

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL



Keila Aparecida Marques

**META ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO DE
PRODUZIR DO INDIVÍDUO**

CATALÃO

2018



**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS
DE TESES E
DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: ☒ **Dissertação** ☐ **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

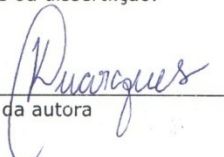
Nome completo do autor: Keila Aparecida Marques

Título do trabalho: **META ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO DE PRODUZIR DO INDIVÍDUO.**

3. Informações de acesso ao documento:

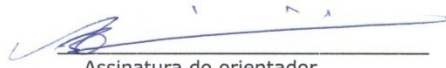
Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.



 Assinatura da autora

Ciente e de acordo:



 Assinatura do orientador

Data: 18 / 9 / 2018

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente
- Submissão de artigo em revista científica
- Publicação como capítulo de livro
- Publicação da dissertação/tese em livro

²A assinatura deve ser escaneada.

Keila Aparecida Marques

**META ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO DE
PRODUZIR DO INDIVÍDUO**

Dissertação apresentada à banca como requisito para conclusão do curso de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás.

Orientador: André Vasconcelos da Silva.

CATALÃO

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Marques, Keila Aparecida
Meta Organizacional e seus Efeitos no Comportamento de
Produzir do Indivíduo [manuscrito] / Keila Aparecida Marques. - 2018.
CL, 150 f.

Orientador: Prof. Dr. André Vasconcelos Silva.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade
Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós
Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2018.
Bibliografia. Anexos.
Inclui gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Metas. 2. Estabelecimento de metas. 3. Comportamento
governado por regras. 4. regras. 5. Análise do comportamento. I.
Vasconcelos Silva, André, orient. II. Título.

CDU 005



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

No dia vinte e sete (27) de julho de 2018, às 09:00 horas, na sala 215 do Bloco Multifuncional (Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão), KEILA APARECIDA MARQUES, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) da Universidade Federal de Goiás, expôs, em sessão pública, o exame de defesa da dissertação intitulado **META ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO DE PRODUZIR DO INDIVÍDUO**, para a Comissão de Avaliação composta pelos (as) docentes: **Dr. André Vasconcelos da Silva** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. Helder Lima Gusso** (Universidade Federal de Santa Catarina, Membro Convocado Externo), **Dr. Cristiano Coelho** (Programa de Pós-Graduação em Psicologia/Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Membro Convocado Externo) e **Dr. Lacordaire Kemel Pimenta Cury** (Instituto Federal Goiano, Membro Convocado Suplente Externo). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo (a) docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos ao (à) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o (a) docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convocado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa azeitou a dissertação e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste (a) no curso de Mestrado Profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

Aprovação do trabalho de defesa

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) APROVADO NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis. As correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (à) discente candidato (a) no final da sessão.

Reprovação do trabalho de defesa

De acordo com a Resolução – CEPEC Nº 1109 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado um trabalho de conclusão de mestrado válido, conforme pareceres circunstanciados em anexo.

A Comissão de Avaliação:

Dr. André Vasconcelos da Silva Membro Presidente Universidade Federal de Goiás - UFG	Para uso da Coordenação Secretária de PPGGO Prof. Dr. Wagner Rosalem Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás Prof. Dr. Wagner Rosalem Coord. do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional-RCA/UGF STAPE: 1563237 - Port. 0321
Dr. Helder Lima Gusso Membro Convocado Externo Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Prof. Dr. Geraldo Sadyama Leal Vice-Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás
Dr. Cristiano Coelho Membro Convocado Externo Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC/GO	Observações:
Dr. Lacordaire Kemel Pimenta Cury Membro Convocado Suplente Externo Instituto Federal Goiano	
Keila Aparecida Marques Discente (Candidato (a)) Matrícula: 2616100759	Visto Secretária: <i>Isabela Gomes dos Santos</i> EX. Defesa: nº 10/2018 Catalão, 27/07/2018

Dedico este trabalho a minha filha Júlia, e ao meu esposo Cláudio, pelo amor, carinho, compreensão e apoio nesta etapa desafiadora de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu forças para suportar as dificuldades e os contratempos enfrentados. Mas nunca pensei em desistir!

Em especial ao professor Dr. André Vasconcelos da Silva, que com seu incentivo e paciência me ensinou a ser uma pesquisadora. Sou muito grata pelos momentos de discussões o qual me possibilitou a oportunidade de transitar por este maravilhoso mundo acadêmico, e mais, foi nesta trajetória que percebi o quanto sou capaz de aprender e a me desenvolver a cada dia. Obrigada pelas orientações e ensinamentos, e por todo convívio durante todo esse tempo. Você foi muito importante para essa conquista!

Agradeço a minha família, pelo incentivo e paciência desses últimos anos. Vocês foram fundamentais nesta conquista. Em especial a minha mãe, a Maria minha amiga de todas as horas, meu esposo Claudio e a minha filha Júlia, vocês são a minha base e o meu alicerce, sem vocês eu não conseguiria. Obrigada pelo amor de cada um de vocês!

Aos alunos, e hoje amigos, do mestrado em Gestão Organizacional, especialmente ao grupo de estudo dos alunos do Professor André, Neubher, Luciana, Aline, Matheus, Paulo, Mariana, Sulamita, Miriam, Fernanda, Daniely, Manfred, Fausto, Liliane, Ivana e demais, por todas as reflexões e conhecimentos compartilhados.

À Universidade Federal de Goiás, em especial a Unidade Acadêmica Especial de Gestão de Negócios da Regional Catalão, por ter me oportunizado a realização desta Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

Por fim, a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram com este estudo.

RESUMO

Marques, K. A. (2018). *Meta Organizacional e seus Efeitos no Comportamento de Produzir do Indivíduo*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, Catalão, GO, Brasil.

A Análise do Comportamento é um dos campos científicos que tem lidado de forma ampla com os conceitos pautados no comportamento do indivíduo, e que tem sido frutos de estudos que podem viabilizar a compreensão do comportamento de produzir dos trabalhadores em ambientes organizacionais. Para a realização da pesquisa foram produzidos três artigos que têm como objetivo investigar o efeito das variáveis independentes, metas como sendo regras com características de operações estabelecedoras e metas como sendo regras com características especificadoras de estímulos discriminativos. O objetivo do estudo 1 é analisar o efeito do estabelecimento da meta no comportamento de produção e se suas características especificadoras têm distinção. Enquanto que o estudo 2 busca verificar se os parâmetros de estabelecimento da meta é capaz de elevar o comportamento de produção de pulseiras, e tem como objetivo verificar o efeito do estabelecimento da meta fundamentada no próprio indivíduo, enquanto que o outro parâmetro tem como base o grupo. Por último, o artigo 3 busca responder as limitações dos dois artigos anteriores, no que tange a complexidade da realização da tarefa, pois, é permitido ao participante escolher a ordem de confecção entre as quatro técnicas de pulseiras disponíveis, tendo como instrução que o participante têm que confeccionar pelo menos uma pulseira de cada técnica ensinada. O objetivo do terceiro artigo é responder se os participantes optaram em confeccionar as pulseiras consideradas mais fáceis ou mais difíceis. A pesquisa foi realizada com 20 estudantes universitários que foram divididos em 4 grupos com 5 participantes cada, combinados com as variáveis independentes. Para a realização do experimento, os participantes foram submetidos a duas etapas. Sendo a primeira etapa destinada ao treinamento das quatro técnicas de pulseiras. A segunda etapa, após todos os participantes já terem aprendido a confeccionarem as quatro técnicas de pulseiras, foi destinada a aplicação das variáveis independentes pertinentes a este estudo.

Palavras-chave: Metas; Estabelecimento de metas; Comportamento governado por regras; Regras; Análise do Comportamento.

ABSTRACT

Marques, K.A. (2018). *Organizational Goal and its Effects on the Producing Behavior of the Individual*. Master's Dissertation, Post-Graduation Program in Organizational Management, Federal University of Goiás, Regional Catalão, Catalão, GO, Brazil.

Behavior Analysis is one of the scientific fields that has dealt broadly with the concepts based on the behavior of the individual, and which has been the fruit of studies that can make possible the understanding of the behavior of workers' production in organizational environments. Three articles were produced to investigate the effect of the independent variables, goals as rules with characteristics of establishing operations and goals as rules with characteristics specifying discriminative stimuli. The objective of study 1 is to analyze the effect of goal setting on production behavior and whether its specifying characteristics have distinction. While study 2 seeks to verify if the goal setting parameters is able to raise the brace production behavior, and aims to verify the effect of establishing the goal based on the individual, while the other parameter is based on the group. Finally, article 3 seeks to respond to the limitations of the two previous articles regarding the complexity of the task, since the participant is allowed to choose the order of confection between the four techniques of bracelets available, having as instruction that the participant have to make at least one bracelet of each technique taught. The purpose of the third article is to answer if the participants chose to make the bracelets considered easier or more difficult. The research was carried out with 20 university students who were divided in 4 groups with 5 participants each, combined with the independent variables. For the accomplishment of the experiment, the participants were submitted to two stages. Being the first stage destined to the training of the four techniques of bracelets. The second step, after all participants had already learned how to make the four bracelet techniques, was used to apply the independent variables pertinent to this study.

Keywords: Goals; Setting goals; Behavior governed by rules; Rules; Behavior Analysis.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Representação esquemática da tríplice contingência: unidade básica de análise do comportamento operante.....	26
	.	
Figura 4.1	Passos condições experimentais.....	47
Figura 5.1	Passos condições experimentais.....	75
Figura 5.2	Quantidade total de produção.....	76
Figura 5.3	Tempo médio total	77
Figura 6.1	Passos condições experimentais.....	94
Figura 6.2	Total de pulseiras produzidas por grupo.....	95
Figura 6.3	Quantidade de pulseiras produzidas por técnicas.....	96
Figura 6.4	Ordem de escolha para a confecção das técnicas de pulseiras.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1	Grupos Experimentais.....	46
Quadro 4.2	Meta média indicada <i>versus</i> Produção média realizada.....	48
Quadro 4.3	Avaliação das qualidades das técnicas de pulseiras.....	51
Quadro 5.1	Grupos experimentais.....	74
Quadro 5.2	Meta média indicada <i>versus</i> Produção média realizada.....	78
Quadro 6.1	Grau de Complexidade das Técnicas.....	93

1. INTRODUÇÃO	19
1.1. Comportamento Organizacional	19
1.2. Motivação Geral	21
1.3. Comportamento Organizacional e o Estabelecimento de Metas	24
1.4. OBM e o Estabelecimento de metas	27
1.5. Conceitos básicos do estudo de análise do comportamento individual.	30
1.5.1. Condicionamento Respondente: reflexo aprendido ou condicionado	30
1.5.2. Condicionamento Operante	31
1.5.3. Controle de estímulos e treino discriminativo	36
1.5.4. Comportamento governado por regras	37
1.5.5. Operações Estabelecedoras.....	39
1.5.5.1. Considerações Históricas do termo Operações Estabelecedoras	40
1.5.5.2. Operações Motivacionais Estabelecedoras Condicionadas e SD.....	43
2. OBJETIVO GERAL	44
3. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	44
4. META ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO DE PRODUZIR DO INDIVÍDUO	46
5. PARÂMETROS DE PRODUÇÃO DAS METAS E SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO DE SEGUIR REGRAS	67
2. Introdução.....	69
3. Comportamento governado por contingências.....	75
4. Estabelecimento de metas com parâmetros individuais.....	77
5. Estabelecimento de Metas com parâmetros Coletivos.....	78
6. OS EFEITOS DA COMPLEXIDADE DA TAREFA NA ESCOLHA DO INDIVÍDUO NO COMPORTAMENTO DE PRODUÇÃO.....	94
7. Discussão Geral.....	115
7. ANEXOS.....	124

1. INTRODUÇÃO

1.1.Comportamento Organizacional

As organizações estão inseridas em um mercado altamente competitivo, o que exige que busquem intensamente por novos conhecimentos e/ou ferramentas que as possibilitem sobreviver e se solidificar em meio a este mercado. Parte destes conhecimentos e/ou ferramentas tão almejados pelas organizações abarca diversos temas de interesse dos gestores organizacionais, sendo um deles: compreender a interação entre as pessoas e o ambiente organizacional.

Mediante a descoberta do conhecimento que envolve a interação entre as pessoas e seu ambiente de trabalho, estudiosos ingleses na década de 1960 reconheceram o campo do comportamento organizacional (CO) (SIQUEIRA, 1995). De acordo com esta autora, a evolução do comportamento organizacional foi marcada por diversas tentativas de conceituação e estruturação, bem como por variáveis que compuseram o tema de interesse e por disciplinas que puderam contribuir para o entendimento deste tema.

Pesquisas envolvendo o comportamento organizacional tiveram início em meados dos anos 1980. Especificamente em 1979 o periódico *Annual Review of Psychology* (HOUSE; SINGH, 1987; STAW, 1984; ROSSEAU, 1997) reconheceu a relevância de esquematizar e divulgar estudos sobre o comportamento organizacional, e, a partir daí, começou a publicar regularmente, com intervalos médios de até dois anos, produções e revisões a respeito de temas vantajosos para a consolidação desta nova disciplina.

Staw (1984), como contribuinte do periódico, definiu o comportamento organizacional como sendo um campo multidisciplinar que estuda a conduta das pessoas inseridas em ambientes organizacionais, bem como o arcabouço da própria organização. Neste estudo, Staw (1984) provou a existência de duas relevantes áreas para o comportamento organizacional (CO), sendo elas: macro e micro comportamento organizacional.

Segundo Staw (1984), a área macro CO, também apontada como sendo a teoria das organizações, tem como base as disciplinas: Sociologia, Ciência Política e Economia. Esta área se envolveu com questões relacionadas à estrutura, ao *design* e às atitudes das organizações em meio ao contexto socioeconômico. Já a área micro CO teve seu início na Psicologia e buscou o conhecimento sobre as ações e condutas individuais, e também sobre os

processos através dos quais os indivíduos persuadiriam e seriam persuadidos pelos sistemas organizacionais.

De acordo com Robbins (1999), o CO é a influência que o indivíduo, o grupo e a estrutura organizacional provocam no comportamento dentro das organizações. Este autor compreende que o CO tem como foco a conduta genérica dentro do ambiente organizacional, ou seja, a influência desempenhada por fatores individuais, grupais ou pela própria estrutura organizacional.

Em contrapartida, Wagner III e Hollenbeck (1999) entendem o CO como uma disciplina que demanda prever, explicar, compreender e modificar o comportamento das pessoas inseridas no ambiente organizacional, tendo como centro os processos de análise da conduta do ser humano.

Portanto, nota-se que a definição acerca do CO ainda continua em aberto, haja vista as controvérsias entre a interpretação dos pesquisadores e também a pouca expressividade de publicações neste âmbito. No final dos anos 1990, destaca-se o aumento das publicações tendo como abordagem as práticas organizacionais. Especialmente as publicações em formato de livros, as quais traziam em seus conteúdos o constructo comportamento organizacional. Desse modo, a expressão CO se tornou amplamente difundida entre os teóricos (SIQUEIRA, 1995).

Mediante o crescimento relacionado ao campo de estudos do CO, questiona-se sobre qual seria o objeto de estudo desta nova disciplina. Com isso, são apontados três objetos que estão presentes desde o início das atividades organizacionais, quais sejam: o indivíduo, os grupos e a organização. Robbins (1999) aponta o modelo baseado no comportamento humano individual, que leva em consideração variáveis como produtividade, rotatividade, absenteísmo e satisfação, sendo resultado do CO e da interdependência entre as variáveis de análise do indivíduo, do grupo e da organização.

Malhotra (1993) já buscava sistematizar o processo de aferir o valor quantitativo e qualitativo referente às características das unidades de análises como: o indivíduo, o grupo e a organização inseridos no campo do CO. A medição do CO envolve particularidades quantitativas sobre o desempenho organizacional, indicadores financeiros e aspectos psicossociais individuais, grupais e organizacionais, representados de forma complexa por valores como o comprometimento organizacional, a satisfação e a conexão grupal, os quais precisam de método específico para a obtenção de dados e análises.

Dessa forma, diante das particularidades que envolvem o comportamento dos indivíduos inseridos nas organizações com o intuito de alavancar o sucesso organizacional,

destaca-se o processo conhecido como motivação. De acordo com Robbins (2005), pessoas motivadas realizam melhor suas atividades quando comparadas a outros indivíduos considerados desmotivados.

1.2.Motivação Geral

Algo crescente é o interesse humano por entender os motivos pelos quais as diferenças individuais são capazes de apontar as escolhas e interesses que movem cada indivíduo. Gondim e Silva (2004) sugerem que a maior parte das diferenças individuais aconteça através do processo de motivação.

Segundo Kanfer (1992), a motivação é, em essência, um modelo explicativo da ação, que se reflete na capacidade de mudar a ação de uma pessoa à medida que expressa perspectivas concretas de intervenção e reorientação da ação individual.

Para os autores Gondin e Silva (2004, p. 145), o construto motivação derivou-se do latim *motivus*, que significa mover, contraindo o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa”, ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação”. Os autores apontam os modelos explicativos da motivação como sendo a teoria da ação, abarcando aspectos psicológicos, históricos, sociológicos e culturais, o que ocasionou nas pesquisas sobre motivação o uso de multicritérios para medir e relacionar este conceito a tantos outros, no intuito de conseguir explicar a complexidade que gera a ampliação do entendimento da conduta humana.

Ryan e Deci (2000) abordam a motivação como sendo a força que movimenta o indivíduo a interagir no ambiente e que suas necessidades fundamentais estimulam pela motivação, a atuação no contexto em que vive. Destacando ainda a motivação *extrínseca* e *intrínseca*. A motivação extrínseca seria aquela em que a pessoa é movida por condições externas a ela, sejam benefícios ou punições, mas que a ação por si só não a satisfaça. A motivação intrínseca seria quando o que move a pessoa para a ação são motivos internos baseados em necessidades intrínsecas e a gratificação da pessoa é pela ação em si, sem que sejam necessários benefícios externos como impulsionadores.

Os autores McShane e Glinow (2013) descrevem a motivação como sendo as forças internas do indivíduo que interferem na direção, intensidade e persistência da conduta voluntária. Já os pesquisadores Salanova, Montanhas e Peiró (1996) apontam a motivação como sendo um ato conduzido a objetivos, autossuficiente biológica ou cognitivamente,

insistente no tempo e intensificada por um conjunto de obrigações, emoções, valores, metas e perspectivas.

Dessa forma, os gestores das organizações acreditam que elevados níveis de motivação resultam em um melhor desempenho e asseguram ganhos na produtividade McShane e Glinow (2013). Com isso, percebe-se o interesse dos líderes organizacionais em incentivarem seus colaboradores a agirem em sintonia com os interesses da organização, motivados com o trabalho, com o grupo e, acima de tudo, com a empresa a que pertencem. Em contrapartida, estabelecer na prática esta conexão não é tão simples, mesmo que vários esforços sejam adotados nessa direção, buscando relacionar motivação, vontade, metas e ação (AMBROSE; KULIK, 1999; ECCLES; WIGFIELD, 2002).

Considerando a complexidade e o interesse entre os pesquisadores acerca do tema motivação, várias teorias foram surgindo estiveram maior desenvolvimento entre as décadas de 1940 a 1960. Neste período, foram apresentadas diversas teorias como: a teoria das necessidades de Maslow (1943); a teoria de necessidades de afiliação, poder e realização de McClelland (1953), a teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer (1969), e a teoria bi fatorial de Herzberg, Mausner, Snyderman (1959).

Estas teorias foram consideradas como sendo relativas ao *conteúdo*, e explicam a motivação humana a partir das necessidades, alegando que o comportamento é *direcionado para sua satisfação*, evidenciando as diferentes particularidades que norteiam as ações humanas (PÉREZ-RAMOS, 1990). Tais teorias têm interesse em desvendar os aspectos individuais biológicos e psicológicos que desencadeiam os impulsos ou desejos, em outras palavras, a falta ou a carência de algo a ser suprido.

Kanfer (1992) apresenta uma crítica em relação à teoria baseada nas necessidades, considerando a capacidade de reorientação para ação do indivíduo. Segundo a autora, identificar as necessidades não é suficiente para conduzir o comportamento humano, uma vez que a pessoa esteja privada de informações sobre o que fazer para satisfazer sua necessidade. Afirma, ainda, que estas teorias se distanciam da ação almejada, pois seus esforços apontam para a identificação das carências e dos desejos pessoais.

Cabe salientar que a motivação se trata de um processo psicológico elementar e complexo por estar relacionado a fatos não aparentes e observados, o que colabora para explicar e ampliar a compreensão das diferentes ações e preferências individuais (GONDIM; SILVA, 2004). Na visão de Gondim e Silva (2004), a busca por inter-relações entre a motivação e demais conceitos aumenta o poder de elucidação das relações humanas, que são

multicausais, de forma que a diversificação não contribui para que ocorra uma delimitação do conceito motivação.

Para Gondim e Silva (2004), a relevância da motivação para o desempenho do trabalho é um tema compartilhado entre pesquisadores. Estes reconhecem a dificuldade e a limitação do alcance explicativo das teorias da motivação, pois, entre tais teorias, muitos conceitos que não estão diretamente ligados à discussão sobre o tema são incorporados e contribuem para dificultar a demarcação teórica na área dos estudos do comportamento organizacional.

Com isso, outras teorias sobre motivação se destacaram, como: O Estabelecimento de Objetivos, de Locke e Lathan (1990), a Teoria do Reforço, de Skinner (1969), a Teoria da Equidade, de Stacy (1960), a Teoria da Expectativa, de Adams Vroom (1995). Estas teorias consideradas como *teorias de processo* compreendem a motivação como um processo de tomada de decisão a partir das percepções, objetivos, expectativas e metas individuais, (GONDIM; SILVA, 2004).

Thierry (1994) aceita a diferenciação entre as teorias de conteúdos e processos, mas aponta outro caminho para a diferenciação entre as teorias de motivação. Justifica esta nova classificação evidenciando a relevância do reforço no comportamento e na geração da motivação e aponta para o que ocorre depois da ação ou comportamento (fator externo), ou seja, compreender o que leva a pessoa a repetir a ação, continuar motivada e continuar repetindo a ação. Contrariando as teorias que enfatizam o sistema cognitivo do indivíduo (fator interno), ou seja, as percepções, interpretações, informações armazenadas, tratadas e recuperadas de acordo com a necessidade da pessoa de tomar decisão. Todavia, a motivação seria consequência não do que ocorre depois que a pessoa age, mas do que ocorre em sua mente (desejos, intenções e metas) e sugere o que a deverá fazer no futuro.

A motivação envolve as forças intrínsecas do indivíduo que afetam o destino, a força e a perseverança do comportamento voluntário. De acordo com Locke e Lathan (1990), metas e objetivos prestigiam motivação, pois ambos atuam de forma clara, propiciando ao indivíduo prever os resultados futuros a serem alcançados. Para Fellner e Azaroff (1984), o estabelecimento de metas é uma estratégia promissora para melhorar o desempenho em ambientes organizacionais.

Mediante o vasto campo existente de teorias motivacionais e as inúmeras diferenças individuais, a motivação tem sido uma tônica entre gestores de organizações de todos os segmentos. A motivação, portanto, está entre um dos fatores que podem contribuir para que uma empresa se torne eficiente. Com isso, os gestores buscam compreender a natureza da

motivação individual, com foco no que se refere ao trabalho na execução de suas tarefas (GRIFFIN; MOORHED, 2006).

Estes autores relatam que os gestores concentram suas forças em motivar as pessoas a terem um alto desempenho e comprometimento com a organização. Em contrapartida, para alcançar um bom desempenho no cargo, os colaboradores dependem de fatores como o ambiente e a capacidade de realizarem a tarefa, além da motivação. Portanto, para as organizações os trabalhadores possuem grande relevância vital para as organizações.

Diante da relevância em estudar o constructo motivação, torna-se necessário detalhar a teoria do estabelecimento de metas (LOCKE, 1968) no campo do CO, pois compreende-se que a finalidade de realizar uma meta é primordial no ambiente organizacional. Assim, a meta pode atuar como um atrativo do comportamento, operando e o regulando.

1.3.Comportamento Organizacional e o Estabelecimento de Metas

Os estudos envolvendo o estabelecimento de metas não são recentes. Em meados de 1900, o engenheiro industrial Frederick Winslow Taylor introduziu os princípios da administração científica. A administração científica consiste em um conjunto de práticas como o treinamento, estabelecimento de metas e incentivos no trabalho. O mérito no aumento da produtividade está ligado ao treinamento, estabelecimento de metas e incentivos.

O estabelecimento de metas é o processo de motivar pessoas e esclarecer suas percepções e papéis mediante o trabalho proposto. Portanto, as metas aumentam potencialmente o desempenho do funcionário de duas maneiras: *1) amplificando a intensidade e a persistência do esforço; e 2) propiciando percepções claras sobre seu papel para que seus esforços sejam canalizados para comportamentos que possibilitem elevar o desempenho profissional.* Conforme McShane e Glinow (2013, p. 105), o estabelecimento de metas é mais complexo do que dizer simplesmente para alguém “fazer o seu melhor que puder”.

A teoria do estabelecimento de metas, segundo Locke e Lathan (1990), supõe que as metas variam em conteúdo e intensidade. De acordo com os modelos explicativos de *conteúdo*, as metas podem ser divididas em fáceis ou difíceis, específicas ou gerais, simples ou complexas. Já a *intensidade* das metas oscila de acordo com a percepção do comprometimento com as mesmas. As metas orientam para a ação por meio de quatro

mecanismos: a) dirigem a atenção; b) mobilizam o esforço para a ação; c) encorajam a persistência da ação; e d) facilitam desenvolver estratégia para ação (KANFER, 1992).

Nesse contexto, mesmo especificando as metas que devem ser atingidas em um prazo determinado de tempo, faz-se necessário que seus executores as valorizem e as percebam como desafiadoras, haja vista que estas não são possíveis de serem realizadas com facilidade por qualquer pessoa. De acordo Perez-Ramos (1990), o sistema motivacional de Locke e Lathan provém do desejo (valor), do entendimento deste desejo em intenções (metas), da ação do indivíduo para realizar a ação (desempenho).

Metas claras e específicas são consideradas fatores motivacionais do comportamento humano. De acordo com Lathan e Locke (2007), o simples fato de pedir para alguém fazer o seu melhor é inespecífico e não contribui para que a pessoa possa visualizar o que se espera dela. Assim, além dos níveis de dificuldade da meta, os objetivos devem ser claros, realizáveis e atraentes aos trabalhadores, os quais sentem que podem atingir determinado nível de desempenho. Conforme apontam Jeffrey, Schulz e Webb (2013), metas específicas e difíceis podem levar a níveis mais altos de desempenho.

Outros autores (MERCHANT; MANZONI, 1989; LOCKE; LATHAN, 1990; MURPLY, 2001; FISHER; PEFFER; SPRINKLE, 2003; LOCKE, 2004), em diversos estudos envolvendo o estabelecimento de metas, têm demonstrado a relevância da ligação entre a fixação das metas e o desempenho com que estas são realizadas quando se leva em consideração a habilidade (capacidade) e, também, a meta pessoal de cada indivíduo no decorrer deste processo.

Sobre isso, Chu (2004) relata que 83% das empresas que usam um sistema de gratificação por desempenho na realização da tarefa (meta) obtêm pouco sucesso, pois nem todos os colaboradores trabalham ou se empenham na realização das tarefas propostas, haja vista que estes trabalhadores não visualizam possibilidades de alcançar tais metas. Dessa forma, Jeffrey, Schulz e Webb (2013) explicam que pesquisas recentes mostram que muitas empresas não estão percebendo os resultados ligados aos programas de incentivos na definição das metas.

Locke (2004) já havia destacado que estas empresas que utilizam este tipo de programa de bônus/gratificação para o alcance dos objetivos devem identificar o grau de dificuldade para a realização das metas, a fim de que estas possam se constituir como um desafio para a maioria dos colaboradores, levando os resultados a níveis globais de desempenho e assegurando o comprometimento de todos os envolvidos, e não somente de alguns. Nesse sentido, metas percebidas pelos indivíduos como sendo muito difíceis não

surtirão efeitos duradouros, mesmo quando as recompensas aliadas à realização destas sejam valorizadas pelo seu executor (LEE *et al.*, 1997; MENTO; AÇO; KARREN, 1987). Assim, a pessoa precisa sentir-se capaz de concretizar o objetivo, comprometendo verdadeiramente com a tarefa.

Hirst e Lowy (1990), Lee, Locke e Phan (1997) e Fisher et al. (2003), em seus estudos, mostram que se as metas são utilizadas para o alcance de um melhor desempenho, estas devem ser fixadas a um desafio, desde que seja realizável e tenha um grau de dificuldade adequado. Já para os pesquisadores Tamayo e Paschoal (2003), outro fator de insucesso nos programas motivacionais encontra-se na separação entre as metas organizacionais e as metas dos seus colaboradores, uma vez que o equilíbrio entre ambas as partes é essencial para atingir o sucesso na realização das metas.

Dessa forma, é preciso que a organização procure conhecer os aspectos motivacionais relativos ao trabalhador e busque elaborar programas distintos de motivação em seu ambiente, de modo a atender aos variados grupos de colaboradores que nela coexistem. Isso não significa que a organização deve elaborar um programa individual para cada colaborador, mas que os programas motivacionais devem considerar as especificidades de diferentes equipes ou setores que compõem a organização. Portanto, o programa de motivação dentro da empresa, deve se preocupar em entender e atender as necessidades ou particularidades de suas equipes ou setores nela inseridos.

Cabe salientar que somente o estabelecimento de metas não é capaz de manter os níveis de motivação elevados, existem fatores que interferem no processo, tais como a transparência dos objetivos, a dificuldade das tarefas, a aceitação da meta pelo seu executor, as diferenças individuais e o uso do *feedback* gerencial (FELLNER; AZAROFF, 1984). O *feedback* tem sido um procedimento de formação e gestão amplamente pesquisado em Gestão do Comportamento Organizacional (OBM). Fox e Azaroff (1989) descrevem o *feedback* como sendo o processo que envolve a entrega de informações a respeito do comportamento a uma pessoa, ou grupo de pessoas, no intuito de fornecer-lhe subsídios sobre como a sua ação poderá afetar outras pessoas nos diversos ambientes, especialmente em ambientes organizacionais.

Dentro do comportamento organizacional, em termos de validade e utilidade, o estabelecimento de metas representa um dos procedimentos mais testados e aprovados. A parceria estabelecimento de metas e *feedback* possui excelente reputação para melhorar a motivação e o desempenho do funcionário (MCSHANE; GLINOW, 2013). Assim, conforme Fellner e Azaroff (1984), o *feedback* sobre o desempenho da meta estabelecida é um forte

aliado para o alcance e mensuração dos resultados em meio às organizações. Ressalte-se que, apesar do construto *feedback* ser relevante no estabelecimento de metas, o mesmo não será o foco deste estudo.

1.4.OBM e o Estabelecimento de metas

Na década de 1980, a Gestão de Comportamento Organizacional (OBM) foi estabelecida como uma Disciplina (NERY, 2009). Embora alguns relatos históricos atribuam o desenvolvimento da OBM às influências de campos tradicionais de gestão, Dickinson (2000) relata, através de sua pesquisa em documentação dos eventos formativos, que este campo do conhecimento foi desenvolvido de forma isolada dessas influências, pois provém principalmente do desenvolvimento da instrução programada de Skinner e do uso das aplicações comportamentais em outras configurações.

O paradigma OBM (*Organizational Behavior Management*), ou seja, a Gestão do Comportamento Organizacional, é uma área da Análise Experimental do Comportamento e da Análise Aplicada ao Comportamento, que é evidenciada pelo emprego das idéias skinnerianas às questões relacionadas às análises organizacionais (MAWHINNEY, 1992).

No entanto, aplicações da análise do comportamento no setor privado se destacaram apenas a partir do final dos anos 1960 e início dos anos 1970(Dickinson, 2000). Segundo Moreira (2005), as publicações com regularidade nesta área aconteceram através do JOBM (*Journal of Organizational Behavior Management*).

Fundado em 1977, o JOBM possui grande representatividade na disseminação do saber científico e na aplicação dos princípios da Análise do Comportamento. Princípios os quais buscam meios para melhorar a produtividade individual, grupal e organizacional, mas que se preocupa com a segurança e com a qualidade no trabalho entre todos os componentes da organização (JOHNSON; MAWHINNEY; REDMON, 2001).

Levando em consideração que as pessoas são diferentes tanto em sua genética quanto em suas interações com o ambiente, a OBM parte do princípio deque cada pessoa é única e cada organização possui suas próprias ações (JUNIOR; PICKART; SILVA; VIEIRA; SOUZA, 2010). Dessa maneira, a particularidade comportamental própria de um indivíduo ou de um grupo de pessoas se distingue como fundamento geral para compreensão da dinâmica organizacional.

Por esta razão, cada análise de uma organização deve ser uma nova análise, não se deixando levar por imitações de intervenções realizadas em outros contextos, como explica Brethower (2000), pois tal ação pode negligenciar os vínculos funcionais.

Em meio às várias possibilidades de empregar a OBM, nota-se que ela se constitui como uma possibilidade, para as organizações, de contribuição no alcance das metas organizacionais, como, por exemplo: obtenção de lucros, continuidade dos negócios, satisfação dos acionistas e clientes. Além disso, também pode propiciar um ambiente laboral atraente aos indivíduos colaboradores com desempenho suficiente na realização das tarefas, maneiras de gerenciamento positivo, dentre outros (NERY, 2009).

Tais objetivos são conquistados especialmente através de modificações executadas nas organizações com o intuito de instalar certos comportamentos, considerados importantes para a empresa, aumentar a constância destas condutas e também diminuir a ocorrência de comportamentos indesejados (JUNIOR; PICKART; SILVA; VIEIRA; SOUZA, 2010). Por isso, diferentes contingências, com distintos tipos de consequências, são utilizadas para criar condições para desenvolver diferentes modelos de comportamentos nos trabalhadores.

