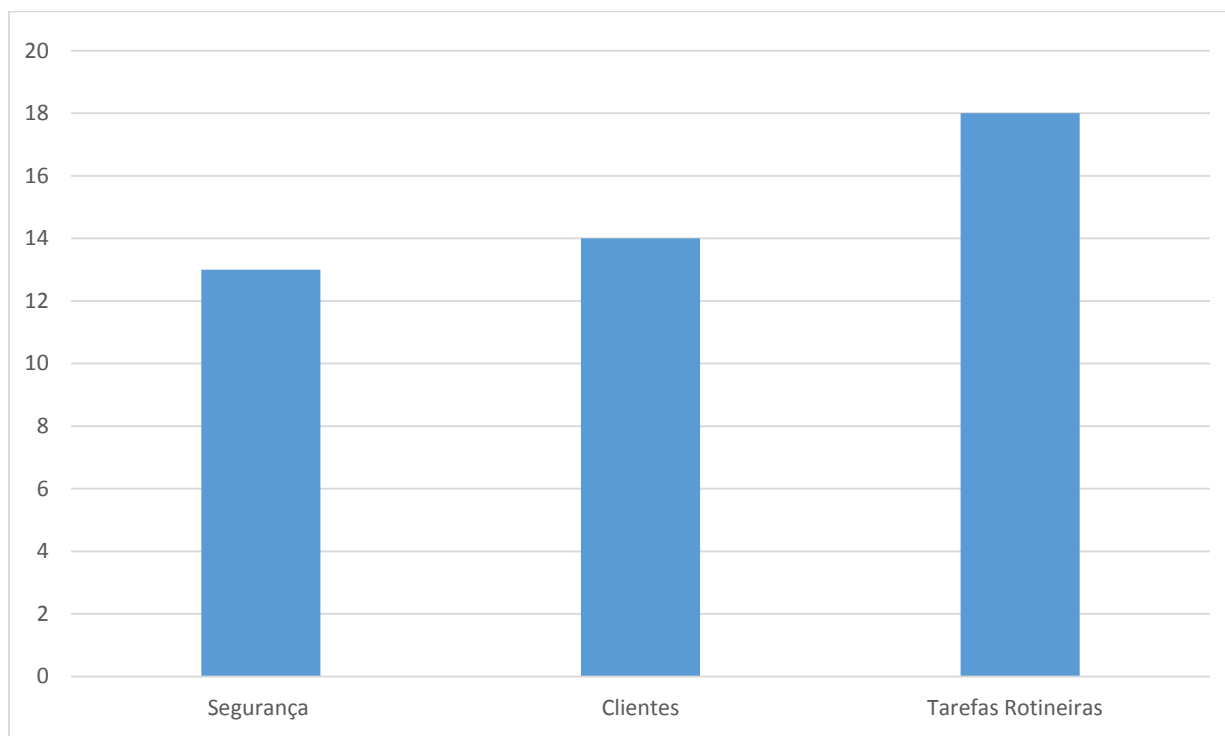


Figura 5 – Principais áreas nas quais os comportamentos-alvo pertencem

A figura 5 apresenta as principais áreas nas quais os comportamentos que deveriam ser alterados fazem parte: segurança, comportamento ao cliente e tarefas rotineiras englobam os diversos comportamentos-alvo das pesquisas. Esse dado pode ser resultado dos principais problemas que as empresas encontram ao contratarem ou permitirem uma pesquisa em seus estabelecimentos. Desse modo, essas parecem ser as principais áreas que o analista do comportamento trabalhou nas organizações.

Os comportamentos relacionados à segurança são de extrema importância para as empresas, pois prevenir acidentes é essencial para os funcionários, aumentando a qualidade de vida deles, e para que os custos da empresa não aumentem.

Já os comportamentos relacionados aos clientes podem vir a aumentar o lucro que a empresa possui, fazendo o cliente mais satisfeito e melhor atendido. Na pesquisa de Rodriguez, et al. (2006) o objetivo foi fazer com que os funcionários oferecessem mais promoções. Uma intervenção como esta pode aumentar o número de vendas de um determinado produto e consequentemente aumentar o lucro da empresa.

A terceira categoria de comportamentos alterados pelas pesquisas corresponde a tarefas rotineiras, que provavelmente, não estavam nos níveis desejados pelas empresas e por isso um procedimento como o de metas poderia resultar em mais tarefas feitas, colaborando para o bom funcionamento da empresa como um todo.

Em todos os casos as metas parecem ser uma ferramenta que altera o comportamento, aumentando o desempenho dos funcionários.

3.5 Participantes

A figura 6 apresenta os dados relativos ao número de participantes nas pesquisas realizadas. Nos 21 artigos analisados, 16 deles (um pouco mais que 75%) foram realizados com até 100 pessoas. Esse número se deu principalmente pelo tipo de local no qual estava sendo realizada a intervenção, pois para muitas empresas que ocorreram as intervenções os funcionários não somavam mais que 100 pessoas.

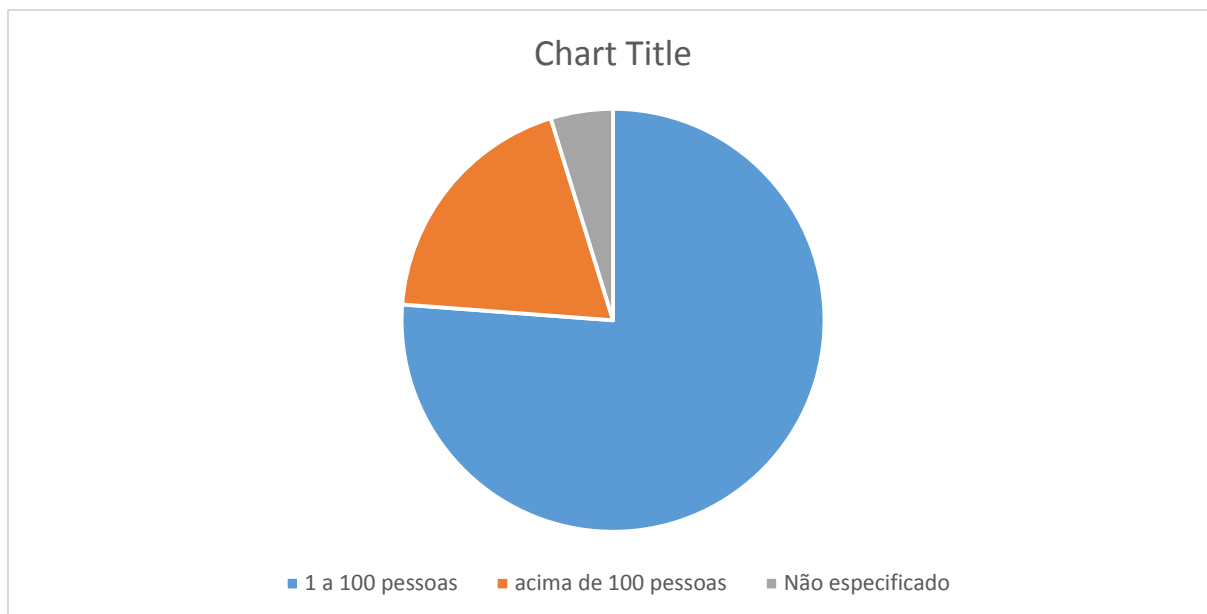


Figura 6 - Número de funcionários que participaram das intervenções

O gráfico (figura 7) a seguir evidencia os resultados das pessoas que participaram da pesquisa, sendo elas classificadas em duas principais vertentes: funcionários da empresa ou gerência (referindo-se a gerentes, supervisores ou até mesmo donos das organizações). Com ele é possível visualizar que a maior parte (cerca de 90%) das pesquisas deu-se somente com os funcionários da instituição e os outros 10% com tanto funcionários quanto gerentes. Esses dados apontam para o fato que o pesquisador deve ter entrado na empresa com uma demanda específica de alguém da gerência, no caso um problema de desempenho, e utiliza suas ferramentas para que esse *gap* entre desempenho esperado pela gerência e o desempenho real do funcionário diminua. A meta nada mais seria do que uma das inúmeras ferramentas para isso.

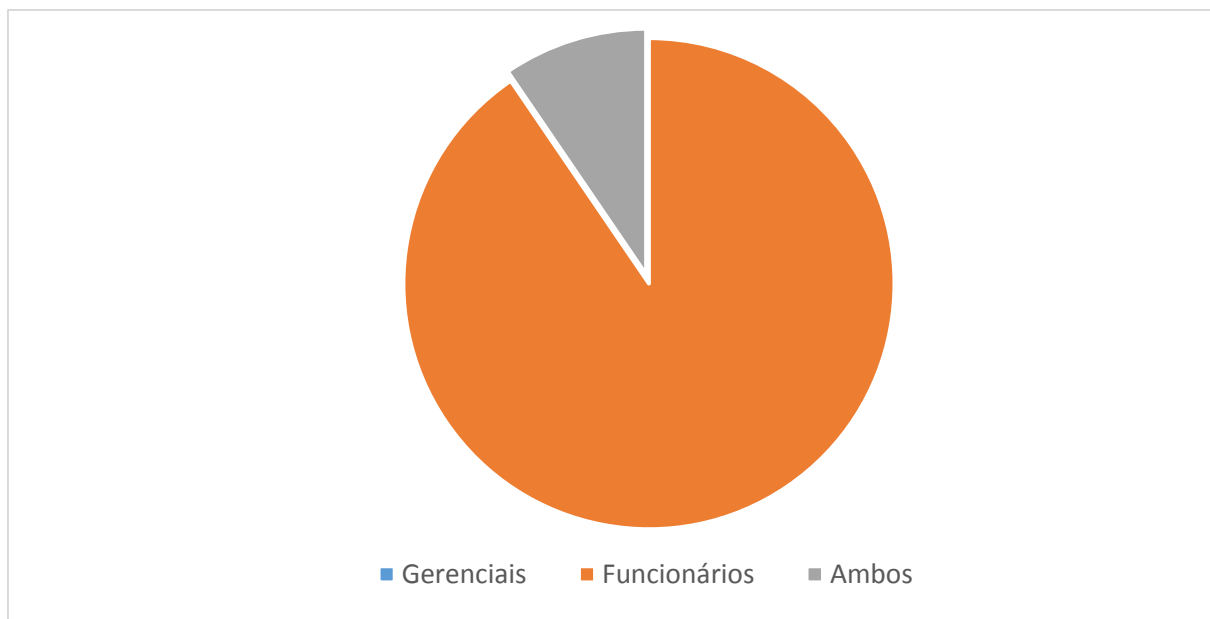


Figura 7 – Tipo de profissional participante das pesquisas do JOBM que utilizam metas como ferramenta de intervenção

A figura 8 mostra os dados de que áreas econômicas as empresas intervindas fazem parte. Como pode ser visto, o conceito de metas pode ser aplicado em diversos tipos de organizações desde ONG'S, como na pesquisa de Nicol e Hantula (2002), até grandes empresas como no caso de Cooper (2006), que realizou o experimento com 500 funcionários de uma fábrica de papel.

