

**ASSOCIAÇÃO PARADIGMA CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DO  
COMPORTAMENTO**

**Mestrado Profissional em Análise do Comportamento Aplicada**

Marina Rocha Zani

**Liderança nas organizações: uma proposta exploratória de aplicação de Daniels e  
Daniels (2007) para a arte de liderar pessoas.**

SÃO PAULO  
2021

MARINA ROCHA ZANI

**Liderança nas organizações: uma proposta exploratória de aplicação de Daniels e Daniels (2007) para a arte de liderar pessoas.**

Dissertação apresentada ao programa de mestrado em Análise do Comportamento Aplicada da Associação Paradigma Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento como parte dos requisitos para obtenção de título de Mestre em Análise do Comportamento Aplicada sob orientação do Prof. Dr. Candido V. B. B. Pessôa.

SÃO PAULO  
2021

MARINA ROCHA ZANI

**Liderança nas organizações: uma proposta exploratória de aplicação de Daniels e Daniels (2007) para a arte de liderar pessoas.**

Dissertação apresentada ao programa de mestrado em Análise do Comportamento Aplicada da Associação Paradigma Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento como parte dos requisitos para obtenção de título de Mestre em Análise do Comportamento Aplicada.

---

Prof. Dr. Candido V. B. B. Pessôa  
(Orientador)

---

Prof. Dra. Lívia Ferreira Godinho  
Aureliano (Banca Examinadora)

---

Prof. Dr. Helder Lima Gusso (Banca  
Examinadora)

SÃO PAULO  
2021

## **Agradecimentos**

Infelizmente não sou uma pessoa muito boa para dizer ou escrever os textos lindos que gostaria de oferecer à todos que estiveram comigo durante o meu período no mestrado. Minha mãe faria um lindo discurso sobre perseverança e como estudar é a coisa mais linda e maravilhosa do mundo e meu pai apenas sorriria e concordaria. Agradeço ao dois, antes de tudo, por me ensinarem que estudar é a coisa mais linda e maravilhosa do mundo e por me ensinarem que muitas vezes a melhor resposta é sorrir e seguir.

Agradeço imensamente aos meus amigos e colegas que conheci neste processo que me proporcionaram muita conversa, discussão e são amizades que quero levar para vida. Eles nem devem saber tanto, mas foram grandes inspirações durante este processo e agradeço por ter amigos nos quais posso me espelhar. Sim, estou falando de vocês: Pedro, Silvana e Raquel.

Obrigada aos meus amigos que acharam que fazer mestrado seria uma boa ideia, me incentivaram a tentar e continuaram me incentivando mesmo nos momentos em que eu queria desistir. Maisa, Luisa, Jéssica, eu não sei como, mas vocês sabiam que eu conseguiria terminar esse processo. Obrigada por me acompanharem até aqui e por muitos anos mais.

Agradeço o incentivo e apoio da organização e dos líderes que toparam a ideia de participar de uma pesquisa e que me proporcionaram muito conhecimento e momentos de conversa que foram muito importantes.

Quero agradecer ao meu orientador, Candido, por aceitar orientar uma menina que tinha acabado de ficar sem orientador, mas que tinha um sonho de trabalhar com ele desde o início. Tenho certeza de que o processo foi diferente do que esperava e obrigada por me orientar e me acompanhar apesar disso.

Obrigada, por fim, aos profissionais que compõe a minha banca Helder e Livia, que toparam conhecer o meu trabalho e colaborar com seu imenso conhecimento para que eu fosse uma pesquisadora melhor.

## Resumo

A Análise do Comportamento considera que o comportamento é o resultado da influência do ambiente sobre um organismo, e a Análise do Comportamento aplicada às organizações demonstra que o líder em uma organização serve como ambiente para o comportamento de seus liderados e têm a possibilidade de modificar o ambiente de trabalho a ponto de promover mudanças significativas nas organizações. Este estudo visou apresentar o modo de liderança proposto por Daniels e Daniels (2007) a três líderes em uma empresa, analisando por meio de questionários, qual o impacto do modo de liderança apresentado no clima organizacional, no nível de controle percebido no trabalho e no desempenho do líder em relação à sua equipe. A intervenção foi realizada com *workshops* de discussão de princípios analítico comportamentais e das categorias de liderança apresentadas por Daniels e Daniels (2007). Os resultados demonstraram poucas mudanças no controle no trabalho, provavelmente ligadas à própria ferramenta utilizada, mudanças no clima relacionadas à forma de liderar de cada líder e as dificuldades da falta de pesquisa experimental sistemática de aplicação da literatura de Daniels e Daniels (2007). Algumas sugestões de pesquisas futuras são feitas de forma a aprimorar a mensuração dos constructos desta pesquisa e de propor mais pesquisas aplicadas relacionadas à literatura de Daniels e Daniels (2007).