Dessa forma, as contingências sobre como compreender os objetivos estratégicos das organizações e dos trabalhadores têm sido de grande relevância para a sobrevivência e a longevidade das organizações. Nesse contexto, as organizações desenvolvem ferramentas que as apóiam no que tange aos aspectos motivacionais, como o desenvolvimento e o engajamento de seus trabalhadores.

Para entender as relações organizacionais, áreas ligadas ao estudo do comportamento, como a OBM (*Organizational Behavior Management*), tem se destacado devido à necessidade de se entender os aspectos motivacionais e de comprometimento dos trabalhadores dentro das organizações. Nesse contexto, os gestores organizacionais fazem uso de mecanismos que envolvem a aplicação de metas para melhorar o desempenho da equipe.

Dessa forma, uma meta está relacionada ao que o indivíduo está tentado fazer e com isso regular suas ações, ou seja, a definição de metas possui relação entre as intenções e o desempenho da tarefa (LOCKE, 1968). Este autor sustenta que uma teoria completa da motivação humana deve verificar a relação entre ambiente, cognição, avaliação, intenção e desempenho. A cognição e a avaliação não podem ser generalizadas, pois os seus conteúdos devem ser especificados, contrastando com a análise comportamental, que é descritiva.

Segundo Martim e Pear (2015), no cenário comportamental há duas situações distintas: a pessoa *saber* como exprimir determinado comportamento e se *quer* emitir determinado comportamento. Na visão das teorias medicinais sobre motivação, entende-se

por motivos a habilidade interna que impulsiona uma pessoa a agir de determinado modo, (GONDIM; SILVA, 2004). Desse modo, o termo motivação apresenta-se como o estudo de tendências, necessidades e desejos internos que provocam as ações das pessoas.

Contudo, destaca-se outro modo relevante para que as pessoas possam atingir objetivos organizacionais e pessoais. Ao contrário de criar pressupostos sobre tendências e motivos internos, os estudiosos comportamentais explicam uma operação motivadora como um tipo de manipulação ambiental antecedente (CUNHA; MARINHO, COLS, 2005). Pontualmente, conforme Martim e Pear (2015), operações motivacionais (OM) são: a) acontecimentos que modificam a capacidade das consequências, como reforçadores ou punições, ou seja, alteram o efeito de valor; e b) atuam em comportamentos que geralmente conduzem a reforçadores ou punições, ou seja, alteram o efeito do comportamento.

O constructo estabelecimento de metas tanto na literatura nacional como na literatura internacional possui delimitações para uma melhor compreensão deste fenômeno. Às vezes, é entendido como motivação, ao operacionalizar as metas como operações motivadoras estabelecedoras (OME) e operações motivadoras discriminativas (OMSD).

No entanto, metas como OME sinalizam ao indivíduo as consequências que uma operação poderá acarretar, por exemplo: um gerente de um banco fala ao seu colaborador que se o mesmo atingir a meta do mês vendendo 10 consórcios de automóveis irá receber 30% a mais em seu salário do mês. É notório salientar a especificidade da meta que está atrelada a um reforçador antecedente de ganhar 30% a acrescentado ao salário no referido mês. Assim, a OME eleva a eficiência de uma consequência como sendo um reforçador.

Já para metas como OMSD não será comunicado com clareza ao indivíduo quais serão as eventuais consequências atreladas ao seu comportamento, por exemplo: este mesmo gerente comunica ao seu colaborador que este mês sua meta será vender 10 consórcios de veículos. Neste caso, a meta está especificada, mas não há nenhum tipo de valor reforçador.

Considerando-se essa perspectiva, a seção a seguir tem como objetivo delinear uma visão geral dos princípios básicos do comportamento individual que são relevantes para a compreensão da gestão do comportamento nas organizações. Sabe-se que a aprendizagem pode ser realizada por meio do condicionamento respondente ou condicionamento operante. Sendo assim, será apresentada a aprendizagem na perspectiva do paradigma respondente e do paradigma operante. Estes princípios de análise de comportamento são considerados a partir da perspectiva do behaviorismo radical e do paradigma psicológico de Skinner.

1.5. Conceitos básicos do estudo de análise do comportamento individual.

1.5.1. Condicionamento Respondente: reflexo aprendido ou condicionado

Com o intuito de entender a respeito dos reflexos condicionados, é primordial compreender a existência de um repertório comportamental inato. Os reflexos incondicionados ou inatos são comportamentos comuns a todas as espécies animais, os quais são desenvolvidos no decorrer de sua história filogenética. Contudo, estes reflexos são tidos como a “preparação mínima” que os organismos possuem para darem início à interação com o ambiente e para terem chances de sobreviver (MOREIRA e MEDEIROS, 2007).

Os reflexos que são aprendidos pelos organismos ao longo de suas vidas são chamados reflexos condicionados (SKINNER, 1953;1998). O cientista Pavlov evidenciou que os cães poderiam ser ensinados a salivar mediante o emparelhamento do som de uma sineta (estímulo neutro - NS), sineta esta que normalmente não possui nenhum tipo de controle na salivação dos cães, com o alimento (carne), estímulo que naturalmente eliciava a resposta de salivação, chamado de estímulo incondicionado (US). A resposta eliciada pelo estímulo incondicionado, salivação em cães, é denominado uma resposta incondicional (UR – *unconditioned response*), e essa relação entre os estímulos incondicionados (US) e as respostas incondicionadas (UR) constitui um reflexo incondicionado (POLING; BRAATZ, 2001). Assim, esse novo reflexo aprendido (som – salivação) ficou conhecido como condicionamento respondente, clássico ou pavloviano (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

Para tanto, ocorre a **extinção respondente**, pois o estímulo condicionado perde a função de eliciar a resposta condicionada até não mais eliciar tal resposta, mas, vale ressaltar que esta extinção não apaga ou anula por completo o reflexo aprendido. Com isso, o reflexo ou condicionamento respondente, depois de extinto, pode ganhar força novamente sem novos emparelhamentos, este fato é conhecido como **recuperação espontânea** (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

Contudo, os estímulos que se assemelham fisicamente a um estímulo anteriormente condicionado podem, novamente, provocar as mesmas respostas condicionadas, ainda que esses estímulos nunca tenham sido emparelhados. Esse acontecimento é denominado **generalização do estímulo respondente**. No entanto, Moreira e Medeiros (2007) afirmam que quanto maior for a relação física entre um novo estímulo e um estímulo condicionado,

maior a probabilidade de que o novo estímulo provocará uma resposta parecida à resposta condicionada.

Outrossim, o comportamento respondente (estímulos e respostas) evidencia que os organismos são capazes de aprender, inclusive a sentir emoções, ou seja, dar respostas emocionais que não estão presentes nos organismos quando eles nascem, e sim, são construídas no decorrer de sua evolução ontogenética (MOREIRA; MEDEIROS 2007).

Portanto, o condicionamento respondente pode produzir respostas que são relevantes na interação entre as pessoas e o meio organizacional, todavia não envolvem o comportamento emocional (POLING; BRAATZ, 2001). Esses autores contrapõem o paradigma do condicionamento respondente, assegurando que este não produz novo comportamento, ele só traz o comportamento reflexivo sob influência de novos estímulos.

Vale ressaltar que os procedimentos fundamentados sobre tudo no condicionamento respondente são pouco usuais nos contextos organizacionais, o que não quer dizer que são menos relevantes, pois os estímulos que provocam o comportamento exercem papel importante dentro e fora das organizações. Assim, compreender as emoções (comportamento emocional) trata-se de uma tarefa difícil, uma vez que as emoções são respostas reflexas (respondentes), o que pode causar algum tipo de comportamento indesejado, em qualquer ambiente, especialmente em ambiente organizacional (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

1.5.2. Condicionamento Operante

As descobertas de Pavlov, Watson, dentre outros, os quais abordam estudos relacionados ao comportamento respondente, ou seja, ao comportamento que ocorre através da relação entre o ambiente (estímulo - S) e o organismo (resposta -R), foi o catalisador para o entendimento da aprendizagem humana, especialmente no que tange às emoções. Contudo, o condicionamento respondente sozinho não conseguiu desvendar a complexidade do comportamento humano, para tanto, será apresentado o condicionamento operante, o qual abarca a maioria dos comportamentos dos organismos (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

Antes de chegar ao Modelo Operante, proposto por B. F. Skinner, outros estudiosos, como Descartes, já falavam em comportamento “voluntário”, que se constitui em ações que os estudiosos clássicos chamavam de “intencionais”. Nesta análise, o comportamento de algum modo está relacionado as suas consequências e são por elas controladas. Todavia, Thorndike apresenta outro termo e substitui o antigo termo proposital pelo termo “instrumental”,

(MILLENSON, 1967). Então, chamar o comportamento de ‘instrumental’ ou de ‘operante’ sugere que, operando no ambiente, o comportamento é instrumental na obtenção de consequências”(MILLENSON, 1967, p. 77, grifos do autor).

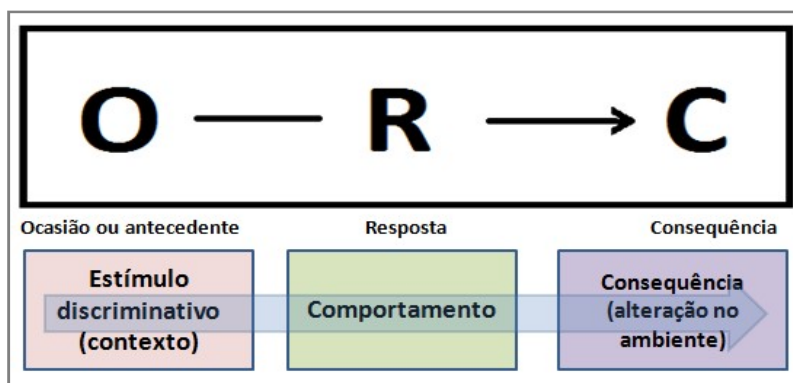
Portanto, o comportamento operante, ao invés de ser eliciado por estímulos (condicionados ou incondicionados) antecedentes, é controlado por suas consequências e por eventos atuais que precederam a produção das mesmas. Desse modo, ao contrário do comportamento respondente, o modelo operante se foca em compreender que uma resposta emitida pelo organismo gera alteração no ambiente, e não o ambiente que provoca uma resposta do organismo. Assim, o condicionamento operante é o comportamento aprendido em função de suas consequências; é aquele que causa alterações no ambiente e é afetado por elas (SKINNER, 1953/2007).

Skinner criou um aparato, que ficou conhecido como a caixa de Skinner em 1938 (MILLENSON, 1967). Este equipamento, evidenciou-se que a descoberta, feita pelo cientista e filósofo Skinner, foi o principal avanço rumo a uma análise mais sofisticada do comportamento individual, pois mostrou a frequência com que os ratos pressionavam a alavanca (obter alimento) durante um determinado período de tempo, conforme Millenson (1967). Dessa forma, as pesquisas com animais contribuíram fortemente para os progressos científicos conquistados pela Análise Experimental do Comportamento, e também para o avanço das tecnologias de intervenção ampliadas pela Análise Aplicada do Comportamento (MARTONE; TODOROV, 2005).

Mediante a relevância em elucidar o desenvolvimento da análise do comportamento operante e a busca por compreender o comportamento humano, através do termo chamado de **contingência**, segundo Glenn (1987, p. 31), o constructo contingência é utilizado para se mencionar as “relações em que uma classe de eventos depende ou varia com a outra”. Desse modo, qualquer semelhança entre os eventos, em que um evento depende do outro para existir, deveriam ser designadas relações de contingências. Já para Catania (1999, p. 394), no caso particular do comportamento operante, o constructo contingência de reforço deve ser empregado somente para “as condições sob as quais uma resposta produz uma consequência”.

Portanto, o termo contingência de reforço é utilizado pelos analistas do comportamento para averiguar “em que circunstâncias o comportamento ocorre e quais suas consequências mantenedoras” (MOREIRA; MEDEIROS, 2007, p. 98). Desse modo, as contingências de reforço são representadas por três termos: O (ocasião ou antecedente), que significa a ocasião; R, a resposta; e C a consequência do comportamento. Este esquema é chamado de tríplice contingência, conforme a figura a seguir:

Figura 1.1 – Representação esquemática da tríplice contingência: unidade básica de análise do comportamento operante.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Todorov (1985), e Moreira e Medeiros (2007)

Segundo Moreira e Medeiros (2007), uma contingência tríplice ou de três termos (Figura 1.1) aponta (O) uma *ocasião* como sendo o momento atual ou antecedente que pode ser definida como *estímulos discriminativos* ou *estímulo delta* pela função controladora que exercem sobre o comportamento; (R) diz respeito à forma da *resposta*, ou seja, qualquer comportamento do indivíduo que emitido na apresentação de tais estímulos discriminativos provoca a *consequência* (C) que se configura como sendo alguma modificação no ambiente, que não ocorreria se tal comportamento fosse emitido na ausência dos referidos estímulos discriminativos, ou na ausência do comportamento. Vale ressaltar que os efeitos das consequências (C) podem ocorrer como sendo: a) de reforçador do comportamento; b) de punição do comportamento; e c) de extinção do comportamento.

No entanto, o modelo da tríplice contingência, buscou-se estabelecer as relações funcionais entre os eventos antecedentes (estímulos), comportamento (respostas), e eventos consequentes (consequência) (Todorov, 1989). Da análise dessa relação funcional, entende-se que as consequências de um comportamento determinam a chances deste comportamento voltar a ocorrer. Desse modo, quando as modificações no ambiente elevam as possibilidades do comportamento voltar a ocorrer novamente, essa relação é chamada de **contingência de reforço**.

De acordo com Moreira e Medeiros (2007), o termo **reforço** é um processo do condicionamento operante em que o comportamento é reforçado por suas consequências. Já para Catania (1999, p. 418, grifos do autor), reforço é uma relação entre o comportamento e o ambiente;” o *reforço* é uma operação (p. ex., a apresentação de alimento, dada uma resposta) ou um *processo*(reforço). A operação reforça as respostas não os organismos...os organismos são *recompensados*”. Todavia, o termo *reforço* frequentemente é empregado como o nome dado para um *processo*, “o aumento no responder que segue a operação de reforço”

(CATANIA, 1999, p. 91). Desse modo, o termo **reforço**, ainda na visão de Catania (1999), seria melhor compreendido como sendo descritivo e não explicativo, pois “ele nomeia uma relação entre o comportamento e o ambiente”.

Entretanto, é notório reconhecer que o reforço sempre fortalece a classe de resposta (conjunto de respostas semelhantes), embora esse processo possa *enfraquecer*, *fortalecer* ou *não ter efeito* sobre outros comportamentos. Todavia, além de aumentar a frequência de um comportamento, o reforço também pode causar efeitos de diminuição de frequência de outros comportamentos diferentes do comportamento reforçado, conforme Braatz e Poling (2001).

Para Moreira e Medeiros (2007), os reforços podem ser compreendidos como sendo: **reforço positivo**, pois aumenta as possibilidades de o comportamento voltar a acontecer através da **adição** de um estímulo reforçador no ambiente; **reforço negativo**, que aumenta as possibilidades de o comportamento voltar a acontecer pela **retirada** de um estímulo punitivo. A diferença entre eles, respectivamente, reside na natureza da operação, sendo o **estímulo** ora acrescentado, ora retirado do ambiente. Logo, o reforço não acontece somente com a apresentação de estímulos, mas também pela retirada de estímulos do ambiente. A correta compreensão sobre o reforço negativo, de que ele pode ocorrer com a retirada de um estímulo aversivo do ambiente, é primordial para o entendimento sobre o comportamento humano.

O termo reforço, empregado por Skinner (1953), também foi representado pela palavra “recompensa” devido ao seu interesse em aproximar-se de outras comunidades científicas. Desse modo, o reforço positivo corresponde ao termo técnico, enquanto o termo recompensa é compreendido pelo público leigo (DORIGON, 2010). Então Skinner (1953) ressalta que se os termos reforço e recompensa fossem designados como sinônimos, eles deveriam representar uma operação ambiental, com efeito selecionador ou fortalecedor sobre o responder. Conforme Skinner (1953, p. 184-185, grifo do autor):

Primeiro definimos um reforço positivo como qualquer estímulo cuja apresentação fortalece o comportamento sob o qual ele foi contingente. Definimos um reforço negativo (um estímulo aversivo) como qualquer estímulo cuja retirada fortalece o comportamento. Ambos são reforçadores no sentido literal de reforçarem uma resposta. Na medida em que uma definição científica corresponde ao uso leigo, ambos são “recompensas”.

Assim, semelhante ao reforço, o termo punição é utilizada para apontar as operações e processos do comportamento. Dessa forma, corroborar que uma resposta foi punida leva a compreender que a resposta provocou um estímulo punitivo, ou que ocorreu um decréscimo

no responder devido à produção de um punidor (CATANIA, 1999). A punição poder ser de dois tipos: positiva e negativa. “A **punição positiva** é uma contingência em que o comportamento produz a apresentação de um estímulo que reduz sua probabilidade de ocorrência futura” (MOREIRA; MEDEIROS, 2007, p.70). Já na “**punição negativa**, a consequência de um comportamento é a retirada de reforçadores (outros comportamentos)”(MOREIRA; MEDEIROS, 2007, p. 71). O efeito da consequência da punição negativa levará à diminuição do comportamento no futuro.

No entanto, sabe-se que a punição pode modificar o comportamento humano, com isso, poderão surgir inúmeras e invariáveis questões que envolvem a ética em sua aplicação, especialmente, no âmbito das organizações. Apesar da cautela ao empregar o estímulo punitivo, salienta-se que a utilização da punição é inevitável, pois ela está inserida em meio às contingências naturais.

Todavia, dois tipos de comportamentos são mantidos em contingência de reforço negativo: fuga e esquiva. Quando um indivíduo age para retirar um estímulo aversivo presente no ambiente, chama-se comportamento de fuga, por exemplo: vestir o uniforme quando o gerente já chamou a atenção do empregado por estar sem usar o uniforme, pois a reclamação já está presente. Quando um indivíduo age para evitar, cancelar ou atrasar um estímulo aversivo é chamado comportamento de esquiva, por exemplo: o empregado faz o uso do uniforme antes de adentrar em seu local de trabalho, evitando assim que o gestor do departamento chame a sua atenção antes de ocorrer (CATANIA, 1999). Moreira e Medeiros (2007, p. 67) distinguem os dois tipos de comportamento da seguinte maneira: a esquiva pode ser vista como uma “prevenção” e a fuga como sendo uma “remediação”, assim, entende-se que “prevenir é melhor que remediar”.

O reforço, segundo os autores Poling e Braatz (2001), ainda pode ser considerado como **reforçadores incondicionados (ou primários) e condicionados (ou secundários)**. Os primeiros são os objetos e eventos que não dependem de uma história especial de aprendizagem para a sua função de reforço. Os últimos são objetos e eventos que ganham a sua capacidade de fortalecer o comportamento por meio da aprendizagem, geralmente correlacionados com reforços estabelecidos. Água e comida, por exemplo, são reforços positivos incondicionados, dada a privação adequada dos organismos. Reforçadores negativos incondicionados, dos quais os organismos vão fugir ou evitar, incluem a estimulação de alta intensidade na maioria das modalidades (por exemplo, sons altos, luzes brilhantes, intenso frio ou calor).

1.5.3. Controle de estímulos e treino discriminativo

Vale destacar que enquanto no paradigma respondente um estímulo (ambiente) elicia uma resposta, no paradigma operante o estímulo apenas apresenta-se no contexto, ocasionando a oportunidade para que a resposta ocorra. Com isso, torna-se inviável a existência de uma classe de operante, sem a presença de **estímulos discriminativos (S^D)** (CATANIA, 1999). Estes estímulos discriminativos obedecem a estímulos, que de forma leiga são chamados de sinais ou pistas. Assim, os estímulos discriminativos não provocam respostas, “*eles estabelecem a ocasião em que estas respostas têm consequências, e diz-se que eles ocasionam as respostas*” (CATANIA, 1999, p. 146, grifos do autor).

Segundo Moreira e Medeiros (2007), a maioria dos comportamentos dos organismos não ocorre em um contexto vazio, e sim em situações específicas, na presença de alguns estímulos, e não na presença de outros. Portanto, dá o nome de **estímulos discriminativos (S^D)** aos estímulos que ocasionam uma resposta e que as reforça. Entretanto, aqueles estímulos que sinalizam a extinção do comportamento, ou seja, não há reforço, mas mesmo assim, tais estímulos podem influenciar a resposta, chamam-se **estímulos delta (S^A)**. Desse modo, um estímulo delta (S^A) deixa de provocar um determinado comportamento porque, no passado, o comportamento foi extinto em sua presença. Estes estímulos frequentemente têm propriedades inibitórias, ou seja, diminuem a possibilidade de resposta (BRAATZ; POLING, 2001).

Portanto, *a discriminação de estímulos*, ou seja, as diferentes maneiras de responder aos estímulos são estabelecidas através *do treino discriminativo*. Treino este que objetiva reforçar determinados comportamentos perante os S^D e abolir outros comportamentos na presença de S^A . Com isso, fica evidente que determinados estímulos, aqueles que se assemelham ao estímulo discriminativo, podem controlar o comportamento do organismo, sem que para tanto sejam necessários novos treinos discriminativos, para este fenômeno dá-se o nome de **generalização de estímulos operante** (MOREIRA; MEDEIROS, 2007). Como regra geral, quanto maior a semelhança entre um estímulo e um estímulo discriminativo, maior a probabilidade de que ocorrência da generalização.

Ainda sobre discriminação e generalização, no modelo operante, Keller e Schoenfeld (1950/1968, p. 134) afirmam que:

Um reforço na presença do S^D (estímulo discriminativo) aumenta sua eficácia como indício, mas também aumenta, em um grau menor, a eficácia do S^A (estímulo delta); uma resposta não reforçada no S^A diminui sua eficácia e reduz ligeiramente a do S^A . A alternância continuada de S^D e S^A provoca a separação do poder evocativo de ambos.

Dessa maneira, a semelhança entre processos discriminativos e generalização é frequentemente mostrada em estudos sobre a generalização de estímulos. Conforme Moreira e Medeiros (2007) sabe-se o quanto de generalização está ocorrendo mediante o **gradiente de generalização operante**. Quanto mais distinto estiver do discriminativo, menores serão as possibilidades das respostas aprendidas ocorrerem. Cabe salientar que os estímulos discriminados fazem menção sempre às classes de respostas e classes de estímulos. Assim, quando se diz que um comportamento foi reforçado, na verdade afirma-se que uma *classe de respostas* – um conjunto de respostas que geram a mesma consequência – foi reforçada. Agora, afirmar que um comportamento se encontra sob o controle de um estímulo é o mesmo que dizer que tal comportamento está sob o controle de uma *classe de estímulos*. As classes de estímulos podem ser apresentadas por suas similaridades físicas, como também por suas funções.

Desta feita, os estímulos discriminativos são variáveis relevantes no controle e na prevenção do comportamento. Desse modo, a unidade de análise do comportamento operante passa a ser a **contingência tríplice**. Por meio da tríplice contingência são apresentadas as semelhanças suficientes entre o organismo e seu ambiente, (MOREIRA; MEDEIROS, 2007). Portanto, compreender as relações que envolvem as pessoas e seus ambientes tem suas complexidades, especialmente nos contextos organizacionais. De forma que a área do comportamento organizacional afirma que determinada ação deve ter consequências distintas em situações diferentes, ou seja, “nenhuma única solução é a melhor em todas as circunstâncias” (McSHANE; GLINOW, 2013 p. 22).

1.5.4. Comportamento governado por regras

O comportamento dos organismos, objeto de estudos dos analistas do comportamento, tem como foco a compreensão das relações entre as pessoas e seu ambiente de interação, principalmente em contextos organizacionais (MARTONE; TODOROV, 2005). Com isso, compreender o funcionamento das pessoas e de suas condutas tornou-se algo relevante e lucrativo no meio organizacional, despertando nos gestores o interesse em entender como seus colaboradores se comportam, ou melhor, o que move estes colaboradores a executarem certas

tarefas em vez de outras. Portanto, no modelo operante os estímulos discriminativos são fundamentais na influência e na prevenção do comportamento humano, sejam estes comportamentos desejáveis ou indesejáveis (McSHANE; GLINOW, 2013).

De acordo com Martim e Pear (2015, p.248), uma das possibilidades de controlar o comportamento é através da utilização de regras. A “regra é uma descrição (oral ou escrita), de uma contingência de três termos (antecedentes – comportamento - consequências)”, ou seja, é a declaração de que determinado comportamento irá consistir em determinada recompensa. Com isso, as regras podem funcionar como estímulo discriminativo, “uma deixa de que a emissão do comportamento especificado na regra levará ao reforçador especificado na regra, ou uma deixa de que seguir a regra levará a evento punitivo”. Cabe salientar que as regras podem funcionar também como sendo *operações estabeledoras*, as quais serão abordadas neste estudo nas próximas seções.

Skinner (1974) deixou relevantes contribuições em suas pesquisas a respeito da predição dos comportamentos dos organismos. Segundo Catania (1999), Skinner diferenciou os comportamentos modelados por contingências e dos comportamentos governados por regras(ou comportamentos geridos verbalmente). Assim, o comportamento governado por contingências é aquele conduzido e mantido absolutamente por consequências imediatas. Enquanto, no comportamento governado por regras a pessoa está sujeita ao comportamento verbal de outro indivíduo. Dessa forma, este indivíduo, ou seja, a pessoa que emite a fala, encontra-se sob a influência de antecedentes verbais que apresentam as contingências (BAUM, 1999).

Portanto, o constructo regra pode ser empregado para definir um estímulo discriminativo verbal que apresenta uma contingência de reforço (MOREIRA; MEDEIROS, 2007). Já as regras que não especificam os três aspectos de uma contingência de reforçamento podem ser chamadas de *regras parciais* (MARTIM; PEAR, 2015). Os efeitos de regras parciais podem estar ligados a qualquer um dos termos das contingências, ou seja, ligados ao antecedente, ao comportamento ou à consequência. Aqui neste exemplo a regra identifica apenas o estímulo antecedente de uma contingência. Por exemplo: quando é explicitada em determinada rua a placa contendo o enunciado “zona escolar” (antecedente) subentende-se que o comportamento do motorista seja “dirigir devagar” e como consequência “evitar multa”. Desse modo, estão implícitos tanto o comportamento como a consequência da contingência no exemplo anterior.

Skinner (1974) aponta o termo *regra* como um estímulo discriminativo verbal que relata a contingência. As regras possuem em seus enunciados o privilégio de poderem mudar o processo de modelagem de uma resposta em seres humanos. Ressalta-se que existem relevantes distinções entre o comportamento governado por regras e o modelado por contingências. Contudo, destaca-se que em benefício dos inúmeros conhecimentos de aprendizagem as regras parciais possuem controle no comportamento das pessoas (MARTIN; PEAR, 2015).

1.5.5. Operações Estabelecedoras

A utilização do constructo motivação requer exatidão, seja qual for o referencial teórico ou metodológico empregado, a fim de extinguir a incerteza que este constructo provoca na linguagem cotidiana das pessoas. Desse modo, as variáveis que envolvem a motivação têm sido apontadas como causadoras da atuação humana. Com isso, torna-se relevante expor as variáveis controladoras do comportamento, a fim de elucidar uma questão básica: por que as pessoas se comportam do modo como o fazem?

As pesquisas acerca do constructo motivação têm levado a discussões a respeito das variáveis motivacionais, as quais são diferenciadas tanto como processos internos quanto como fatos do ambiente externo. Tais diferenças acontecem devido às várias definições atreladas ao termo motivação. Assim, as variáveis motivacionais são consideradas variáveis ambientais para os analistas do comportamento, pois eles definem o termo motivação sem fazer referência a bases mentalistas, como por exemplo, utilizar o termo *impulso* para referir-se a motivação.

De acordo com Skinner (1953, 2000), a dificuldade em utilizar o conceito de *impulso* para descrever a motivação é que este é de natureza causal de características internas, de forma que a motivação é tratada por Skinner como sendo operações de privação, de saciação e de estimulação aversiva, salientando essas intervenções como variáveis ambientais controladoras do comportamento. Já Millenson (1967) aponta o termo *impulso* como uma intervenção realizada sobre o organismo, ou seja, como um fato do meio ambiente, por exemplo: privar um organismo de alimento.

Portanto, verifica-se que o problema fundamental que produz diferenças na definição do constructo motivação encontra-se na concepção da causalidade do comportamento do organismo. Assim, Skinner (1953; 2000) limitou-se aos termos causa e efeito na ciência como

sendo o termo causa a variação na variável independente e, o termo efeito, a alteração na variável dependente. Com isso, a relação entre os termos causa e efeito foi convertido em relação funcional existente entre o organismo e o ambiente. Dessa forma, Skinner (1953; 2000), para ampliação dos estudos sobre o comportamento humano, desenvolveu uma ferramenta chamada de contingência de reforço. Essas contingências norteiam a análise funcional do comportamento e também auxiliam na abordagem do termo motivação, esse termo é denominado de Operações Estabelecedoras.

1.5.5.1.Considerações Históricas do termo Operações Estabelecedoras

Os autores Keller e Schoenfeld (1950) apontaram a necessidade de conceituar o constructo *motivação* como sendo variáveis ambientais capazes de controlar o comportamento, sem utilizar o termo *impulso* como variável interna, conforme Skinner já havia colocado anteriormente na Análise Experimental do Comportamento. Estes autores atraíram a atenção dos pesquisadores da área comportamental destacando a existência de outros eventos ambientais presentes ao se realizar uma análise de contingências, pois, para um elemento funcionar de maneira eficaz como sendo um reforçador, faz-se indispensável que outro acontecimento ambiental constitua sua eficácia. Portanto, Keller e Schoenfeld (1950) conceituaram o termo Operações Estabelecedoras, no intuito de identificar os eventos ambientais e mostrar seu desempenho motivacional.

Com isso, a primeira vez em que foi empregado o termo de Operações Estabelecedoras foi para demonstrar que se pode tratar a variável motivacional como sendo uma variável independente (CUNHA; MARINHO, 2005). Assim, conceituar a *motivação* como operações estabelecedoras sugere a possibilidade de realizar determinadas operações sobre o organismo, as quais têm como efeitos alterações rápidas da efetividade de um agente reforçador e também alterações rápidas na frequência de algum comportamento que tenha sido seguido por este agente reforçador.

Na busca por um conceito mais preciso, para apoiar e desvendar os conceitos que abrangem as relações funcionais e interações entre o ambiente e o indivíduo, Michael (1993) ajustou o conceito de operação estabelecedora para abarcar um tipo de variável motivacional aprendida, que não foi claramente identificada por pesquisas anteriores (SKINNER, 1953; KELLER; SCHOENFELD, 1950; MILLENSON, 1967). Portanto, Michael (1993) define uma operação estabelecedora como uma variável ambiental que desempenha dois principais

efeitos: a) o efeito estabelecedor do reforço; e b) o efeito evocativo. De forma que o *efeito estabelecedor* do reforço são as modificações rápidas da característica reforçadora de algum evento, objeto ou estímulo; já o *efeito evocativo* é a mudança rápida da frequência de determinado comportamento que tem sido reforçado por algum evento, objeto ou estímulo. Vale destacar que o conceito de operação estabelecedora é definido a partir dos efeitos que a variável motivacional desempenha sobre o comportamento do indivíduo (MICHAEL, 1993).

As Operações Estabelecedoras (OE), segundo Michael (1993), são classificadas em duas categorias, sendo: 1) Operações estabelecedoras incondicionadas (UEOs), as quais são de procedência filogenética, variam de espécie para espécie; e 2) Operações estabelecedoras condicionadas (CEOs), as quais são de origem ontogenética, relacionadas com a história de vida de cada indivíduo. A diferença entre estas duas operações acontece através do efeito estabelecedor do reforço, sendo que este pode ser inato ou aprendido. Já o efeito evocativo pode ser aprendido nos dois tipos de OEs (UEOs e CEOs). A escassez de alimento é um exemplo de UEO, uma vez que o alimento torna-se mais eficaz como reforçador para os mamíferos em decorrência de escassez de alimento, sem qualquer história de aprendizagem, mas o repertório comportamental para adquirir alimento é aprendido pelos organismos. (DA CUNHA, 1995).

As operações estabelecedoras condicionadas (CEOs) são divididas em três categorias, sendo:

1) **Operação estabelecedora condicionada substitutiva:** relação simples envolvendo uma correlação temporal de um evento neutro, que sistematicamente precede uma UEO ou uma CEO, e, como consequência deste emparelhamento, aquele evento adquire particularidade motivacional da UEO ou da CEO com o qual ora foi emparelhado;

2) **Operação estabelecedora condicionada reflexiva:** relação mais complexa, em que um evento ou estímulo sistematicamente antecede alguma forma de estimulação aversiva, e se este for removido antes do acontecimento da estimulação aversiva, a estimulação aversiva deixará de acontecer;

3) **Operação estabelecedora condicionada transitiva:** relação mais complexa de reforçamento condicionado condicional. A efetividade das formas de reforçadores positivos condicionados depende da condição de estímulo antecedente, na qual estes reforçadores condicionados foram constituídos. A afirmação da eficácia depende da história individual do organismo.

Outra forma de refletir uma operação estabelecedora trata-se, de um evento ambiental relacionado filogeneticamente e ontogeneticamente com a capacidade do reforço ou da

punição e que evoca, ou suprime, o comportamento que tenha sido reforçado ou punido por algum evento, objeto ou estímulo (privação ou saciação são exemplos de operações estabelecedoras) (CUNHA; MARINHO, 2005). Com isso, surge uma nova área de estudos para a análise experimental do comportamento, o que possibilita pesquisar a motivação como uma variável independente e não somente como variável contextual.