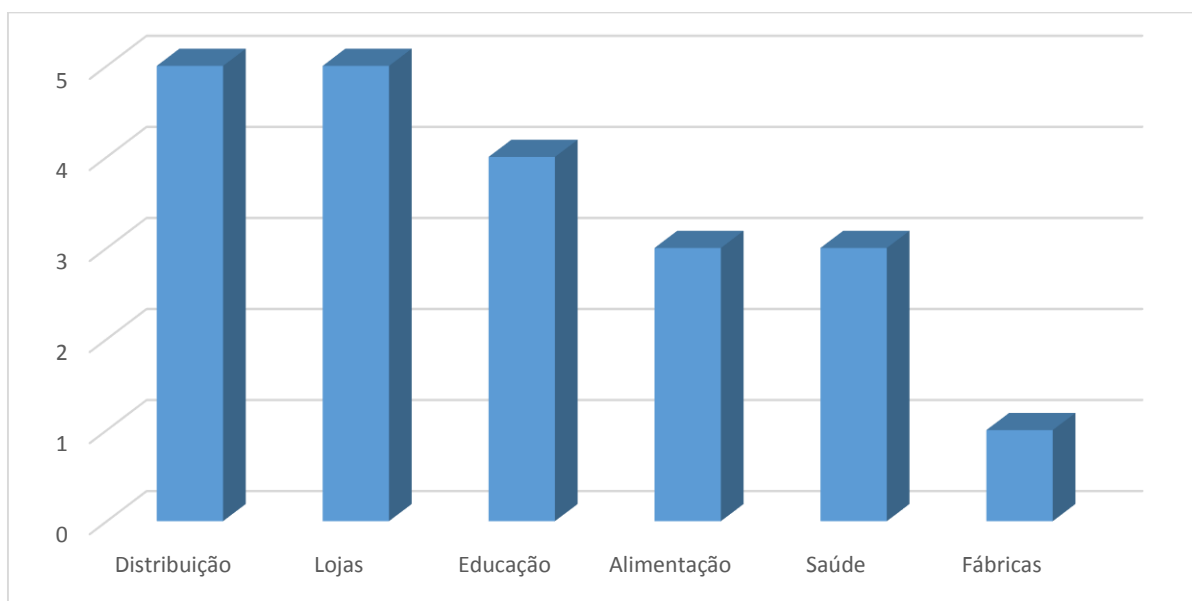


Figura 8 - Número de tipos de empresas que ocorreram as intervenções

Os pesquisadores atuaram tanto em empresas de pequeno porte, com poucos funcionários, até em grandes fábricas, com um número elevado de pessoas trabalhando. Isso significa que o procedimento de metas pode ser aplicado em diversos setores e contingentes de funcionários como uma ferramenta de intervenção para mudança de comportamento.

3.6 Justificativa

A figura 9 apresenta dados relativos à justificativa que os pesquisadores apresentaram para realizar o procedimento de metas como modificador de comportamento. O número elevado apresentado na tabela ocorre, pois as pesquisas poderiam apresentar mais de uma justificativa para usar esse procedimento.

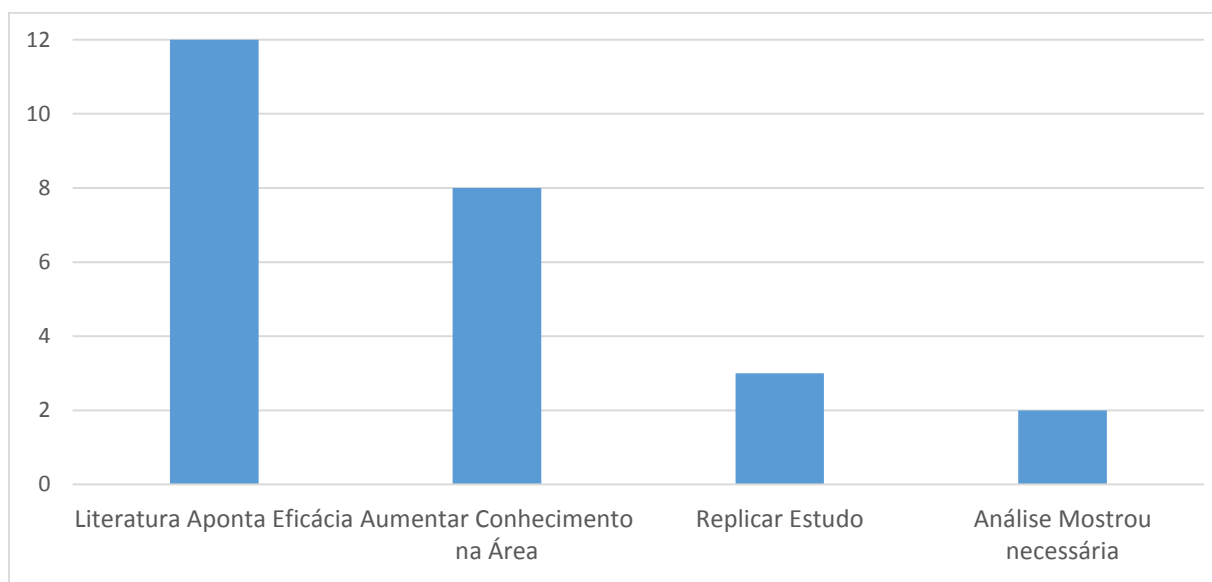


Figura 9 - Justificativa para o uso de metas apresentado pelos autores

Dos 21 artigos analisados, somente dois deles (MILLER et al., 2014; GOOMAS; LUDWIG, 2007) realizaram uma análise funcional e concluíram que era necessário

que as metas fossem utilizadas no ambiente de trabalho das empresas que foram realizadas as intervenções.

Um total de 12 das pesquisas apresentaram como argumento que a literatura aponta a eficácia desse procedimento, porém sem terem feito a análise funcional, ficando dependendo de outras variáveis não reconhecidas, como a história de cada funcionário para o sucesso da intervenção. Como as pesquisas analisadas tinham como objetivo principal prestação de serviço para uma empresa, elas utilizaram o que a literatura apresentava como principal maneira de alterar o comportamento em problemas semelhantes. Esse dado é corroborado quando é analisado os dados de procedimentos utilizados em conjunto com as metas nas pesquisas selecionadas, mostrando uma preocupação muito maior com o resultado do que de isolar variáveis produtoras de mudança.

Na pesquisa realizada por Batista (2012) sobre o procedimento de *feedback* nas organizações e, em especial, no JOBM ela alerta sobre a justificção da utilização de procedimentos como *feedback* com base somente na literatura:

Quando os autores justificam a utilização do feedback porque a literatura o aponta como um procedimento efetivo, cometeram o erro de considerar que feedback é um procedimento apenas, quando na verdade ele é o nome genérico para uma série de procedimentos relacionados em sua maioria ao fornecimento de informações acerca do desempenho, ou seja, uma característica topográfica (p. 39)

Sobre essa citação pode se dizer que a também para a meta isto se encaixa perfeitamente nessa descrição, pois sem uma justificativa clara dos motivos que levaram o pesquisador a utilizar esse procedimento em uma determinada empresa em detrimento de outros, o mesmo pode ser aplicado de maneira errônea, não levando em consideração variáveis importantes para a mudança do comportamento, e assim, não obtendo os resultados esperados com esse procedimento. Isso pode acabar fazendo com que a “culpa” de não ter funcionado recaia sobre o procedimento, quando na realidade ela estava na escolha feita pelos pesquisadores.

3.7 Definição da meta

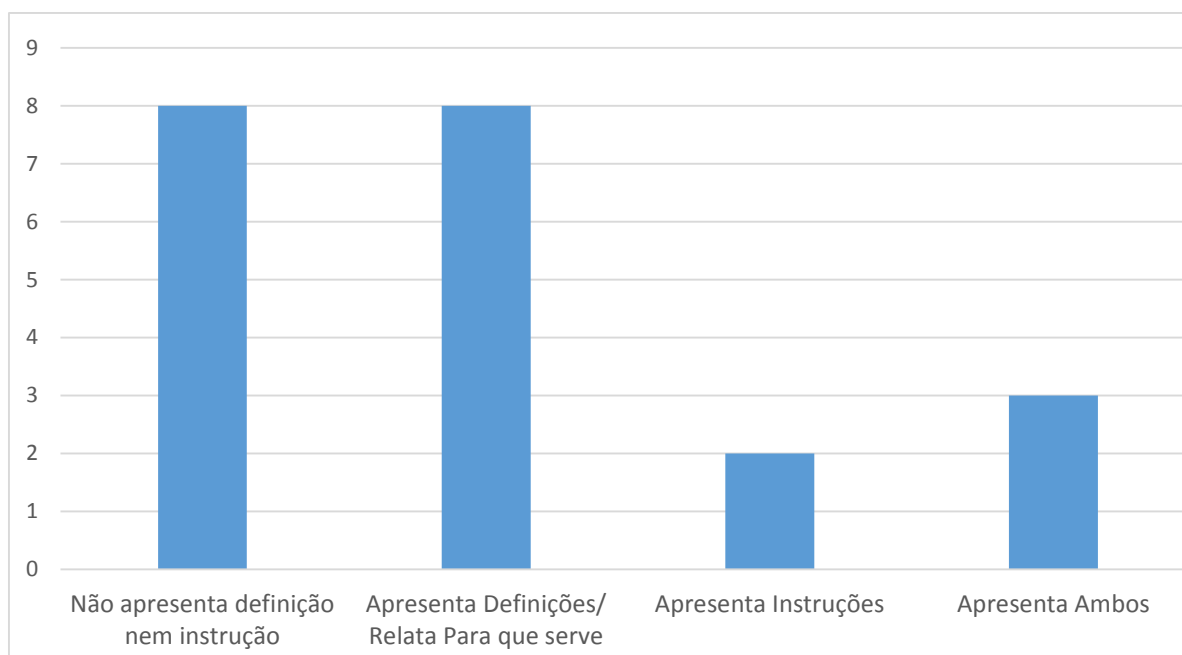


Figura 10 - Definições de meta apresentadas nos artigos

A figura 10 apresenta os dados relativos às definições que os autores dos 21 artigos lidos apresentavam para o conceito de meta. Dentre eles, 38% não apresentaram nenhuma informação sobre o conceito, questões conceituais, nem relata sua utilidade ou apresenta instrução de como ele pode ser mais eficaz. Sendo assim, grande parte dos artigos analisados não faz uma discussão conceitual do termo de metas, apesar deste não apresentar uma descrição que seja completamente aceita pela comunidade científica.