Palavras-chave: Liderança. Clima Organizacional. Controle no Trabalho.

## **Abstract**

Behavior Analysis considers that behavior is the result of the influence of the environment on an organism, and Behavior Analysis applied to organizations demonstrates that the leader in an organization serves as an environment for the behavior of its followers and has the possibility to modify the work environment to the point of promoting relevant changes in organizations. This study aimed to present the leadership model proposed by Daniels and Daniels (2007) to three employees in leadership positions in a company, analyzing through questionnaires what is the impact of the leadership model presented in the organizational climate, on the level of perceived control on the job and performance of the leader in relation to his team. The intervention was carried out with workshops to discuss behavioral analytical principles and leadership categories proposed by Daniels and Daniels (2007). The results showed little changes in job control at work, probably linked to the questionnaire, changes in the climate related to the leading style each leader had and the difficulties of lack of systematic experimental research on the application of Daniels and Daniels (2007) literature. Some suggestions for future research are made in order to improve the measurement of the constructs of this research and of proportions more research applied to the literature of Daniels and Daniels (2007).

**Keywords:** Leadership. Organizational Climate. Control at Work.

## SUMÁRIO

1 Introdução.....	8
1.1 Liderança.....	10
1.2 Controle No Trabalho.....	13
1.3 Clima Organizacional.....	15
1.4 Desempenho dos Líderes.....	18
1.4.1 Momentum .....	19
1.4.2 Compromisso .....	19
1.4.3 Iniciativa.....	20
1.4.4 Reciprocidade.....	20
2 Método.....	21
2.1 Participantes .....	21
2.2 Questionários.....	21
2.3 Delineamento.....	22
2.4 Procedimento.....	22
3 Resultados e Discussão.....	25
3.1 Controle percebido no trabalho .....	25
3.2 Clima organizacional.....	29
3.3 Desempenho dos líderes .....	36
Referências .....	43
Apêndice A.....	47
Apêndice B .....	48
Apêndice C .....	49
Apêndice D.....	50
Apêndice E .....	51
Anexo 1.....	53
Anexo 2.....	59
Anexo 3.....	62
Anexo 4.....	66
Anexo 5.....	69

O conceito de comportamento se baseia na ideia de que ele é o resultado da influência do ambiente sobre um organismo e na relação que existe entre eles. Esta relação é complexa e não se constitui apenas de elementos tangíveis, mas também de elementos sociais, dado que a mudança no comportamento de uma pessoa pode influenciar mudanças nos comportamentos de outra pessoa ou outras pessoas (Skinner, 2003). Esta consideração pode ser aplicada à análise de comportamentos em organizações, quando são analisadas as relações no trabalho como parte do ambiente que influencia o comportamento do trabalhador. Neste contexto, essa influência pode se dar de diversas maneiras: alterando o desempenho dos colaboradores, modificando processos de trabalho, afetando respostas emocionais dos colaboradores, entre outras (Bond, Flaxman & Bunce, 2008; Choi, Johnson, Moon & Oah, 2018). O ambiente de trabalho pode ser considerado, então, assim como qualquer ambiente social, um local no qual os resultados ou produtos do comportamento de uma pessoa são ambiente para o comportamento da outra, e onde o comportamento de cada pessoa influencia o comportamento de outras.