Martin e Pear (2015) fizeram a distinção entre os termos relativos às operações motivacionais (OM) como sendo: operações motivacionais estabelecedoras (OME) e operações motivacionais supressoras (OMS). Diante disso, uma OME eleva a efeito de uma consequência como reforçador. A falta de trabalho é uma OME. Já uma OMS diminui o efeito de uma consequência como reforçador. Possuir um trabalho é uma OMS. Nesse contexto, as OM possuem a eficácia de modificar o comportamento. Portanto, a força modificadora do comportamento que as OME têm é o aumento na frequência do comportamento que induziu ao reforçador afetado pela OME, de forma que a falta de trabalho acarreta comportamentos de buscar por trabalho.

Em contrapartida, o efeito de modificação que uma OMS tem é a diminuição na frequência do comportamento que induziu ao reforçador afetado pela OMS. Assim, possuir um trabalho gera uma redução nos comportamentos de buscar um trabalho. Vale destacar que as OM afetam os acontecimentos punitivos, por exemplo, o colaborador que chegar atrasado ou faltar ao trabalho vai ficar sem acessar as redes sociais nos intervalos de descanso durante dois dias. Em outro momento, o gestor do departamento anuncia que o colaborador que chegar no horário e não faltar receberá pontuações, as quais poderão ser trocadas por brindes diversos, sendo que a maior pontuação atingida pelo colaborador lhe dará a possibilidade de ganhar um celular moderno e novo. O anúncio feito pelo gestor é uma OME que elevou a eficácia de punição nos atrasos e faltas (efeito modificador do valor da punição) e diminuiu as chances de comportamentos que levariam à punição (efeito modificador do comportamento). Dessa forma, o anúncio das pontuações também é uma OME, pois inseriu o sistema de pontos como reforçador condicionado, capaz de elevar a probabilidade dos colaboradores não cometerem comportamentos que não produzam pontos (MARTIN; PEAR, 2015).

Martin e Pear (2015) fazem apontamentos nos achados de Michael (1993) dizendo que operações estabelecedoras e operações motivacionais supressoras são diferentes. Nas operações motivacionais incondicionadas (OMI), o efeito modificador do valor da consequência é inato. Portanto, escassez de alimento é uma OME incondicionada (OMEI), pois eleva a eficácia do alimento como reforçador, sem a obrigação antecedente de uma aprendizagem. A fartura de alimento é uma OMS incondicionada (OMSI), pois diminui a

eficácia do alimento como reforçador, sem necessidade anterior de aprendizagem. O efeito modificador do comportamento que as OMI possuem é aprendido. Por exemplo, se uma pessoa está com fome, os comportamentos de abrir a geladeira ou ir a um restaurante são aprendidos.

Determinadas OM modificam o efeito das consequências dos reforçadores ou eventos punitivos, devido à aprendizagem anterior. Com isso, as OM são tratadas como operações motivacionais condicionadas (OMC). Lembrando o exemplo do gestor supracitado, o anúncio sobre adquirir os pontos foi uma OME, pois dedicou aos pontos o poder de reforçadores e elevou as chances de ocorrer comportamentos desejáveis ao departamento. Já a explanação sobre o efeito da aquisição dos pontos poderem viabilizar a troca por um celular novo e moderno trata-se de uma OMEC, e não faz nenhuma referência a uma OMSC, como no exemplo dos colaboradores que se atrasarem ou faltarem ao trabalho ficarem sem acessar as redes sociais nos horários de intervalos por dois dias. No entanto, vale lembrar que em uma OMI a alteração da eficácia do valor das consequências é inato, de forma que sua eficácia em alterar o comportamento é aprendida (MARTIN; PEAR, 2015). Portanto, com uma OMC, tanto a eficácia em modificar o valor da consequência como a eficácia em modificar o comportamento são méritos da aprendizagem. Como destacado por Sundberg (2004), que aponta o termo motivação como tratado de formas distintas em livros de psicologia, como por exemplo, *tendências adquiridas* ou *motivos sociais*, e também envolvem uma OMC.

1.5.5.2. Operações Motivacionais Estabelecedoras Condicionadas e SD

Nota-se comumente uma desordem ao se fazer referência às OMEC e ao conceito de estímulos discriminativos ou SD. No entanto, faz-se relevante distinguir os dois conceitos para que, de forma segura, estes possam ser empregados de maneira eficiente e confiável, como as variáveis antecedentes influenciam os comportamentos. Para tanto, um SD é um estímulo que já foi relacionado à disponibilidade de um reforçador para certo comportamento, salientando que na ausência deste SD o comportamento não mais será reforçado. Para que ocorra a influência de determinado comportamento de uma pessoa que foi exposta a um SD essa mesma pessoa deve ser privada do reforçador que foi relacionado ao responder tal SD. Numa linguagem leiga, um SD é uma dica, que diz o que o indivíduo deve fazer para alcançar algo que queira. Imagine em uma empresa em que o colaborador diz “quero ganhar a bonificação extra deste mês”, talvez o gestor do departamento faça a seguinte sugestão:

“chegue no horário, evite faltar ao trabalho e atinja a meta de vendas estabelecida, dessa forma poderá alcançar a bonificação.” Tal declaração seria um SD para o colaborador alcançar a bonificação extra.

No entanto, uma OMEC, como indicado anteriormente, é um motivador que eleva rapidamente o valor de um reforçador condicionado, e eleva as chances de ocorrer um comportamento que anteriormente induziu a tal reforçador. Em uma linguagem leiga, uma OMEC é uma dica que altera algo almejado e diz ao indivíduo o que fazer para conseguir o que almeja. Na situação em que um colaborador almeja uma promoção dentro do seu departamento e seu chefe imediato diz: “participe dos treinamentos referentes às atividades do cargo desejado, inicie o curso de inglês ou espanhol. Quando finalizar os treinamentos e tiver iniciado os cursos de línguas, poderá ser promovido.” Então, neste exemplo, a regra dada pelo chefe estaria ligada mais a uma OMEC do que a um SD. A regra indicou os treinamentos e o curso de línguas como reforçadores condicionados para o colaborador, e ainda especificou o que ele deveria fazer para conseguir sua promoção.

2. OBJETIVO GERAL

Este estudo propôs desenvolver e analisar as metas a luz da análise do comportamento.

3. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é resultado da realização de uma pesquisa experimental conduzida em uma dissertação de mestrado. O tema investigado tange a aplicabilidade das metas organizacionais acerca de possibilidade na análise do comportamento.

A apresentação da pesquisa, no entanto, não será feito no padrão usual de uma dissertação de mestrado e sim na forma de três artigos completos e preparados para envio para revistas da área, desse modo cada artigo possui seções individuais de resumo, resultados e referencias. Este trabalho, ainda contém uma introdução geral fazendo uma contextualização acerca dos assuntos tratados nos artigos, como também conta com uma discussão geral envolvendo todos os artigos, as referencias utilizadas na introdução geral e por fim todos os anexos utilizados para a realização deste modelo experimental.

A decisão de apresentar os dados neste formato ocorreu pela praticidade em apresentar os dados desta pesquisa e também pela possibilidade de atender as exigências pertinentes a este Programa de pós-graduação em gestão organizacional.

O capítulo 4 aborda o primeiro artigo intitulado “Meta organizacional e seus efeitos no comportamento de produzir do indivíduo” o qual estudou fundamentalmente as metas como uma ferramenta gerencial. Uma forma de entender as metas a partir da leitura da Análise do Comportamento. Especificou-se neste estudo, que a meta assume a função de uma regra.

O capítulo 5 contempla o segundo artigo, intitulado “Parâmetros de produção das metas e seus efeitos no comportamento de seguir regras”, o qual investigou os efeitos dos parâmetros, para o estabelecimento das metas de produção no comportamento de seguir regras do indivíduo, levando em considerações os parâmetros de desempenho individuais e coletivos.

O capítulo 6 aborda o terceiro artigo intitulado “Os efeitos da complexidade da tarefa na escolha do indivíduo no comportamento de produção”. Conclui-se, que a tarefa desafiadora e tangível contribuiu para a escolha dos indivíduos.

Destaca-se, que para a produção dos três artigos que compõe este trabalho, foi utilizado o mesmo de banco de dados, evidenciando em cada um deles variáveis distintas, conforme propôs cada um dos artigos.

4. META ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO DE PRODUZIR DO INDIVÍDUO

Resumo:

As metas como uma ferramenta gerencial tem sido de grande relevância no mundo empresarial. Uma forma de entender as metas a partir da leitura da Análise do comportamento é uma das finalidades deste trabalho. Buscou-se especificar neste estudo, se a meta assume a função de uma regra. Para cumprir este objetivo foi realizado um arranjo experimental, utilizando-se de um delineamento de base múltipla do tipo ABAC. Neste arranjo experimental, ficou demonstrado que a meta de fato exerceu uma capacidade de aumentar a produção do indivíduo. Desta forma, a meta pode ser entendida como sendo uma regra. Porém quando se trabalhou a meta com a função de regra assumindo características distintas, ou seja, características de estímulos antecedentes como sendo SD e OE, não encontrou diferenças, acredita-se primeiramente, que a especificidades dos estímulos apresentados não permitiu que o indivíduo discriminasse tais efeitos diferenciadores, e segundo, o tempo dos participantes expostos ao desenho experimental possibilitou aos participantes aumentar sua capacidade produtiva.

Palavras-chaves: metas organizacionais, comportamento governado por regras, estímulos discriminativos, operações estabelecedoras, comportamento de produzir.

Abstract:

Goals as a management tool have been of great relevance in the business world. One way to understand goals from reading Behavior Analysis is one of the purposes of this paper. It was sought to specify in this study whether the goal assumes the function of a rule. To fulfill this objective, an experimental arrangement was performed using a multiple base design of the ABAC type. In this experimental arrangement, it was demonstrated that the target actually exerted an ability to increase the individual's production. In this way, the goal can be understood as being a rule. However, when the goal was worked with the rule function assuming distinct characteristics, that is, features of antecedent stimuli such as SD and OE, found no differences, it is believed first, that the specificities of the presented stimuli did not allow the individual to discriminate such and secondly, the time of the participants exposed to the experimental design enabled the participants to increase their productive capacity.

Keywords: organizational goals, rules-governed behavior, discriminative stimuli, establishing operations, producing behavior.

Na ótica usual das pessoas e das empresas, a motivação tem sido assunto crucial, pois este desperta um fenômeno conhecido como comportamento persistente do indivíduo em uma tarefa em detrimento de outra. Comumente as explicações sobre a motivação envolvem processos mediacionais desse comportamento, ou seja, em uma dada situação A e B, o indivíduo escolhe manter-se, dedicar-se, ou engajar-se, em A em vez de B. Nota-se que o determinante nesta escolha é o processo mental, então a motivação seria uma situação interna, a reunião de forças que impulsionam as pessoas a se dedicarem a uma atividade ao invés de outras (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Porém este constructo interno tem se mostrado de difícil observação, tornando-se pouco parcimonioso, replicável e acessível ao pesquisador, ou a outra pessoa que venha observá-lo.

Desse modo, a Análise do Comportamento (AC) se torna uma alternativa explicativa mais parcimoniosa com base em seu modelo teórico de explicar o construto motivação, sendo mais visível por meio do estabelecimento da meta. A meta parece na literatura como um gatilho, como um alvo a ser atingido. Contudo, como explicar os efeitos das metas como elemento da motivação no comportamento de preferir do indivíduo na perspectiva da AC?

As metas são ferramentas tidas como uma prática gestora, usualmente utilizadas na gestão organizacional. Em essência, é uma ferramenta que se apóia em questões relativas ao estudo da motivação. Então, a meta será tratada como uma prática gestora que relaciona diversos processos comportamentais relativos à motivação. A meta, portanto, pode estar relacionada com diversos conceitos comportamentais, porém, neste estudo, está se tratando a meta a partir dos conceitos de: a) comportamento governado por regras; e b) comportamento modelado por contingências.

O estabelecimento das metas na visão comportamental

Dentro do campo da AC, vários modelos explicativos foram fornecidos para descrever o estabelecimento das metas e os comportamentos direcionados pelas metas, sendo que os primeiros registros descritos por Felnner e Azaroff (1984) mencionam as metas como estímulos discriminativos e reforçadores condicionados¹. Os autores sugerem que a combinação de metas e feedback² colocam o comportamento sob o controle de estímulos, sendo a meta um estímulo antecedente e o feedback estaria operando como um reforçador.

¹Os reforçadores condicionados são, com frequência, o produto de contingências naturais. Geralmente, o dinheiro (salário) é recebido apenas depois de o trabalhador ter-se ocupado de comportamentos "recorrentes", depois de operar sobre o meio a fim de criar a oportunidade para receber, (Skinner, 1989).

²Os autores Slowiak, Madden e Mathews (2006), trataram o *feedback* como sendo informações relacionadas ao desempenho das pessoas (trabalhador). De posse destas informações, o trabalhador poderá mudar ou melhorar seu desempenho. Destaca-se que neste estudo não será abordado o *feedback*.

De acordo com este entendimento, quando a meta é emparelhada com uma consequência de reforço, em seguida à própria realização da meta, pode assumir propriedades de um estímulo reforçador condicionado. Portanto, para Felnner e Azaroff (1984), as metas podem funcionar de duas formas: a) estímulos discriminativos e b) reforçadores condicionados.

Shlinger e Blakely (1987) e Albuquerque (1991) definem a regra como sendo estímulos antecedentes verbais capazes de descrever contingências, isto é, podem apresentar o comportamento a ser enunciado, as condições sob as quais ele deve ser enunciado e suas possíveis consequências. Por este entendimento, tem-se que as instruções, avisos, orientações, conselhos, ordens, leis etc. podem ser vistos como exemplos de regras, uma vez que todos são capazes de descrever as contingências. As metas, então, podem ser definidas como sendo regras.

As regras podem exercer múltiplas funções, tais como: contingências de reforço; restrição de variação comportamental; estabelecimento de novos comportamentos e alteração das funções dos estímulos (ALBUQUERQUE, 2001). Albuquerque (2001) indica, de maneira mais específica, que as regras podem funcionar como estímulos discriminativos ou como estímulos alteradores de outros estímulos. Desta forma, a regra para atuar como estímulo discriminativo é o comportamento ser especificado imediatamente após seu contato com a regra, funcionando como estímulo alterador da função de outros estímulos quando o comportamento especificado ocorre depois de transcorrido o tempo após a apresentação da regra.

Para Skinner (1963, 1969, 1974), as regras foram definidas como sendo estímulos discriminativos que especificam as contingências. Os autores Zettle e Hayes (1982) alegam que as regras deveriam ser tratadas como estímulos antecedentes verbais, mas estes autores não esclareceram se o inverso também funcionaria, ou seja, se os estímulos antecedentes verbais deveriam ser tratados como sendo regras, deixando margem para novos questionamentos.

A partir de outro entendimento, Schlinger e Blakeley (1987) sugerem que as regras não funcionam como sendo estímulos discriminativos, uma vez que não seriam capazes de evocar o comportamento. Para estes pesquisadores, as regras funcionariam como estímulos alteradores da função de outros estímulos.

Braga, Albuquerque e Paracampo (2010) indicam que os estímulos antecedentes verbais poderiam ser tratados como regras, pois estímulos, como as perguntas, por exemplo,

se contém especificações do comportamento, tal como as instruções, podem exercer a função de estabelecer comportamentos novos.

Silva e Paracampo (2006) indicam que perguntas que não especificam o comportamento que produz reforço, mas podem facilitar o estabelecimento de um comportamento, sem determinar sua forma inicial. Braga *et al.* (2010) chamam atenção para a lacuna deixada por Zettle e Hayes (1982), ao questionarem se qualquer estímulo antecedente verbal poderia funcionar como regra, independente da topografia apresentada, ou seja, em forma de uma pergunta, ordem ou sugestão. Inclusive vale destacar tal questão como um campo característico usual das metas na literatura mediacional do estabelecimento das metas.

Mediante o exposto, nota-se que um comportamento é controlado por regras. Desse modo, conclui-se que o comportamento que acompanha à exposição de uma regra é o comportamento antecipadamente explicitado pela regra e incide na presença dos estímulos descritos pela regra, independente das consequências imediatas que seguem este comportamento. O comportamento modelado pelas contingências é constituído por suas consequências imediatas, independente de uma exposição precedente das próprias contingências. E pode ser considerado de controlado pela interação entre regra e contingência, quando é estabelecido por uma regra e sua sustentação depende de suas consequências imediatas (ALBUQUERQUE; 2001; ALBUQUERQUE; SOUZA; MATOS E PARACAMPO, 2003; ALBUQUERQUE; ALBUQUERQUE E PARACAMPO, 2004).

Destaca-se que a meta para este estudo será tratada como sendo uma regra, conforme estudos de Agnew e Redmon (1993) e Mallot (1993). As metas exercem controle sobre o comportamento e a declaração de uma meta (regra) altera o valor de uma consequência atrasada, tornando sua influência imediata. O uso de uma regra gera uma circunstância controladora imediata que afeta o comportamento até que as consequências atrasadas possam exercer o controle mais direto (MALLOT, 1993). Desta forma, buscou-se verificar se a meta exerce a função de regra, viabilizando, consequentemente, o aumento de produção em um delineamento de base múltipla. Buscou-se ainda verificar se a meta, apresentando características de estímulos discriminativos (SD) ou de operações estabelecedoras (OE), implica em variação no comportamento de produzir do indivíduo.

Método

Com o intuito de atingir o objetivo descrito, nesta sessão, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Será exposto o estudo contendo o

método, composto por: 1) Participantes da Pesquisa; 2) Local da Pesquisa; 3) Instrumentos de Coleta de Dados; 4) Procedimentos de Coleta de Dados; e 5) Procedimentos Éticos.

Participantes da pesquisa

Este estudo contou com a participação de 20 estudantes universitários, de ambos os sexos, com idade variando entre 18 e 55 anos. A adesão foi livre e voluntária. A divulgação do convite para participação neste estudo se deu por meio de cartazes fixados em pontos de grande circulação de estudantes, em uma faculdade particular da cidade de Catalão-GO.

Foi condição para a execução do experimento o termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, número do processo 56843116.6.0000.5083, encaminhado com antecedência aos participantes para análise e assinatura. Outra condição, para que o experimento ocorresse, foi a utilização do Termo de Anuência com os dados da instituição em que foi realizado o experimento com assinatura do responsável pela instituição.

Instrumentos de coleta de dados

Para a realização deste estudo foram utilizados os seguintes materiais: a) materiais para a confecção das pulseiras (miçangas, fios de silicone, linhas), separados em kits, de acordo com cada técnica a ser ensinada; b) blocos e canetas para anotações; c) computadores; d) data show; e) vídeos instrucionais produzidos pela própria autora, os quais propiciaram aos participantes a possibilidade do aprendizado de quatro técnicas de pulseiras, que compôs este estudo; f) fichas para o controle e especificação dos parâmetros relativos à quantidade e qualidade das pulseiras confeccionadas; g) e uma ficha de instrução específica para cada grupo dos estudos. Estas instruções continham especificações das variáveis estudadas, h) destaca-se ainda o bazar utilizado pelos participantes, conteve: agendas; cadernos; kits com lápis, borracha, caneta, borracha, apontador e marca texto, bolsa porta lápis, corretivo, *post-it*, garrafinhas para carregar água guloseimas diversas.

De forma específica, a instrução utilizada para verificar as variáveis meta com características de SD consistiu na seguinte instrução ou ordem: “Você terá 1 hora para confeccionar as técnicas indicadas no Quadro 4.1. Você deverá atender ao pedido confeccionando pelo menos uma técnica de cada cor, ou seja, na lista há 4 técnicas solicitadas, indicadas em três tipos de cor, você deverá confeccionar pelo menos uma de cada

cor, na ordem que você. VOCÊ DEVERÁ, NO PRAZO DE 1 hora, CONFECCIONAR XX PULSEIRAS.

A instrução utilizada para verificar as variáveis meta com característica de OE consistiu na seguinte instrução ou ordem: “Você terá 1 hora para confeccionar as técnicas indicadas no Quadro 4.1. Você deverá atender ao pedido confeccionando pelo menos uma técnica de cada cor, ou seja, na lista há 4 técnicas solicitadas, indicadas em três tipos de cor, você deverá confeccionar pelo menos uma de cada cor. VOCÊ DEVERÁ, NO PRAZO DE 1 HORA, CONFECCIONAR _XX_ PULSEIRAS. Você alcançado a meta solicitada irá ganhar os valores respectivos a cada pulseira confeccionada e poderá trocar no bazar pelas mercadorias de seu interesse.”

A sala utilizada para a coleta de dados localiza-se na Clínica Escola de Psicologia de IES da cidade de Catalão. O espaço possui 70 m de área, ambiente luminoso e com sistema de controle de temperatura para garantir o conforto dos sujeitos envolvidos neste estudo e, também, mesas e cadeiras destinadas ao acomodamento dos participantes.

Procedimento de coleta de dados

Neste estudo, os participantes foram expostos a dois momentos. O primeiro momento foi o treinamento³ das técnicas de confecção e o segundo momento foi a exposição à condição experimental. Na condição experimental, os participantes foram expostos às variáveis de controle, as quais estão descritas na seção de condições experimentais, previstas neste estudo, conforme Quadro 4.1.

Treinamento (visão geral)

O treinamento das quatro técnicas de confecções de pulseiras foi realizado de forma coletiva, de acordo com a disponibilidade dos participantes, de forma que os grupos de treinamento continham no máximo oito participantes por vez. O treinamento foi desenvolvido em oito passos de acordo com o procedimento adotado por Marques e Vasconcelos (2017).

³Para realização deste arranjo experimental e a manipulação das variáveis pertinentes a este estudo, todos os participantes foram submetidos à primeira etapa de treinamento, que será detalhada na próxima seção. Destaca-se que o treinamento foi realizado em dois dias, contabilizando em média 8 horas de treinamento, o que viabilizou o participante aprender as quatro técnicas de confecção das pulseiras. Então, pode se afirmar que todos os participantes que compôs este design experimental estavam aptos ao comportamento de produzir as pulseiras.

Condições experimentais

Como condição experimental, deste estudo, o intuito foi o de verificar a aplicação das metas, assumindo a função de regras. Tendo estas regras duas características distintas: a) meta como um SD; b) meta como uma OE. Destaca-se que, para chegar a quantidade estipulada da meta de produção no decorrer dos passos, utilizaram-se dois tipos de parâmetros⁴: individual e coletivo, que serão abordados no próximo artigo. Os participantes que compuseram este estudo experimental foram distribuídos aleatoriamente em quatro grupos. Cada grupo foi composto por 5 (cinco) participantes e, para garantir a aleatoriedade na distribuição dos participantes, realizou-se um sorteio, contendo os nomes de todos os 20 (vinte) participantes. Assim, cada nome sorteado era destinado a um dos quatro grupos experimentais.

Adotou-se um delineamento de base múltipla do tipo ABAC, de forma que os participantes foram distribuídos em quatro grupos experimentais, conforme indicado no Quadro 4.1. Posto isto, os grupos experimentais foram constituídos com a seguinte estrutura: a) os parâmetros de produção e b) o tipo de metas. Convencionou-se que (A) representa a linha de base e (B) quando se adotou a variável independente meta como estímulo antecedente do tipo estímulo discriminativo (SD) e (C) quando se adotou a variável independente da meta como estímulo antecedente do tipo operação estabelecadora (OE).

Os participantes foram alocados em quatro grupos: a) Grupo 1 - Individual ABAC, no qual se adotou o parâmetro individual e as metas SD e OE respectivamente; b) Grupo 2 - Individual ACAB, no qual utilizou-se o parâmetro individual e as variáveis OE e SD; c) Grupo 3 - Coletivo ABAC, no qual os participantes foram expostos aos parâmetros coletivos e as metas SD e OE; e d) Grupo 4 - Coletivo ACAB, cujo parâmetro coletivo se deu conforme-as metas OE e SD. O Quadro 4.1 indica os grupos experimentais adotados neste estudo.

Quadro 4.1 - Grupos Experimentais

⁴Os parâmetros adotados individual e coletivo serão abordados em outro artigo sobre o estabelecimento de metas. No parâmetro individual a quantidade estipulada para o comportamento de produzir do indivíduo, é baseado no próprio indivíduo. No parâmetro coletivo a quantidade estipulada para a confecção das pulseiras é baseada na média de produção do grupo.

Grupo	Variável
Grupo 1 I (ABAC)	O parâmetro adotado foi o Individual. A meta como SD (B); em seguida a meta como OE(C).
Grupo 2 I (ACAB)	O parâmetro adotado foi o Individual. A meta como OE (C); em seguida a meta como SD (B).
Grupo 3 C (ABAC)	O parâmetro adotado foi o Coletivo. A meta como SD (B); em seguida a meta como OE(C).
Grupo 4 C (ACAB)	O parâmetro adotado foi o Coletivo. A meta como OE (C); em seguida a meta como SD (B).

Para melhor entendimento desta etapa, segue o detalhamento do modelo ABAC. Primeiramente, o participante foi submetido ao 1º passo, chamado de linha de base, representado pela letra (A). Neste momento, não ocorreram intervenções das variáveis independentes pertinentes a este estudo. No 2º passo, o participante foi exposto a uma das variáveis independentes, ou seja, à meta com características SD ou OE. Já no 3º passo, o participante foi submetido novamente à linha de base (A), ou seja, sem intervenção de variáveis. E, por fim, no 4º passo, que foi representado pela letra (C), houve a intervenção da variável independente.

Nota-se que, nos Grupos 1 - ABAC I e 2 - ACAB I, adotou-se o parâmetro Individual⁵, nos passos B e C. Para os Grupos 3 - ACAB e o Grupo 4 - ABAC, adotou-se o parâmetro Coletivo. O parâmetro Individual foi compreendido como a produção baseada no próprio indivíduo e o parâmetro Coletivo como a média do comportamento de produção entre todos os participantes, adquiridos no passo (A), etapa antecedente à exposição da variável meta, com parâmetro individual ou coletivo. A Figura 4.1 mostra a representação do arranjo experimental adotado neste estudo.

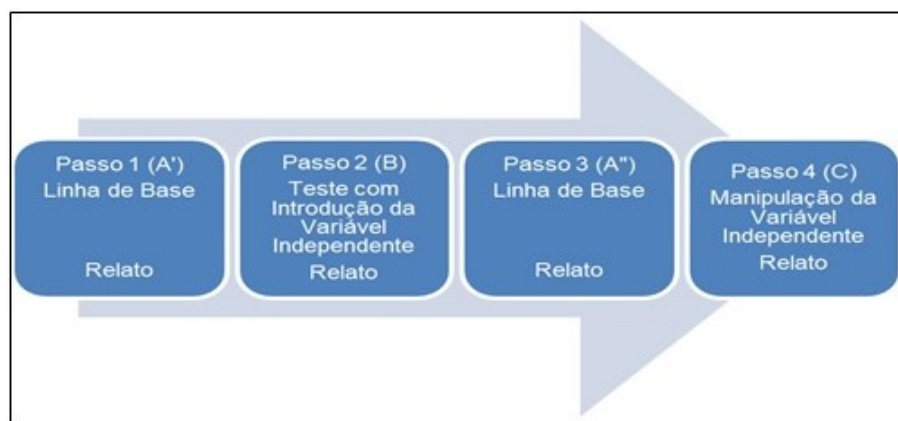


Figura 4.1 - Passos condições experimentais

⁵O parâmetro individual e coletivo corresponde a forma pela qual foi estabelecida a quantidade para estipular as metas. Não serão mencionados neste artigo, sendo tratados no próximo artigo.

Resultados

Para verificar os efeitos da função dos tipos de metas como regras e das metas como regras, com características de SD e de OE, desenvolvidas neste estudo, os resultados foram organizados a partir das metas médias indicadas no decorrer dos passos em relação à média da produção realizada. Com isso, objetivou-se demonstrar se a produção aumentou em função da meta como sendo uma regra e se a distinção apresentada pelos estímulos (características) da meta, como SD e OE, contribuiu para elevar o comportamento de produzir do indivíduo. Posteriormente, avaliou-se o tempo médio de produção nos grupos experimentais como resultante do estabelecimento das metas e se houve diferença no tempo médio em relação às características dos estímulos SD e OE. Outra análise, tange a qualidade de confecção das pulseiras.

O Quadro 4.2 mostra a média da meta indicada comparada com a média da produção realizada entre os passos representados pelas letras A, B, e C, nos quatro grupos experimentais. Uma das análises perceptíveis tange ao cumprimento da meta indicada. Nota-se que os dois grupos ABAC C e ACAB C não conseguiram atingir a meta indicada, na presença da variável independente (VI) com a meta operação estabelecedora (OE).

ABAC INDIVIDUAL			ACAB INDIVIDUAL		
Passos	Meta indicada	Produção Realizada	Passos	Meta indicada	Produção Realizada
A	0	8,4	A	0	8,4
B	9,4	12	C	9,2	10,2
A	0	11	A	0	13
C	12	13,2	B	14	15,2
ABAC COLETIVO			ACAB COLETIVO		
Passos	Meta indicada	Produção Realizada	Passos	Meta indicada	Produção Realizada
A	0	9,2	A	0	9,8
B	9	10,2	C	10	9,6
A	0	11,6	A	0	9,6
C	12	11,8	B	10	11

Quadro 4.2 - Meta média indicada *versus* Produção média realizada

No grupo ABAC Coletivo, foi indicada a meta para a confecção de 12 pulseiras, contudo foi executada uma média de 11,8 pulseiras. No grupo ACAB, a meta OE indicada foi de 10 pulseiras, no entanto o grupo atingiu a meta realizada de 9,6 pulseiras, não alcançando a meta indicada. Na exposição da VI meta como sendo um estímulo discriminativo (SD), para o grupo ABAC foi indicada a meta para confecção de 9 pulseiras, contudo o grupo conseguiu confeccionar uma média de 10,2 pulseiras, ou seja, cumpriu a meta. No grupo ACAB, a meta

estipulada continuou sendo a confecção de 10 pulseiras, sendo que o grupo alcançou a produção de 11 pulseiras, destacando, assim, o cumprimento da meta indicada.

De acordo com o Quadro 4.2, os grupos ABAC e ACAB - Individuais alcançaram as metas indicadas em todos os passos deste design experimental, ou seja, obteve sucesso ao superar todas as metas indicadas (metas como OE e SD). No grupo ABAC, a variável independente (VI) meta como um estímulo discriminativo foi de 9,4 pulseiras, sendo que o grupo confeccionou 12 pulseiras, excedendo a meta indicada. No grupo ACAB, a meta indicada foi de 14 pulseiras, o grupo atingiu uma média de produção de 15,2 pulseiras, cumprindo a meta indicada. Já a VI meta, como sendo uma operação estabelecadora para o grupo ABAC, foi de 12 pulseiras e a meta realizada foi a confecção de 13,2 pulseiras, superando a meta indicada. Nestes dois grupos individuais, ABAC e ACAB, percebe-se um padrão, ao observar que houve sucesso no cumprimento das variáveis metas como OE e SD.

Outra análise tange aos grupos ABAC - individual e ABAC - coletivo. Nota-se que as variáveis respeitam a mesma ordem de apresentação para os dois grupos experimentais. Destaca-se que o grupo ABAC - Coletivo não conseguiu cumprir a meta como OE, já que foi indicada a confecção de 12 pulseiras e o grupo atingiu a produção de 11,8 pulseiras. Ao ser apresentada a meta como SD, a meta indicada foi de 9 pulseiras, contrapondo a meta realizada de 10,2 pulseiras. O grupo ABAC - individual logrou êxito ao serem expostas as duas variáveis pertinentes a este estudo, ou seja, cumpriu tanto a meta como SD, como a meta como OE. Vale ressaltar que houve um aumento na meta indicada como OE, quando comparada à meta indicada como SD, de 9,4 pulseiras. A meta atingida foi de 12 pulseiras. Meta indicada como OE foi de 12 pulseiras e a meta atingida foi de 13,2 pulseiras.

Nos grupos, ACAB - individual e ACAB - coletivo percebe-se a mesma ordem na exposição das variáveis pertinentes a este estudo. Destaca-se que o grupo ACAB - coletivo não conseguiu cumprir a meta como OE. De forma que foi indicada a confecção de 10 pulseiras e o grupo atingiu a produção de 9,6 pulseiras, assim não cumpriu a meta. Ao ser apresentada a meta como SD a meta indicada foi de 10 pulseiras, contrapondo a meta realizada de 11 pulseiras. O grupo ACAB individual logrou êxito ao serem expostas as duas variáveis pertinentes a este estudo, ou seja, cumpriu tanto a meta como SD, como a meta como OE. Houve, portanto, um aumento na meta indicada como SD, quando comparada à meta indicada como OE. Meta indicada como OE foi de 9,2 pulseiras, meta atingida 10,2 pulseiras. Meta indicada como SD foi de 14 pulseiras, meta atingida 15,2 pulseiras. O grupo ACAB - Individual, além de atingir a meta indicada em todos os passos, também obteve a

maior capacidade no comportamento de produção, quando comparado aos demais grupos experimentais.

Outra análise que foi detectada refere-se ao tempo de exposição dos participantes no experimento, uma vez que o tempo de exposição dos participantes no experimento mostrou-se como um diferencial (padrão) para o aumento do comportamento de produção dos quatro grupos experimentais. Esta observação torna-se relevante quando é feita a comparação entre a inserção da primeira VI, com a inserção da segunda VI, livre da ordem de ser a variável meta como OE ou SD. No grupo ABAC – individual, inicia-se o experimento tendo como meta realizada a produção média de 8,4 pulseiras e finaliza o experimento com a produção média de 13,2 pulseiras. No grupo ABAC – coletivo, inicia-se o experimento com a produção média de 9,2 pulseiras e finaliza com a produção média de 11,8 pulseiras. No grupo ACAB - individual, a sequência de aumento na produção ainda fica mais nítida, uma vez que iniciou-se o experimento com a meta realizada de 8,4 pulseiras e finalizou com a meta realizada de 15,2 pulseiras. No último grupo, ACAB - coletivo, continua a evolução no comportamento de produção do participante, sendo que a primeira meta realizada foi de 9,8 pulseiras e, ao findar o experimento, o participante confeccionou 11 pulseiras. Tendo como base as produções crescentes no decorrer do experimento. É possível destacar que o design experimental adotado contribuiu para o aumento na produção.