Isso quer dizer que para alguns pesquisadores o termo já está definido ou não há uma preocupação de defini-lo. Para ambos os casos deve-se tomar extremo cuidado, pois a ciência do comportamento deveria estar investigando, como foi elaborado pelo artigo de 1968 de Fellner e Sulzer-Azaroff, um termo claro e que todos utilizassem como igualitário. Sem uma definição clara do conceito erros podem ser cometidos por empresas que buscam implementar projetos em busca de melhor desempenho, utilizando conceitos vagos.

Outros 38% dos artigos apresentam somente a definição do conceito de metas, ou apresentam somente para que ele serve. Dois artigos analisados apresentam

instruções de como tornar as metas mais eficazes, correspondendo a um pouco mais que 9%. Por ultimo, 14% artigos apresentam tanto instruções quanto definições/relatam para que as metas servem.

Para vários artigos (os de números 1, 4, 6, 10, 20) as metas são uma ferramenta que serve para complementar o *feedback*. Para esses autores, indissociá-las do *feedback* é uma maneira de melhorar ambos os procedimentos, pois “quando as metas são adicionadas a estratégia de *feedback*, o comportamento(s) alvos não são somente definidos, mas a frequência desejada é também explicitada.” (AMIGO; SMITH; LUDWIG, 2008, p. 17).

Para Fante, Davis e Kempt (2013) a pesquisa realizada por diversos autores “tem mostrado que adicionar consequências e/ou metas para o *feedback* melhora os efeitos comportamentais e a consistência [do procedimento]”. (p. 78) Concordando com eles Amigo, Smith e Ludwig (2008) acrescentam que o *feedback* “tem se mostrado eficiente quando apresentado diretamente com um comportamento, dado rapidamente e atrelado com as metas.” (p.177). Esse modo de se utilizar das metas concorda muito com as definições apresentadas por Fellner e Sulzer-Azaroff (1984) que explicitam que as metas sozinhas podem ser ineficientes ao mudar comportamentos.

Daniels e Daniels (2006) relatam um dos mais amplos usos que se pode fazer com as metas: propiciar oportunidades de reforço para as pessoas se comportarem adequadamente. Porém não é o que acontece nas empresas atualmente, elas somente utilizam as metas como forma de dizer o que querem que o funcionário faça. Concordando com essa afirmação, Bateman e Ludwig (2004) afirmam que metas “são um componente necessário do programa de incentivos porque eles especificam o nível de *performance* requerido para receber o pagamento do bônus” (p. 36-37).

Daniels e Daniels (2006) citam que para que o reforço aconteça contingencialmente com as metas, é preciso determinar metas um pouco acima da *performance* atual ao invés de algumas muito difíceis.

Um método efetivo de determinar metas é aumentar sua dificuldade gradualmente. Essa técnica permite aos participantes provarem o reforço avaliável por atingir a meta (Kazdin, 1994). Se for dada a oportunidade para os participantes provarem o reforço, eles podem ser

mais propensos a engajar na *performance* requerida e mais propensos a atingir as próximas metas. Metas podem ser adaptadas ao longo do tempo em um programa de incentivos em ordem de prover aos participantes a oportunidade de provar o reforço antes de atingir níveis maiores de *performance*. (p.. 36-37)

Discordando de Daniels e Daniels (2006) e concordando com a definição de Locke e Latham (1990), Stephens e Ludwig (2005) e Ludwig e Geller (2000) afirmam que as metas deveriam ser definidas com o critério de serem difíceis, porém alcançáveis, embora nenhum dos dois autores determine em suas pesquisas como realizar tal tarefa.

A literatura mostra que as metas são primeiramente um estímulo antecedente (indicando o que e como deve ser feito), mas após ser pareado com reforço, ela pode adquirir funções de estímulo reforçador condicionado, funcionando assim também como forma de aumentar o comportamento (DANIELS; DANIELS, 2006; FELLNER; SULZER-AZAROFF, 1984). As pesquisas analisadas mostram tanto visões de que as metas somente funcionam como antecedente (as de número 18, 19 e 20) assim como metas que funcionam tanto com antecedentes quanto consequentes, como é o caso da pesquisa 8 ou pesquisa 14, embora elas não explicitem que a meta deva ser pareada com reforço para adquirir essa função.

Das 23 pesquisas analisadas, 10 delas, ou seja, 43% delas não apresentaram dados relativos às funções da meta. Isso significa que não há uma discussão sobre que parte da contingência a meta pode estar desempenhando nos procedimentos realizados nas pesquisas, embora isso seja importante para a área científica e para a análise do comportamento como ciência, como a proposta das pesquisas era realizar resultados, essa discussão fica em segundo plano.

A pesquisa 3 levou em conta outras variáveis não visíveis como o comprometimento do funcionário com a meta e sua motivação para alcançá-la, afirmando que permitir aos funcionários determinar suas próprias metas aumentam os dois itens relacionados acima. Essa visão pode ser explicada por meio de uma abordagem analítico-comportamental, pois como afirmam Fellner e Sulzer-Azaroff (1984), deixar que os funcionários escolham suas próprias metas aumenta o comportamento daqueles que tem uma história de pareamento entre atingir uma meta e reforço.

A discussão apresentada anteriormente mostra que as metas ainda não são um conceito completamente claro na área de OBM, com diversos autores citando modos de fazer diferentes e de trabalhar com as metas. Na presente pesquisa resolveu-se tomar como base os textos de Daniels e Daniels (2006) e Fellner e Sulzer-Azaroff (1984) para comparar como os procedimentos nas pesquisas estavam sendo utilizados, uma vez que esses dois textos são citados em grande parte dos artigos lidos, podendo ser considerados como representantes do tema e significativos para a área.

3.8 Como foi definida a meta a ser atingida?

A figura 11 abaixo apresenta os dados relativos a quem planejou a meta que deveria ser alcançada, ou seja, quem planejou os comportamentos-alvo a serem alterados durante a intervenção.

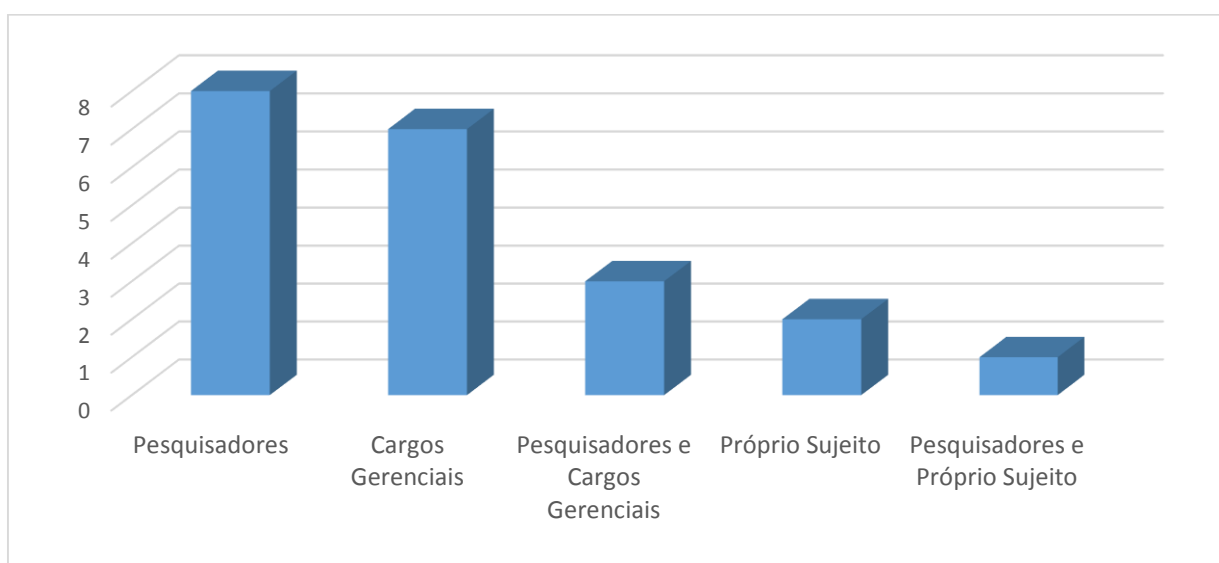


Figura 11 - Número de ocorrências de quem definiu a meta a ser atingida

Como pode ser visto, grande parte dos objetivos das intervenções foi estruturada pelo pesquisador sozinho ou em conjunto com outros grupos, correspondendo a 38% de todas intervenções. Isso pode ocorrer pelo fato de muitas empresas quererem que o analista contratado (pesquisador) lide com os problemas

que a empresa estava tendo com *performance* e selecione ele mesmo, ou em conjunto, comportamentos para a intervenção.

Outros planejadores de intervenção são os cargos gerenciais (envolvendo gerentes, supervisores, donos entre outros). Esse tipo de decisão foi tomada em 33% das pesquisas. Isso claramente se dá pelo fato que são eles que contratam o serviço do pesquisador e determinam os problemas-chave na organização.

Somente duas pesquisas permitiram que os próprios sujeitos definissem quais seriam os comportamentos a serem alterados. Isso se deu pelos pesquisadores estarem tentando verificar variáveis para diferentes grupos ou por um dos pesquisadores identificar na literatura que isso aumenta a chance que a *performance* se altere, alargando assim o compromisso dos funcionários.

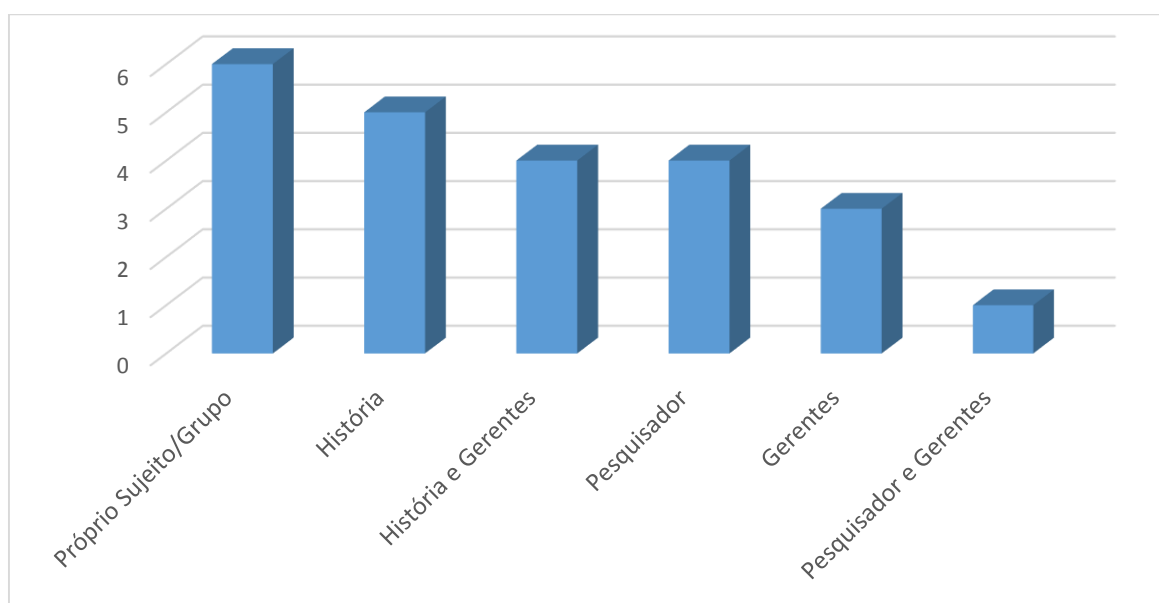


Figura 12 - Número ocorrências de como foi determinado o nível do desempenho a ser atingido

Os dados acima apresentam como foi definido qual seria a meta a ser atingida pelos funcionários, ou seja, quem definiu o nível de *performance* a ser alcançado durante a intervenção. Como pode ser visto, há diferentes maneiras de se definir a *performance* a ser atingida, e grande parte das pesquisas utilizou o que o próprio sujeito ou grupo definisse o próprio nível a ser atingido.