A influência que um indivíduo tem sobre o comportamento de outro pode ser considerada como uma ferramenta para gerir o comportamento das pessoas dentro das organizações de forma a produzir diversas mudanças. Melhoras no desempenho em uma tarefa específica, aumento no engajamento em atividades críticas, modificações em processos previamente estabelecidos e até mesmo mudança na cultura da organização como um todo são resultados de comportamentos que se relacionam entre si e se entrelaçam dentro de uma organização (Bond, Flaxman & Bunce, 2008; Hantula, Rajala, Kellerman & Bragger, 2001; Housmanfar, Alavosius, Morford, Herbst & Reimer, 2015). Durante a vida, comportamentos de pessoas se entrelaçam a todo o momento, e praticamente todos os comportamentos do homem moderno podem ser considerados sociais (Guerin, 2001). Estes entrelaçamentos e a influência que eles têm sobre o comportamento em grupos raramente são planejados, mas muitos ambientes podem se beneficiar de um planejamento de comportamental. Uma organização, por



exemplo, não poderia operar sem que houvesse entrelaçamentos especificamente planejados entre seus trabalhadores: se um diretor não informar as prioridades para o gerente, ele não poderá exigir o desempenho específico da sua equipe que, sem saber o que fazer, não entrega os resultados esperados. São necessários entrelaçamentos específicos, desenhados de forma estruturada para que uma organização possa trabalhar de forma funcional e sobreviver no mercado (Malott, 2003).

Uma possibilidade para esta necessidade de planejamento é que ele seja estruturado de acordo com as necessidades da organização, que são guiadas principalmente pela missão e valores que a instituição elabora (Daniels & Daniels, 2007). Neste caso, organizações devem apresentar suas políticas e práticas de forma que os colaboradores tenham informações sobre quais são os comportamentos esperados deles. E para que estes se mantenham ao longo do tempo, é necessário que os colaboradores tenham algo ou alguém que direcione suas ações e que acompanhe os processos em seu tempo de trabalho (Malott, 2003). Um dos agentes mais importantes para a manutenção dos comportamentos desejados dentro de uma organização é o líder, ou gestor (Daniels & Daniels, 2007; Komaki & Minnich, 2016), que tem a possibilidade de dar consequência aos comportamentos dos liderados de forma a aumentar ou diminuir a frequência ou a probabilidade de ocorrência de comportamentos específicos.

É importante ressaltar que para alguns autores, como Daniels e Daniels (2007), gestores e líderes são dois papéis diferentes. O primeiro costuma fazer referência ao papel de gestor direto, num trabalho de implementar e manter contingências que sustentem os processos do trabalho na visão do líder, que, por sua vez, tem como atividade principal promover condições que motivem os colaboradores a executar a missão, visão e valores da organização. Entretanto, liderança e gestão são complementares e, muitas vezes, seus papéis se confundem em uma só pessoa. Por isso, é possível encontrar definições de líder que implicam os dois papéis, como, por exemplo, as definições de Komaki e Minnich (2016). Apesar de o presente estudo ter como

pano de fundo a literatura de Daniels e Daniels (2007), as palavras “líder” e “gestor” serão utilizadas neste texto como sinônimos, visto que a fusão destes papéis é comum nos ambientes corporativo e de aplicação da pesquisa.

A possibilidade de controle de comportamento no trabalho existe e é importante para a geração e manutenção de comportamentos que são desejados e para a diminuição da ocorrência de comportamentos indesejados no trabalho. Este controle é imprescindível não só para gerir resultados do próprio trabalho, como também as relações sociais que acontecem dentro das organizações, de forma que os colaboradores apresentem mais vezes comportamentos condizentes com as práticas aceitas naquele ambiente. O líder (ou o gestor, no caso deste texto) é uma peça-chave para que os colaboradores tenham seus comportamentos consequenciados de forma a seguir certos padrões que são orientados pela organização, sendo ele o responsável por diversos resultados dentro e fora das instituições.

### **1.1 Liderança**

Líderes ou gestores são agentes que têm a possibilidade de modificar o ambiente de trabalho a ponto de promover grandes mudanças, como transformações na cultura e no clima organizacional (Houmanfar et al., 2015; Komaki & Minnich, 2016). Eles são uma importante variável de controle de comportamento dentro das organizações, visto que líderes têm possibilidade de dar consequências positivas ou negativas a comportamentos que são desejados ou não no trabalho, personificando a cultura daquela instituição, e são eles os responsáveis por criar o clima dentro de suas unidades (Komaki & Minnich, 2016). Segundo Houmanfar et al. (2015), as práticas comuns dentro de uma organização podem ter impactos na segurança, saúde e segurança financeira de cada trabalhador, mostrando que acontecimentos dentro do trabalho afetam as pessoas fora do trabalho também. Os autores, em um estudo sobre bem estar financeiro e social relacionado a práticas de liderança, indicam que o clima organizacional é uma forma, mesmo que indireta, de medir estes impactos. Líderes, portanto, são agentes

importantes que podem incentivar a emergência e manutenção de comportamentos que podem ser benéficos tanto para a organização quanto para seus liderados.