Outra análise realizada refere-se ao crivo de avaliação da qualidade das pulseiras que tem os dados organizados no Quadro 4.3. Levaram-se em consideração os requisitos: a) estética da pulseira (envolvendo os pontos da trama); b) ordem dos materiais; c) arremate (finalização da pulseira); d) abotoadura (feixe da pulseira). Cabe destacar que as quatro técnicas de pulseiras se diferenciavam entre si, pois tinham grau de complexidade⁶ distintos, de acordo com a sequência das técnicas: T1, T2, T3 e T4. Sendo que as técnicas T1 e T2 apresentaram baixa complexidade; a técnica T3 média complexidade e a técnica T4 alto grau de complexidade.

Portanto, as pulseiras, que preencheram todos os requisitos mencionados, foram avaliadas com E (excelente); as pulseiras que apresentaram falha em um quesito somente foram avaliadas com B (bom), exceto se a falha foi no feixe da pulseira – pois este inviabiliza a pulseira, e automaticamente foram avaliadas com R (ruim) as pulseiras que apresentaram

⁶O grau de complexidade das quatro técnicas de pulseiras que compõe este arranjo experimental, ocorreu da seguinte forma à saber: a) baixa complexidade as técnicas T1 e T2; b) média complexidade a técnica T3 e c) alta complexidade a técnica T4. Os quesitos definidores da complexidade das quatro técnicas foram mensurados através dos seguintes quesitos: tempo de execução das técnicas, a quantidade de manobras necessárias para confeccionar as técnicas, quantidade de materiais envolvidos na produção das técnicas.

mais de uma falha nos quesitos mencionados. O Quadro 4.3 indica a qualidade pertinente aos quatro grupos experimentais que compõem este estudo.

O Quadro 4.3 indica a avaliação da qualidade das técnicas de todos os participantes do grupo ACAB Individual. Nota-se que as técnicas T1 e T2 alcançaram 100%, de excelência em todos os quesitos, que tangem os crivos do comportamento de produção do participante. Assim, obtiveram nota E, tanto quando aplicadas às metas OE, como às metas como SD. Na técnica T3, houve variação na primeira linha de base (A) e, com isso, o grupo foi pontuado com 95% de E - excelência – e 5% de B – bom. Mas, ao considerar a exposição das metas OE e SD, o grupo ACAB Individual atingiu todos os quesitos de confecção da técnica T3. Já, na técnica T4, observou-se, oscilação na qualidade, variando entre 45% de E, 45% de B e 10% R. De modo geral, a variabilidade da qualidade na produção das pulseiras do grupo ACAB I sugere estar relacionada à complexidade da técnica T4.

Avaliação da Qualidade das Técnicas Grupo ACAB I				
	T-1	T-2	T-3	T-4
Excelente	100%	100%	95%	45%
Bom	0%	0%	5%	45%
Ruim	0%	0%	0%	10%

Avaliação da Qualidade das Técnicas Grupo ACAB C				
	T-1	T-2	T-3	T-4
Excelente	100%	100%	100%	60%
Bom	0%	0%	0%	30%
Ruim	0%	0%	0%	10%

Avaliação da Qualidade das Técnicas Grupo ABAC C				
	T-1	T-2	T-3	T-4
Excelente	100%	95%	100%	40%
Bom	0%	5%	0%	25%
Ruim	0%	0%	0%	35%

Avaliação da Qualidade das Técnicas Grupo ABAC I				
	T-1	T-2	T-3	T-4
Excelente	100%	95%	100%	80%
Bom	0%	5%	0%	15%
Ruim	0%	0%	0%	5%

Quadro 4.3 - Avaliação das qualidades das técnicas de pulseiras

O grupo ACAB Coletivo indica que as técnicas T1, T2 e T3 alcançaram 100% de excelência em todos os quesitos que tangem os crivos do comportamento de produção do participante, assim obteve nota E, tanto quando aplicadas as metas OE, como as metas como SD. Já na técnica T4, observou-se oscilação na qualidade, variando entre 60% de E, 30% de B e 10% R. Mediante a exposição das avaliações das metas OE e SD, percebe-se de modo geral a existência de qualidade nas técnicas T1, T2, e T3. Portanto, ao confeccionar a técnica T4, pode-se considerar que a complexidade contribuiu para a variação na qualidade no comportamento de produção.

Ao analisar a qualidade das técnicas entre os participantes do grupo ABAC C. Observa-se que as técnicas T1 e T3 alcançaram 100% de excelência em todos os quesitos, que tangem os crivos do comportamento de produção do participante. Assim, obtiveram nota E, tanto quando aplicadas as metas foram OE, como quando as metas foram SD. Na técnica T2, houve variação ao ser aplicada a meta como SD no passo (B) e, com isso, o grupo foi pontuado com 95% de E - excelência – e 5% de B. Ao analisar a técnica T4, fica visível a variabilidade na qualidade da confecção das pulseiras, uma vez que este grupo alcançou as seguintes avaliações: 40% de E, 25% de B e 35% de R. Somente dois dos cinco participantes conseguiram confeccionar a T4 com excelência no decorrer dos quatro passos do arranjo experimental, e um dos participantes foi pontuado em R em todos os passos. Portanto estas avaliações foram pertinentes às duas variáveis que compuseram este estudo, metas OE e SD. Os outros dois participantes obtiveram a seguinte avaliação: B para as metas OE e SD e R para a meta como SD e B para meta OE. Diante dos dados apresentados, percebe-se que o grupo ABAC C teve, entre seus participantes, uma variabilidade expressiva na qualidade em mais da metade do grupo (60%). Mais uma vez, atribui-se à variabilidade da qualidade na produção das pulseiras a complexidade da técnica T4.

Ainda analisando o Quadro 4.3, observa-se o grupo ABAC I, em que as técnicas T1 e T3 alcançaram 100% de excelência em todos os quesitos que tangem os crivos do comportamento de produção do participante. Assim, obtiveram nota E, tanto quando aplicadas as metas OE, como as metas como SD. Na técnica T2, houve variação na segunda linha de base (A). O grupo foi pontuado de modo geral com 95% de E e 5% de B. Mas cabe salientar que, ao avaliar a qualidade na produção de todos os participantes e ao serem expostas as metas OE e SD, todos alcançaram a excelência na T2. Na técnica T4, a qualidade alcançada foi de 80% de E, 15% de B e 5% de R. Apesar de ter ocorrida uma pequena variação, na técnica T4, pode-se apontar que é a técnica com mais elevado nível de complexidade. Com isso, pode-se destacar que o grupo ABAC I alcançou o maior percentual de excelência na qualidade de produção das pulseiras, em torno de 95%, quando comparado aos demais grupos experimentais.

Discussão

Neste artigo, buscou-se verificar se a meta com a função de regra influenciou na ação de produzir pulseiras (objetos) em ambiente organizacional e se as distinções nas características reforçadoras da meta, SD ou OE, apresentam diferenças no comportamento de produzir do indivíduo.

Entendeu-se que a meta é uma regra e pôde-se verificar que a meta exerceu influência no comportamento de produzir as pulseiras. Conforme visto nos resultados obtidos, quando as metas foram apresentadas, a produção sofreu variações, elevando as médias de produções realizadas.

Locke e Latham (2002) propuseram que o estabelecimento de metas tem sido considerado uma das intervenções mais eficazes utilizadas para aumentar o desempenho no trabalho. Com isso, ao comparar os resultados obtidos no Quadro 4.2, com média das metas indicadas versus a média da produção realizada, no decorrer do delineamento adotado (ABAC), observou-se que, em todos os grupos experimentais, houve aumento nas quantidades de pulseiras produzidas. Quando foram introduzidos os passos (B) e (C) – passos que continham as metas – destaca-se a exceção mostrada no grupo ACAB C, entre a primeira linha de base (A) 9,8e o segundo passo (C) 9,6 pulseiras confeccionadas. Desta forma, neste estudo, as metas possuíram função de regras, mostrando-se eficazes para o aumento da produção, corroborando com os achados de Locke e Latham (2002), Fellner e Azaroff (2008), Jeffrey, Schulz e Webb (2012).

Em outra análise realizada, buscou-se compreender se existem diferenças nas características especificadoras do conteúdo das metas como sendo regras de naturezas SD e OE e de que forma as características especificam somente o comportamento, a topografia. Estas têm uma natureza de SD ou indicam além do comportamento o valor dos reforçadores OE? Será que esta diferença no conteúdo da meta vai implicar em mudança no comportamento de produção dos participantes? Os dados apurados indicaram que não. Não foi percebida nenhuma diferença no comportamento de produzir dos indivíduos, mediante as características diferenciadoras dos dois tipos de metas. Para tanto, foram realizadas manipulações na exposição destas variáveis, fazendo a inversão ao introduzir as características especificadoras da meta como regras SD e OE de acordo com o desenho experimental adotado.

Conceitualmente, os termos SD e OE estão relacionados, uma vez que ambos são eventos que antecedem o comportamento e têm formatos diferenciados quanto às implicações

com a consequência (Da Cunha e Marinho, 2005). Portanto, para que o indivíduo possa estar sensível às propriedades dos estímulos verbais discriminativos, tais propriedades têm que ser discriminadas e perceptíveis por estes indivíduos (ouvintes). Então, parece que, neste desenho experimental, adotado à exposição das metas, juntamente com suas características diferenciadoras entre os SD e OE, não foram capazes de evocar aumento no comportamento de produção das pulseiras. Albuquerque (2001, 2005) sugere que um estímulo antecedente verbal pode ser acatado como uma regra, quando este evocar um novo comportamento, independentemente de suas consequências imediatas e/ou da alteração da função dos estímulos. Portanto, para este autor, as metas (regras) não poderiam ser determinadas como tendo características de SD ou OE, uma vez que estas características não estabelecem a topografia do comportamento e as regras exercem a função de evocar novos comportamentos.

Outro ponto a ser ressaltado, é o tempo de exposição dos participantes no arranjo experimental. Este fator contribuiu para o aumento na produção das pulseiras, descartando, assim, qualquer tipo de mérito no que tange às características especificadoras das metas (regras) como SD e OE.

Outro destaque que justifica o aumento na produção das pulseiras trata-se do controle da experiência de produzir e esse parece ser um dos maiores controles inerente ao aumento no processo de produção. Conforme pode ser visto, ao compararas duas linhas de bases (A com A), a produção aumentou da primeira para a segunda linha de base, conforme indicado no Quadro 4.2. Isto sugere que estes organismos ficaram sob o controle também da história de reforçamento em que o reforço nas linhas de base foi o reforçador intrínseco, como por exemplo, a própria pulseira pronta. Portanto, o efeito de variáveis históricas tende a mostrar um responder similar àquele apresentado antes da mudança do esquema de reforçamento atual, especialmente, quando essa mudança não for sinalizada (LEFRANÇOIS; METZGER, 1993; ONO; IWABUCHI, 1997).

A avaliação da qualidade de confecção das pulseiras de uma maneira geral foi satisfatória. Notou-se que o desempenho na qualidade caiu quando avaliada a técnica de pulseira T4, pois esta foi considerada a técnica com maior nível de complexidade. Então pode a complexidade pode ser entendida como elemento de variação na qualidade e confecção das pulseiras. Como todos os quatro grupos apresentaram variações nos percentuais de qualidade da T4, não se pode afirmar que as variáveis pertinentes a este estudo são responsáveis pelas quedas no que tange a qualidade.

Em suma, o uso das metas com função de regras foi eficaz para o aumento da produção das pulseiras. Mas, quanto à natureza especificadora da meta em se caracterizar

como estímulos verbais com características discriminativas (SD) ou reforçadoras (OE), neste estudo, a constatação é de que não houve diferenças no comportamento de produção dos participantes.

Referências

AGNEW, Judy L.; REDMON, William K. Contingency specifying stimuli: The role of "rules" in organizational behavior management. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 12, n. 2, p. 67-76, 1993.

ALBUQUERQUE, L. C.; Sociedade Brasileira de Psicologia. Efeitos de regras no controle do comportamento humano.[Resumo]. **Resumos de comunicações científicas. XXI Reunião Anual de Psicologia**, p. 162, 1991.

ALBUQUERQUE, L. C de. Definições de regras. **Sobre comportamento e cognição: Expondo a variabilidade**, v. 7, p. 132-140, 2001.

ALBUQUERQUE, L. C. Regras como instrumento de análise do comportamento. **Estudos do comportamento**, p. 143-176, 2005.

ALBUQUERQUE, L. C; ALBUQUERQUE, N. M. A.; PARACAMPO, C. C. P.. Análise do papel de variáveis sociais e de conseqüências programadas no seguimento de instruções. 2004.

ALBUQUERQUE, L. *Cet al.* Análise dos efeitos de histórias experimentais sobre o seguimento subsequente de regras. **Acta Comportamentalia: Revista Latina de Análisis Del Comportamiento**, v. 11, n. 1, 2003.

BRAGA, M. V. N.; ALBUQUERQUE, L. C.; PARACAMPO, C. C. P.. Análise dos efeitos de perguntas e de instruções sobre o comportamento não-verbal. **Interação em psicologia**, v. 9, n. 1, 2005.

BRAGA, M. V. N.; VASCONCELOS, N. *et al.* Efeitos de manipulações de propriedades formais de estímulos verbais sobre o comportamento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 4, p. 661-673, 2011.

CARBONE, P. P. *et al.* A Gestão por Competências. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, p. 41-77, 2005.

CERQUEIRA, V. S. **Assédio moral organizacional nos bancos**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CUNHA, R. N. da; ISIDRO-MARINHO, G. Operações estabelecadoras: um conceito de motivação. **Análise do comportamento: Pesquisa, teoria e aplicação**, p. 27-44, 2005.

FELLNER, D. J.; SULZER-AZAROFF, B. A behavioral analysis of goal setting. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 6, n. 1, p. 33-51, 1984.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Ática, 2006.

JEFFREY, Scott A.; SCHULZ, Axel; WEBB, Alan. The performance effects of an ability-based approach to goal assignment. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 32, n. 3, p. 221-241, 2012.

KIENEN, Nádia; WOLF, Sabrina. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n. 2, p. 11-37, 2002.

KELLER, F. S.; SCHOENFELD, W. N. Principles of Psychology. A Systematic Text in the Science of Behavior. New York: Appleton-Century-Crofts. 1950.

LATHAM, A. Research, performance, and doing human geography: Some reflections on the diary–photograph, diary–interview method. In: **The Cultural Geography Reader**. Routledge. p. 80-88, 2008.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. Goal setting—A motivational technique that works. **Organizational dynamics**, v. 8, n. 2, p. 68-80, 1979.

LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. New developments in and directions for goal-setting research. **European Psychologist**, v. 12, n. 4, p. 290-300, 2007.

LARAWAY, S. *et al.* Motivating operations and terms to describe them: Some further refinements. **Journal of Applied Behavior Analysis**, v. 36, n. 3, p. 407-414, 2003.

LEE, T. W.; LOCKE, E. A.; PHAN, S. H. Explaining the assigned goal-incentive interaction: The role of self-efficacy and personal goals. **Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 541-559, 1997.

LEFRANCOIS, J. R.; METZGER, B. Low-response-rate conditioning history and fixed-interval responding in rats. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, v. 59, n. 3, p. 543-549, 1993.

LOCKE, Edwin A. Motivational effects of knowledge of results: Knowledge or goal setting?. **Journal of Applied Psychology**, v. 51, n. 4p1, p. 324, 1967.

LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational behavior and human performance**, v. 3, n. 2, p. 157-189, 1968.

LOCKE, E. A. The motivation to work: What we know. **Advances in motivation and achievement**, v. 10, p. 375-412, 1997.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705, 2002.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. New directions in goal-setting theory. **Current directions in psychological science**, v. 15, n. 5, p. 265-268, 2006.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. **Psychological science**, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.

MALHOTRA, Y. An analogy to a Competitive Intelligence Program: Role of measurement in organizational research. **Pristupljeno na [http://www. brint. com/papers/compint. htm](http://www.brint.com/papers/compint.htm)**, 1993.

MALOTT, Richard W. A theory of rule-governed behavior and organizational behavior management. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 12, n. 2, p. 45-65, 1993.

MARACCINI, A. M.; HOUMANFAR, R. A.; SZARKO, A. J. Motivation and complex verbal phenomena: Implications for organizational research and practice. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 36, n. 4, p. 282-300, 2016.

MARQUES, K. A.; VASCONCELOS, A. S. Desenvolvimento de método para o treinamento de técnicas de pulseiras na análise comportamental. **Anais Congresso de Pesquisa, Ensino, Extensão e Cultura, _RC/UFG Catalão, Goiás, Brasil**, 3. p. 534-539, 2017.

MARTIN, G.; PEAR, J. J. **Behavior modification: What it is and how to do it**. Psychology Press, 2015.

MCSHANE, S. L.; VON G. Mary Ann. *Organizational Behavior* 5/e. 2013.

MICHAEL, J. Distinguishing between discriminative and motivational functions of stimuli. **Journal of the experimental analysis of behavior**, v. 37, n. 1, p. 149-155, 1982.

MICHAEL, J. Establishing operations and the mand. **The Analysis of verbal behavior**, v. 6, n. 1, p. 3-9, 1988.

MICHAEL, J. Implications and refinements of the establishing operation concept. **Journal of Applied Behavior Analysis**, v. 33, n. 4, p. 401-410, 2000.

MIGUEL, C. F. O conceito de operação estabelecadora na análise do comportamento. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 16, n. 3, p. 259-267, 2000.

MILLENSON, J. R.; **Principles of behavioral analysis**. New York: Macmillan, 1967.

- MILLENSON, John Rodney. **Princípios de análise do comportamento**. Coordenada, 1975.
- MOOK, D. G. **Motivation: The organization of action**. WW Norton, 1987.
- ONO, K.; IWABUCHI, K.. Effects of histories of differential reinforcement of response rate on variable-interval responding. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, v. 67, n. 3, p. 311-322, 1997.
- SCHLINGER, H.; BLAKELY, E. Function-altering effects of contingency-specifying stimuli. **The Behavior Analyst**, v. 10, n. 1, p. 41-45, 1987.
- SILVA, F. M; ALBUQUERQUE, L. C. Efeitos de perguntas e de histórias experimentais sobre o seguir regras. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 22, 133-142. 2006.
- SKINNER, B. F. The frequencies of occurrence of associated words. **Psychological Bulletin**, v. 35, p. 675, 1938.
- SKINNER, B. F. **Science and human behavior**. Simon and Schuster, 1953.
- SKINNER, B. F. Operant behavior. **American Psychologist**, v. 18, n. 8, p. 503, 1963.
- SKINNER, B. F. Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969). **Initial work on reinforcement theory**.
- SKINNER, B. F. **About behaviorism**. Vintage, 2011.
- ZETTLE, R. D; HAYES, S. C. Rule-Governed Behavior: A Potential Theoretical Framework for Cognitive-Behavioral Therapy. In: **The Act in Context**. Routledge, 2015. p. 33-63.

5. PARÂMETROS DE PRODUÇÃO DAS METAS E SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO DE SEGUIR REGRAS

Resumo

Para investigar os efeitos dos parâmetros para o estabelecimento das metas de produção no comportamento de seguir regras do indivíduo, vinte participantes universitários foram expostos ao delineamento experimental de base múltipla ABAC. Destaca-se que as metas para este estudo exerceram a função de regras. O experimento consistiu em duas etapas. Sendo que na etapa 1 os participantes aprenderam a confeccionar os quatro tipos de técnicas de pulseiras, e a etapa 2 destinou-se a intervenção das variáveis independentes das metas estabelecidas baseada em parâmetros individuais, e sobre as metas estabelecidas baseada nos parâmetros coletivos. O primeiro parâmetro teve como fundamento o desempenho na tarefa anterior (linha de base) do próprio indivíduo; enquanto que o outro parâmetro se baseou no desempenho da coletividade, ou seja, em todos os sujeitos do grupo experimental indistintamente. Os resultados apóiam que quando o parâmetro para o estabelecimento da meta tem como base para o desempenho na tarefa, o próprio indivíduo, sua frequência de produção de pulseiras foi mais elevada quando comparado aos parâmetros fundamentados em todos participantes do grupo (coletivo).

Palavras chaves: Comportamento governado por regras. Metas. Metas de produção. Parâmetros das metas.

Abstract

To investigate the effects of parameters for the establishment of production targets on behavior of following individual rules, twenty university participants were exposed to the ABAC multiple-base experimental design. It is noteworthy that the goals for this study had the function of rules. The experiment consisted of two steps. In stage 1, the participants learned to make the four types of bracelet techniques, and step 2 was used to intervene in the independent variables of the established goals based on individual parameters and on the established goals based on the collective parameters. The first parameter was based on performance in the previous task (baseline) of the individual; while the other parameter was based on the performance of the collectivity, that is, in all subjects of the experimental group indistinctly. The results support that when the parameter for the establishment of the goal is based on the performance in the task, the individual himself, his frequency of production of bracelets was higher when compared to the parameters based on all participants of the (collective) group.

Key words: Behavior governed by rules. Goals. Production goals. Goal parameters.

2. Introdução

Entender os motivos pelos quais as diferenças individuais são capazes de apontar as escolhas e interesses que movem cada indivíduo, é um interesse crescente. O que leva uma pessoa a estudar noites inteiras ou a desvendar um problema matemático aparentemente de difícil solução, enquanto outra pessoa, diante das mesmas circunstâncias, opta por pedir ajuda para quem possa ensiná-la, de forma rápida, os passos que levarão ao resultado da questão? Gondim e Silva (2004) acreditam que a maior parte das diferenças individuais aconteça através do processo de motivação.

Uma pessoa motivada expressa, ser movido, para fazer alguma coisa. Uma pessoa que não sente qualquer impulso ou inspiração para agir é assim distinguido como desmotivado, enquanto alguém que é energizado ou ativo para um fim é considerado motivado. A maioria das pessoas que trabalha ou se relaciona com outras pessoas tem se preocupado com a motivação, enfrentando a questão de quanto de motivação os outros, ou ele mesmo, possui para executar determinada tarefa. Praticamente todos os tipos de trabalhadores enfrentam este tipo de questão.

As pessoas não possuem somente quantidades diferentes, mas também tipos diferentes de motivação, ou seja, elas variam não apenas no nível de motivação, possuindo muita ou pouca motivação, mas também na orientação, no que diz respeito as metas que dão origem à ação - isto é, diz respeito ao motivo das ações.

Deci e Ryan, (1985) distinguem os tipos de motivação com base nas distintas razões ou metas que dão origem a uma ação. A distinção mais básica é entre motivação intrínseca, que se refere a fazer algo porque é de modo inerente é interessante, agradável (interno a pessoa: desejo, vontade) ou motivação extrínseca, que se refere a fazer algo porque leva a um resultado separável (externo a pessoa: premiações, recompensas).

Kanfer (1992) descreve que a motivação é, em essência, uma teoria da ação, que se reflete na capacidade de mudar a ação de uma pessoa à medida que expressa perspectivas concretas de intervenção e reorientação da ação individual. Corroborando os autores Gondin e Silva (2004), relatam que o construto motivação derivou-se do latim *motivus*, que significa mover, contraindo o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa”, ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação”. Os autores apontam a teoria da motivação como sendo a teoria da ação, abarcando aspectos psicológicos, históricos, sociológicos e culturais, o que ocasionou nas pesquisas sobre motivação o uso de

multicritérios para medir e relacionar este conceito a tantos outros, no intuito de conseguir explicar a complexidade que gera a ampliação do entendimento da conduta humana.

Os autores McShane e Glinow (2013) descrevem a motivação como sendo as forças internas do indivíduo que interferem na direção, intensidade e persistência da conduta voluntária. Na visão de Griffin e Moorhead (2006), motivação é a reunião de forças que impulsiona as pessoas a se dedicar em uma atividade em vez de outras. Já para os pesquisadores Salanova, Hontangas e Peiró (1996), a motivação seria um ato que conduz a objetivos, autossuficientes biológica ou cognitivamente, insistente no tempo e intensificada por um conjunto de obrigações, emoções, valores, metas e perspectivas.

Os gestores das organizações acreditam, portanto, que elevados níveis de motivação resultam em um melhor desempenho e asseguram ganhos na produtividade, (MCSHANE e GLINOW, 2013). Desta forma, percebe-se o interesse dos líderes organizacionais em incentivarem seus colaboradores a agirem em sintonia com os interesses da organização, motivados com o trabalho, com o grupo e, acima de tudo, com a empresa a que pertencem. Em contrapartida, estabelecer na prática esta conexão não é tão simples, mesmo que vários esforços sejam adotados nessa direção, buscando relacionar motivação, vontade, metas e ação (AMBROSE e KULIK, 1999; ECCLES e WIGFIELD, 2002).

Diante deste contexto, as organizações buscam estratégias motivacionais que possibilitem auferirem maior lucratividade e melhores desempenho de seus trabalhadores. Fellner e Azaroff (1984) reforçam que o estabelecimento de metas sobre o desempenho do trabalhador é um forte aliado para o alcance e mensuração dos resultados das organizações.

O estabelecimento de metas é o processo de motivar pessoas e esclarecer suas percepções e papéis mediante o trabalho proposto. Portanto, as metas aumentam potencialmente o desempenho do funcionário de duas maneiras:

- 1) *amplificando a intensidade e a persistência do esforço;*
- 2) *propiciando percepções claras sobre seu papel para que seus esforços sejam canalizados para comportamentos que possibilitem elevar o desempenho profissional.*

Portanto o estabelecimento de metas é mais complexo do que dizer simplesmente para alguém “fazer o seu melhor que puder” afirmam McShane e Glinow (2013, p. 105).

O estabelecimento de metas tem sido desenvolvido nas últimas cinco décadas, e a principal conclusão é que as metas específicas e difíceis podem levar a níveis mais elevados de desempenho. Para tanto, será detalhado o estudo de Jeffrey, Schulz e Webb (2013) que teve como objetivo explicar e testar empiricamente uma abordagem baseada na atribuição de metas, levando em consideração o desempenho e a habilidade do indivíduo. Quanto à

metodologia adotada, o estudo contou com 138 alunos de graduação de uma universidade canadense. Cada participante completou o experimento em única sessão, que teve duração média de 35 minutos. Eles foram escolhidos aleatoriamente e designados para procederem na condição do estabelecimento das metas, se fundamentados em dois tipos de parâmetros: a) parâmetro individual, ou seja, baseado na capacidade do próprio indivíduo; b) parâmetro coletivo, ou seja, uma meta geral para todos os indivíduos indistintamente.

Foi utilizada uma versão computadorizada de tarefa decodificação de Chu (1983). O motivo da escolha se justificou pela facilidade de aprendizado deste modelo, permitindo aos participantes avaliarem com precisão seu nível de habilidade. Esta escolha teve relevância, pois foi solicitado aos participantes que relatassem seus objetivos pessoais em cada período do teste.

Na tela do computador, de cada participante, era exibido um programa de três dígitos numéricos, que eles deveriam decodificar em uma letra do alfabeto. A chave de decodificação foi fornecida na parte inferior da tela, onde os participantes também acompanhavam sua cumulativa de desempenho e o tempo restante em cada período.

Para evitar possíveis jogadas finais, os participantes não foram informados do total de períodos a serem executados no experimento. E para evitar que intencionalmente executassem as tarefas com um nível de baixo desempenho, a fim de receberem um objetivo mais fácil no decorrer do teste, eles também não foram informados de que seu desempenho, na prática de cada rodada, estava sendo usado para fins de atribuição de meta.

A cada resposta incorreta, submetida ao programa, era exibida uma mensagem avisando que a cada cinco respostas incorretas, para o mesmo item, a pontuação já acumulada no período seria zerada. Os participantes realizaram a tarefa em cinco períodos distintos dentro da mesma sessão. Os dois primeiros períodos eram de treinamento e os três últimos de produção.

Foram estipulados cinco minutos para a realização de cada período de produção e antes de iniciar cada período de uma meta de produção, foi solicitado aos participantes que relatassem seu objetivo pessoal no período. Quando os participantes alcançavam a meta atribuída, eles recebiam uma mensagem avisando. No entanto, mesmo os participantes que alcançaram a meta continuavam a decodificação no tempo restante, mas sem receberem qualquer pagamento ou incentivo adicional na realização.

Fechando o período de produção final, os participantes responderam a várias perguntas referentes ao período antes do experimento e suas reações durante o teste. Concluindo-se estas

questões uma mensagem apareceu na tela do computador, indicando o quanto eles receberam ao final do experimento.

Neste sistema de automação duas pessoas participavam do experimento: uma era submetida a uma meta de atribuição e a outra a uma meta única para todas as condições. No entanto, foi solicitado o mesmo objetivo de desempenho para as duas pessoas, sendo um total de 100 decodificações no início de cada período.

Foram selecionados três níveis de meta: baixo, médio e alto. Para a condição baseada em habilidades, visando facilitar a interpretação, foram usados números redondos de 70, 85 e 100 decodificações, respectivamente. Assim como também se considerou 100 decodificações para o objetivo geral, sendo uma meta para todos. Na atribuição de metas por habilidades levou-se em consideração a seguinte prática: de 0-64 decodificações atinge a meta de 70; de 65-77 atinge a meta de 85, e mais de 77 decodificações atinge 100. Os valores apontados representam, respectivamente, nível baixo, médio e alto de desempenho.

Foram pagos salários fixos no valor de US\$ 2,00 (dólares) para todos que completassem cada período de produção, e um bônus para aqueles que atingissem o objetivo proposto, de 70, 85 e 100 decodificações, sendo os bônus de US\$ 3,50, US\$ 4,25 e US\$ 5,00, respectivamente. Buscando uma equidade entre os participantes, estes não foram informados sobre os diferentes níveis de meta, pois as pessoas submetidas a uma meta alta poderiam se sentir enganadas e os demais indivíduos, os quais atribuíram metas mais baixas, também poderiam sentir-se menosprezados ou incapazes.

Os resultados, de acordo com os participantes na condição de meta baseada em habilidades, consideraram esta modalidade de atribuição de objetivos como sendo mais justa e menos difícil para realização de tarefas. Estes participantes também relataram que apreciaram a tarefa, mais do que aqueles baseados em uma meta para todas as condições. Nenhum dos participantes condicionados aos níveis de baixo e médio desempenho obteve sucesso na condição de uma meta para todos. E também não atingiram a meta quando foi proposto no experimento o cumprimento de uma meta geral.

As metas gerais são aquelas que não levam em consideração a capacidade das pessoas em relação ao objetivo proposto. De acordo com o experimento, os indivíduos que participaram do cumprimento dessa modalidade de metas não se comprometeram com a tarefa o suficiente, uma vez que não acreditaram ser capazes de atingi-las, gerando assim desmotivação. Portanto, entende-se como importante atrelar a meta a um objetivo desafiador e também realizável.

Mesmo tendo o pagamento de benefícios como reforçador, o grupo de metas gerais apresentou uma grande diferença nos resultados quando comparados ao outro grupo de metas baseadas em capacidades, em que os participantes superaram seus pares. Já os participantes que compartilharam experimentos classificados como sendo de alto desempenho não demonstraram alteração nos resultados quando submetidos ao experimento de uma meta para todos. Os objetivos propostos eram os mesmos para ambos os grupos, sendo que alguns indivíduos obtiveram ainda mais sucesso, excedendo a quantidade de decodificação solicitada ao alto nível de desempenho.

Analisando os resultados, Jeffrey, Schulz, e Webb (2013) verificaram que é possível aumentar o nível de desempenho para um número maior de funcionários, diferente da abordagem em que a meta é colocada a todos os envolvidos, sem analisar o grau de desempenho e a capacidade em realizar as tarefas solicitadas. Trata-se de um estudo inovador, pois não foi encontrado nenhum outro em que tivesse ocorrido este tipo de análise e a atribuição de metas levasse em consideração a capacidade ou habilidade do seu executor.

Os autores consideraram de grande relevância o estudo, uma vez que concluíram que as metas atribuídas de acordo com o grau de capacidade do indivíduo e atreladas a um objetivo desafiador e realizável geraram mais resultados e comprometimentos por parte dos colaboradores. Foi possível concluir também que os objetivos, quando apontados de forma geral, ou seja, uma meta para todos, ocasionam entre os participantes um elevado nível de desinteresse, haja vista que não conseguem atingir a meta, mesmo sendo ofertados bônus valorizados pelos executores após a conclusão da tarefa.

Importante destacar que o estabelecimento de metas desafiadoras, é válido, desde que a meta apresentada aos trabalhadores, seja percebida por eles, como sendo alcançável, (LATHAM e LOCKE, 2007). Vários estudos têm demonstrado ligação entre a definição de metas e o desempenho do trabalhador (FISHER, PEFER e SPRINKLE, 2003; LOCKE e 2004; LOCKE e LATHAM, 1990; MERCHANT e MANZONI, 1989; MURPHY, 2001).

Portanto, é sabido que o simples fato de estabelecer uma meta organizacional é mais eficaz, do que simplesmente dizer ao trabalhador “fazer o seu melhor”, (LOCKE e LATHAN, 2002; MARQUES e VASCONCELOS, 2018). Além disso, fornecendo algum tipo de bônus ou pagamento para a execução da meta pode se elevar o compromisso com a meta atribuída, induzindo a um maior esforço e desempenho, desde que a meta estabelecida não seja percebida como sendo muito difícil para ser alcançada, (HIRST e LOWY, 1990; KLEIN, 1991; WRIGHT 1992).

Jefrey, Schulz e Webb (2013) apontam que há pouco consenso na literatura sobre o que se compreende por uma meta alcançável, revelam que a porcentagem de indivíduos esperados para atingir uma meta difícil ou apropriadamente desafiadora varia de 20% a 50%, como a maioria dos estudos empregando o estabelecimento de metas, está na extremidade inferior desta gama (FASTEAS e HIRST, 1992; HIRST e YELTON, 1999; LEE *et al.* 1997).