Outro ponto importante de se discutir é que muitas pesquisas utilizaram a história, ou seja, o nível que o sujeito já realizava o trabalho para assim definir suas metas. A análise do comportamento recomendaria exatamente isso, que se olhasse a

historia do individuo para que fosse determinado onde ele está (*performance* atual) e como afirmam Daniels e Daniels (2006) ir modelando o comportamento cada vez mais próximo com a *performance* desejada, ou seja, implementando processo de reforçamento para pequenos aumentos no desempenho, até chegar ao nível desejado.

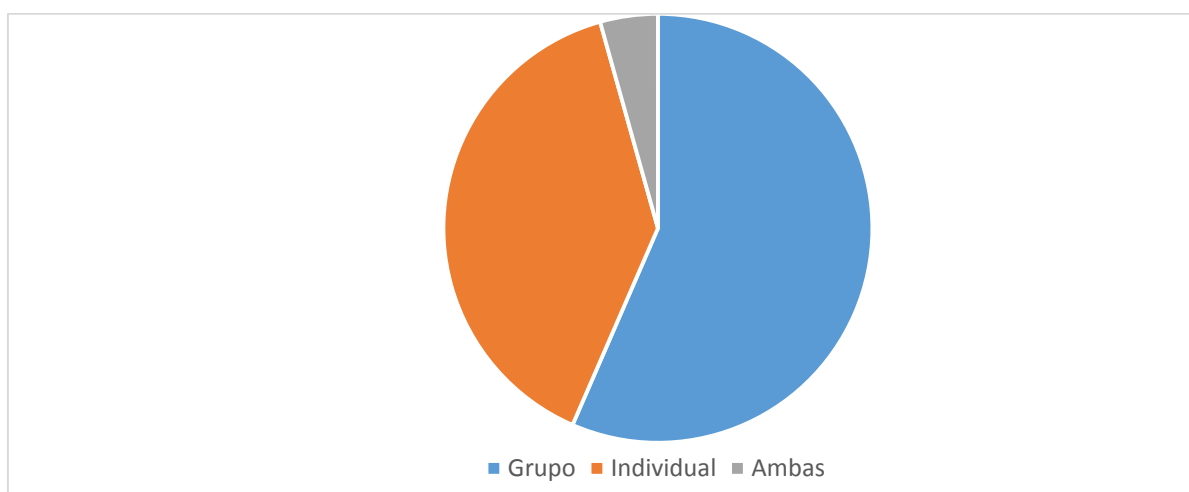


Figura 13 - Porcentagem relativa a quem deveria atingir a meta

Porém, ao se analisar os dados de quem precisava atingir a meta, figura 13, é possível observar que mais de 50% das pesquisas utilizaram uma *performance* que deveria ser atingida pelo grupo. Isso deve ser considerado com muito cuidado a partir do referencial da análise do comportamento, pois deixando de lado o sujeito único e passando a trabalhar com um grupo de pessoas tratado com uma mesma história, é feita uma média de desempenho que não corresponde a nenhum dos sujeitos.

Isso pode estar relacionado com o fato de ser muito difícil elaborar propostas individuais de metas para grandes empresas, aumentando dessa maneira os custos das empresas que se propõem a fazer isso. Dessa maneira, para diminuir o trabalho de quem vai fazer a intervenção assim como de outros que desempenharam o papel de planejar a meta quando ele sair da empresa, fica muito mais fácil selecionar uma meta a qual todos devem atingir e que pode ser mais facilmente transmitida.

3.9 Como foi transmitida a meta?

A figura 14 apresenta os dados relativos a como as metas foram transmitidas aos funcionários. Como pode ser observado, há uma grande variação de maneiras dessa transmissão.

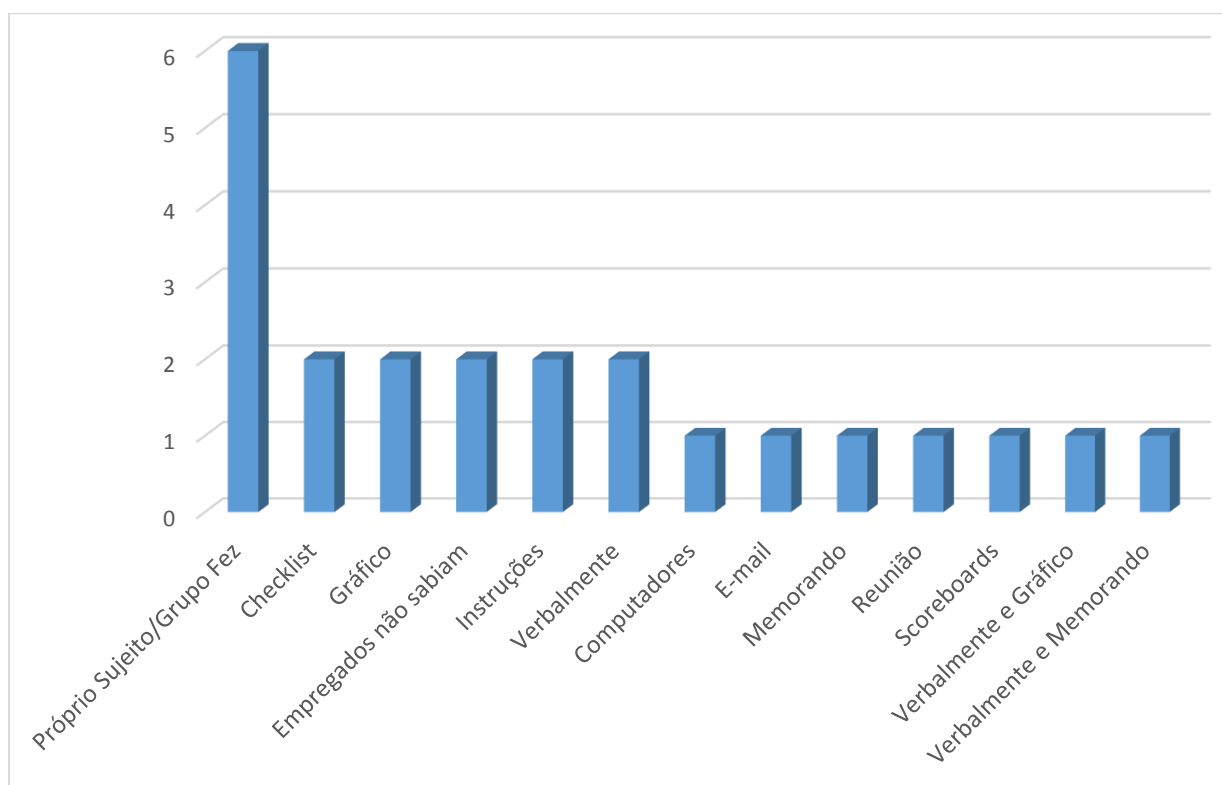


Figura 14 - Número de ocorrências de como foi transmitida a meta a ser atingida

Pode-se destacar o item “*Empregados não sabiam*” que foi mencionado nas pesquisas 15 e 21. Esse dado significa que as metas não foram transmitidas aos funcionários, o que é um dado preocupante, já que as pesquisas explicitamente relatam que utilizaram metas como intervenção e, segundo a literatura, metas são antecedentes para os comportamentos. Se o estímulo não está no ambiente de quem vai se comportar, ou seja, do funcionário, não servirá como um antecedente apropriadamente.

Além disso, trabalhar dessa maneira faz com que as metas funcionem muito mais como um critério de reforçamento (como acontece na pesquisa básica na qual

são os pesquisadores que decidem um determinado número de comportamentos que o sujeito deve emitir antes de ser reforçado) e muito menos com o aspecto de regra verbal da meta. Como lembram Fellner e Sulzer-Azaroff (1984) as metas dizem ao funcionário o que precisa ser feito, e trabalhar dessa maneira não dá essa informação a eles.

Esse problema pode ter acontecido justamente pela área não possuir uma definição clara de como trabalhar com metas, nem possuir descrições tecnológicas suficientemente bem elaboradas para os outros pesquisadores utilizarem. Seria extremamente necessário que a área de OBM chegasse a um acordo sobre como trabalhar com esse procedimento.

3.10 Clareza da Meta

A figura 15 apresenta dados relativos à clareza da meta, ou seja, discute-se sobre as informações que são passadas aos funcionários. Para uma meta ser considerada clara, as respostas que um determinado sujeito deve emitir devem estar especificadas, assim como o reforço que está estabelecido com ela. Basicamente, a meta deve especificar as partes B e C de uma contingência (deve determinar as respostas e as consequências dessas respostas).