Algumas práticas podem ser utilizadas para a melhora do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, gerar melhoras na vida particular das pessoas envolvidas. Exemplos são o uso de reforçamento positivo e a não utilização do controle coercitivo (Biglan & Glenn, 2013). Diversos autores concordam que pessoas em cargo de liderança não têm só a possibilidade, como também a responsabilidade de ter controle sobre o ambiente de trabalho, a fim de promover segurança e saúde não só para os liderados diretamente, mas para que haja uma possível continuação destas mudanças na sociedade (Hantula, 2015; Houmanfar et. al., 2015; Day, Griffin & Louw, 2014; Jex, Sliter, e Britton, 2014). Assim, líderes podem agir sobre o ambiente e o comportamento de seus liderados no ambiente de trabalho e, mesmo assim, as conseqüências serem maiores do que apenas as que são percebidas dentro da organização.

Líderes podem também fazer o papel oposto: ser uma ponte entre o ambiente externo à organização (ou departamento) e o ambiente interno (Skinner, 2003). Isto não quer dizer que o ambiente externo à instituição ou departamento não afeta o ambiente interno: as influências do mercado, das práticas culturais e das leis praticadas naquele local agem sobre todos os membros da organização. Mas são os gestores que têm a possibilidade de agir sobre e como ambiente direto de sua equipe, fazendo com que o ambiente interno tenha mais influência sobre o comportamento do colaborador do que o ambiente externo à organização. Líderes positivos, como dizem Houmanfar et. al. (2015), se utilizam justamente desta possibilidade e levam em consideração o ambiente externo à organização para analisar e programar mudanças internas de modo a garantir os resultados que são cruciais para que ela se mantenha em bom funcionamento.

Autores como Skinner (2003) e Daniels e Daniels (2007) apontam que líderes podem controlar o comportamento de seus liderados em certa medida, mas quando se fala de controle de comportamento, existe uma diferenciação que se faz necessária. Controle indica a

possibilidade de alterar a probabilidade de algum comportamento ocorrer (Hunziker, 2011), isto é, fala-se de controle quando um “evento tem sua probabilidade de ocorrência alterada por outro” (p. 10). É possível controlar comportamento de diversas formas: por exemplo, por reforçamento positivo, reforçamento negativo, punição positiva, punição negativa apresentando um estímulo discriminativo ou manipulando uma operação motivadora. Segundo Hunziker (2011), quando se trata de controle por consequências, com exceção do reforçamento positivo, “considera-se que todas as demais relações envolvem controle aversivo” (p.13). Neste sentido, entende-se que o controle aversivo pode ser o controle realizado por estimulação aversiva, sendo ela por contato com estímulos aversivos ou pela perda de estímulos reforçadores negativos (Martins, Carvalho Neto & Mayer, 2013).

O controle aversivo pode ter diversos efeitos indesejados como reações emocionais fortes, ansiedade, medo, fuga e contracontrole. No caso do controle ou influência exercida pelo líder em uma organização, para que os efeitos do controle aversivo sejam menores ou mesmo inexistentes, o controle deve ser feito de maneira a utilizar reforçamento positivo tanto quanto possível (Martins et al., 2013; Daniels & Daniels, 2007). Choi et al. (2018), por exemplo, analisaram os efeitos de feedbacks positivos, negativos e em combinação (positivos e negativos) em tarefas específicas e puderam observar melhora no desempenho dos participantes que recebiam apenas feedback positivo. Os pesquisadores observaram também que estes participantes demonstravam ter muito mais respostas emocionais positivas quando havia uso apenas de reforço positivo, demonstrando que o efeito de manipulação do ambiente não afeta somente a tarefa, mas também as respostas emocionais dos indivíduos.