Porém, pesquisa recente evidencia que muitas empresas não estão percebendo plenamente os benefícios do estabelecimento de metas e programas que estão ligadas a incentivos. Chu (2004) relata que 83% das empresas que usam um sistema de remuneração por desempenho, por exemplo: gratificação para o trabalhador que alcançar a meta alegou atingir pouco resultado. Respondendo a esta evidência, Locke (2004) sugeriu que o problema-chave para estas empresas que utilizam a gratificação para o alcance da meta, seria identificar qual o parâmetro: individual ou coletivo seria o adequado para o estabelecimento das metas de desempenho para determinados trabalhadores, para que este parâmetro seja um desafio para a maioria destes trabalhadores e para que consiga levar a maioria deles os níveis globais de desempenho.

Os achados dos autores Jeffrey, Schulz e Webb (2013), consistem em compreender que o estabelecimento das metas que emerge do campo da psicologia cognitiva, pode ser descrito através do modelo A---B---C. Este modelo permite fazer uma relação com o estabelecimento das metas, pois, (A), compreendido como sendo o ambiente externo, será tratado neste estudo como sendo as metas; (B) compreendido como sendo a cognição, ou melhor, dizendo estruturas mentais; e (C) trata-se do comportamento ou resultado das ações dos indivíduos.

Mediante este cenário cognitivo, o indivíduo terá contato com o ambiente externo, a meta (A) a qual foi estipulada para realização de uma determinada tarefa, em seguida este indivíduo apropriará cognitivamente (B) desta meta, realizando análises ou procedimentos para avaliar qual seria a melhor maneira para que ele conseguisse realizar tal tarefa. Destaca-se, que neste momento de cognição surge uma infinidade de pensamentos (possibilidades) variando de acordo com seu repertório e emoções. No último momento (C), o comportamento ou resultado de suas ações, que para este estudo seria a execução da meta estabelecida.

Já a concepção comportamental da meta envolve vários tipos distintos de comportamento do indivíduo, incluindo comportamentos modelados pelas contingências, comportamentos governados por regras, e dois tipos de comportamento verbal “tatos” e “mandos”, os quais se impõem em diversos níveis. De especial importância nessa análise são os comportamentos de tato e mando do indivíduo para si mesmo.

3. Comportamento governado por contingências

Os comportamentos modelados por contingências são aqueles comportamentos que são diretamente fortalecidos por reforçamento. Vários comportamentos, não foram reforçados, mas acontecem mais em função de estímulos prévios. Por exemplo, as instruções são estímulos prévios que podem chamar comportamentos difíceis que nunca tinham sido espontaneamente reforçados. Contudo, um gerente demonstrando o que fazer, pode evocar um comportamento não reforçado previamente. Haja vista, as contingências modelaram o comportamento mais global (imitar o gerente), portanto, não tiveram a oportunidade de praticar influencia no comportamento específico que está sendo imitado. Por isso, assegura que todo o comportamento é fundamentalmente modelado por contingências.

A explicação da modelagem por contingências, portanto, não faz uso das estruturas mentais (pensamento e cognição) para clarificar o comportamento dos indivíduos. Entretanto, para explicar como o indivíduo veio a ter pensamentos distintos, serão apresentados os tatos e mandos, dois tipos de comportamento verbal. Os tatos incluem a descrição dos eventos e objetos. Exemplos de tato, “aquilo é uma pulseira”, “eu fiz a pulseira”, “eu não consigo confeccionar isso”. Os mandos por outro lado, incluem comandos, propostas, ameaças e pedidos. A particularidade que define um mando é que ele é reforçado por um conjunto reduzido de contingências. Exemplo: “eu gostaria de confeccionar as pulseiras” somente será reforçado se resultar no comportamento do ouvinte de confeccionar ou produzir a pulseira.

Sabe-se que, de uma posição analítica-comportamental de que tatos e mandos são aprendidos da mesma maneira pela qual se aprende qualquer outro comportamento. Assim, quando e como os tatos e mandos são apresentados variam de pessoa para pessoa, dependendo de sua experiência particular.

Uma questão que chama atenção são os tatos e mandos ditos em voz alta, mas sem nenhum ouvinte por perto. Esses dois casos diferem especialmente na intensidade da resposta. Portanto, o que está em destaque aqui são os tatos e mandos para si mesmo, ou também conhecido como o pensamento ou estruturas mentais. Assim, a definição de pensamento é tato e mando a si mesmo, por exemplo: “isso é fácil ou difícil”, “eu consigo fazer”, “eu sou capaz”, “fique tranquilo”.

Portanto, os tatos e mandos sobre o próprio indivíduo, englobam o que é compreendido por cognição no estabelecimento de metas. Por isso, uma explicação comportamental evidenciando o porquê o tato e o mando a si mesmo ocorrem, e como eles

afetam os comportamentos dos indivíduos é relevante para o entendimento da cognição e o estabelecimento de metas.

Os tatos e mandos podem exercer efeito considerável no comportamento subsequente, Skinner (1957) comentou a importância dos eventos privados serem úteis, e de rápida aquisição. Segundo Skinner (1969) aponta em suas formulações de regras que guiam o próprio comportamento, a respeito do indivíduo que formula tato para si mesmo, podendo assim agir mais efetivamente, contribuindo para identificar a situação que poderia de outra maneira parecer confusa. De forma semelhante o mando a si próprio possibilita elevar a eficácia do indivíduo na realização de uma tarefa que esteja em seu controle. Neste estudo faz-se referência a confecções das técnicas variadas de pulseiras, quando o participante diz em voz alta para ele mesmo enquanto produzia as pulseiras – “Isto mesmo continue produzindo”, “produza mais”, “Cumpra a meta solicitada”.

Embora o comportamento do indivíduo seja influenciado por seu pensamento, por isso corresponde ao paradigma $A \rightarrow B \rightarrow C$, ele posteriormente vivenciaria o sucesso ou fracasso de seu processo de decisão. Desta forma sua aceitação passaria a ser mais influenciada pelos efeitos inconscientes resultantes das contingências e menos pelos processos e decisões conscientes.

Quando um tato ou um mando aponta uma contingência e o comportamento necessário, é considerado como uma regra. O comportamento que resultado do seguimento de uma regra é chamado de comportamento governado por regras. Após uma regra apresentada o comportamento pode ou não ocorrer. Destaca-se que o comportamento governado por regras nunca iria ocorrer se o indivíduo não tivesse sido reforçado pelo comportamento de seguir regras, exemplo: “faça 13 pulseiras e ganhe o direito de compras no bazar”.

Portanto, as contingências irão predominar como ocorre com todos os comportamentos governados por regras. Se as contingências de produzir as pulseiras são positivas (ganhar os brindes do bazar, finalizar a pulseira) o indivíduo poderá atingir a meta estipulada. Ao contrário, se as contingências são negativas (não conseguir finalizar a pulseira, não atingir a meta) o participante pode não mais querer confeccionar as pulseiras ou tentar atingir a meta.

O comportamento governado por regras encurta o processo de modelagem, pois as regras são extraídas de experiências diretas tanto do indivíduo como também de outras pessoas, como as contingências de reforçamento.

Desta maneira, dizer se que uma pessoa está agindo baseado em regras ($A \rightarrow B \rightarrow C$) ou contingências ($A \rightarrow C$) apenas olhando para a ação propriamente dita não é uma tarefa

fácil. Por exemplo: o participante que calcula as chances de cumprir a meta estabelecida para a confecção de 15 pulseiras em uma hora, antes de iniciar a produção ($A \rightarrow B \rightarrow C$) poderia fazer as mesmas ações que o participante que tenha sido modelado pelas contingências ($A \rightarrow C$), mas suas variáveis de controle são diferentes. Com isso, um dos participantes está pensando no que fazer antes de efetivamente fazê-lo, e o outro está confiando em sentimentos e intuição, que é o aspecto vivencial de uma história de reforçamento antecedente.

A diferença entre o comportamento governado por regras e o comportamento modelado por contingências utilizadas por Skinner são: deliberação versus impulso, idealizado versus natural, intelectual versus emocional, lógico versus intuição, consciente versus inconsciente, verdade versus crença. Da mesma forma, esta distinção tem semelhança com o estabelecimento de metas e os efeitos de seus parâmetros individuais ou coletivos.

4. Estabelecimento de metas com parâmetros individuais

O estabelecimento da meta individual é uma declaração evidente sobre o nível desejado de desempenho futuro pessoal e funções como um estímulo discriminativo para o desempenho da pessoa (LOCKE e LATHAM, 1984). Uma meta abertamente declarada deve ser diferenciada da aspiração pessoal, que pode ser maior ou menor que a meta, (ZANDER, 1971). Haja vista, mesmo quando são atribuídos aos indivíduos metas muito difíceis cada pessoa irá definir uma aspiração pessoal acima do seu teto de capacidade, Garland (1983) e próximo da condição da meta que lhe foi atribuída no passado, (LOCKE; FREDERICK; BUCKNER; BOBKO, 1984).

Uma abordagem alternativa seria atribuir metas embasadas no nível de capacidade do indivíduo (BATEMAN; LUDWIG, 2003; LOCKE 2004). Maneiras de implementar esta abordagem varia da fixação de uma meta única para cada indivíduo, (ANDREWS *et al.* 2001), para ter múltiplos níveis de metas, que são atribuídas baseados nos agrupamentos de habilidades, conforme determinado pelo desempenho executado na tarefa anterior, (LOCKE, 2004). No entanto, saber-se-á que este processo provavelmente aparenta complicações por fatores como avaliações incompletas ou imprecisas sobre o desempenho real ou fatores situacionais, além dos controles dos desempenhos e habilidades dos indivíduos.

Nesta abordagem por agrupamentos de desempenho e habilidades, os indivíduos com níveis de habilidades semelhantes receberiam a mesma meta para a execução da tarefa estabelecida. Com a finalidade em buscar garantias, para que as metas estabelecidas sejam

executadas, buscar-se-á motivar os indivíduos para exercer o máximo de esforço em realizar as tarefas; como também estabelecer as metas com um nível de dificuldade, desde que esta, seja passível de ser realizada (LOCKE, 2004).

Pesquisas que envolvem a fixação de metas têm documentado o notável sucesso do estabelecimento das metas, em motivar medidas quantitativas e qualitativas de desempenho individual (LATHAM; LEE, 1986). Portanto, as metas individuais para cada membro de um grupo de trabalho também podem ser eficazes em motivar o desempenho do grupo de trabalho.

5. Estabelecimento de Metas com parâmetros Coletivos

As metas coletivas tratam-se de uma declaração evidente sobre o nível desejado do desempenho futuro de um grupo de indivíduos e funções como um estímulo discriminativo para solicitar o desempenho do grupo. As metas em grupo podem ser eficazes à medida em que as metas sejam aceitas pelos membros do grupo, e estes chegarem a um consenso a respeito do nível de dificuldade estabelecida para a meta do grupo (SHAW, 1981). As metas estabelecidas para uma coletividade também devem ser difíceis o suficiente para desafiar os altos níveis de desempenho do grupo, e ainda ser realista o suficiente para evitar o receio de falhas do grupo (ZANDER, 1971, 1977).

Em contraste com as metas individuais, a eficácia das metas coletivas deve ser reforçada para tarefas que somente poderiam ser realizadas em grupo, quando a qualidade de saída do grupo é mais relevante do que a saída individual e quando o sucesso da coletividade é essencial para eficácia organizacional (ZANDER, 1977).

As metas coletivas devem ser tratadas como sendo desafiadoras e realistas, encorajando uma declaração clara da meta coletiva, frequentes feedbacks de desempenho do grupo, motivação do desejo de sucesso da coletividade e meios de racionalização dos procedimentos de trabalhos em grupos, (ZANDER, 1982). As metas coletivas podem mudar ao longo do tempo como consequência do *feedback*, que também mostra que grupos que são bem-sucedidos em atingir a meta estabelecida, tendem a escolher metas mais elevadas para o futuro, porém, grupos malsucedidos resistirão baixando as metas para o futuro (ZANDER, 1971).

Desta forma, este estudo buscou verificar os efeitos dos parâmetros para o estabelecimento das metas, quando baseados na história ou desempenho do próprio

indivíduo, “parâmetro individual”, ou quando o parâmetro utilizado para estabelecer a meta é baseado em uma coletividade, ou seja, um grupo de pessoas, “parâmetro coletivo”, interfere na frequência de produção do indivíduo.

2. Método

Na busca por alcançar o objetivo proposto, nesta sessão serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, contendo: o método, que é composto por: 1) Participantes da Pesquisa; 2) Local da Pesquisa; 3) Instrumentos de Coleta de Dados; 4) Procedimentos de Coleta de Dados; e 5) Procedimentos Éticos.

2.1. Participantes da Pesquisa

Esta pesquisa contou com a participação de 20 estudantes universitários de distintos cursos de graduação, de ambos os sexos, com idade variando entre 18 e 55 anos. A adesão foi livre e voluntária. O convite foi realizado por meio da exposição de cartazes fixados em pontos de grande circulação de estudantes e em locais de grande movimentação dos estudantes de uma universidade particular da região de Catalão - GO.

Foi condição para a execução do experimento o termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, número do processo 56843116.6.0000.5083, encaminhado com antecedência aos participantes para análise e assinatura. Outra condição para que o experimento ocorresse foi a utilização do Termo de Anuência, com os dados da instituição em que foi realizado o experimento, com assinatura do responsável pela instituição.

2.2. Instrumentos de Coleta de Dados

Para a realização deste design experimental foram usados os seguintes materiais: a) materiais para a confecção das pulseiras (miçangas, fios de silicone, linhas), separados em kits, de acordo com cada técnica a ser ensinada; b) blocos e canetas para anotações; c) computadores; d) data show; e) vídeos instrucionais produzidos pela própria autora, os quais possibilitaram aos participantes o aprendizado de quatro técnicas de pulseiras, que compuseram este estudo; f) fichas de controle e especificação dos parâmetros relativos à quantidade e à qualidade das pulseiras confeccionadas; g) uma ficha de instrução específica para cada grupo experimental. Tais instruções continham especificações das variáveis pertinentes a este estudo; h) bazar utilizado pelos participantes com os seguintes itens:

agendas; cadernos, kits com lápis, borracha, caneta, apontador e marca texto, bolsa porta lápis, corretivo, *post-it*, garrafinhas para carregar água e uma variedade de guloseimas.

De forma específica, a instrução utilizada para verificar as variáveis meta com características de SD (estímulo discriminativo) foi a seguinte: Você terá 1 hora para confeccionar as técnicas indicadas no Quadro 5.1. Você deverá atender ao pedido confeccionando pelo menos uma técnica de cada cor, ou seja, na lista há 4 técnicas solicitadas, indicadas em três tipos de cor, você deverá confeccionar pelo menos uma de cada cor. VOCÊ DEVERÁ, NO PRAZO DE 1 hora, CONFECCIONAR XX PULSEIRAS.

Para verificar a meta com características de OE (operação estabelecadora) a instrução foi a seguinte: Você terá 1 hora para confeccionar as técnicas indicadas no Quadro 5.1. Você deverá atender ao pedido confeccionando pelo menos uma técnica de cada cor, ou seja, na lista há 4 técnicas solicitadas, indicadas em três tipos de cor, você deverá confeccionar pelo menos uma técnica de cada cor. VOCÊ DEVERÁ, NO PRAZO DE 1 hora, CONFECCIONAR XX PULSEIRAS. Você alcançando a meta solicitada irá ganhar os valores respectivos a cada pulseira confeccionada e poderá trocar no bazar pelas mercadorias de seu interesse.

O local disponibilizado para a coleta foi a Clínica de Escola de Psicologia de uma IES da cidade de Catalão. A sala utilizada possui espaço de 70 m de área, ambiente climatizado e luminoso, com mesas e cadeiras destinadas à acomodação dos participantes.

2.3. Procedimento de Coleta de Dados

Neste estudo, foram apresentados dois momentos aos participantes, sendo que o primeiro momento foi destinado ao treinamento⁷ das técnicas de confecção e, o segundo, à exposição da condição experimental. Na condição experimental, os participantes foram expostos às variáveis de controle pertinentes a este estudo, conforme o Quadro 5.1.

2.4. Treinamento (visão geral)

O treinamento das quatro técnicas de confecção de pulseiras foi realizado em grupo, de acordo com a disponibilidade dos participantes, respeitando o limite de oito participantes

⁷ Para realização deste arranjo experimental e a manipulação das variáveis pertinentes a este estudo, todos os participantes foram submetidos à primeira etapa de treinamento, que será detalhada na próxima seção. Destaca-se que o treinamento foi realizado em dois dias, contabilizando em média 8 horas de treinamento, o que viabilizou ao participante aprender as quatro técnicas de confecção das pulseiras. Então, pode-se afirmar que todos os participantes que compuseram este *design* experimental estavam aptos ao comportamento de produzir as pulseiras.

por vez. O treinamento foi desenvolvido em oito passos, de acordo com o procedimento adotado por Marques e Vasconcelos (2017).

No primeiro passo procurou-se constatar se o participante possuía alguma história prévia de aprendizado das técnicas. No segundo passo, foi apresentado ao participante um vídeo instrucional, mostrando como fazer para confeccionar a pulseira, porém, neste momento o participante somente podia assistir e fazer anotações. No terceiro passo, o participante assistiu novamente ao vídeo, podendo pausar e retornar o vídeo quantas vezes achasse necessário, e o instrutor também podia auxiliar e tirar dúvidas. Neste passo foi solicitado ao participante que confeccionasse a pulseira mostrada no vídeo instrucional. Já no quarto passo o participante assistia novamente ao vídeo instrucional uma única vez, e sem o auxílio do instrutor foi solicitado que confeccionasse a pulseira. Destaca-se que do primeiro ao quarto passo o tempo entre estes foi livre.

Nos passos quinto e sexto não foi disponibilizado o vídeo instrucional, nem houve o auxílio do instrutor. Nestes dois passos, foi solicitado ao participante que confeccionasse a técnica que estava sendo ensinada, sendo que, no quinto passo, o tempo para a confecção foi livre. Já no sexto passo, o tempo de confecção da pulseira foi limitado de acordo com a complexidade da técnica solicitada. O tempo de confecção das técnicas variou entre 5, 10 e 15 minutos.

Para finalizar os dois últimos passos - sétimo e oitavo - buscou-se avaliar o aprendizado das quatro técnicas simultaneamente. Sendo que o participante só estava apto a realizar estes passos após finalizar o treinamento das quatro técnicas de pulseiras que compôs este estudo. Ressalta-se que o participante foi submetido ao treinamento de uma técnica por vez, conforme a distribuição nos seis passos anteriores.

Desse modo, nos passos sétimo e oitavo foi solicitado ao participante a confecção das quatro técnicas simultaneamente. Sendo que no sétimo passo o tempo foi livre, e no oitavo passo o tempo designado para a confecção das quatro técnicas de pulseiras foi restrito a trinta minutos. Cabe salientar que todos os 20 participantes atingiram o aproveitamento de 90% do aprendizado de todas as técnicas, estando aptos para o segundo momento: a condição experimental.

2.5. Condições Experimentais

Neste estudo, a condição experimental buscou averiguar os efeitos dos parâmetros de aplicação das metas no comportamento de produção do indivíduo, de acordo com dois tipos de parâmetros, a saber: a) primeiro parâmetro, as metas foram estipuladas levando em

consideração apenas o comportamento de produção do próprio indivíduo, nomeada de metas individuais. As metas individuais foram mensuradas através da quantidade produzida no primeiro e no terceiro passo de linha de base (A), sendo que as quantidades produzidas nestes passos foram acrescidas de 10% do total produzido, e assim foram estipuladas as quantidades solicitadas nos passos (B) e (C).

Já no segundo parâmetro, para estipular as quantidades das metas nos passos (B) e (C), levou-se em consideração a quantidade produzida por todos os cinco participantes do grupo durante a linha de base (A), nomeada de metas coletivas. As metas coletivas foram mensuradas através do cálculo da média de produção das pulseiras confeccionadas por todos os participantes. A quantidade obtida pela média de produção do grupo foi utilizada para estipular a quantidade da meta para todos os participantes do grupo nos passos (B) e (C). Vale destacar, que para o parâmetro fundamentado na coletividade as médias apuradas para os passos (B) e (C) não foram acrescidas de 10% a mais no total médio produzido no passo (A).

Os 20 (vinte) participantes que constituíram este arranjo experimental foram distribuídos aleatoriamente em quatro grupos, contendo cinco participantes cada. Para garantir a aleatoriedade, foi realizado um sorteio entre os participantes, de forma que cada nome sorteado foi destinado a um dos quatro grupos experimentais.

Adotou-se um delineamento de base múltipla, do tipo ABAC, sendo os quatro grupos experimentais indicados no Quadro 5.1. Os grupos experimentais foram desenhados de forma a serem expostos a somente um tipo de parâmetro por vez: Individual ou Coletivo; e expostos aos dois tipos de metas⁸, assumindo a função de regras. Convencionou-se que (A) representa a linha de base, e (B) quando se adotou a variável independente meta como estímulo antecedente do tipo estímulo discriminativo (SD), e (C) quando se adotou a variável independente meta como estímulo antecedente do tipo operação estabelecadora (OE).

Então, os participantes foram alocados em quatro grupos: a) Grupo 1 Individual ABAC, neste se adotou o parâmetro individual e as metas SD e OE, respectivamente; b) Grupo 2 Individual ACAB, utilizou-se o parâmetro individual e as variáveis OE e SD; c)

⁸ Análise comparativa dos dois tipos de metas foi retirada do estudo dos autores Marques e Silva, (2018) "Meta organizacional e seus efeitos no comportamento de produzir do indivíduo", em que se objetivou comparar os efeitos dos tipos de metas com função de regras com características de estímulos antecedentes do tipo estímulo discriminativo (SD) e operação estabelecadora (OE) no comportamento de produzir do indivíduo. Constatou-se, de forma geral, que não houve diferenças na frequência de produção no que tange às características entre os conteúdos SD e OE envolvendo o estabelecimento das metas no comportamento de produção do indivíduo.

Grupo 3 Coletivo ABAC, os participantes foram expostos aos parâmetros coletivos e às metas SD e OE; e d) Grupo 4 Coletivo ACAB parâmetro coletivo com as metas OE e SD. O quadro 5.1 indica os grupos experimentais adotados neste estudo.

Grupo	Variável
Grupo 1 I (ABAC)	O parâmetro adotado foi o Individual. A meta como SD (B); em seguida a meta como OE (C).
Grupo 2 I (ACAB)	O parâmetro adotado foi o Individual. A meta como OE (C); em seguida a meta como SD (B).
Grupo 3 C (ABAC)	O parâmetro adotado foi o Coletivo. A meta como SD (B); em seguida a meta como OE (C).
Grupo 4 C (ACAB)	O parâmetro adotado foi o Coletivo. A meta como OE (C); em seguida a meta como SD (B).

Quadro 5.1- Grupos Experimentais

Para melhor compreensão da condição experimental adotada nesta etapa, segue o detalhamento do delineamento ABAC. Inicialmente, o participante foi submetido ao 1º passo, chamado de linha de base, representado pela letra (A). Neste momento não ocorreram intervenções dos parâmetros pertinentes a este estudo, só foi medido o comportamento de produzir do indivíduo; no 2º passo e no 4º passo foi exposto o parâmetro pelo qual a meta foi estipulada. Destaca-se que nestes passos ocorreu a exposição ao evento antecedente Meta como SD (estímulo discriminativo), que foi representada pela letra (B); e da variável independente Meta como OE (operação estabelecadora), representada pela letra (C). O 3º passo foi idêntico ao 1º passo linha de base (A).

Os Grupos 1 - ABAC e 2 ACAB - foram expostos ao parâmetro individual. Já os grupos 3 - ABAC e 4 ACAB - foram expostos ao parâmetro coletivo. A quantidade da meta estipulada para estes parâmetros foi obtida no passo (A), etapa antecedente à exposição dos parâmetros individual ou coletivo. A Figura 5.1 mostra a representação do arranjo experimental adotado neste estudo.

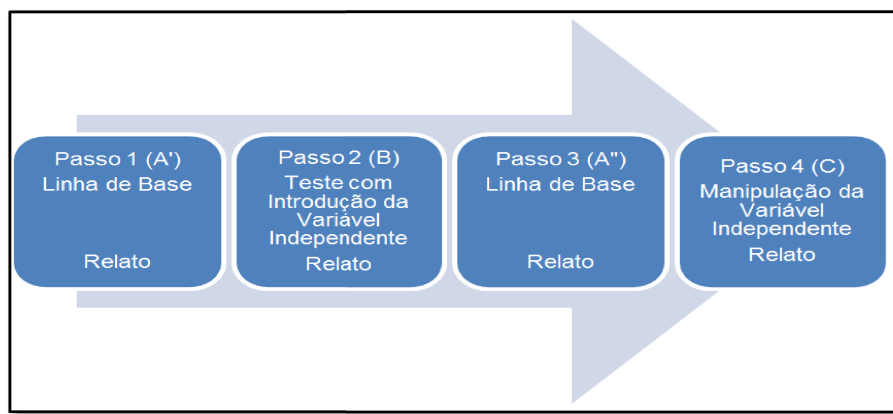


Figura 5.1 – Passos condições experimentais

5.1. Resultados

A análise dos resultados foi desenvolvida de acordo com os parâmetros individuais e coletivos. No parâmetro individual levou-se em consideração o desempenho do próprio indivíduo, adquirido na linha de base (A), em seguida, para o próximo passo, ao estabelecer a quantidade para a meta com parâmetro individualizado, destaca-se, que foi acrescida uma unidade a mais de pulseira para ser confeccionada. O parâmetro coletivo, neste estudo, foi baseado somente na média de produção do grupo, destacando que não foi realizado nenhum acréscimo na quantidade a ser produzida pelos integrantes dos grupos em questão, no passo seguinte.

Os grupos experimentais que adotaram o parâmetro coletivo, ou seja, que se basearam na média de produção de todos os participantes do grupo confeccionaram uma quantidade menor, quando comparados aos grupos que adotaram os parâmetros individuais, ou seja, basearam-se somente no desempenho do próprio indivíduo para estipular a quantidade da meta solicitada no decorrer do arranjo experimental.

A Figura 5.2 indica as quantidades produzidas de pulseiras por grupos experimentais, sendo que os grupos individuais alcançaram as seguintes quantidades: ABAC (223) e ACAB (233). Nota-se um aumento no comportamento de produzir entre estes dois grupos. Em contrapartida, os grupos coletivos confeccionaram as quantidades: ABAC (214) e ACAB (199). Percebe-se que entre estes dois grupos ocorreu uma diminuição nas quantidades confeccionadas.

Outra análise pertinente da Figura 5.2 remete à comparação entre os dois grupos individuais, estes adotaram como parâmetro de estabelecimento das metas a história do próprio indivíduo. Quando confrontados aos grupos que adotaram os parâmetros coletivos,

ou seja, grupos em que os parâmetros para estabelecimento das metas de produção levaram em conta a história do comportamento de produzir de todos os integrantes dos grupos (uma meta única para todos os indivíduos), observa-se que o grupo individual ABAC (223), quando comparado ao grupo coletivo ABAC (214), teve um declínio na quantidade produzida. Já o grupo individual ACAB (233), quando comparado ao grupo coletivo ACAB (199), também apresentou diminuição no comportamento de produzir entre estes dois grupos experimentais.

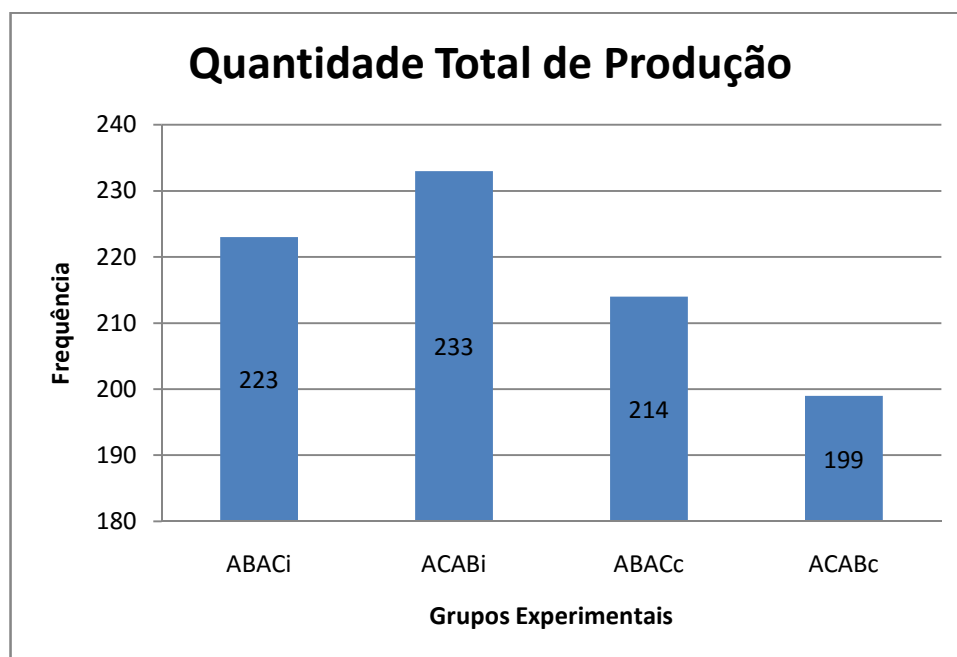


Figura 5.2: Quantidade total de produção

A Figura 5.3, abaixo, mostra o Tempo Médio, gasto na produção em relação aos grupos experimentais. Verifica-se, ao se comparar o tempo médio de produção dos grupos Individuais ABAC (5,18) e ACAB (5,15), que praticamente se mantém o tempo. Nos grupos Coletivos, quando se compara ABAC (5,27) com ACAB (5,75), há um aumento do tempo. Quando se compara o grupo ABAC Individual (5,18) com o grupo ABAC Coletivo (5,27) ocorre aumento no tempo de produção. Quando se compara ACAB Individual (5,15) com ACAB Coletivo (5,75) há um aumento no tempo. Portanto, percebe-se que a média do tempo nos grupos experimentais individuais é menor que a média do tempo de produção, quando comparado a aos grupos experimentais coletivos.

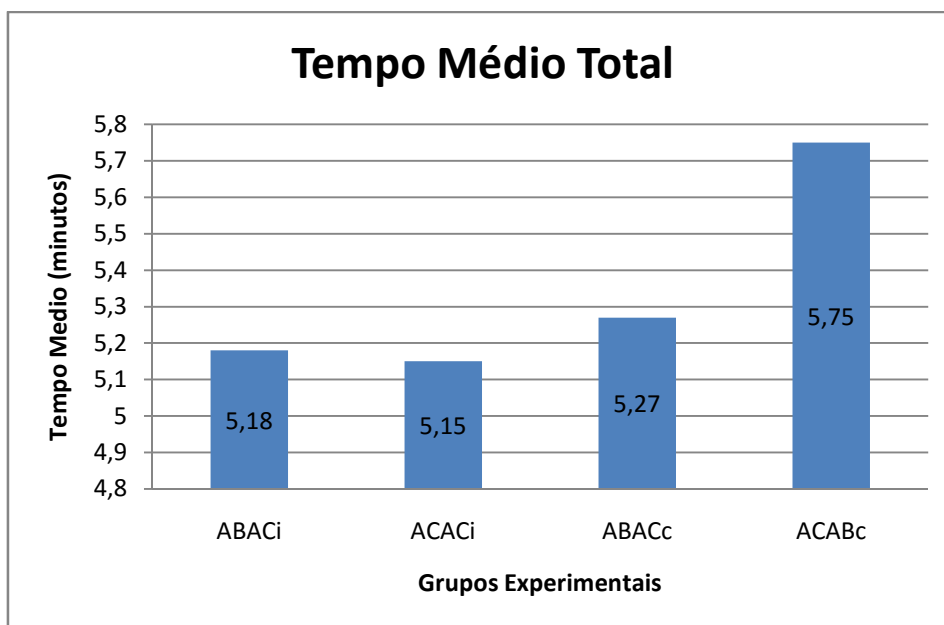


Figura 5.3 – Tempo Médio Total

A Figura 5.3, apresenta a Meta média indicada versus Produção média realizada, verificou-se que o parâmetro do conteúdo da meta (regra) estabelecido para o comportamento de produção dos indivíduos distribuídos entre os grupos experimentais foi diferente. Parâmetros de metas (regras) que foram estabelecidos a partir da história, ou seja, do repertório do próprio indivíduo geraram uma frequência maior, quando comparados aos parâmetros de metas baseados em todos os indivíduos que compuseram o grupo coletivo.

Nos grupos individuais ABAC, na linha de base (A), a produção média obtida foi de 8,4. No passo (B), a meta indicada de produção foi de 9,4 pulseiras, e a meta realizada de produção foi de 12 pulseiras. Na segunda linha de base (A) a produção média obtida foi de 11 pulseiras. Já no passo (C), a meta média indicada de produção foi de 12 pulseiras, em contrapartida a meta média realizada foi de 13,2 pulseiras. Percebe-se uma homogeneidade na capacidade produtiva deste grupo. Já no grupo ACAB, na primeira linha de base (A) a produção média obtida foi de 8,2. No passo (C), a meta indicada foi de 8,4 pulseiras e a meta realizada foi de 10,2 pulseiras. Na segunda linha de base (A), a produção média realizada foi de 13 pulseiras. No passo (B), a meta média indicada foi de 14 pulseiras e a meta média realizada foi de 15,2 pulseiras. Neste grupo, nota-se que o comportamento de produção tendeu a aumentar em todos os passos.