De um ponto de vista analítico comportamental, deveria estar claro porque uma meta deveria ser específica. Quando a meta especifica as respostas requeridas e o critério para as recompensas [*rewards*], empregados e gerentes podem facilmente discriminar um desempenho sucedido de não sucedido. (FELLNER; SULZER-AZAROFF, 1984, p. 35)

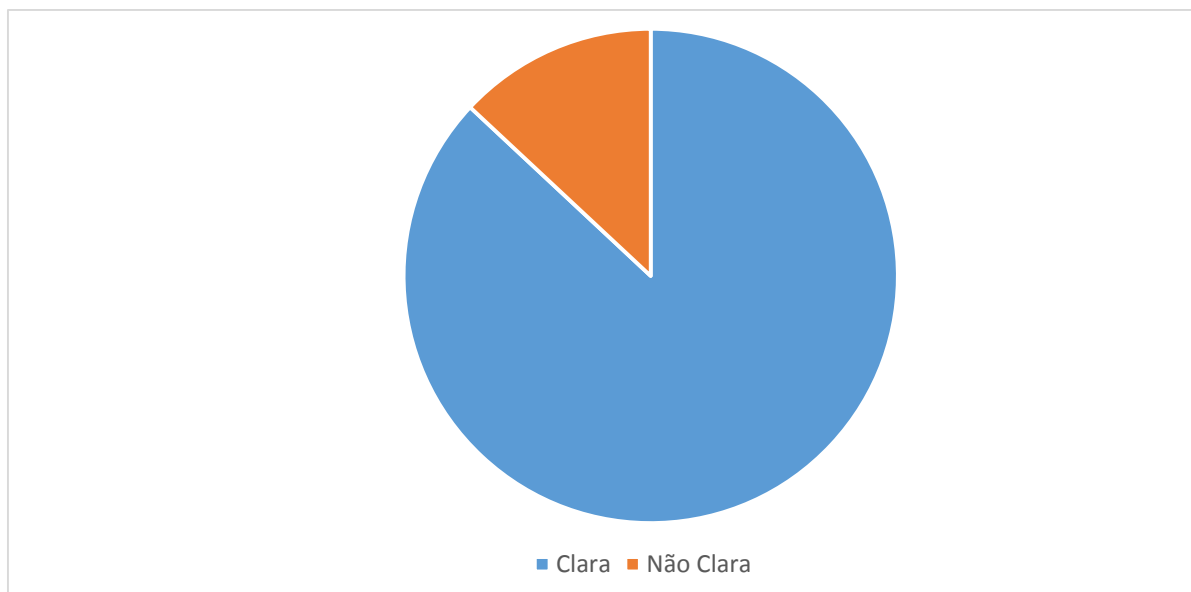


Figura 15 - Porcentagem de artigos que descreveram o desempenho esperado (meta clara)

Nas pesquisas analisadas, 87% delas apresentam clareza ao determinar a meta. Outras três pesquisas apresentam metas não claras, sendo que o objetivo de uma dessas três era justamente testar a variável de “fazer seu melhor”, ou seja, não especifica o critério de reforço, nem o padrão da resposta.

3.11 Como foram coletados os dados da *Performance*

A figura 16 apresenta dados relativos a como as pesquisas realizaram a coleta de dados referente ao desempenho a ser alterado. Como pode ser observado, grande parte (11) pessoas de fora da empresa, treinadas pelo pesquisador, para observar e registrar os comportamentos.

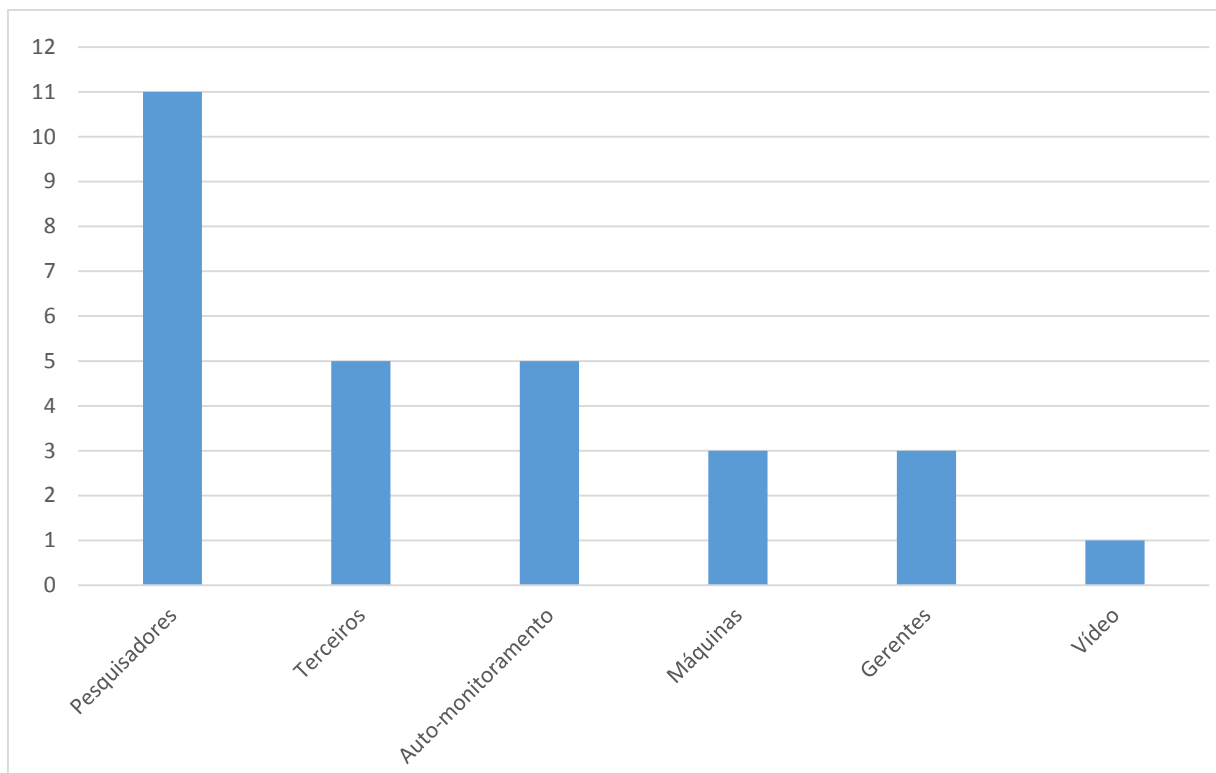


Figura 16 - Número de ocorrências de como foram coletados os dados da performance a ser atingida

Outras pesquisas (cinco) preferiram utilizar o automonitoramento para que o registro fosse feito. Isto deve ter sido proposto pela tentativa de generalização dos repertórios que pesquisadores pretendiam realizar. Este procedimento é considerado bastante adequado, também por Baer, Wolf e Risley (1968), pois o pesquisador ao deixar a empresa, pode permitir que os processos implementados continuem em vigor. As três pesquisas que utilizam os gerentes para o registro também permite que aqueles que participam diretamente da gestão de uma instituição tenham conhecimento acerca da *performance* de seus funcionários de maneira clara e precisa, com dados mensuráveis e impessoais mais do que utilizando o julgamento para a tomada de decisões.

3.12 O que foi feito após as metas serem dadas?

É importante ressaltar que todas as pesquisas, exceto uma das pesquisas conduzidas no artigo 20, realizaram *feedback* após a meta. Isso está de acordo com a literatura da área, que indica que somente a meta não é capaz de alterar a *performance* e que o *feedback* ajuda a demonstrar aos sujeitos onde eles estão em relação a meta estabelecida.

A tabela 3 apresenta os dados relativos de como foram conduzidas as pesquisas após as metas. Apresenta os dados relativos também ao que as pesquisas disseram ter feito ao funcionário atingir a meta ou não atingir a meta. Importante ressaltar que o artigo 20 possuía mais de uma pesquisa que foi conduzida de maneira diferente, isso foi detalhado separando o artigo em três pesquisas (20.1; 20.2; 20.3)

Tabela 2 - Procedimentos realizados após a meta e procedimentos feitos pelos pesquisadores quando o funcionário atingiu ou não a meta

Número	Procedimento Após	O que fazer quando Atinge	O que fazer quando NÃO
1	Feedback	Reforço Verbal do Gerente Postado Melhor da Semana em um mural	Orientação sobre como Atingir a Meta
2	Feedback	Reforço Verbal do Gerente Reforço Escrito no Feedback Nova Meta	Só Feedback
3	Feedback	Nova meta	Continua mesma meta
4	Feedback	Só Feedback	Só Feedback
5	Feedback	Só Feedback	Só Feedback
6	Feedback	Nova meta após atingir a antiga duas vezes	Nova meta, menor
7	Feedback	Feedback "Positivo"	Só Feedback
8	Feedback	Acesso a item preferencial	Dizer nível que foi atingido (Feedback) Instruções para melhorar
9	Feedback	Auto-recompensa	Só Feedback
10	Feedback	Luz Verde	Luz Vermelha
11	Feedback	Reforço Tangível Reforço Social	Só Feedback
12	Feedback	Só Feedback	Só Feedback
13	Feedback	Reforço Tangível	Instruções para melhorar

14	Feedback	Só Feedback	Só Feedback
15	Feedback	Pergunta o que querem	Dizer como poderiam melhorar
		Dizer quem atingiu	
16	Feedback	Só Feedback	Só Feedback
17	Feedback	Reforço Tangível (Dinheiro)	Só Feedback
18	Feedback	Frase "positiva"	Frase "Negativa"
19	Feedback	Ganho de Reforço Tangível (Dinheiro)	Perca de Incentivos da Empresa
20.1	Feedback	Nova meta	Só Feedback
20.2	Feedback	Só Feedback	Só Feedback
20.3	Nada	Nada	Nada
21	Feedback	Reforço Tangível (de uma lista)	Instruções para melhorar
		Dizem que atingiu	

Os dados apresentados mostram que 60% das pesquisas analisadas falam sobre a liberação de algum tipo de reforço tanto intangíveis, tais como o reconhecimento de colegas ou gerentes, quanto tangíveis, de dinheiro a uma lista de possibilidades (como ingressos para o cinema ou broches). Isso mostra uma preocupação das pesquisas em liberar o reforço ao atingir a meta que é o que a principal literatura da área aponta como algo a ser imprescindível para que o procedimento dê certo.

Quanto ao procedimento após a meta ter sido atingida, algumas pesquisas além do reforço elaboraram uma nova meta a ser atingida. Possíveis explicações para isso pode ser o fato de que a *performance* estava em um nível muito abaixo do desejado e foram atribuídas pequenas metas para os funcionários; as metas atingidas, geram outras metas cada vez mais próxima do desempenho ideal. Esse modelo de trabalho é o proposto por Daniels e Daniels (2006) que afirmam que o ideal seria atribuir pequenas metas, para reforçar até as pequenas melhoras e ao longo do tempo ir atribuindo metas maiores até chegar ao desempenho ideal.

Muitas das pesquisas também ofereceram instruções de como melhorar o desempenho caso o colaborador não conseguisse atingir a meta proposta (cerca de 23%), e isso revela uma preocupação com a *performance* a ser atingida, instruindo o profissional ao invés de usar de punições. Ainda nesse sentido, 14% das pesquisas utilizaram alguma forma de punição para quando os funcionários não atingiram a

meta, causando perda de incentivos, ou sinalizando com uma luz que possuía funções de punição (por ficar pareado com falas negativas dos colegas). Para a análise do comportamento isso pode ser um problema, já que a punição gera efeitos colaterais para o desempenho do funcionário como desmotivação, baixa rentabilidade, comportamentos de fuga e esquiva do ambiente punidor (do trabalho) e da pessoa que o puniu (chefe ou colegas).