As possibilidades de ação do líder em relação a seus liderados são diversas, mas não seria um erro afirmar que o reforçamento positivo e o mínimo de coercitividade no ambiente de trabalho levam a melhores desempenhos e têm um impacto positivo na vida profissional e pessoal dos colaboradores. Deste modo, a influência que o líder tem em relação ao controle de

comportamento de seus liderados pode ser uma maneira de promover mudanças significativas no trabalho, tanto em desempenho, quanto em relação à cultura e clima organizacionais.

## **1.2 Controle No Trabalho**

Uma das variáveis possíveis de análise no trabalho, visando o controle do ambiente interno à organização é a percepção de controle no trabalho. Esta pode ser tomada como a habilidade do colaborador de exercer alguma influência sobre o ambiente de trabalho a fim de torná-lo mais recompensador. Pesquisas indicam que o controle percebido no trabalho tem relação com problemas na saúde mental e física de colaboradores, com sua insatisfação no trabalho, com ausência do trabalho por doenças e com baixo desempenho (Bond et al., 2008).

Considerando que líderes estão em uma posição de poder, no sentido de ter a possibilidade de manipular o ambiente dos liderados (Komaki & Minnich, 2016), uma pessoa na posição de liderança organizacional pode criar um ambiente no qual os trabalhadores têm uma maior percepção de controle de seu próprio trabalho uma vez que estes são encorajados a manipular seu próprio ambiente e são reforçados por isso (Houmanfar et al., 2015). Bond et al. (2008), por exemplo, indicaram que mudanças na possibilidade de participar no planejamento de processos, na seleção do tempo e da ordem de seu trabalho tiveram impacto na saúde mental dos colaboradores e no número de dias e ocasiões em que eles faltaram ao trabalho. Ter a possibilidade de manipular seu próprio ambiente de trabalho envolve ainda identificar oportunidades de tomar ações guiadas pelos objetivos pessoais e organizacionais do trabalhador, o que presumivelmente envolve fazer o trabalho ser mais reforçador e menos aversivo (Houmanfar et al., 2015), evitando efeitos como insatisfação no trabalho, problemas de saúde e baixo desempenho (Bond et al., 2008; Bond & Flaxman, 2006; Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo, 2004). Grande parte da literatura da psicologia organizacional demonstra que colaboradores que se percebem com alto grau de controle sobre seu ambiente de trabalho reportam estarem mais satisfeitos, com menos problemas de saúde e menos estresse

(Houmanfar et al., 2015). Líderes, portanto, podem permitir que seus colaboradores tenham mais controle de seu próprio trabalho de forma a fazer com que o trabalho se torne menos aversivo, mais reforçador, e assim trazer benefícios para a saúde dos próprios trabalhadores.

De acordo com Smith, Tisak, Hahn e Schmieder (1997), o controle no trabalho pode ser entendido como a percepção do colaborador de que ele pode exercer alguma influência sobre o seu ambiente de trabalho, de forma a torná-lo mais gratificante e menos ameaçador. Se o colaborador tem autonomia e entende que caminho seu trabalho deve seguir, ele pode escolher de que maneira chegar até o seu objetivo. O líder que reforça esta cadeia de comportamentos demonstra que tem valores que prezam não só pela organização, mas também pelo colaborador (Bond, Hayes & Barnes-Homes, 2006). O trabalho do líder, neste sentido, é garantir que os colaboradores percebam que podem controlar seu ambiente de trabalho, reforçando os comportamentos dos colaboradores que demonstram esse repertório, visando os efeitos positivos na vida dos liderados dentro e fora do trabalho.

Considerando que o controle percebido no trabalho foi uma variável frequentemente estudada na literatura organizacional, Smith et al. (1997) validaram uma ferramenta proposta anteriormente por Ganster (1989), que tem como intuito analisar em que medida o trabalhador percebe que tem controle sobre seu trabalho. Em seu estudo, os autores investigaram a mensuração à nível de cada item proposto pela ferramenta de Ganster (1989) de modo a compreender se a ferramenta de fato poderia medir o controle percebido e a previsibilidade no trabalho, concluindo que, apesar de poder ser refinada para melhorar as qualidades psicométricas, a ferramenta poderia ser utilizada para medir o controle percebido e a previsibilidade no trabalho.