Com isso, destaca-se que quando o parâmetro da meta indicada foi estabelecido no comportamento de produzir do próprio indivíduo, no seu repertório, ou seja, na sua própria

capacidade desempenho na produção, todas as metas indicadas foram realizadas, tendendo a aumentar sua frequência de produção a cada passo.

Quanto aos grupos coletivos ABAC, na primeira linha de base (A), a média de produção foi de 8,4 pulseiras. No passo (B), a meta indicada foi de 9 pulseiras e a meta realizada de 10,2 pulseiras. Na segunda linha de base (A), a média de produção foi de 11,6 pulseiras. No passo (C), a meta indicada foi de 12 pulseiras e a meta realizada foi de 11,8 pulseiras. No grupo ACAB, na primeira linha de base (A), a produção foi de 9,8 pulseiras. No passo (C), a meta indicada foi de 10 pulseiras e a meta realizada foi de 9,6 pulseiras. Na segunda linha de base (A), a média de produção foi de 9,6 pulseiras. No passo (B), a meta indicada foi de 10 pulseiras e a meta realizada de 11 pulseiras. Nestes grupos coletivos percebe-se que houve variabilidade no que tange o cumprimento das metas indicadas.

ABAC INDIVIDUAL			ACAB INDIVIDUAL		
Passos	Meta indicada	Produção Realizada	Passos	Meta indicada	Produção Realizada
A	0	8,4	A	0	8,4
B	9,4	12	C	9,2	10,2
A	0	11	A	0	13
C	12	13,2	B	14	15,2
ABAC COLETIVO			ACAB COLETIVO		
Passos	Meta indicada	Produção Realizada	Passos	Meta indicada	Produção Realizada
A	0	9,2	A	0	9,8
B	9	10,2	C	10	9,6
A	0	11,6	A	0	9,6
C	12	11,8	B	10	11

Quadro 5.2 - Meta média indicada versus Produção média realizada

De acordo com este design experimental, evidencia-se que quando o estabelecimento das metas (regras) foi baseado em parâmetros individuais a frequência de produção foi mais elevada, quando comparada ao estabelecimento das metas em que os parâmetros adotados foram baseados na coletividade. Na Figura 5.2, percebe-se que a quantidade produzida pelos participantes dos grupos experimentais, onde os parâmetros adotados para o estabelecimento das metas foram baseados no próprio indivíduo foi maior em comparação aos grupos que adotaram o parâmetro de estabelecimento das metas na coletividade, tendo em vista que o tempo médio de produção das pulseiras, conforme apresentado na Figura 5.3, foi menor nos grupos experimentais que tomaram como parâmetros de aplicação das metas a história ou o repertório do próprio sujeito.

Desta forma, constatou-se que quando os conteúdos pertinentes aos parâmetros de estabelecimento das metas foram fundamentados na capacidade do próprio indivíduo, o sucesso no alcance da meta estabelecida foi unânime, o que pode ser observado na Figura 5.3, que apresenta a média da meta indicada em contrapartida com a média da meta realizada. Já nos grupos que adotaram os parâmetros coletivos, observou-se uma variabilidade no alcance das metas, ou seja, houve participantes que no decorrer deste delineamento não conseguiram cumprir a meta estabelecida.

Diante deste cenário, surgem algumas questões, como: “o que levou ou o que contribuiu para estes resultados?”, “O que poderia justificar o fato de que, quando foi adotado o parâmetro individual para o estabelecimento da meta (regra), a frequência de produção foi notadamente mais expressiva quando confrontada com a frequência obtida quando foram adotados os parâmetros coletivos para o estabelecimento das metas?”

6. Discussão

Este estudo teve como intuito verificar se os efeitos dos parâmetros de estabelecimento das metas influenciam no desempenho do comportamento de produzir do indivíduo. Foi possível constatar, de forma geral, que os parâmetros estabelecidos a partir da história individual dos sujeitos geram um comportamento de produzir peças (pulseiras) com maior frequência, quando comparado aos parâmetros gerados a partir de várias histórias ou desempenhos coletivos.

Antes de tratar dos distintos parâmetros para estabelecimento das metas individual e coletivo, é sabido que as metas são estímulos verbais antecedentes, e podem ser entendidas como sendo regras, conforme os estudos de Albuquerque, Paracampo, Matsuo e Mescouto (2013) e Marques e Silva (2018) e pôde ser constatado que o comportamento sobre o controle delas independe das consequências, ou dos reforçadores de longo prazo, por exemplo, o aumento na frequência do comportamento de produção de pulseiras. Neste estudo, os reforçadores foram os pagamentos recebidos pelos participantes correspondentes a cada pulseira produzida, o que permitia que este fizesse compras de diversos brindes no bazar.

Na ótica organizacional, quando o gestor estabelece os parâmetros das metas (regras) a partir do desempenho de uma coletividade de indivíduos, estes parâmetros ali inseridos compõem propriedades formais das regras (metas). Portanto, foi possível constatar que os grupos em que o parâmetro adotado para estabelecer a meta foi baseado na coletividade à

frequência de produção foram menores quando comparado aos grupos baseados na individualidade do trabalhador.

Locke e Lathan (1984) apontam que quando as metas são estabelecidas a partir de parâmetros que não são instituídos do aspecto individualizado, ou seja, da história do sujeito, mas, sim, de vários sujeitos, isto causa um viés na capacidade do indivíduo de seguir as metas (regras) que lhes foram impostas. Exemplificando, quando a organização estabelece uma meta de produção amparada nas habilidades e desempenho do próprio indivíduo, a frequência de produção tende a ser mais eficiente, do que quando amparada na coletividade. Por isso, estabelecer uma meta geral (única) para todos os indivíduos de uma organização, conforme apontado pelos autores Jeffrey, Schuz e Webb (2013), propicia uma queda no comportamento de produção dos indivíduos.

Portanto, pode-se afirmar que metas ou objetivos bem delineados, realizáveis e baseados em habilidades específicas de cada setor/indivíduo geram resultados mais positivos para as organizações se comparados a metas gerais, ou seja, aplicáveis a todos os indivíduos indistintamente. Destaca-se que isso não quer dizer que para cada trabalhador seria necessário desenvolver um programa exclusivo, mas que os programas motivacionais devem levar em consideração as particularidades de diferentes equipes e/ou setores organizacionais.

Desta forma, ao invés de um único programa para toda uma organização, ou seja, “uma meta para todos”, estratégias mais específicas e diretivas seriam desenvolvidas, visando atingir os interesses individuais e dos grupos alvo. Mediante este ponto de vista, o gestor deverá desenvolver um programa de motivação que atinja abertamente as metas e valores dos trabalhadores pelos quais é responsável, sem depender de programas que estejam sendo desenvolvidos por outros departamentos e unidades da organização.

Nessa conjuntura, o estabelecimento de metas pode se configurar para o trabalhador como um dos processos de busca pelo aprimoramento do seu próprio desempenho, visando garantir a máxima lucratividade do tempo destinado ao trabalho e, para as organizações, como uma ferramenta que visa garantir altos índices de lucratividade.

Albuquerque *et al.* (2013) corroboram com este estudo, uma vez que afirmam que quando o comportamento é controlado por metas (regras), são elas que determinam a topografia do comportamento; sua possibilidade de ocorrência no futuro; e também alteram suas funções. Com isso, se o parâmetro de estabelecer a meta é elaborado a partir da capacidade de produzir do próprio indivíduo, esta meta será mais adequada à história daquele indivíduo, o que viabiliza comentar que este indivíduo terá mais chances de atingir a meta estabelecida; agora, se este parâmetro é estabelecido a partir de uma média de

desempenho de várias pessoas (uma meta única para distintos desempenhos), torna-se mais evidente a possibilidade de que este indivíduo não consiga atingir a meta que lhe foi estipulada. Conforme, foi apresentado nos dados resultantes deste design experimental.

Um outro olhar para o comportamento de produção do indivíduo seria o fato de o participante conseguir confeccionar a pulseira solicitada ter sido puramente modelado pelas contingências e não foi influenciado por pensamentos precedentes. Por este ponto de vista, a confecção da pulseira teria sido modelada por experiências adquiridas na Etapa 1 (treinamento). Dentre as experiências poderiam estar contidas a punição ao obter uma resposta negativa, por exemplo, não conseguir confeccionar a pulseira solicitada ou simplesmente não conseguir atingir a meta de produção solicitada. Embora tais contingências tenham efeitos específicos, isso não significa que o indivíduo esteja ciente do processo de produção, é aceitável que o indivíduo esteja inconsciente das causas de seu comportamento. Nos termos do paradigma ABC, o comportamento modelado por contingências corresponderia a $A \longrightarrow C$. O fato de que outros indivíduos comportariam de maneira diferente ao mesmo A (meta) reflete em suas vivências anteriores quando em situações A (meta).

Portanto, quando o evento relatado chega a ser determinado pelo comportamento, ele não é produzido como evento futuro, mas, sim, como a consequência imediata do comportamento e é desta forma que essa regra pode desempenhar o controle. Para tanto, a regra trabalharia como um substituto presente do evento futuro por ela relatado.

Como sugestões para novos estudos a realização de um novo experimento avaliando os parâmetros individuais e coletivos, de forma que seja acrescido o percentual de 10%, ou pelo menos, solicitar a confecção de uma pulseira a mais na média da meta estipulada fundamentada nos parâmetros coletivos. Como limitação deste estudo, pode-se abordar que apesar de buscar compreender os parâmetros para a aplicação das metas organizacionais, este experimento foi baseado em uma fábrica artificial de pulseiras. Destaca-se que em ambiente organizacional de produção real, vários outros fatores ou variáveis possivelmente ocorreria.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, Luiz Carlos de *et al.* Variáveis combinadas, comportamento governado por regras e comportamento modelado por contingências. **Acta Comportamentalia**, v. 21, n.3, p. 273-283, 2013.
- AMBROSE, MAUREEN L.; KULIK, Carol T. Old friends, new faces: **Motivation research in the 1990s**. **Journal of management**, v. 25, n.3, p. 231-292.1999.
- BATEMAN, Melodie J.; LUDWIG, Timothy 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.
- CHU, K.). **Companies report dull results from pay per performance plans**. Wall Street Journal, p. D2.Eden, D. (1988). Pygmalion, I established. 2004.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self determination in human behavior**. New York: Plenum.1985.
- ECCLES, Jacquelynne S.; WIGFIELD, Allan. Motivation al beliefs, values, and goals. **Annual review of psychology**, v. 53, n. 1, p. 109-132.2002.
- FELLNER, Denise J.; SULZER-AZAROFF, Beth A. Behavioral analysis of goal setting. **Journal of Organizational Behavior Management**, v.6, n. 1, p. 33-51.1984.
- FISHER, Joseph G.; PEEFFER, Sean A.; SPRINKLE, Geoffrey B. Budget-based contracts, budget levels, and group performance. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 51-74, 2003.
- JEFFREY, Scott A.; SCHULZ, Axel; WEBB, Alan. The performance effects of an ability-based approach to goal assignment. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 32, n.3, p. 221-241, 2012.
- KANFER, R. Work Motivation: New directions in theory and research. **International review of industrial and organizational psychology**, 7, 1-53.1992.
- GARLAND, Howard. Influence of ability, assigned goals, and normative information on personal goals and performance: A challenge to the goal attainability assumption. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, n. 1, p. 20, 1983.
- GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 145-176. 2004.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Ática. 2006.
- HIRST, Mark K.; LOWY, S. M. **The linear additive and interactive effects of budgetary goal difficulty and feedback on performance**. Accounting, Organizations and Society, v.15 n.5, 425-436. 1990.

KLEIN, Howard J. Further evidence on the relationship between goal setting and expectancy theories. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 49, n. 2, p. 230-257, 1991.

LATHAM, Gary P.; LEE, Thomas W. Goal setting. **Generalizing from laboratory to field settings**, v. 101, p. 117, 1986.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. **New developments in and directions for goal-setting research**. *European Psychologist*, v. 12, n.4, p. 290-300, 2007.

LEE, Thomas W.; LOCKE, Edwin A.; PHAN, Soo H. **Explaining the assigned goal-incentive interaction: The role of self-efficacy and personal goals**. *Journal of Management*, v. 23, n.4, p. 541-559. 1997.

LOCKE, Terry. **Critical discourse analysis**. Bloomsbury Publishing, 2004.

LOCKE, Edwin A. et al. Effect of previously assigned goals on self-set goals and performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n.4, p. 694, 1984.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. **Goal setting: A motivational technique that works!** Prentice Hall, 1984.

_____, _____; _____, _____. **Work motivation and Satisfaction: Light at then do of the tunnel**. *Psychological Science*, n.1, p. 240-246. 1990.

_____, _____; _____, _____. **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey**. *American psychologist*, v. 57, p.705-717. 2002.

_____, _____; _____, _____. **What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century**. *Academy of management review*, v.29, p.388-403. 2004.

MARQUES, K. A.; VASCONCELOS, A. S. **Desenvolvimento de método para o treinamento de técnicas de pulseiras na análise comportamental**. *Anais Congresso de Pesquisa, Ensino, Extensão e Cultura, RC/UFG Catalão, Goiás, Brasil*, 3. pp. 534-539. 2017.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento Organizacional** Tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria; revisão técnica: Ademar Orsi. – Porto Alegre: AMGH. 2013.

MERCHANT, K. A.; MANZONI, J. F. **The achievability of budget targets in profit centers: A field study**. In *Readings in Accounting for Management Control*. pp. 496-520. Springer, Boston, MA. 1989.

SALANOVA, M.; HONTANGAS, P. M., & PEIRÓ, J. M. **Motivación laboral. Tratado de psicología del trabajo, I**, p. 215-249. 1996.

SHAW, R. **Strange attractors, chaotic behavior, and information flow**. *ZeitschriftfürNaturforschung A*, 36. p. 80-112. 1981.

SKINNER, B. F. Century psychology series. **Verbal behavior**. East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts. 1957.

_____, _____. Contingencies of reinforcement. Appleton-Century-Croft. [GN] (1984) The evolution of behavior. **Journal of Experimental Analysis of Behavior**, 1969.

WRIGHT, Patrick M. **An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment, and performance**. Journal of Management, v. 18, n. 4, p. 677-693, 1992.

ZANDER, A. F. Classics in organization and management series. **Motives & goals in groups**. Piscataway, NJ, US: Transaction Publishers, 1971.

_____, _____. **Groups at work**. 1977.

6. OS EFEITOS DA COMPLEXIDADE DA TAREFA NA ESCOLHA DO INDIVÍDUO NO COMPORTAMENTO DE PRODUÇÃO

Resumo

A complexidade de executar determinadas tarefas cotidianas exige que o indivíduo lide com uma diversidade de ações, desde as mais simples até as mais difíceis. Com objetivo de investigar os possíveis efeitos da complexidade na escolha de produção do sujeito, foi realizado um experimento de base múltipla, do tipo ABAC, que contou com vinte participantes universitários. O experimento foi realizado em duas etapas, sendo que a primeira destinou-se ao treinamento de quatro técnicas de pulseiras, variando de acordo sua complexidade; e a segunda permitiu verificar as variáveis pertinentes a este estudo, inclusive a escolha de produção entre as quatro técnicas ensinadas. Os resultados extraídos do Teste T-Student mostram que os dois grupos experimentais, baseados em parâmetros coletivos ABAC e ACAB para o estabelecimento de metas de produção, obtiveram T tabelado de 4,303, e o T calculado para os grupos foi de 5,51 e 9,45, respectivamente, evidenciando a escolha pelas técnicas de menor complexidade. Nos grupos individuais ABAC e ACAB, apesar de ter produzido uma quantidade elevada das técnicas de baixa complexidade, verificou-se que a diferença não foi significativa quando comparada às técnicas consideradas complexas, conforme mostra os Ts: 3,51 e 2,13.

Palavras-chave: tarefa complexa; complexidade; regras; escolha; ordem.

Abstract

The complexity of performing certain daily tasks requires the individual to deal with a diversity of actions, from the simplest to the most difficult. With the objective of investigating the possible effects of complexity in the choice of production of the subject, a multiple base experiment, ABAC type, was carried out, with twenty university participants. The experiment was carried out in two stages, the first of which was to train four bracelet techniques, varying according to their complexity; and the second allowed to verify the variables pertinent to this study, including the choice of production among the four techniques taught. The results obtained from the Student's T-test show that the two experimental groups, based on ABAC and ACAB collective parameters for the establishment of production goals, obtained tabulated T of 4.303, and the T calculated for the groups was 5.51 and 9 , 45, respectively, evidencing the choice of the least complex techniques. In the individual ABAC and ACAB groups, despite having produced a high amount of low complexity techniques, it was verified that the difference was not significant when compared to the techniques considered complex, as shown in Ts: 3,51 and 2,13.

Keywords: complex task; complexity; rules; choice; order

Introdução

Estudos acerca da análise do comportamento têm crescido muito nos últimos tempos, especialmente quando se trata do papel da regra no comportamento humano, uma vez que, quando governado por regras, é cada vez mais investigado, conforme Paracampo, de Souza e Matos e Albuquerque (2001) e Braga, Albuquerque, e Paracampo (2005). E ainda, quando metas assumem a função de regra, de acordo com Marques e Silva (no prelo).

A definição de regra, em consonância com Skinner (1969), consiste em mostrar que ela é um tipo de estímulo discriminativo, que pode descrever contingências, ou seja, qual comportamento e suas prováveis consequências, além de ser seguida, pois, em algum momento da história do indivíduo, o comportamento de seguir aquela regra foi reforçado ou punido por não segui-la, o que pode decorrer, também, do prestígio do falante ou das consequências que podem ser planejadas. No segundo caso, as regras podem ter caráter de ordem ou conselho.

Outra definição é de Schlinger (1993), que denomina um estímulo verbal como regra apenas quando, independentemente de sua forma, ele funcione como estímulo alterador de funções de estímulos. Nesse sentido, o ambiente funciona para evocar o comportamento (efeito produzido por meio de estímulos incondicionados, condicionados, discriminativos ou operações estabelecedoras) e alterar a função dos estímulos (efeito produzido pelo condicionamento respondente, operante, equivalência de estímulos e regras).

Ainda sobre o mesmo assunto, conforme Albuquerque (2001, 2005), um estímulo é considerado regra quando evoca um comportamento independente de suas consequências imediatas ou que podem alterar a função do estímulo. Sendo assim, estímulos discriminativos e operações estabelecedoras não constituem a forma do comportamento, mas as regras conseguem exercer essa função, assim como as contingências. Não obstante, as regras podem estabelecer um novo comportamento independente das consequências imediatas.

Alguns estudos tendem a investigar fatores que afetam a probabilidade do comportamento controlado por regras mudar ao acompanhar mudanças nas contingências de reforço programadas (OLIVEIRA e ALBUQUERQUE, 2007; PARACAMPO, ALBUQUERQUE, FARIAS, CARVALLÓ e PINTO, 2007). Albuquerque e Paracampo (2010) denominam a não mudança do comportamento frente novas contingências de insensibilidade do comportamento a contingência. Vale lembrar que a maioria dos

estudos nessa área se dá com experimentos que mantêm inalterada a regra e manipulam as contingências.

No experimento de Paracampo *et al.* 2001, que foi uma análise do procedimento de escolha que crianças realizaram de acordo com o modelo, notou-se que, quando o comportamento não verbal é estabelecido por contingências, tanto o não verbal como o verbal tendem a mudar quando há mudanças nas contingências de reforço. E quando o comportamento não verbal é estabelecido por regras, os comportamentos tendem a manter-se inalterados frente às mudanças nas contingências de reforço. Logo, o comportamento controlado por regras não se adapta tão facilmente a novas situações como o controlado por contingências. Dessa maneira, o estudo desses pesquisadores demonstra que o comportamento de seguir regras depende, em grande parte, do tipo de consequência que o comportamento se liga. Logo, o seguimento de regras produz maior probabilidade de mudança de comportamento quando as consequências são aversivas que quando produzem outros tipos de consequências, mas o comportamento governado por regras é somente aquele que é especificado pela regra e acontece independentemente das consequências imediatas.

Para Albuquerque e Paracampo (2010), a regra possibilita maior probabilidade do comportamento (seguir regras) vir a ocorrer no futuro, porque as consequências alteram somente em parte a probabilidade de o comportamento acontecer novamente no futuro, e como descrevem, pode depender das propriedades formais da regra. Eles mostram que, em uma relação entre ouvinte e falante, este pode, ao proferir uma regra, motivar e incentivar aquele, apresentando, em conjunto com a regra, as consequências (sejam em longo prazo ou imediatas). Dessa forma, o falante mostra para o ouvinte o que, como e por que fazer, relatando-os nas regras, assim, o relato das consequências, seja imediato seja atrasado, faz parte da regra, logo, esse relato funciona como um estímulo verbal antecedente e não como consequência do comportamento.

Os autores defendem, também, que os efeitos das regras devem ser comparados com os efeitos das contingências de reforço e não com os efeitos de outros estímulos (discriminativos e operações estabelecedoras), o que contrapõe a proposta de Skinner (1969), a qual afirma que a regra não afeta a probabilidade do comportamento vir a ocorrer novamente, mas o que possibilitaria isso seriam as consequências. Skinner assegura que a regra cumpre somente a função de evocar o comportamento, já para Albuquerque e Paracampo(2010),ela especifica as consequências, mas o comportamento de seguir regras pode não produzir tais consequências (remotas ou atrasadas). Assim, o comportamento não pode estar sob controle de eventos futuros, mas de regras.

Outros estudos mostram como determinados comportamentos que eram necessários para um bom desempenho de outro comportamento deixam de ocorrer quando há o aumento do treino, como por exemplo, olhar para o teclado quando está aprendendo a digitar, esse comportamento pode deixar de ocorrer devido ao treino. Oliveira-Castro e cols. (1999) denominam esse tipo de comportamento como “precorrente auxiliar”, a partir de um experimento de pares-associados que investigaram as variáveis que influenciam a diminuição das respostas precorrentes auxiliares. Nesse estudo, era apresentado aos participantes um primeiro membro do par associado e eles podiam consultar qual era o caractere referente a ele. A tarefa dos participantes era memorizar o caractere correspondente, para que a consulta na tela auxiliar deixasse de acontecer. A resposta precorrente auxiliar (consultar a tela auxiliar) foi medida em cada tentativa e, à medida que os participantes realizavam cada passo, o número de consulta diminuía, tendendo a zero.

Com esse estudo, Oliveira-Castro e cols. (1999) propuseram que o nível de complexidade de uma determinada tarefa seja medido com base nas contingências programadas de reforço que ela tem. Ademais, nesse experimento, as contingências especificavam qual a ordem que os caracteres deveriam seguir e era pedido mais de um par associado por vez. Os autores utilizam a expressão complexidade discriminativa para distinguir mudanças nessas variáveis manipuladas no experimento, como por exemplo, mudanças na complexidade dos movimentos exigidos na tarefa.

A partir dos estudos de Oliveira-Castro e cols. (1999), Oliveira-Castro e Campos (2004) realizaram um procedimento experimental de pares-associados para analisar como o comportamento precorrente auxiliar diminui frente ao número de dimensões discriminativas na tarefa durante a aprendizagem. Foram realizados dois experimentos em um programa de computador que continha formas e conjuntos de caracteres diferentes, que compunham os pares-associados em cada condição. No experimento 1, através dos pares-associados, os autores manipularam o número de diferentes dimensões no experimento, ou seja, respostas associadas ao mesmo evento e respostas associadas em cada evento diferente. No experimento 2, buscaram verificar a influência do número de dimensões discriminativas frente à extinção do comportamento precorrente auxiliar.

Por meio dessa experiência, Oliveira-Castro e Campos (2004) demonstraram que “quanto mais unívoco for o emparelhamento de formas e respostas, mais rápida será a diminuição da resposta precorrente” (p.196). Com esse estudo, verifica-se que a aprendizagem de respostas acontece mais rapidamente quando estão associadas somente a um evento ambiental específico, diferente de quando todas as respostas devem ser

aprendidas em uma sequência, relacionadas a um mesmo evento, o que dificulta esse aprendizado. Constataram que, com o aumento do número de dimensões discriminativas em conjunto com outras variáveis, piorou o desempenho dos participantes, ou seja, produziu maior ocorrência de comportamento precorrente auxiliar.

Em outro estudo, Albuquerque, Paracampo, Matsuo e Mescouto(2013) investigaram os efeitos de variáveis combinadas (e manipuladas) sobre o comportamento. Nesse experimento, as condições eram quanto à complexidade da tarefa, história de reforço para o seguimento da regra e a apresentação ou não de perguntas em relação às contingências. O fato de a tarefa ser simples contribuiu para o seguimento da regra, e o fato de a tarefa ser complexa, para o abandono do seguimento da regra, lembrando que a tarefa foi uma das variáveis combinadas e os autores afirmam que “o comportamento é determinado pelos efeitos de variáveis combinadas” (ALBUQUERQUE *et al.*, 2013). Logo, a tarefa exerceu sua função, pois estava emparelhada a outras variáveis que contribuíam para o seguimento ou abandono da regra, assim, quanto mais houver combinações de variáveis que favorecem o controle por regra, ele tende a prevalecer. O mesmo acontece com o controle por contingências, pois o conjunto de variáveis combinadas que o favorecem faz com que esse controle permaneça, ou ainda a interação entre regras e contingências.

No estudo de Marques e Silva (no prelo) constatou-se que as metas assumiram função de regra, portanto, os participantes realizaram um procedimento experimental em que seus comportamentos estavam sob controle de regras, visto que eles produziam pulseiras frente ao estabelecimento da meta. Nesse experimento, os participantes realizaram um treinamento para aprendizagem de técnicas de confecção de pulseiras e, após essa etapa, foi estabelecida uma média, que se tornou a meta a ser cumprida no próximo passo. Em seguida, à medida que os participantes produziam para atingir a meta, ganhavam pontos que, posteriormente, poderiam ser trocados por brindes em um bazar.

Aqui, os autores adotaram o delineamento de base múltipla ABAC, em que, no passo “A” de linha de base, não houve intervenção das variáveis estudadas, enquanto que, nos outros passos, os autores adotaram meta como estímulo antecedente do tipo Operação Estabelecedora (Passo C) ou Estímulo Discriminativo (Passo B) para o estabelecimento de metas. Em cada passo, foi solicitado aos participantes que produzissem pulseiras de acordo com a meta estabelecida, no prazo de uma hora. No estudo, constatou-se que a produção aumentou com o estabelecimento de metas, mas não apresentou mudanças significativas na produção quando era uma meta do tipo Operação Estabelecedora ou Estímulo Discriminativo. Dessa forma, verifica-se que a meta assume a função de regra, visto que é

um antecedente verbal e que descreve as consequências (acumulo de pontos) e influencia a probabilidade do comportamento voltar a acontecer.

Outra forma de avaliar o seguimento ou não de uma meta (regra) tange à complexidade de execução de uma tarefa, a qual pode ser observada nos estudos de Marques e Silva (no prelo), tendo em vista que o parâmetro de se instituir uma meta para a execução das tarefas também contribui para o seguimento ou não de uma meta (regra). Destaca-se que, quando o parâmetro para se estabelecer uma meta é fundamentado no desempenho do próprio indivíduo, a meta estipulada tendeu a ser mais realizada que quando comparado ao parâmetro coletivo que, por sua vez, institui uma única meta de produção, baseado no desempenho de vários indivíduos, indistintamente.

Portanto, quando o indivíduo faz referência à complexidade de executar determinadas atividades em seu cotidiano, emerge a exigência de lidar com uma diversidade de ações, desde as mais simples até as mais difíceis. Para tanto, ele necessita aprender o que lhe é solicitado nas situações na qual ele está presente para que, dessa forma, possa atingir o desempenho satisfatório na realização das tarefas (BENDASOLI, 2007). Com isso, é sabido que o comportamento não é um evento independente no ambiente, pelo contrário, é uma cadeia de ações articuladas, as quais recebem sentido se forem apresentadas em um cenário em que as regras são acatadas (BATESON, 1972).

Tendo em vista a capacidade do indivíduo, Kienen, Kubo e Botomé (2013) explicam que planejar o estabelecimento de ações para qualquer profissional exige distinguir as obrigações sociais desses indivíduos e a probabilidade de atuação provenientes dessas obrigações. Nesse contexto, destaca-se a compreensão do termo desempenho, que muito tem sido falado nos estudos que abarcam o estabelecimento das ações para o cumprimento das metas.

Na literatura tradicional sobre gestão, o desempenho no trabalho é entendido, conforme Bendasoli (2007), como o conjunto de comportamentos que o indivíduo apresenta em um dado contexto. De acordo com Katz e Kahn (1966) e Rousseau (1998), uma pessoa só consegue realizar suas funções laborais conforme sua capacidade, conhecimento e vontade. Latham e Locke (2007) têm demonstrado em seus estudos, quando falam sobre os papéis das metas no desempenho do indivíduo, que as metas que possuem parâmetros individuais e coletivos podem ser determinantes e exercer uma influência diferenciada na capacidade de produzir, em função do estabelecimento desse parâmetro.

Nessa perspectiva, a trajetória de desempenho de uma pessoa é variável e indeterminada, podendo ser maleável, conforme os fatores contextuais, embora os níveis

máximos de desempenho estejam limitados pelo potencial físico e intelectual da pessoa (WALDMAN; AVOLIO, 1993). Segundo Oliveira-Castro (1999), o grau de desempenho da pessoa em qualquer tarefa é o resultado do intercâmbio entre certas peculiaridades da tarefa e o seu repertório anterior. O uso do característico “difícil” explica tal intercâmbio, uma vez que faz referência a níveis baixos de desempenho, nesse caso, tarefa difícil seria aquela que poucos desempenham com sucesso. Contudo, a complexidade da tarefa permaneceria relacionada aos seus predicados e não às habilidades da pessoa, visto que a complexidade da tarefa independe de quem a realiza e não se modifica após a pessoa adquirir habilidades para realizá-la, conforme ponderam Oliveira-Castro *et al.* (1999), cujos estudos também apontam que uma maneira viável de analisar a complexidade da tarefa seria interpretar qualquer tarefa como um conjunto de contingências planejadas de reforço. A mensuração de tais contingências evidenciaria uma medida de complexidade de tarefas.

Diante do exposto, a presente pesquisa busca verificar se a complexidade das tarefas (produção de pulseiras) influencia no comportamento de produção, bem como se exerce efeito no comportamento de seguir metas apresentadas. Como visto no estudo de Marques e Silva (no prelo), este trabalho tratará meta como regra.

Método

Serão apresentados na sessão que segue os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. O método foi composto por: 1) participantes e local da pesquisa; 2) instrumentos de coleta de dados; e 3) situação experimental.

Participantes e local da pesquisa

Esta pesquisa contou com 20 estudantes universitários, do sexo masculino e feminino, com idade entre 18 e 55 anos, e a adesão foi livre e voluntária. A divulgação aconteceu por meio de cartazes em uma instituição de ensino superior particular e o local para a realização da coleta de dados foi uma sala disponibilizada por tal instituição. A sala contava com mesas e cadeiras para acomodação dos alunos e uso do experimentador, além de aparelho de projeção de imagens (*Datashow*). Todos os participantes preencheram e assinaram o termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCL, e o número do processo é 56843116.6.0000.5083.

Instrumentos de coleta de dados

No que diz respeito aos materiais utilizados para realização do estudo, tem-se o detalhamento: a) materiais para a confecção das pulseiras (miçangas, fios de silicone, linhas) separados em kits, de acordo com cada técnica a ser ensinada; b) blocos e canetas para anotações; c) computadores; d) data show; e) vídeos instrucionais produzidos pela autora do trabalho, os quais propiciaram aos participantes a possibilidade do aprendizado de quatro técnicas de pulseiras, que compõem este estudo; f) fichas para o controle e especificação dos parâmetros relativos à quantidade e à qualidade das pulseiras confeccionadas; g) ficha de instrução específica para cada grupo dos estudos, com detalhamento das variáveis estudadas, variáveis relativas às metas com parâmetro individual, e variáveis metas com parâmetros coletivos; h) bazar utilizado pelos participantes, que conteve: agendas; cadernos; kits com lápis, borracha, caneta, borracha, apontador e marca texto; bolsa porta lápis; corretivo; post-it; garrafinhas para carregar água; guloseimas diversas (chocolates, salgadinhos, balas, bolachas).

Situação experimental

Este estudo foi realizado em duas etapas, a primeira foi o treinamento das quatro técnicas de confecção de pulseiras, e a segunda foi a exposição à condição experimental, quando os participantes foram expostos às variáveis de controle previstas neste estudo.

Primeira etapa

O treinamento para a aprendizagem das quatro técnicas de confecção de pulseiras foi desenvolvido em oito passos, de acordo com o procedimento adotado por Marques e Silva (no prelo), e foi realizado em grupos, sendo que continham, no máximo, oito participantes por vez, de acordo com a disponibilidade de cada.

Inicialmente, o primeiro passo teve o intuito de verificar se os participantes possuíam conhecimento prévio das técnicas; em seguida, foi apresentado o vídeo instrucional, mostrando como confeccionar a pulseira, momento em que o participante só podia assistir e fazer anotações sobre o vídeo; já no terceiro passo, além de assistir ao vídeo novamente, dessa tinha a possibilidade de pausar e retornar ao vídeo, bem como pedir qualquer auxílio ao instrutor, porque foi solicitado ao participante que confeccionasse a pulseira aprendida no

vídeo; no quarto passo, o participante assistia, novamente, e uma única vez, ao vídeo e, sem o auxílio do instrutor, era solicitado que confeccionasse, mais uma vez, a pulseira aprendida.

Em seguida, o participante já não contou com o vídeo instrucional, mas foi solicitado que confeccionasse a técnica aprendida anteriormente, sendo que, no quinto passo, o tempo para confecção foi livre. No sexto passo, o tempo foi limitado para a confecção da pulseira, de acordo com o grau de complexidade da técnica que foi solicitada, esse tempo variou entre 5, 10 e 15 minutos. É importante lembrar que o treinamento da técnica de confecção de pulseira consistiu em seguir dos passos 1 ao 6, sendo quatro técnicas distintas, e, para a aprendizagem de todas, os participantes foram submetidos aos passos (1 ao 6) quatro vezes, ou seja, uma por cada técnica.