3.13 Resultados dos procedimentos

Os dados da figura 17 são relativos aos resultados que são apresentados em cada uma das pesquisas analisadas. Como pode ser observado, somente uma pesquisa (a de número 2) afirma que não apresentou mudanças consideráveis, (a de número 2), todas as outras pesquisas relatam que o procedimento de metas aumentou o desempenho de seus funcionários positivamente. 82% relatam ainda que além de melhorar a *performance*, a meta foi atingida pelos empregados.

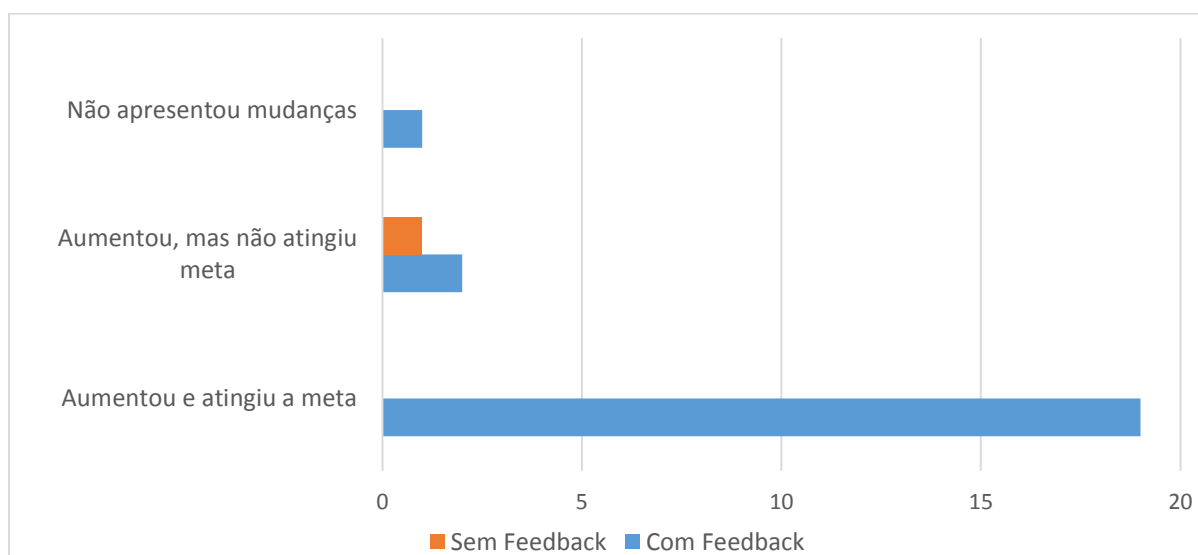


Figura 17 - Resultados apresentados pelas pesquisas que utilizaram e não utilizaram feedback em conjunto com as metas.

Os objetivos apresentados pelos pesquisadores ao realizar uma intervenção de metas nas empresas não citavam como objetivos a generalização dos resultados para quando o pesquisador não estivesse mais na empresa. Isso para o analista do comportamento é um problema, uma vez que não há como falar de resultados que permanecerão para a empresa sem levar em conta essa situação. Outro ponto a ser levantado é que não foi feito acompanhamento de nenhuma empresa após a saída do pesquisador, aumentando ainda mais a problematização desses resultados.

3.14 Autores citados nos artigos:

A figura 18 apresenta os dados relativos aos autores que são citados nos 21 artigos analisados. Um total de 580 citações foram feitas nos artigos, sendo que o gráfico somente apresenta os autores que foram referências para pelo menos 10 deles, correspondendo a 50% dos artigos. O apêndice C apresenta os autores que não estão listados na figura.

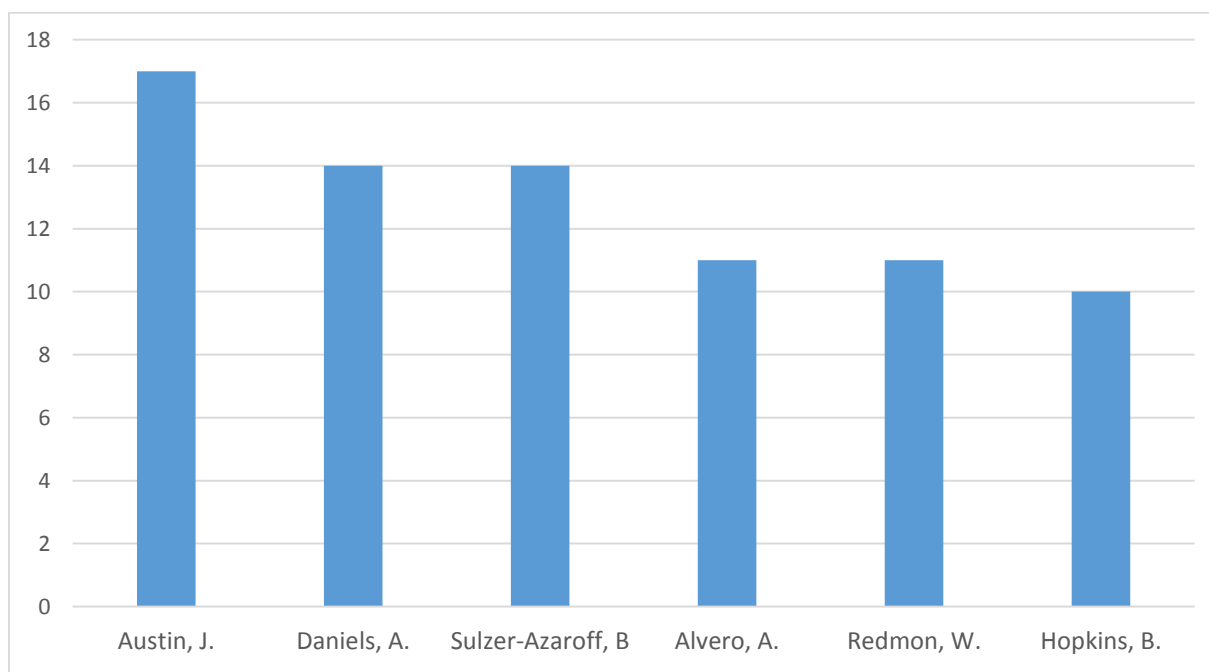


Figura 18 - Número de vezes que cada autor foi citado nos artigos

Esses autores podem ser considerados referência na área de OBM e no tema de metas as últimas pesquisas citam em grande número seus trabalhos. John Austin,

por exemplo, foi editor do JOBIM durante muitos anos, escreveu mais de 100 artigos principalmente sobre *feedback*.

Aubrey Daniels foi o fundador do JOBIM e é referencia em toda área organizacional pelos seus livros que divulgam o trabalho da análise do comportamento nas organizações. Seus temas de publicação envolvem todas as variáveis que estão relacionadas com o desempenho do trabalhador. Passando por todos os procedimentos descritos que foram feitos desde *feedback* assim como metas.

Uma atenção especial deve ser dada a Beth Sulzer-Azaroff ela foi a coautora de um dos principais artigos do tema de metas, “*A Behavioral Analysis of Goal Setting*” (1984). Nessa publicação as autoras deixam de lado outras teorias e exemplificam como a Análise do Comportamento trabalharia o conceito de metas. Beth Sulzer-Azaroff descreve pesquisas realizadas dentro da área e é citada inclusive por Daniels como contribuinte nesse assunto.

Alicia Alvero é uma analista do comportamento, focada principalmente na pesquisa de melhorar o desempenho dos trabalhadores e nos comportamentos relacionados com a segurança do trabalho. Publica atualmente em cinco revistas especializadas, sendo três delas específicas de análise do comportamento.

William K. Redmon é vice presidente e gerente de talentos na empresa Bechtel, especialista em projetos, com mais de 55000 funcionários no mundo todo. Seu livro *Handbook of Organizational Performance* é um sucesso de vendas e contém um modelo de como desenvolver liderança.

4 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como o procedimento de metas estava sendo utilizada dentro das empresas pelos analistas do comportamento. Por se tratar de um procedimento relativamente simples é de alta utilidade como ferramenta de gestão, sendo amplamente utilizada durante todos os anos que esta pesquisa foi realizada (período de 2000 a 2014).

A presente pesquisa encontrou como dado uma ampla maneira de realizar o procedimento denominado de metas, mostrando que não há consenso na área sobre tal assunto. Isso prova ser relativamente preocupante principalmente quando 38% das pesquisas não discutem a função desse procedimento ou sobre como fazê-lo. Esse dado porém pode ser pelo fato que os artigos estavam preocupados em aumentar o desempenho dos funcionários nas empresas mais do que produzir uma discussão conceitual na área.

Os dados mostram que grande parte dos pesquisadores se referencia na literatura para justificar utilizar o procedimento. O que pode ajudar a entendê-los é o fato de a literatura apresentar dados concretos pode trazer mudanças significativas no desempenho dos funcionários principalmente para quando os funcionários sabem o que precisa ser feito, mas não sabem quantas vezes ou quando.

A literatura aponta que utilizar metas sozinha não é efetivo, explicando o motivo de todas, exceto uma, pesquisa realizar o procedimento de metas em conjunto com outros procedimentos, como é o caso do *feedback*, de esclarecer as tarefas entre outros.

Para a análise do comportamento faz completo sentido a discussão de que somente estabelecer uma meta não funciona completamente. Como já ressaltado ao apresentar os resultados, é necessário explicitar o que precisa ser feito e como deve ser feito (através da clarificação das tarefas) e dizer onde o repertório do funcionário está em relação a essa meta (*feedback*).

É preciso ainda que atingir a meta seja atrelada a um reforçador positivo, providenciando assim, uma maior probabilidade dos funcionários virem a atingi-la novamente, segundo Daniels e Daniels (2006) e Fellner e Sulzer-Azaroff (1984). Por esse motivo, 60% das pesquisas utilizaram de alguma forma reforçadores quando era

atingida a meta. Esse dado revela que os pesquisadores entendem que sem reforço o comportamento não aumenta de frequência, nem pode ser modelado.

Foi encontrado um número significativo de pesquisas que ao funcionário não atingir a meta o melhor a ser feito é instruí-lo sobre como conseguir aumentar seu desempenho, fazendo com que haja possibilidade, em uma meta futura que ele consiga o desempenho esperado. Esse dado não havia sido apontado na literatura, porém é um meio muito bom e claro de prover regras e instruções para melhorar o desempenho daqueles que não conseguiram atingir a meta. Entender os motivos de porque isso aconteceu é extremamente necessário em uma pesquisa, porém nenhuma das pesquisas apresentou esse dado, nem fez qualquer menção sobre os motivos dele ter acontecido.

Isso leva a outro dado apresentado na presente pesquisa: as metas eram estabelecidas pela média do grupo, não levando em consideração o desempenho real de cada um dos funcionários. Isso pode talvez explicar porque alguns conseguiram atingir a meta enquanto outros não, já que alguns já poderiam estar acima da média enquanto outros estavam muito abaixo dela e despenderam um esforço muito maior para se aproximar dela. Novamente seria necessário que fosse entendido pelos pesquisadores porque essa diferença de desempenho das pessoas de um mesmo grupo e providenciar metas diferenciais baseadas no desempenho individual. Uma sugestão seria, por exemplo, estabelecer que cada funcionário teria que melhorar 15% do desempenho atual, levando em consideração, assim, cada nível individual.

Pesquisas futuras poderiam relacionar melhor as metas e o *Feedback* compreendendo como um pode melhorar o outro. Também poderiam ser analisar de maneira mais completa os resultados apresentados pelas pesquisas quanto ao procedimento de metas, levando em consideração se as empresas continuam utilizando-as como ferramenta de gestão mesmo sem o pesquisador presente.

Além disso seria extremamente interessante comparar os resultados da Análise do Comportamento com outras teorias da área, relacionando as diferenças do *modus operandi* de cada uma delas e comparando resultados nas empresas.

5 REFERÊNCIAS

AGNEW, J.. Can We Do Better Behavior Analyses in OBM? Comments on “The Analysis of Behavioral Mechanisms in JOBM”. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 19 (3), p. 57-61, 1999.

AMIGO, S.; SMITH, A.; LUDWIG, T. Using Task Clarification, Goal Setting, and Feedback to Decrease Table Busing Times in a Franchise Pizza Restaurant. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 28, n. 3, p. 176-187, 2008.

BAER, D. M.; WOLF, M. M.; RISLEY, T. R. Some current dimensions of applied behavior analysis. **Journal of Applied Behavior Analysis**, v. 1, p. 91-97, 1968.

BALCAZAR, F. et al. An Objective Review and Analysis of Ten Years of Publication in the Journal of Organizational Behavior Management. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 10, n. 1, p. 7-37, 1989.

BUCKLIN, R. B., ALVERO, A. M., DICKINSON, A. M., AUSTIN, J., e JACKSON, A. K. Industrial-organizational psychology and organizational behavior management: An objective comparison. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 20, n. 2, p. 27-75, 2000.

BATEMAN, M. J.; LUDWIG, T. D. Managing Distribution Quality Through an Adapted Incentive Program with Tiered Goals and Feedback. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 23, n. 1, p. 33-55, 2004.

CARELI, G. G. **OBM funciona? Uma meta-análise de artigos publicados na área**. São Paulo, 2013.

COOPER, M. D. Exploratory Analyses of the Effects of Managerial Support and Feedback Consequences on Behavioral Safety Maintenance. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 26, n. 3, p. 1-41, 2006.

DANIELS, A. C.. **Bringing out the best in people: how to apply the astonishing power of positive reinforcement**. New York, NY: McGraw-Hill, 2000.

DANIELS, A. C.; DANIELS, J. E. **Performance Management**. 4. ed. Atlanta: PMP, 2006.

FANTE, R.; DAVIS, O. L.; KEMPT, V. Improving Closing Task Completion in a Drugstore. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 33, n. 1, p. 77-83, 2013.

FELLNER, D. J.; SULZER-AZAROFF,. A Behavioral Analysis of Goal Setting. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 6 (1), p. 33-51, 1984.

GOOMAS, D. T.; LUDWIG, T. D. Enhancing Incentive Programs with Proximal Goals and Immediate Feedback. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 27, n. 1, p. 33-68, 2007.

HOLLAND, J. G. Behaviorism: part of the problem or part of the solution? **Journal of Applied Behavior Analysis**, v, 11, p. 163-174, 1978.

HOPKINS, B. L. The Principles of Behavior as an Empirical Theory and the Usefulness of That Theory in Addressing Practical Problems. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 19 (3), p. 67-74, 1999.

LOEWY , S.; BAILEY,. The Effects of Graphic Feedback, Goal Setting, and Manager Praise on Customer Service Behaviors. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 27, n. 3, p. 15-26, 2007.

LUDWIG, T. D.; GELLER, E. S. Intervening to improve the safety of delivery drivers. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 19, n. 4, p. 1-124, 2000.

MAGER, R. F. **Análise de Metas**. São Paulo: Market Books, 2001.

MALOTT, R. W. Conceptual Behavior Analysis. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 19, n. 9, p. 75-81, 1999.

MILLER, M. V.; CARLSON, J.; SIGURDSSON, S. O. Improving Treatment Integrity in a Human Service Setting Using Lottery-Based Incentives. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 34, n. 1, p. 29-38, 2014.

NICOL, N.; HANTULA, D. A. Decreasing Delivery Drivers' Departure Times. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 21, n. 4, p. 105-116, 2002.

NORMAND, M.; BUCKLIN, B.; AUSTIN, J. The Discussion of Behavioral Principles in JOBM. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 19 (3), p. 46-56, 1999.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, 1, 2014. 253-273.

RODRIGUEZ, M. et al. Use of the Performance Diagnostic Checklist to Select an Intervention Designed to Increase the Offering of Promotional Stamps at Two Sites of a Restaurant Franchise. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 25, n. 3, p. 17-35, 2006.

SKINNER, B.F. (1953) **Ciência e Comportamento Humano**. Trad. Sob a direção de João Carlos Todorov e Rodolfo Azzi. 11ª edição. São Paulo, Martins Fontes, 2011.

SOUZA, D. **O que é contingência**. IV Encontro Brasileira de Terapia e Medicina Comportamental. [S.l.]: [s.n.]. 1995. p. 3-5.

STEPHENS, S. D.; LUDWIG, T. D. Improving Anesthesia Nurse Compliance with Universal Precautions Using Group Goals and Public Feedback. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 25, n. 2, p. 37-71, 2005.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNDICE A.

Tabela 3 - Demais autores que só escreveram um artigo durante o período de 2000 a 2014 sobre uma intervenção utilizando o procedimento de metas no JOBM

- | | | |
|------------------|-----------------|-------------------|
| • ALVERO, A. | • AUSTIN, J. | • BARANOVSKY, G. |
| • AMIGO, S. | • BAILEY, J | • AMIGO, S. |
| • BATEMAN, M. | • CARLSON, J. | • COOPER, M. |
| • DARATANY, K. | • DAVIS, O | • DEANGELIS, M. |
| • DOWNING, C. | • EIKENHOUT, N. | • FANTE, R. |
| • HANTULA, D. | • HAYMAN, M. | • HICKMAN, J. |
| • HYBZA, M. | • KEMPT, V. | • LOEWY, S |
| • HICKMAN, J. | • MACDONALD, J. | • MADDEN, G. |
| • MATHEWS, R. | • MILLER, M. | • MIRANTI, R. |
| • MULLIN, J. | • NICOL, N. | • PAMPINO, R. |
| • RODRIGUEZ, M. | • SALUME, G. | • SCHATZBERG, T. |
| • SIGURDSSON, S. | • SMITH, A. | • SMITH, S. |
| • SQUIRES, J. | • STEPHENS, S. | • STOKES, T. |
| • STURMEY, P. | • THERRIEN, K. | • TITTELBAACH, D. |
| • WINE, B. | | |

APÊNDICE B.

Tabela 4 – Demais palavras-chave apresentadas pelos textos do banco de dados

- | | |
|---|--------------------------------------|
| • Behavioral safety | • Behavior-based safety |
| • Business Activity Monitoring | • Chaging Criterion |
| • Closing Task Completion | • Courtesy |
| • Credit-card Fraud | • Daily Feedback |
| • Department Store | • Driving Safety |
| • Driver Promptness | • Eletronic Performance Monitoring |
| • E-mailed Group Feedback | • Functional Assessment |
| • Employee Errors | • Goals |
| • Goal-setting | • Human Services |
| • Hand Washing | • Identity Theft |
| • Immediate Group Feedback | • Immediate Performance Feedback |
| • Immediate Group Goals | • Incentive Programs |
| • Lottery | • Meals to Elderly |
| • Management Commitment | • Medicaid Revenue Generation |
| • Normative Feedback | • Offering of Promotional Stamps |
| • Observation Frequency | • Organizational Behavior Management |
| • PDC | • Performance Feedback |
| • Performance Contigent
Consequences | • Performance Management |
| • Performance Matrix | • Proximal Goals |
| • Performance Praise | • Public Feedback |
| • Performance-contigent
Consequences | • Reinforcer Survey |
| • Reprimands | • Rule-Governed Behavior |
| • Response Generalization | • Rules |
| • Scholl Psychologists | • Social Service Agency |
| • Self-management | • Studant Advisors |
| • Supervisor Feedback | • Training lone workers |
| • Supervisor Performance Prompts | • Trucking |
| • Universal Precautions | • Weekly Feedback |

APÊNDICE C.

Tabela 5 - Demais autores citados pelos artigos

- | | | |
|------------------|-----------------|-----------------|
| • Bucklin, B. | • Suarez, Y. | • Sergio, J. |
| • Geller, E. | • Agnew, J. | • Weatherly, N. |
| • Crowell C. | • Abel, D. | • Alavosius, M. |
| • Komaki, J. | • Balcazar, F. | • Baum, W. |
| • Anderson, D. | • Gravina, N. | • Carr, J. |
| • Bailey, J. | • Latham, G. | • Cohen, J. |
| • Ludwig, T. | • Fellner, D. | • Dickinson, A. |
| • Wilk, L. | • Locke, E. | • Fairbank, J. |
| • Gilbert, T. | • Hantula D. | • Kazdin, A. |
| • Goltz, S. | • Hyten, C. | • LaFleur, T. |
| • Luthans, F. | • Mayer, G. | • Prue, D. |
| • Malott, R. | • Olson, R. | • Wallin, J. |
| • Mawhinney, T. | • Poling, A. | • Abernathy, W. |
| • Barwick, D. | • Cooper, M. | • Johnson, C. |
| • Biggs, J. | • Hogg, A. | • Kessler, M, |
| • Blakely, E. | • Iwata, B. | • Larson, Jr. |
| • Boni, N. | • Jessup, P. | • Nau, P. |
| • Pampino, R. | • Riccobono, J. | • Vollmer, T. |
| • Phillips, R. | • Schlinger, H. | • Wellesley, J. |
| • Reber, R. | • Skinner, B. | • Welsh, D. |
| • Reid, D. | • Smith, J. | • Wilder, D. |
| • Van Houten, R. | • Sturmey, P. | • Wilson, C. |
| • Allison, D. | • Bandura, A. | • Burgio, L. |
| • Anderson, C. | • Bateman, M. | • Burson, L. |
| • Anger, W. | • Berger, S. | • Callahan, C. |
| • Axelrod, S. | • Braatz, D. | • Catania, A. |
| • Babcock, R. | • Brache, A. | • Cervone, D. |
| • Baer, D. | • Brown, C. | • Chhokar, J. |
| • Citera, M. | • DeAngelis, M. | • Eikenhout, N. |
| • Cohen, A. | • DeVries, J. | • Engel, B. |