As técnicas de confecção de pulseiras ensinadas nesta pesquisa tiveram a sua complexidade identificada pela quantidade de passos necessários para sua composição. As pulseiras ensinadas foram: pulseira de miçangas simples com 1 marca, referente à técnica 1, que se dava por 9 passos, utilizava um ponto básico linear sem variação e com variação de materiais, e foi considerada fácil; pulseira de miçangas simples com 4 marcas, referente à técnica 2, tinha o mesmo detalhamento que a técnica 1, acrescentando somente as quatro marcas e, também, foi considerada fácil; pulseira B. A. BA monocromática, referente à técnica 3, possuía 11 passos, sem variação de materiais e com ponto básico B. A. BA sem variação, essa técnica foi considerada de nível médio de complexidade; por último, pulseira macramê com 3 contas, referente à técnica 4, composta por 12 passos, com variação de materiais e com ponto básico do macramê sem variação. No ponto macramê, era necessário manter sempre a mesma força no ato de puxar, para que os pontos ficassem padronizados, essa pulseira foi considerada a mais complexa.

No Quadro 6.1, é possível verificar que as técnicas mais complexas exigiam mais tempo para conclusão.

Nome da Técnica	Tempo de Conclusão
(1) Pulseira de Miçangas simples com 1 Marca	4 Minutos
(2) Pulseira de Miçangas simples com 4 Marcas	5 Minutos
(3) Pulseira B. A. BA	10 Minutos
(4) Pulseira Macramê com 3 Contas	15 Minutos

Quadro 6.1. Grau de Complexidade das Técnicas

Após a finalização do treinamento de todas as técnicas, os participantes passavam para os dois últimos passos, sétimo e oitavo, que visaram avaliar o aprendizado das quatro técnicas, simultaneamente. Contudo, no sétimo passo, foi solicitado aos participantes que fizessem a confecção das quatro técnicas, concomitantemente, e o tempo para a execução foi livre. No oitavo passo, foi solicitada a confecção de todas as técnicas, simultaneamente, mas, dessa vez, com o tempo limitado a trinta minutos.

Para a realização da segunda etapa desse experimento, seria necessário que o participante obtivesse de 70% a 100% de aproveitamento no treinamento, o que ocorreu com todos os participantes da pesquisa, ou seja, todos conseguiam confeccionar as quatro técnicas. Com exceção de 2, que desistiram da pesquisa ainda na etapa de treinamento.

Segunda etapa

A segunda etapa deste estudo, a condição experimental, consistiu em verificar a ordem de escolha das técnicas de confecção de pulseira no comportamento de produção dos indivíduos, além de aplicar metas, de acordo com dois parâmetros: individuais e coletivas. Os participantes foram distribuídos em quatro grupos de cinco pessoas cada, de forma aleatória e não levando em consideração o grau de desempenho alcançado, uma vez que as diferenças apresentadas foram baixas e consideradas irrelevantes.

Adotou-se, para este estudo, o delineamento de base múltipla ABAC, sendo empregado da seguinte forma: primeiramente, o participante foi submetido ao 1º passo, chamado de linha de base (A), nesse momento, não ocorreram intervenções das variáveis independentes; no 2º passo, o participante foi exposto a variável independente meta, baseado no parâmetro individual; no 3º passo, submetido, novamente, à linha de base (A), ou seja, sem intervenção de variáveis; e, por fim, o 4º passo, que foi representado pela letra (C), com a intervenção da variável independente meta, tendo o comportamento de produção coletivo como parâmetro. A Figura 6.1 mostra o arranjo experimental.

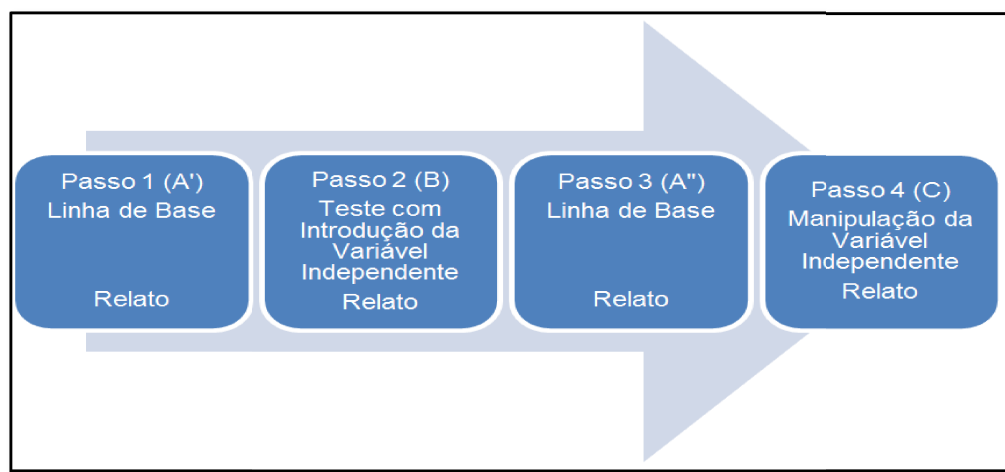


Figura 6.1. Passos condições experimentais

Quanto à aplicação de metas, convencionou-se que (A) representa a linha de base, (B) quando se adotou a variável independente meta como estímulo antecedente do tipo Estímulo Discriminativo (SD), (C) quando se adotou a variável independente meta como estímulo antecedente do tipo Operação Estabelecadora (OE). Para cada grupo foi aplicada uma forma distinta na ordem desses estímulos e do parâmetro (individual e coletivo), sendo os grupos, então, os seguintes: ABAC Individual, ABAC Coletivo, ACAB Individual e ACAB Coletivo.

Diante da produção dos indivíduos frente à meta estabelecida, analisou-se a ordem das técnicas escolhidas por cada indivíduo do grupo, levando em consideração o grau de complexidade distinto de cada técnica (Quadro 6.1). Vale lembrar que este artigo analisa somente a ordem de escolha frente à complexidade, pois as demais variáveis foram analisadas em outros artigos.

Resultados

Após os participantes realizarem os procedimentos experimentais, foram recolhidas todas as pulseiras produzidas e contabilizadas apenas as confeccionadas durante a segunda etapa do experimento, pois a primeira teve como objetivo apenas o aprendizado das técnicas.

Na Figura 6.2 é possível verificar a quantidade de pulseiras confeccionadas por cada grupo. Os grupos com maior produção foram ACAB Individual e ABAC Individual, com a produção de 233 e 223 pulseiras, respectivamente. Em ambos os grupos, as metas foram aplicadas baseando-se no parâmetro individual, ou seja, levando em consideração o desempenho de produção do próprio participante. O grupo ACAB Coletivo apresentou o

menor número de produção, com apenas 199 pulseiras. E o grupo ABAC Coletivo teve a produção de 214 pulseiras. Vale dizer que os grupos coletivos já se fundamentaram no comportamento de todos os participantes dos demais grupos e, dessa forma, foi estabelecida uma meta única para todos os participantes, indistintamente.

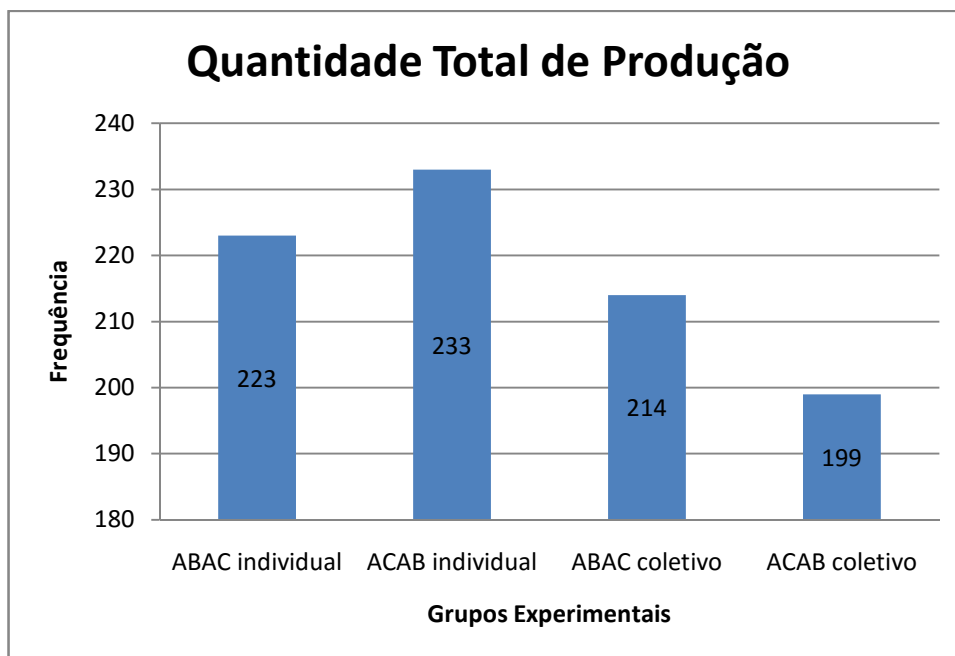


Figura 6.2. Total de pulseiras produzidas por grupo

Já na Figura 6.3, é possível verificar a quantidade de pulseiras produzidas por técnica de cada grupo. As técnicas 1 e 2 são as pulseiras com menor nível de dificuldade e tempo para confecção e, conforme o gráfico, foram as mais produzidas, enquanto as técnicas 3 e 4, consideradas mais complexas, foram menos produzidas.

É possível verificar, ainda, que os grupos que tiveram as metas aplicadas de forma coletiva (ABAC Coletivo e ACAB Coletivo) produziram mais técnicas fáceis e, quanto maior o nível de dificuldade da técnica, menos houve produção. Os grupos ABAC Individual e ACAB Individual produziram mais a técnica 4, a mais complexa, que a técnica 3, considerada de nível médio de complexidade.

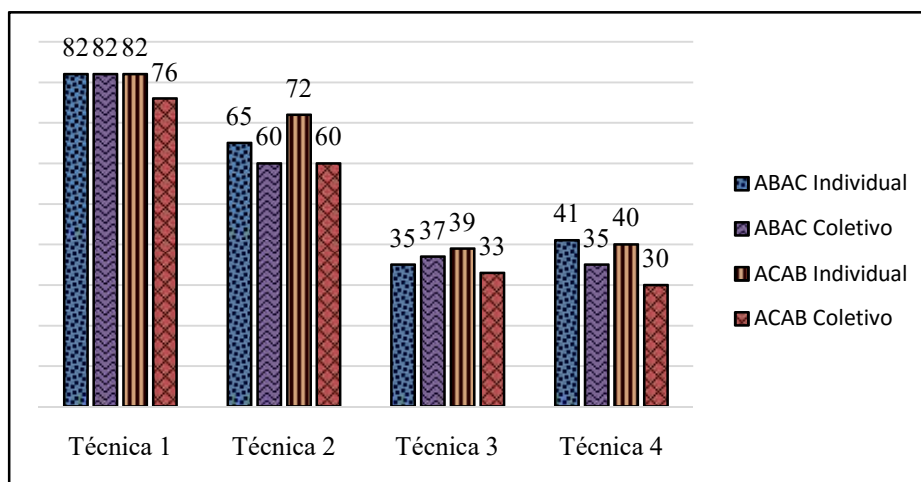


Figura 6.3. Quantidade de pulseiras produzidas por técnicas

Foi aplicado o Teste *T-Student* para dois conjuntos, nos grupos Coletivos ABAC e ACAB, com grau de liberdade de 95%. Para facilitar os cálculos, fez-se uma média das pulseiras realizadas de nível fácil (Técnica 1 e 2) e outra média das pulseiras de nível intermediário e complexo (Técnica 3 e 4) em cada passo. As médias do grupo ABAC Coletivo (Grupo 3) foram 14 (Passo A), 17 (Passo B), 21 (Passo A) e 19 (Passo C) para as técnicas fáceis, enquanto que nas técnicas mais complexas foram 9, 8.5, 8 e 10.5, respectivamente. No grupo ACAB Coletivo (Grupo 4), as médias das técnicas fáceis foram 18, 16.5, 15, 18.5, enquanto que nas mais complexas foram 6.5, 7.5, 9, 8.5.

Posteriormente, foi realizado o Teste *T-Student*, que teve o T calculado de 5,51 para o Grupo 3 e de 9,45 para o Grupo 4. A fim de que os dados apresentados sejam significativos no Teste *T-Student*, é necessário que o T calculado seja maior que o T tabelado. Adotando o grau de liberdade de 95%, o T tabelado é de 4,303. Assim, foi possível verificar que os resultados encontrados nos grupos são, significativamente, diferentes, ou seja, as médias de produção das técnicas fáceis são, expressivamente, diferentes das médias de produção das técnicas mais complexas, pois foram menos produzidas.

O mesmo teste foi aplicado para os grupos ABAC Individual (Grupo 1) e ACAB Individual (Grupo 2) e, da mesma maneira descrita acima, foram calculadas as médias das técnicas fáceis e mais complexas em cada passo. Para as técnicas fáceis no Grupo 1, foram encontradas as seguintes médias: 12 (Passo A), 20 (Passo B), 17.5 (Passo A) e 24 (Passo C), e nas complexas foram 9, 10, 10 e 9, respectivamente. Já no Grupo 2, as médias das técnicas fáceis foram 10, 14.5, 23, 29.5, enquanto que nas mais complexas foram 10.5, 11, 9.5, 8.5. O resultado do T calculado para esses grupos foi de 3,51 para o Grupo 1 e de 2,13 para o Grupo 2. Dessa forma, foi possível verificar que, mesmo havendo maior produção das

técnicas fáceis, não há uma diferença significativa em relação à produção das técnicas mais complexas nos grupos que tiveram as metas aplicadas de forma individual.

Um outro dado relevante tange a verificação da ordem de escolha do participante. Neste artigo foi evidenciado somente da primeira até a quarta ordem de escolha, com o intuito de apontar por qual das quatro técnicas de pulseiras, os participantes optaram iniciar a produção das pulseiras. Na Figura 6.4 ordem de escolha das técnicas observou-se que a primeira técnica escolhida para ser confeccionada pelos participantes foi a técnica 4 com 51%, técnica 3 com 10%, técnica 2 16,3% e técnica 1 com 22,5% como sendo a escolha inicial. Na segunda ordem de escolha de pulseiras confeccionadas destacou-se a homogeneidade entre as quatro técnicas, conforme os dados: Técnica 1 e 2 (fáceis) obteve 22,5 e 28,8% respectivamente e as Técnica 3 e 4 (média e alta complexidade) obteve 25% e 23,8% respectivamente.

Já na terceira escolha de produção realizada pelos participantes destacou-se maior frequência de produção das técnicas 1 e 2, sendo 32,5% e 32,6% respectivamente. A técnica 3 alcançou um percentual de 28,8, sendo seu maior percentual alcançado na preferência de escolha do participante. A técnica 4 na terceira ordem de escolha atingiu seu menor índice 6,3%.

Na quarta ordem de escolha destaca-se novamente a técnica 4 com 32,5%, a técnica 3 com 16,3% e as técnicas 1 e 2 com 22,5% e 28,8%. Com isso, ressalta-se que apesar de ser considerada a técnica mais complexa, a técnica 4 foi a mais escolhida pelos participantes para iniciar o ciclo produtivo entre a primeira e quarta ordem de preferência para ser confeccionada inicialmente.

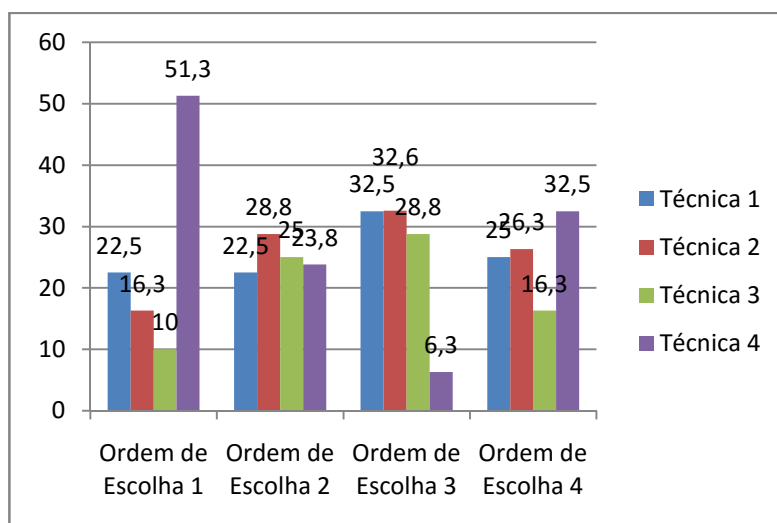


Figura 6.4 Ordem de escolha para a confecção das técnicas de pulseiras

Discussão

A partir do entendimento da capacidade do indivíduo, Kienen, Kubo e Botomé (2013) explicam que planejar o estabelecimento de ações para qualquer profissional exige distinguir as necessidades sociais dos indivíduos e possibilidades de atuações decorridas dessas necessidades. A descoberta dos comportamentos que caracterizam o que alguém faz quando cumpre um papel social qualquer, auxilia no desenvolvimento ou execução de comportamentos que atendam as demandas sociais solicitadas, especialmente em ambiente organizacionais.

Em ambientes organizacionais, os trabalhadores buscam desempenhar um conjunto de comportamentos ou ações inserido sem determinados contextos e tais comportamentos dependem da compreensão tácita ou explícita do que seja esperado do indivíduo. Por sua vez, tal compreensão está associada às regras e ao seu contexto de desempenho, (BATESON (1972). Já para Albuquerque (2001, 2005), um estímulo é considerado regra quando evoca um comportamento independente de suas consequências imediatas ou ainda, que podem alterar a função do estímulo.

Para os estudiosos comportamentais, a meta é um estímulo que antecede o comportamento e, quando essa meta precedente é confiável, acompanha uma resposta reforçada e adquire “controle discriminativo”, elevando a possibilidade de que ele irá ocorrer para repetir o comportamento individual. Também a realização de uma meta pode funcionar como um estímulo de reforço. Por exemplo, se a meta, geralmente, é emparelhada a uma consequência positiva, ou retira uma consequência negativa, pode funcionar como um estímulo reforço condicionado (FELLNER; AZARROF, 2008).

Em relação aos resultados obtidos a partir desta pesquisa, nota-se que os participantes buscaram atingir a meta solicitada, de acordo com a seguinte orientação: “Fazer XX pulseiras no prazo máximo de uma hora, e que sejam confeccionadas, no mínimo, uma de cada técnica, ou seja, no findar de uma hora, é obrigatório que o participante tenha feito, pelo menos, uma técnica de cada, para atender a regra, porém, para atingir à meta estipulada, o participante poderá escolher qualquer uma das técnicas de pulseira”.

Nesse cenário, conforme observado na Figura 6.2, os grupos em que as metas tiveram como parâmetro o próprio indivíduo, obtiveram uma frequência de produção mais alta, quando comparado aos grupos Coletivos. Já a Figura 6.3, mostra a quantidade de pulseiras confeccionadas, distribuídas mediante as quatro técnicas de pulseiras ensinadas

neste experimento. Como descrito anteriormente, o Teste *T-Student* possibilitou verificar que os resultados encontrados entre os grupos coletivos são, significativamente, diferentes. Assim, as médias de produções das técnicas fáceis (Técnica 1 e 2) são distintas quando comparadas às médias de produção que envolvem as técnicas mais complexas (Técnica 3 e 4), as quais foram produzidas em menores quantidades pelos grupos ABAC e ACAB Coletivo.

Dessa forma, o participante, quando foi submetido à execução das metas embasadas em parâmetros coletivos, teve a tendência de optar por confeccionar as técnicas de menor complexidade. De acordo com os resultados extraídos do Teste *T-Student*, que obteve o *T* tabelado de 4,303, e para ser considerado significativo, o *T* calculado para os grupos precisa ser maior que o *T* tabelado. Para ABAC Coletivo (Grupo 3), o *T* calculado foi de 5,51 e, para o grupo Coletivo ACAB (Grupo 4), o *T* calculado foi de 9,45. Logo, ficou evidente que os resultados encontrados entre os grupos foram expressivamente diferentes. Corroborando que as técnicas que envolveram menor complexidade, foram mais produzidas pelos participantes quando comparadas as técnicas ditas de alta complexidade.

Entretanto, nos grupos individuais ABAC e ACAB, apesar de ter sido produzida uma quantidade mais elevada das técnicas de baixa complexidade (Técnica 1 e 2), foi possível verificar que a diferença não foi significativa, quando comparada às técnicas consideradas complexas. Veja os valores dos grupos individuais: ABAC (Grupo 1), o *T* foi de 3,51 e para o ACAB (Grupo 2), o *T* foi de 2,13. Visivelmente, nota-se que os *Ts* desses grupos foram menores quando comparados ao *T* tabelado de 4,303, o que indica que, mesmo havendo produção mais elevada das técnicas de baixa complexidade, a diferença não foi significativa em relação à frequência de produção das técnicas complexas (Técnica 3 e 4) nos grupos que adotaram os parâmetros individuais.

Portanto, os resultados apurados neste estudo vieram contribuir com os de Marques e Silva (no prelo), que defendem que os parâmetros para o estabelecimento de metas baseados na capacidade e desempenho do próprio indivíduo são mais promissores quando comparados há parâmetros coletivos. Eles também sugerem que quando as metas são percebidas pelos indivíduos como sendo desafiadoras e realizáveis, a frequência de produção tende a ser maior; ademais, quando o nível de complexidade da tarefa é compreendido de maneira positiva, o indivíduo busca concentrar seus esforços na execução das tarefas. O que pode ser visto na Figura 6.4 ordem de escolha para confecção da técnica de pulseira, embora a técnica 4 foi a mais complexa, também foi a primeira opção de confecção feita pelos participantes

com mais de 50%. Com isso, os dados confirmam que quando as metas e/ou tarefas são percebidas como desafiadoras a frequência de produção tende a ser mais alta.

Dessa forma, a complexidade da tarefa continuaria pautada aos seus atributos e não às habilidades da pessoa, visto que a complexidade da tarefa independe de quem a realiza e não se modifica após a pessoa adquirir habilidades para realizá-la (OLIVEIRA-CASTRO *et al.*, 1999). Os autores apontam que uma maneira viável de analisar a complexidade da tarefa seria interpretar qualquer uma como um conjunto de contingências planejadas de reforço, daí, a mensuração de tais contingências evidenciaria uma medida de complexidade de tarefas.

Já o comportamento tido como precorrente, é denominado de auxiliar, e que quanto mais homogêneo for o comportamento pareado de formatos de respostas, mais ágil será a redução de resposta precorrente. Neste estudo, a variabilidade de complexidade das técnicas se dá na diferença entre os tipos de técnicas de pulseiras. Quando o indivíduo busca ordenar de forma simplificada os quatro tipos de técnicas, seu intuito pareceu ser de buscar atender a quantidade solicitada para a meta de produção realizando as técnicas ditas fáceis, pois, nestas técnicas provavelmente poderá diminuir a ocorrência de comportamentos precorrentes, uma vez que, para sua confecção os comportamentos de produção são mais homogêneos.

Pode-se dizer que a diminuição do comportamento precorrente ocorre em função das pulseiras confeccionadas de maneira correta. Com isso, o indivíduo tendeu a evitar a técnica complexa, uma vez que torna mais lento atender a meta que é produzir as quatro técnicas e também atender a quantidade solicitada de pulseira para a meta.

Como sugestão para novos estudos, pode-se buscar verificar qual seria a ordem ou sequência de escolha de todas as técnicas confeccionadas pelos participantes, e assim verificar se as técnicas ditas complexas continuariam sendo as mais escolhidas. Como limitação deste estudo, destaca-se que foi analisada somente a quantidade que tange a cada uma das técnicas de pulseiras, evidenciando o nível de complexidade entre elas.

Referências

ALBUQUERQUE, L. C. Definições de regras. **Sobre comportamento e cognição: Expondo a variabilidade**, v. 7, p. 132-140, 2001.

ALBUQUERQUE, L. C. Regras como instrumento de análise do comportamento. **Estudos do comportamento**, 143-176, 2005.

ALBUQUERQUE, L. C.; PARACAMPO, C. C. P. Análise do controle por regras. **Psicologia USP**, 21(2), 253-273, 2010.

ALBUQUERQUE, L. C., PARACAMPO, C. C. P., MATSUO, G. L., MESCOUTO, W. D. A. Variáveis combinadas, comportamento governado por regras e comportamento modelado por contingências. **Acta Comportamentalia**, 21(3), 273-283, 2013.

BATESON, G. The logical categories of learning and communication. **Stepstoan Ecology of Mind**, 279-308, 1972.

BENDASSOLLI, P. F. Trabalho e identidade em tempos sombrios. Aparecida: **Ideias & Letras**, 2007.

BRAGA, M. V. N., DE ALBUQUERQUE, L. C., PARACAMPO, C. C. P. Análise dos efeitos de perguntas e de instruções sobre o comportamento não-verbal. **Interação em psicologia**, 9(1), 2005.

FELLNER, D. J., SULZER-AZAROFF, B. A behavioral analysis of goal setting. **Journal of Organizational Behavior Management**, 6(1), 33-51, 1984.

KATZ, D.,KAHN, R. L. **The psychology of organizations**. New York: HR Folks International, 1966.

KIENEN, N., MITSUE, K. O., BOTOMÉ, S. P. Ensino programado e programação de condições para o desenvolvimento de comportamentos: alguns aspectos no desenvolvimento de um campo de atuação do psicólogo. **Acta Comportamentalia**, 21(4), 481-494, 2013.

LATHAM, G. P., LOCKE, E. A. New developments in and directions for goal-setting research. **European Psychologist**, 12(4), 290-300, 2007.

MARQUES, K. A., SILVA, A. V. Metas Organizacionais e seus efeitos no comportamento de produzir do individuo (no prelo).

OLIVEIRA-CASTRO, J. M., CAMPOS, A. D. Comportamento precorrente auxiliar: efeitos do número de dimensões discriminativas da tarefa. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 20(2), 191-199, 2004.

OLIVEIRA-CASTRO, J. M., COELHO, D. S., OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Decrease of precurrent behavior as training increases: effects of task complexity. **The Psychological Record**, 49(2), 299-325, 1999.

OLIVEIRA, V. L. D., ALBUQUERQUE, L. C. D. Efeitos de histórias experimentais e de esquemas de reforço sobre o seguir regras. **Psicol. teor. pesqui**, 217-228, .2007

PARACAMPO, C. C. P., ALBUQUERQUE, L. C., FARIAS, A. F., CARVALLÓ, B. N., PINTO, A. R. Efeitos de consequências programadas sobre o comportamento de seguir regras. **Interação em Psicologia**, 11(2), 2007.

PARACAMPO, C. C. P., DE SOUZA, D. D. G., MATOS, M. A., ALBUQUERQUE, L. C. Efeitos de mudança em contingências de reforço sobre o comportamento verbal e não verbal. **Acta Comportamentalia**, 9(1), 31-55, 2001.

ROUSSEAU, D. M. The ‘problem’ of the psychological contract considered. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 19(S1), 665-671, 1998.

SCHLINGER, H. D. **Learned expectancies are not adequate scientific explanations**, 1993.

SKINNER, B. F. Contingencies of reinforcement. Appleton-Century-Croft.[GN] (1984) The evolution of behavior. **Journal of Experimental Analysis of Behavior**, 1969.

WALDMAN, D. A., AVOLIO, B. J. Aging and work performance in perspective: Contextual and developmental considerations. **Research in personnel and human resources management**, 11, 133-162, 1993.

7. Discussão Geral

Nas organizações o uso das metas no seu dia a dia é um fenômeno relevante, haja vista que o “estabelecer uma meta” pode ser compreendido como uma projeção para se alcançar algo proposto (tarefa) a ser realizado em determinado momento futuro, no qual o trabalhador deverá se empenhar para atingir a tarefa estipulada. Com isso, o estabelecimento das metas é uma das intervenções mais utilizada para elevar o desempenho no trabalho em ambientes organizacionais. Desta forma, a aplicação das metas organizacionais pode ser vista como uma estratégia de melhoria da motivação, e consequentemente do desempenho, pois procura conduzir e trazer a atenção do executante a alcançar a meta determinada.

Neste contexto, os gestores buscam por pessoas capazes de gerar valores, inclusive econômicos as organizações. Entretanto, para que essas pessoas gerem valor para o negócio é necessário que elas estejam motivadas a atingir as metas organizacionais. Desta forma, com o intuito em se buscar maneiras para a compreensão da aplicação das metas nas organizações, os gestores recorrem ao que tange as perspectivas cognitivistas e comportamentais.

A perspectiva cognitiva usada nas organizações destaca-se de fato também e esta tentando explicar uma forma de como motivar os indivíduos, porém nós precisamos de uma forma mais parcimoniosa e mais baseada em evidências de entender os efeitos das metas. Como vimos neste estudo, ao se utilizar da análise do comportamento se propôs uma investigação que trouxe alguns resultados interessantes. Foi verificado que a meta pode ser entendida como uma regra. Desta forma, gerando efeitos sobre o comportamento do indivíduo. A explicação da meta a partir da orientação do comportamento governado por regras abre um campo promissor de investigação e intervenções organizacionais, pois habilita, seja o gestor, seja o investigador a mecanismos operacionais mais robustos e baseados em evidências.

Outro aspecto gerado neste estudo foi à identificação das formas de se estabelecer os parâmetros da meta, na literatura internacional tem se destacado questões sobre metas *intrínsecas* e *extrínsecas* que de certa forma, envolve o estabelecimento: metas individuais; metas coletivas. Neste estudo, um desenho bem pontual desenvolvido tem se a clareza de que a forma de se estabelecer os parâmetros é determinante, corroborando a vasta literatura do campo, porém a riqueza que se tem é poder identificar que processos comportamentais são determinantes, como a meta oriunda da historia do individuo vem trazendo benefícios para o

cumprimento da própria meta em oposição a meta quando gerada a partir de parâmetros coletivos, abre se um espaço para estudos futuros pra discussão sobre valores intrínsecos e extrínsecos da meta pode ser um caminho promissor de investigações o uso do estudo 2 para estas reflexões.

E por fim, a reflexão da complexidade das tarefas em relação aos parâmetros que pode ser uma condição há facilitar ou há dificultar o processo produtivo. Pode se, então verificar com este estudo, que as metas são de fato extremamente relevantes a sua necessidade de compreensão, há uma aproximação teórica usando os conceitos da análise do comportamento e também abre se a possibilidade de diversos novos estudos que dêem segmento a área de comportamento governado por regras, bem como incorporar outros processos como os efeitos reforçadores, os efeitos das consequências, a relação com reforçadores, relações com esquema de reforçamento, relações com *feedback* e o termo *feedback* ele pode compreendido como controle por estímulos como controle por consequências.

Referências (Introdução Geral)

AMBROSE, Maureen L.; KULIK, Carol T. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. **Journal of management**, v. 25, n. 3, p. 231-292, 1999.

BAUM, J. Robert; LOCKE, Edwin A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 4, p. 587, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo et al. A Gestão por Competências. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, p. 41-77, 2005.

CATANIA, A. Charles. Thorndike's legacy: Learning, selection, and the law of effect. **Journal of the experimental analysis of behavior**, v. 72, n. 3, p. 425-428, 1999.

CUNHA, RN da; ISIDRO-MARINHO, G. Operações estabelecadoras: um conceito de motivação. **Análise do comportamento: Pesquisa, teoria e aplicação**, p. 27-44, 2005.

ECCLES, Jacquelynne S.; WIGFIELD, Allan. Motivational beliefs, values, and goals. **Annual review of psychology**, v. 53, n. 1, p. 109-132, 2002.

FELLNER, Denise J.; SULZER-AZAROFF, Beth. A behavioral analysis of goal setting. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 6, n. 1, p. 33-51, 1984.

FISHER, Joseph G.; PEFER, Sean A.; SPRINKLE, Geoffrey B. Budget-based contracts, budget levels, and group performance. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 51-74, 2003.

FOX, C. J.; SULZER-AZAROFF, B. Effectiveness of supervisor vs. nonsupervisor delivered feedback in managing paraprofessional staff. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 2, p. 19-35, 1989.

GLENN, Sigrid S. Rules as environmental events. **The Analysis of Verbal Behavior**, v. 5, n. 1, p. 29-32, 1987.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 145-176, 2004.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Ática, 2006.

HIRST, Mark K.; LOWY, Steven M. The linear additive and interactive effects of budgetary goal difficulty and feedback on performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 5, p. 425-436, 1990.

HOUSE, Robert J.; SINGH, Jitendra V. Organizational behavior: Some new directions for I/O psychology. **Annual Review of Psychology**, v. 38, n. 1, p. 669-718, 1987.

JUNIOR, Fonseca et al. Organizational Behavior Management: Uma análise do Absenteísmo. **Transformações em Psicologia (Online)**, v. 3, n. 2, p. 71-83, 2010.

JEFFREY, Scott A.; SCHULZ, Axel; WEBB, Alan. The performance effects of an ability-based approach to goal assignment. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 32, n. 3, p. 221-241, 2012.

KANFER, Ruth. Work motivation: New directions in theory and research. **International review of industrial and organizational psychology**, v. 7, p. 1-53, 1992.

KELLER, F. S.; SCHOENFELD, W. N. Century psychology series. Principles of psychology: A systematic text in the science of behavior. East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts. 1950.

KIENEN, Nádia; WOLF, Sabrina. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n. 2, p. 11-37, 2002.

LATHAM, Alan. Research, performance, and doing human geography: Some reflections on the diary–photograph, diary–interview method. In: **The Cultural Geography Reader**. Routledge, 2008. p. 80-88.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. Goal setting—A motivational technique that works. **Organizational dynamics**, v. 8, n. 2, p. 68-80, 1979.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. New developments in and directions for goal-setting research. **European Psychologist**, v. 12, n. 4, p. 290-300, 2007.