- Cope, J.
- Favero, J.
- Gaetani, J.
- Galante, V.
- Hawkins, A.
- Kanawaty, G.
- Kirschenbaum, D.
- Krause, T.
- McConville, M.
- McSween, T.
- Moore, J.
- Paul, R.
- Pritchard, R.
- Risley, T.
- Rohn, D.
- Stahelski, A.
- Stajkovic, A.
- Streff, F.
- Sutherland, V.
- Winett, R.
- Winn, A.
- Wolf, M.
- Azrin, N.
- Baker, R.
- Balsam, P.
- Band, J.
- Barnard, J.
- Barnes-Holmes, D.
- Bartley, J.
- Barton, C.
- Bauman, K.
- Bausell, R.
- Becker, M.
- Campbell, D.
- Campbell, R.
- Duffy, E.
- Heering, P.
- Honeywell, J.
- Hoxeng, D.
- Hunter, W.
- Luecke, R.
- MacDonald, J.
- Makin, P.
- Moss, J.
- Mullin, J.
- Nielsen, D.
- Rosselli, V.
- Roth, P.
- Rummler, G.
- Scott, L.
- Taylor, L.
- Therrien, K.
- Thyer, B.
- Tittelbach, D.
- Zohar, D.
- Abagnale, F.
- Adams, J.
- Aiken, E.
- Albin, R.
- Albrecht, K.
- Algera, J.
- Almeida, D.
- Alpern, M.
- Amand, C.
- Bissett, M.
- Blampied, N.
- Blood, M.
- Bond, F.
- Bondy, A.
- Brady, M.
- Erez, M.
- Jarema, K.
- Jensen, M.
- Kalsher, M.
- McAfee, R.
- Martin, G.
- Mason, M.
- Mathews, R.
- Nolan, T.
- O'Brien, R.
- Parsons, M.
- Silverstein, J.
- Siroky, L.
- Slowiak, J.
- Sommer, S.
- Waller, J.
- Williams, J.
- Williams, M.
- Ammons, R.
- Anderson, E.
- Anderson, K.
- Anderson, L.
- Asford, S.
- Asmus, J.
- Azar, N.
- Beehr, T.
- Beeson, R.
- Bensley, L.
- Berglund, K.
- Bernstein, D.
- Berry, L.
- Bijou, S.
- Binder, C.
- Christian, W.
- Claxton-Oldfield, S.

- Carr, A.
- Carr, E.
- Cash, V.
- Cerutti, D.
- Chase, P.
- Chiricos, T.
- Winsted, K.
- Cook, S.
- Cooper, J.
- Cooper, L.
- Cordery, J.
- Cormier, L.
- Cormier, W.
- Cravin, D.
- Cronin, J.
- Culig, K.
- Cummings, L.
- Curry, S.
- Fante, R.
- Fanurik, D.
- Felknor, S.
- Ferguson, B.
- Festinger, L.
- Fisher, C.
- Fixsen, A.
- Fleming, R.
- Foshee, T.
- Fox, D.
- Fox, J.
- Fredda, J.
- Frederick, J.
- Greene, B.
- Grindle, A.
- Grossnickle, W.
- Grubb, P.
- Brea, J.
- Brosvic, G.
- Broussard, C.
- Brown, K.
- Bruwelheide, L.
- Bruya, L.
- Buchan, R.
- Burleigh, R.
- Burnette, M.
- Burroughs, W.
- Calpin, J.
- Calvano, T.
- Dillon, M.
- Doman, M.
- Dorsey, M.
- Dubbert, P.
- Duff, A.
- Duncan, P.
- Durand, V.
- Durbin, E.
- Dwore, R.
- Frisz, R.
- Galizio, M.
- Gaynes, R.
- Gaynor, P.
- Geelhoed, E.
- George, T.
- German, S.
- Gershon, R.
- Ghosh, P.
- Giddan, N.
- Glass, G.
- Gollob, H.
- González, M.
- Goomas, D.
- Clayton, M.
- Coleman, R.
- Collins, R.
- Comesaña, L.
- Connell, D.
- Cook, H.
- Cook, M.
- Danner, R.
- Darrah, P.
- Delclos, G.
- DePasquale, J.
- Dhillon, G.
- Dickingson, A.
- Dierks, W.
- DiGennaro Reed, F.
- Dihoff, R.
- Eason, S.
- Eckerson, W.
- Edelstein, B.
- Eisenberg, G.
- Eisenberg, L.
- Elman, D.
- Emmert, G.
- Epstein, M.
- Ericsson, K.
- Evans, I.
- Evans, L.
- Everett, P.
- Hedlund, J.
- Heinrich, H.
- Hendel, R.
- Henderson, D.
- Henry, G.
- Holder, D.
- Holly, K.

- Guastello, S.
- Guzzo, R.
- Hackathorn, R.
- Hall, H.
- Hanley, G.
- Harper, A.
- Harr, V.
- Harris, T.
- Hayes, S.
- Hodson, S.
- Janz, N.
- Jessor, R.
- Jette, R.
- Jex, S.
- Johnson, P.
- Johnson, R.
- Johnston, J.
- Jones, H.
- Jones, K.
- Jones, R.
- Jones, S.
- Kahn, K.
- Kamakura, W.
- Kaplan, R.
- Karkashian, C.
- Katz, E.
- Katzell, R.
- Kazbour, R.
- Keeney, A.
- Keeps, E.
- Keller, F.
- Kernan, M.
- Killebrew, T.
- Klerk, N.
- Perry, J.
- Grant, B.
- Grant, J.
- Hlavacek, A.
- Heron, T.
- Herrnstein, R.
- Hersey, J.
- Hess, E.
- Heward, W.
- Hickman, J.
- Hidley, J.
- Koerber, J.
- Kortick, S.
- Laitinen, H.
- Lalli, E.
- Lalli, J.
- LaMere, J.
- Lane, J.
- Lanford, A.
- Langeland, K.
- Langer, S.
- Langford, A.
- Lassar, W.
- Latane, B.
- Lazarfeld, P.
- Lazarus, A.
- Leake, B.
- Lee, P.
- Lehman, G.
- Lerman, D.
- Lessin, N.
- Linn, L.
- Liu-Constant, B.
- Loewen, N.
- McComas, J.
- McCord, B.
- Horner, R.
- Howard, G.
- Huber, V.
- Huitema, B.
- Hult, G.
- Hung, D.
- Ilgen, D.
- Jackson, A.
- Jacobs, J.
- Janssen, W.
- Loewy, S.
- Lord, R.
- Luiselli, J.
- Luke, D.
- Lund, A.
- Lutrey, S.
- Lutz, M.
- Mace, C.
- Madden, G.
- Mager, R.
- Maglieri, K.
- Mahoney, M.
- Mallet, S.
- Marholin, D.
- Marini, Z.
- Markowski, A.
- Martens, B.
- Martin, L.
- Matheson, L.
- Matthews, K.
- Mayer, R.
- McAra, D.
- McCann, K.
- Mittal, V.
- Mooney, V.

- Petersen, D.
- Petty, M.
- Phillips, J.
- Pierson, M.
- Pigott, H.
- Pipe, P.
- Preusser, D.
- Purcell, E.
- Pyles, D.
- Rachlin, H.
- Rae, C.
- Rafaeli, A.
- Reichardt, C.
- Rhoton, W.
- Rice, A.
- Richards, M.
- Richman, D.
- Richman, G.
- Riggs, J.
- Roberts, M.
- Robertson, I.
- Robinson, L.
- Rodriguez, M.
- Rogers-Warren, A.
- Rost, K.
- Rudd, J.
- Rue, H.
- Russo, D.
- Rust, R.
- Ryan, C.
- Saari, J.
- Shiffman, S.
- Shimamune, S.
- Shore, B.
- Short, M.
- McCoy, D.
- McGee, H.
- McGinnis, J.
- McKenna, F.
- McLaughlin, K.
- McLeskey, J.
- McNally, K.
- Meagher, M.
- Melton, G.
- Merante, R.
- Michael, J.
- Mihalic, M.
- Miller, L.
- Milne, A.
- Minnich, M.
- Mischel, W.
- Mittal, B.
- Saari, L.
- Salancik, G.
- Salinger, M.
- Sama, L.
- Sanderson, M.
- Sanford, A.
- Santamaria, M.
- Sarakoff, R.
- Schreuder, D.
- Schupert, M.
- Scibak, J.
- Sevastos, P.
- Shier, L.
- Stoneman, K.
- Sprague, J.
- Squires, J.
- Stephens, S.
- Stephens, T.
- Moreno, R.
- Morgan, M.
- Morris, E.
- Mundy, L.
- Murphy, L.
- Needleman, L.
- Neef, N.
- Neubert, M.
- Nicol, N.
- Niemira, M.
- Northup, J.
- Norton, D.
- O'Hora, D.
- O'Neil, R.
- O'Neill, B.
- Ochroch, S.
- Oliver, J.
- Oliver, R.
- Ollendick, T.
- Ordman, A.
- Orpen, C.
- Parasuraman, A.
- Parsons, M.
- Patterson, C.
- Peake, P.
- Pear, J.
- Peck, R.
- Pelaez, M.
- Pennypacker, H.
- Stoner, B.
- Storey, K.
- Stuebing, K.
- Stutts, J.
- Sussman, S.
- Sutton, R.

- Sigurdsson, S.
- Simon, H.
- Simon, K.
- Singleton, B.
- Sink, D.
- Sleet, D.
- Slifer, K.
- Smith, G.
- Smith, M.
- Smith, R.
- Sobell, L.
- Sovern, J.
- Spechler, J.
- Sponsel, S.
- Zeithaml, V.
- Zemke, R.
- Zahorik, A.
- Zarcone, J.
- Wu, R.
- Yukl, G.
- Wood, R.
- Stewart D.
- Stewart, I.
- Stillman, F.
- Wahler, R.
- Waldo, G.
- Walker, W.
- Wanchisen, B.
- Waranch, H.
- Warren, S.
- Watson, D.
- Weick, K.
- Weinberg, R.
- Weinstein, N.
- Wesley, R.
- Wilde, G.
- Willems, E.
- Williams, C.
- Willy, M.
- Wilson, G.
- Wine, B.
- Winkel, F.
- Synder, M.
- Taylor, M.
- Terrell, D.
- Tharp, R.
- Tjosvold, D.
- Tomarken, A.
- Touchette, P.
- Tu, H.
- Tubbs, M.
- Tuttle, T.
- Uller, F.
- Ulsan, S.
- VanStelle, S.
- Varki, S.
- Vesley, D.
- Vicars, S.
- Vlahov, D.
- Voeltz, L.
- Wacker, D.
- Wagenaar, A.
- Wagner, S.