LARAWAY, Sean et al. Motivating operations and terms to describe them: Some further refinements. **Journal of Applied Behavior Analysis**, v. 36, n. 3, p. 407-414, 2003.

LEE, Thomas W.; LOCKE, Edwin A.; PHAN, Soo H. Explaining the assigned goal-incentive interaction: The role of self-efficacy and personal goals. **Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 541-559, 1997.

LEFRANCOIS, Janet R.; METZGER, Barbara. Low-response-rate conditioning history and fixed-interval responding in rats. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, v. 59, n. 3, p. 543-549, 1993.

LOCKE, Edwin A. Motivational effects of knowledge of results: Knowledge or goal setting?. **Journal of Applied Psychology**, v. 51, n. 4p1, p. 324, 1967.

LOCKE, Edwin A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational behavior and human performance**, v. 3, n. 2, p. 157-189, 1968.

LOCKE, Edwin A. The motivation to work: What we know. **Advances in motivation and achievement**, v. 10, p. 375-412, 1997.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705, 2002.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. New directions in goal-setting theory. **Current directions in psychological science**, v. 15, n. 5, p. 265-268, 2006.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. **Psychological science**, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.

MALHOTRA, Y. An analogy to a Competitive Intelligence Program: Role of measurement in organizational research. **Pristupljeno na [http://www. brint. com/papers/compint. htm](http://www.brint.com/papers/compint.htm)**, 1993.

MALOTT, Richard W. A theory of rule-governed behavior and organizational behavior management. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 12, n. 2, p. 45-65, 1993.

MARACCINI, Amber M.; HOUMANFAR, Ramona A.; SZARKO, Alison J. Motivation and complex verbal phenomena: Implications for organizational research and practice. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 36, n. 4, p. 282-300, 2016.

MARTIN, Garry; PEAR, Joseph. Modificação de Comportamento: o que é e como fazer. **São Paulo: Roca**, 2009.

MAWHINNEY, Thomas C. Total quality management and organizational behavior management: An integration for continual improvement. **Journal of Applied Behavior Analysis**, v. 25, n. 3, p. 524-543, 1992.

MENTO, Anthony J.; STEEL, Robert P.; KARREN, Ronald J. A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966–1984. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 39, n. 1, p. 52-83, 1987.

MERCHANT, Kenneth A.; MANZONI, Jean-Francois. The achievability of budget targets in profit centers: A field study. In: **Readings in Accounting for Management Control**. Springer, Boston, MA, 1989. p. 496-520.

MCSHANE, S.; VON GLINOW, M. **M Organizational Behavior**. New York, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013.

MICHAEL, Jack. Distinguishing between discriminative and motivational functions of stimuli. **Journal of the experimental analysis of behavior**, v. 37, n. 1, p. 149-155, 1982.

MICHAEL, Jack. Establishing operations and the mand. **The Analysis of verbal behavior**, v. 6, n. 1, p. 3-9, 1988.

MICHAEL, Jack. Establishing operations. **The behavior analyst**, v. 16, n. 2, p. 191-206, 1993.

MICHAEL, Jack. Implications and refinements of the establishing operation concept. **Journal of Applied Behavior Analysis**, v. 33, n. 4, p. 401-410, 2000.

MIGUEL, Caio F. O conceito de operação estabelecadora na análise do comportamento. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 16, n. 3, p. 259-267, 2000.

MILLENSON, John R.; LESLIE, Julian C. **Principles of behavioral analysis**. New York: Macmillan, 1967.

MILLENSON, John Rodney. **Princípios de análise do comportamento**. Coordenada, 1975.

MOREIRA, Elen *Gongora et al.* **O Journal of Organizational Behavior Management como um veículo para a publicação de pesquisa em análise aplicada do comportamento**, na área de organizational behavior management. 2005.

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. Aprendizagens pelas consequências: o reforço. MOREIRA, MB; MEDEIROS, CA **Princípios Básicos de Análise do Comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MOOK, Douglas G. **Motivation: The organization of action**. WW Norton, 1987.

NERY, Sandirena Souza. Gerenciamento de performance. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 17, p. 131-140, 2015.

ONO, Koichi; IWABUCHI, Keiko. Effects of histories of differential reinforcement of response rate on variable-interval responding. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, v. 67, n. 3, p. 311-322, 1997.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

POLING, Alan; BRAATZ, Diane. Principles of learning: Respondent and operant conditioning and human behavior. **Handbook of organizational performance: Behavior analysis and management**, p. 23-49, 2001.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. **Contemporary educational psychology**, v. 25, n. 1, p. 54-67, 2000.

REDMON, William K.; MAWHINNEY, Thomas C.; JOHNSON, Carl Merle. **Handbook of organizational performance: Behavior analysis and management**. Routledge, 2013.

STAW, Barry M. Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual review of psychology**, v. 35, n. 1, p. 627-666, 1984.

SCHLINGER, Henry; BLAKELY, Elbert. Function-altering effects of contingency-specifying stimuli. **The Behavior Analyst**, v. 10, n. 1, p. 41-45, 1987.

ROBBINS, Stephen P. Mudança organizacional e administração do estresse. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, p. 394-423, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11ª edição. São Paulo: Pearson Precentice Hall, 2005.

ROUSSEAU, Denise M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annual review of psychology**, v. 48, n. 1, p. 515-546, 1997.

SALANOVA, Marisa; HONTANGAS, Pedro M.; PEIRÓ, José M^a. Motivación laboral. **Tratado de psicología del trabajo**, v. 1, p. 215-249, 1996.

Siqueira, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1995.

SILVA, Francynete Melo; ALBUQUERQUE, Luiz Carlos de. Efeitos de perguntas e de histórias experimentais sobre o seguir regras. 2006.

SKINNER, B. F. The frequencies of occurrence of associated words. **Psychological Bulletin**, v. 35, p. 675, 1938.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Science and human behavior**. Simon and Schuster, 1953.

SKINNER, Burrhus F. Operant behavior. **American Psychologist**, v. 18, n. 8, p. 503, 1963.

SKINNER, B. F. Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969). **Initial work on reinforcement theory**.

SKINNER, B. F.(1974). About Behaviorism New York: Alfred A.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

THIERRY, Henk; MEIJMAN, Theo. Time and behavior at work. 1994.

ZETTLE, Robert D.; HAYES, Steven C. Rule-Governed Behavior: A Potential Theoretical Framework for Cognitive-Behavioral Therapy. In: **The Act in Context**. Routledge, 2015. p. 33-63.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. **São Paulo, Saraiva**, 1999.

7. ANEXOS

ANEXO1

INSTRUÇÕES GERAIS (PASSO 1 AO 6)

Instruções Gerais

Você está participando, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Os Efeitos das Metas Coletivas e Individuais no Comportamento de Produção do Indivíduo: Um Análogo Experimental”.

A seguir, você encontrará os passos pelos quais deverá percorrer. Esteja atento e somente inicie o próximo passo quando tiver concluído o atual.

Sua participação é muito importante! Obrigada por colaborar.

Compreendeu?

Caso sim, informe ao experimentador.

Passo 1

- ***“Faça uma pulseira, com a técnica MIÇANGA SIMPLES COM 1 MARCA, utilizando o material que está sob a mesa. Você terá 15 minutos para concluir a atividade. Caso não consiga concluir esse passo e queira passar adiante comunique ao experimentador.”***

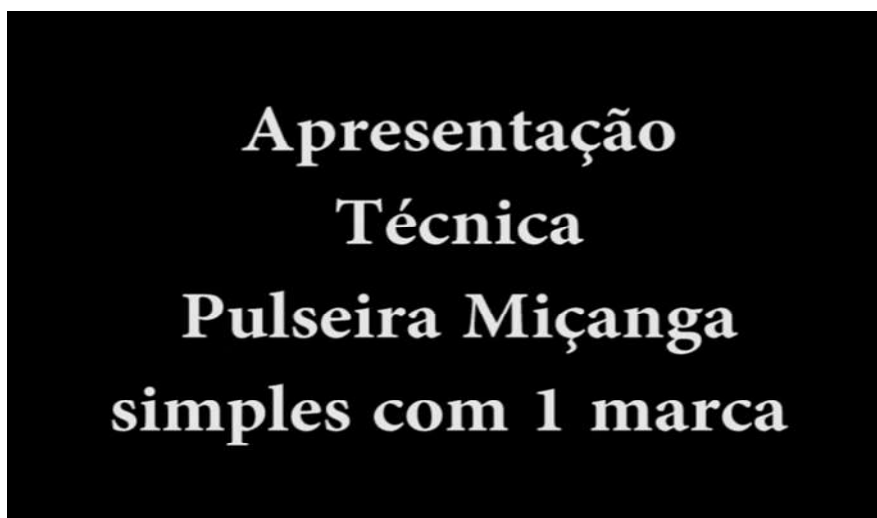
- ***OBS.: Somente inicie o passo 2 quando concluir essa atividade.***

Passo 2

- ***“Preste atenção. Você irá assistir a um vídeo que ensinará como confeccionar a PULSEIRA DE MIÇANGA SIMPLES COM 1 MARCA utilizando o material que está em cima de sua mesa. Você terá apenas que observar e anotar eventuais dúvidas no bloco de anotações. A conclusão desse passo se dará mediante o final do vídeo. O vídeo está disponível no próximo slide, para iniciar clique no vídeo duas vezes.”***

- ***OBS.: Somente inicie o passo 3 quando concluir essa atividade.***

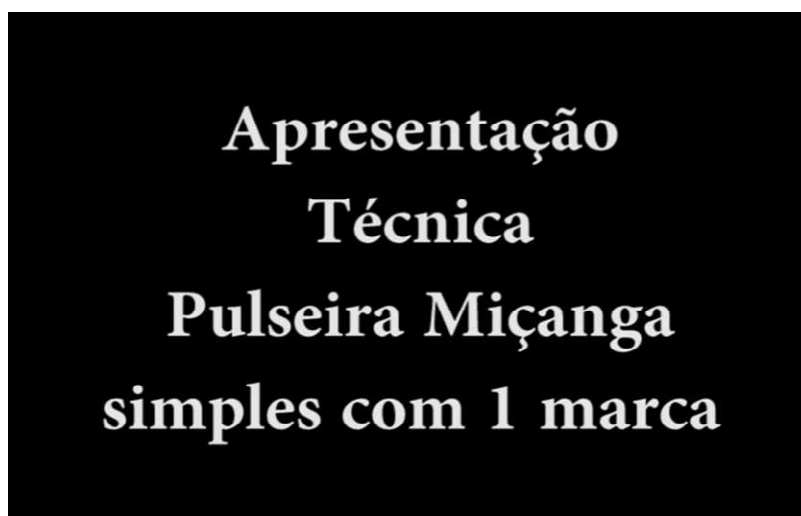
Vídeo



Passo 3

- ***“Você irá assistir novamente ao vídeo, no entanto, terá que confeccionar a PULSEIRA DE MIÇANGA SIMPLES COM 1 MARCA acompanhando os passos descritos no vídeo. Você poderá dar pausas bem como retornar o vídeo caso tenha dúvidas. O instrutor poderá ir à sua mesa a fim de sanar qualquer dúvida. Clique no vídeo para iniciar duas vezes. Essa atividade não terá tempo estabelecido”.***
- **OBS.: Somente inicie o passo 4 quando concluir essa atividade.**

Vídeo



Passo 4

- *“Você deverá confeccionar a pulseira que acabou de aprender, o qual se chama PULSEIRA DE MIÇANGA SIMPLES COM 1 MARCA. Você poderá assistir o vídeo novamente, todavia, não poderá interromper e nem recomeçar o vídeo. O instrutor não poderá sanar suas dúvidas. Essa atividade terá tempo livre”.*

- OBS.: Somente inicie o passo 4 quando concluir essa atividade.

Vídeo

Apresentação
Técnica
Pulseira Miçanga
simples com 1 marca

Passo 5

- ***“Você terá que confeccionar a PULSEIRA DE MIÇANGA SIMPLES COM 1 MARCA que acabou de aprender. No entanto, não terá o auxílio do vídeo nem do instrutor, porém, poderá consultar as anotações do próprio punho. O tempo dedicado a essa atividade será livre”. Ao concluir a atividade comunique ao instrutor.***
- **OBS.: Somente inicie o passo 6 quando concluir essa atividade.**

Passo 6

- ***“Você terá que confeccionar a PULSEIRA DE MIÇANGA SIMPLES COM 1 MARCA que aprendeu através do vídeo, porém, não terá nenhum tipo de auxílio. Para tanto você terá 5 minutos para concluir a atividade”.***

- ***OBS.: Somente inicie o próximo slides quando a atividade proposta for concluída.***

- ***“Você deverá escrever no bloco de papel que está em sua mesa, à impressão que você teve sobre a atividade desenvolvida. O tempo dedicado a essa atividade será livre.”***

- Você finalizou o treinamento da PULSEIRA DE MIÇANGA SIMPLES.

ANEXO 2

Detalhamento das Técnicas de Confeção das Pulseiras

Técnica 1- Pulseira de Miçanga Simples com 1 Marca

Grau de Complexidade: Fácil



Materiais necessários para confecção:

- 1- 30 cm de fio de silicone
- 2- 20 contas médias
- 3- 1 marca
- 4- 1 Cola
- 5- 1 tesoura
- 6- 1 prendedor.

Medidas: M

Tempo: Variando entre 3 a 5 minutos

Confeção: 9 passos

- 1- Separar os materiais
- 2- O fio de silicone de 30 cm será o fio de manobras, o fio é enfiado no orifício da conta passando de um lado para outro.
- 3- Colocar o prendedor segurando uma das pontas do fio.
- 4- Deverão ser transpassadas as 20 contas no fio e finalizar com a marca.
- 5- Ao finalizar o processo, tirar o prendedor para fazer o arremate juntando as duas pontas do fio de manobras.

- 6- Fazer 3 nós bem apertados.
- 7- Passar a cola nos nós.
- 8- Fazer mais 3 nós se achar necessário.
- 9- Cortar as pontas do fio rente aos nós, a pulseira estará finalizada.

Trama para Confeccionar a Pulseira:

Ponto básico linear sem variação.

Com variação de materiais.

Técnica 2 – Nome: Pulseira de Miçanga Simples com 4 marcas

Grau de Complexidade: Fácil

**Materiais necessários para confecção:**

- 1- 30 cm de fio de silicone
- 2- 20 contas médias
- 3- 4 marcas
- 4- 1 Cola
- 5- 1 tesoura
- 6- 1 prendedor

Medidas: M

Tempo: Variando entre 3 a 5 minutos.

Confeção: 9 passos

- 1- Separar os materiais.
- 2- O fio de silicone de 30 cm será o fio de manobras, o fio é enfiado no orifício da conta passando de um lado para outro.
- 3- Colocar o prendedor segurando uma das pontas do fio.
- 4- Deverão ser transpassadas 5 contas no fio e intercalar com uma marca. Repetir este processo por quatro vezes.
- 5- Ao finalizar o processo, tirar o prendedor para fazer o arremate juntando as duas pontas do fio de manobras.
- 6- Fazer 3 nós bem apertados.
- 7- Passar a cola nos nós.
- 8- Fazer mais 3 nós se achar necessário.
- 9- Cortar as pontas do fio, a pulseira estará finalizada.

Trama para Confeccionar a Pulseira:

- 10- Ponto básico linear sem variação.
- 11- Com variação de materiais.

Técnica – 3 Nome: Pulseira B. A. BA Monocromática**Nível de complexidade: Média****Materiais necessários para confecção:**

- 1- 1,20 cm de fio de silicone
- 2- 36 contas grandes
- 3- 1 Cola
- 4- 1 tesoura.

Medidas: M

Tempo: Variando entre 10 a 15 minutos

Confeção: 11 passos

- 1- Separar os materiais.
- 2- O fio de silicone de 1,20 cm será o fio de manobras, o fio é enfiado no orifício da conta passando de um lado para outro.
- 3- Somente no início serão colocadas 3 contas em um dos lados do fio, em seguida, medir o fio ao meio, deixando as contas juntas no meio do fio, a quarta conta é transpassada pelas duas pontas do fio de manobras de maneira inversa uma da outra, em seguida, puxar as duas pontas, empurrando as contas para o meio do fio.
- 4- Observar se as pontas do fio de manobras estão do mesmo tamanho.
- 5- Em seguida, colocar uma conta de cada lado do fio, a terceira conta é transpassada pelas duas pontas do fio de manobras de maneira inversa uma da outra, após, puxar as duas pontas do fio.
- 6- A cada 3 contas colocadas no fio e feita a puxada, será visualizado um desenho que lembra um triângulo, a cada efeito triângulo teremos um ponto.
- 7- Este processo deverá ser repetido 11 vezes, restarão duas contas que deverão ser transpassadas uma em cada ponta do fio de silicone.
- 8- Para finalizar, pegar as duas pontas do fio e levar em direção a outra extremidade da pulseira, passando as duas pontas do fio dentro da conta mais próxima de maneira inversa.
- 9- Ao puxar as duas pontas a pulseira já estará emendada, em seguida, fazer 3 nós bem apertados.
- 10- Passar a cola nos nós.
- 11- Fazer mais 3 nós se achar necessário.
- 12- Cortar as pontas do fio rente aos nós, a pulseira estará finalizada,

Trama para Confeccionar a Pulseira:



Ponto básico do B. a. BA.

- 1- Ponto básico do B. A. BA sem variação.
- 2- Sem variação de materiais.

Técnica – 4 Nome: Pulseira Macramê com 3 Contas

Grau de Complexidade: Difícil



Materiais necessários para confecção:

- 1- 1 pedaço medindo 60 cm de fio encerado
- 2- 2 pedaços medindo 1,20 cm de fio encerado
- 3- 2 marcas iguais
- 4- 1 marca diferente
- 5- 1 régua
- 6- 1 cola
- 7- 1 tesoura

8- 5 pedaços de fita adesiva

Medidas: M

Tempo: Variando entre 15 a 20 minutos

Confeção: 12 passos

- 1- Separar os materiais.
- 2- Primeiro pegar um dos fios de 1,20 cm (ou corte outro direto no rolo de linha), este fio será chamado de fio de apoio, e passar pela sua cintura e amarre fazendo um nozinho simples.
- 3- Em seguida pegar o fio de 60 cm, dobrar ao meio, formando um único fio que será chamado de fio guia.
- 4- Pegar o fio guia dobrado ao meio e colar na mesa utilizando cerca de 1 cm de espaço, o qual deverá ser utilizado como abotoadura da pulseira.
- 5- Após o fio guia preso à mesa, passar as marcas pelo fio de forma intercalada, primeiro passar a marca igual, depois a marca diferente e por último a outra marca igual e prender o fio guia ao fio de apoio (fio amarrado a cintura), fazendo um nozinho simples.
- 6- Após o fio guia estar preso ao fio de apoio, pegar o fio de 1,20 cm que será chamado de fio de manobras e passar por baixo do fio guia, bem rente às fitas adesivas, para não alargar o espaço da abotoadura, medir o mesmo tamanho para cada lado e fazer um nó, em seguida, observar se as duas pontas estão do mesmo tamanho, após, iniciar o primeiro ponto.
- 7- De posse das duas pontas do fio de manobras, pegar o fio da direita e passar por cima do fio guia, em seguida, pegar o fio da esquerda e passar por cima do fio que veio da direita e por baixo do fio guia e puxar.
- 8- Em seguida pegar o fio de manobras da esquerda, passar por cima do fio guia, e pegar o fio da direita, passar por cima do fio que veio da esquerda e por baixo do fio guia e puxar.
- 9- Repetir os passos 7 e 8 até atingir o tamanho de 5 cm de pontos macramê.
- 10- Em seguida, subir a primeira marca e fazer 2 pontos macramê, sendo um para cada lado, conforme o passo 7 e 8.
- 11- Subir a segunda marca e fazer mais 2 pontos macramê, sendo um para cada lado, conforme o passo 7 e 8.
- 12- Subir a última marca e fazer mais 5cm de pontos macramê, conforme passos 7 e 8.

- 13- Para finalizar a pulseira desamarrar o fio guia que está passado ao fio de apoio e descolar as fitas adesivas.
- 14- Cortar as pontas do fio de manobras bem rente ao último ponto macramê.
- 15- Passar a cola, para evitar que os pontos se desmanchem.
- 16- Medir o fio guia deixando 10cm, em seguida cortar o excesso, esta sobra servirá como parte da abotoadura. A pulseira está finalizada.

17- Trama para Confeccionar a Pulseira:



- 1- Ponto básico do macramê sem variação.
- 2- Variação de materiais.
- 3- Observar a força colocada no ato de puxar o ponto do macramê, o qual deverá ser repetido em todos os demais pontos, com isso será mantida a padronização dos pontos.

ANEXO 3

CD

ANEXO 4

Ficha de Avaliação da Qualidade vs. Tempo

Nome do Participante: _____

Passo 7

Qualidade

Características	Téc. 1	Téc. 2	Téc. 3	Téc. 4
Abotoadura				
Arremate				
Estética				
Ordem do Material				
Stress				
Viabilidade				

Passo 8

Tempo Cronometrado

Tempo	Téc. 1	Téc. 2	Téc. 3	Téc. 4
Início				
Término				
Quantidade				

ANEXO 5**Lista das Técnicas para Passos 7 e 8**

<i>Lista com os Nomes das Técnicas</i>
Pulseira de Miçangas Simples com 1 Marca
Pulseira de Miçangas Simples com 4 Marcas
Pulseira B. A. BA
Pulseira Macramê com 3 Contas

ANEXO 6

Instrumentos passos ABA'C

PASSO A	DATA DA COLETA	___/___/___
	HORÁRIO DO INÍCIO DA COLETA	___ horas ___ minutos
	HORÁRIO DO TÉRMINO DA COLETA	___ horas ___ minutos
NOME DO PARTICIPANTE		
NOME DO EXPERIMENTADOR		
	TEMPO GASTO	___ horas ___ minutos
QUANTIDADE DE PULSEIRAS CONFECCIONADAS		
OBSERVAÇÕES		

Você terá 1 hora para confeccionar as técnicas indicadas no Quadro 01. Você deverá atender ao pedido confeccionando pelo menos uma técnica de cada cor, ou seja, na lista há 4 técnicas solicitadas, indicadas em três tipos de cor, você deverá confeccionar pelo menos uma de cada cor.

VOCÊ DEVERÁ CONFECCIONAR NO PRAZO DE 1 hora as técnicas solicitadas.

Quadro 01 – Lista de pedidos. Com a quantidade de pulseiras por técnica.

Técnica	Marcar com √ quando concluído
Macramê com 3 Contas	
B.A.BA	
Miçanga simples 1 Marca	
Miçanga simples 4 Marcas	
B.A.BA	
Miçanga simples 4 Marcas	
Macramê com 3 Contas	
Miçanga simples 1 Marca	
Miçanga simples 1 Marca	
Miçanga simples 4 Marcas	
B.A.BA	
Macramê com 3 Contas	

PASSO B	DATA DA COLETA		____/____/____
	HORÁRIO DO INÍCIO DA COLETA	____ horas ____ minutos	
	HORÁRIO DO TÉRMINO DA COLETA	____ horas ____ minutos	
NOME DO PARTICIPANTE			
NOME DO EXPERIMENTADOR			
TEMPO GASTO		____ horas ____ minutos	
QUANTIDADE DE PULSEIRAS CONFECCIONADAS			
OBSERVAÇÕES			

Você terá 1 hora para confeccionar as técnicas indicadas no Quadro 01. Você deverá atender ao pedido confeccionando pelo menos uma técnica de cada cor, ou seja, na lista há 4 técnicas solicitadas, indicadas em três tipos de cor, você deverá confeccionar pelo menos uma técnica de cada cor.

VOCÊ DEVERÁ, NO PRAZO DE 1 hora, CONFECCIONAR _____ PULSEIRAS.

Quadro 01 – lista de pedidos. Com a quantidade de pulseiras por técnica.

Técnica	Marcar com √ quando concluído
Macramê com 3 Contas	
Macramê com 3 Contas	
Miçanga simples 1 Marca	
Miçanga simples 4 Marcas	
B.A.BA	
Miçanga simples 4 Marcas	
Macramê com 3 Contas	
B.A.BA	
Miçanga simples 1 Marca	
Miçanga simples 4 Marcas	
B.A.BA	
Miçanga simples 1 Marca	

PASSO A'	DATA DA COLETA		____/____/____
	HORÁRIO DO INÍCIO DA COLETA	____ horas ____ minutos	
	HORÁRIO DO TÉRMINO DA COLETA	____ horas ____ minutos	
NOME DO PARTICIPANTE			
NOME DO EXPERIMENTADOR			
TEMPO GASTO		____ horas ____ minutos	
QUANTIDADE DE PULSEIRAS CONFECCIONADAS			

OBSERVAÇÕES	
-------------	--

Você terá 1 hora para confeccionar as técnicas indicadas no Quadro 01. Você deverá atender ao pedido confeccionando pelo menos uma técnica de cada cor, ou seja, na lista há 4 técnicas solicitadas, indicadas em três tipos de cor, você deverá confeccionar pelo menos uma de cada cor.

VOCÊ DEVERÁ CONFECCIONAR NO PRAZO DE 1 hora, as técnicas solicitadas.

Quadro 01 – lista de pedidos. Com a quantidade de pulseiras por técnica.

Técnica	Marcar com $\sqrt{\quad}$ quando concluído
Miçanga simples 1 Marca	
B.A.BA	
Miçanga simples 1 Marca	
Miçanga simples 4 Marcas	
B.A.BA	
Miçanga simples 4 Marcas	
Macramê com 3 Contas	
Macramê com 3 Contas	
Miçanga simples 1 Marca	
Macramê com 3 Contas	
B.A.BA	
Miçanga simples 4 Marcas	

PASSO A'	DATA DA COLETA	___ / ___ / ___
	HORÁRIO DO INÍCIO DA COLETA	___ horas ___ minutos
	HORÁRIO DO TÉRMINO DA COLETA	___ horas ___ minutos
NOME DO PARTICIPANTE		
NOME DO EXPERIMENTADOR		
TEMPO GASTO		___ horas ___ minutos
QUANTIDADE DE PULSEIRAS CONFECCIONADAS		

OBSERVAÇÕES	
-------------	--

Você terá 1 hora para confeccionar as técnicas indicadas no Quadro 01. Você deverá atender ao pedido confeccionando pelo menos uma técnica de cada cor, ou seja, na lista há 4 técnicas solicitadas, indicadas em três tipos de cor, você deverá confeccionar pelo menos uma de cada cor.

VOCÊ DEVERÁ CONFECCIONAR NO PRAZO DE 1 hora, as técnicas solicitadas.

Quadro 01 – lista de pedidos. Com a quantidade de pulseiras por técnica.

Técnica	Marcar com $\sqrt{\quad}$ quando concluído
Miçanga simples 1 Marca	
B.A.BA	
Miçanga simples 1 Marca	
Miçanga simples 4 Marcas	
B.A.BA	
Miçanga simples 4 Marcas	
Macramê com 3 Contas	
Macramê com 3 Contas	
Miçanga simples 1 Marca	
Macramê com 3 Contas	
B.A.BA	
Miçanga simples 4 Marcas	

PASSO C	DATA DA COLETA	___/___/___
	HORÁRIO DO INÍCIO DA COLETA	___ horas ___ minutos
	HORÁRIO DO TÉRMINO DA COLETA	___ horas ___ minutos
NOME DO PARTICIPANTE		
NOME DO EXPERIMENTADOR		
TEMPO GASTO		___ horas ___ minutos
QUANTIDADE DE PULSEIRAS CONFECCIONADAS		

OBSERVAÇÕES	
-------------	--

Você terá 1 hora para confeccionar as técnicas indicadas no Quadro 01. Você deverá atender ao pedido confeccionando pelo menos uma técnica de cada cor, ou seja, na lista há 4 técnicas solicitadas, indicadas em três tipos de cor, você deverá confeccionar pelo menos uma técnica de cada cor.

VOCÊ DEVERÁ, NO PRAZO DE 1 hora, CONFECCIONAR _____ PULSEIRAS. Atingindo esta meta você irá ganhar os valores respectivos a cada pulseira confeccionada e poderá trocar no bazar pelas mercadorias de seu interesse.

Quadro 01 – lista de pedidos. Com a quantidade de pulseiras por técnica.

Técnica	Valor do ponto por pulseira	Marcar com √ quando concluído
Macramê com 3 Contas	R\$ 3,00	
Macramê com 3 Contas	R\$ 3,00	
Miçanga simples 1 Marca	R\$ 1,00	
Miçanga simples 4 Marcas	R\$ 1,00	
B.A.BA	R\$ 2,00	
Miçanga simples 4 Marcas	R\$ 1,00	
Macramê com 3 Contas	R\$ 3,00	
B.A.BA	R\$ 2,00	
Miçanga simples 1 Marca	R\$ 1,00	
Miçanga simples 4 Marcas	R\$ 1,00	
B.A.BA	R\$ 2,00	
Miçanga simples 1 Marca	R\$ 1,00	

ANEXO 7

Itens do Bazar

Mercadorias	Preço
Garrafa para água	R\$ 17,00
Agenda	R\$ 17,00
Caderno de anotações	R\$15,00
Caderno de 2 Matérias	R\$14,00
Bolsa porta materiais	R\$13,00
Kits Diversos (caneta, lápis, apontador)	R\$7,00
Cola bastão	R\$4,00
Marca texto	R\$4,00
Kits com doces	R\$4,00

Chocolate	R\$4,00
Salgadinhos diversos	R\$3,00
Caneta, lápis, borracha, apontador (avulso)	R\$2,00
Balas e chicletes (unidade)	R\$1,00

ANEXO 8
Notas fictícias



ANEXO9

Questionário Geral: Sócio Demográfico

Gostaríamos de agradecer a sua participação nessa pesquisa e esclarecemos que as informações que você responder neste questionário não serão divulgadas, mantendo-se absoluto sigilo. Não existem respostas certas ou erradas, boas ou ruins, contamos apenas com respostas reais.

Nome do Participante:
Endereço:
Telefone:
Data de nascimento:
Estado civil:
Escolaridade:
Profissão:
E-mail:
Nome da Instituição de ensino em que está vinculado:
Já teve alguma experiência com trabalhos manuais? Se sim, qual?
Você possui disponibilidade para participar desta pesquisa?

ANEXO 10

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você/Sr./Sra. está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “Os Efeitos da Aplicação de Metas Coletivas e Individuais no Comportamento de Produção do indivíduo: Um Análogo Experimental”. Meu nome é Keila Aparecida Marques, sou a pesquisadora responsável, e minha área de atuação é Administração de Empresas. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence à pesquisadora responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, via e-mail (keilamarques595@gmail.com) e, inclusive, sob a forma de ligação a cobrar, através do seguinte contato telefônico: (64) 98126-2016. Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62)3521-1215.

1. Informações Importantes sobre a Pesquisa:

Essa pesquisa se intitula “Os Efeitos da Aplicação de Metas Coletivas e Individuais no Comportamento de Produção do indivíduo: Um Análogo Experimental” e visa verificar o efeito do uso de distribuição de metas coletivas e metas individuais no comportamento de produção do indivíduo e no relato.

As empresas buscam alcançar sucesso e longevidade nos negócios e, com isso, procuram profissionais cada vez mais qualificados e com alto grau de comprometimento, estes buscam realizar seus objetivos profissionais e pessoais vendendo sua força de trabalho para organizações que valorizem o potencial de cada um.

A finalidade desta pesquisa, portanto, é aprofundar o estudo sobre como as organizações atribuem suas metas, ou seja, como estes objetivos são repassados e vistos pelos colaboradores. Metas atribuídas baseadas em habilidades geram maior comprometimento e interesse por parte dos colaboradores do que o método convencional, que estabelece uma meta geral para todos os colaboradores.

Para a realização da pesquisa, serão coletados dados através da criação de uma fábrica de pulseiras artificiais, em que será avaliado o treinamento e a capacidade de produção do indivíduo. Para tanto, este estudo terá dois momentos cruciais, sendo: a) A Primeira Etapa se constitui por oito passos destinados ao treinamento dos participantes; b) A Segunda Etapa é composta por quatro passos, e nela os participantes já estarão capacitados a confeccionarem as pulseiras.

Essa pesquisa coletará dados referentes ao treinamento das técnicas de confecções de pulseiras e ao comportamento de produção dos participantes, mediante as variáveis independentes: Metas Coletivas e Metas Individuais, no entanto, NÃO serão divulgadas imagens dos resultados publicados da pesquisa. As identidades dos participantes do experimento NÃO serão expostas, pois predomina o caráter sigiloso. Dessa forma, os sujeitos não estarão expostos a riscos físicos, psicológicos, sociais e educacionais. Caso seja percebido algum risco ou dano à saúde do sujeito que participe dessa pesquisa, a mesma será suspensa imediatamente. Essa pesquisa não gerará benefícios aos sujeitos participantes.

Todos os custos referentes à realização da pesquisa serão por conta da pesquisadora, portanto, os participantes não terão nenhuma despesa durante a realização da pesquisa.

É importante ressaltar que o participante possui total liberdade de se recusar a participar ou retirar o seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma; além disso, ele também possui total liberdade de se recusar a responder questões que lhe causem constrangimento durante a entrevista ou durante o experimento. Caso o participante seja prejudicado de alguma forma em decorrência de participação nessa pesquisa, este possui o direito de pleitear indenização (reparação a danos imediatos ou futuros), conforme garantido em lei.

A pesquisa não envolverá o armazenamento em bancos de dados para investigações futuras.

2. Consentimento da Participação na Pesquisa:

Eu....., inscrito (a) sob o RG/ CPF....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado “Os Efeitos da Aplicação de Metas Coletivas e Individuais no Comportamento de Produção do indivíduo: Um Análogo Experimental”. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora responsável Keila Aparecida Marques sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Catalão, de de

Assinatura por extenso do (a) participante

KEILA APARECIDA MARQUES
Pesquisadora responsável