No instrumento validado por Smith et al. (1997), o colaborador responde numa escala *Likert* em que medida ele concorda ou discorda das afirmações relacionadas a controle percebido apresentadas. A ferramenta, apesar de poder ser refinada para melhores resultados,

foi validada como forma de medir o constructo correto de controle percebido no trabalho, que pode ter alguma ligação com efeitos externos ao trabalho como a saúde mental e o bem estar dos trabalhadores (Bond, Flaxman & Bunce, 2008).

O controle no trabalho pode fazer com que trabalhadores percebam melhor seu ambiente, a fim de discriminar quando, como e em que grau existe este controle, o que tem influência em diversas variáveis como saúde mental e física, satisfação no trabalho, ausência no trabalho e baixo desempenho. A literatura aponta que líderes em organizações podem ter o papel de mediar este controle percebido no trabalho, dando oportunidades para os liderados de tomarem decisões que os beneficiem enquanto estão no trabalho. Como resultado, eles podem identificar oportunidades e ter ações guiadas pelos seus objetivos e os da organização, o que pode deixar o ambiente de trabalho menos aversivo e trazer benefícios dentro e fora da organização.

### **1.3 Clima Organizacional**

Clima organizacional é um conceito que não tem apenas uma definição. De forma geral, o termo indica pesquisas que procuram pelos significados que trabalhadores dão às políticas, práticas e comportamentos que são esperados, recompensados ou apoiados dentro de uma organização. Desde a década de 1960, quando se iniciaram de fato pesquisas em relação ao clima, já eram encontrados estudos que apontavam que o aspecto social poderia ter efeitos no trabalho, nas relações interpessoais e na produtividade (Schneider & Barbera, 2014). Isso, então, fez a psicologia organizacional começar a se voltar para o aspecto social do trabalho.

A mensuração de clima organizacional pode ser feita de diversas maneiras, à luz dos objetivos de sua utilização e da definição do conceito a ser utilizada. Muitas pesquisas ou análises de clima são feitas a partir de divisões em temas, que demonstram o resultado do clima para cada aspecto aferido (Schneider & Barbera, 2014; Jex, Sliter & Britton, 2014). Esta divisão acontece para que seja aferido o clima relativo a diferentes áreas do trabalho como relações

interpessoais, conforto físico, relação com o líder, entre outras, que não podem compor um único constructo. Esta é uma forma de medir o clima de forma geral e mesmo assim obter informações e percepções dos colaboradores sobre diferentes aspectos do trabalho.

Outra forma de medir clima é ter como foco apenas um tema, o que é chamado de clima *para* algum aspecto (clima para liderança, clima para serviços etc.) indicando como o clima daquela organização torna viável o aspecto principal da pesquisa. O clima para liderança, neste caso, teria como foco as particularidades daquele ambiente de trabalho que incentivam ou viabilizam ações ou comportamentos de liderança dos trabalhadores, o clima para inovação mede particularidades de incentivo à inovação e outros temas seguem a mesma lógica (Albrecht, 2014).

As formas de medir clima apresentadas deixam claro um aspecto importante para ser apontado neste trabalho: medição de clima organizacional não é igual a medir comportamentos sociais em uma organização. A própria definição de Martins (2002), que aponta que clima se refere “às influências do ambiente interno e externo de trabalho sobre o comportamento humano” (p.29), e sua própria revisão, apontando que clima organizacional é um conjunto de percepções de grupos que estão submetidos ao mesmo ambiente e que atribuem significados semelhantes para aspectos da vida no trabalho (Martins et. al., 2004), deixam claro o aspecto subjetivo do conceito e, portanto, da mensuração do clima organizacional. Uma pesquisa de clima não é uma ferramenta, em si, de mensuração de mudança de comportamento, mas pode ser considerada uma medida de indicadores que podem refletir as mudanças de práticas dentro de uma organização, visto que a percepção medida na pesquisa reflete mudanças nos comportamentos ou nas relações sociais no ambiente de trabalho.

O fato deste tipo de instrumento não medir diretamente comportamentos não impede que ele seja utilizado para compreender alguns aspectos de uma organização. Segundo Komaki e Minnich (2016), diversas empresas têm encontrado consistentemente relações entre pesquisas



de clima e resultados como produtividade, lucratividade, satisfação do cliente final e até em retenção de trabalhadores. Estes resultados são importantes não só para gerir pessoas na organização, mas para a compreensão das relações entre as diversas variáveis que controlam comportamentos dentro dela. A depender de comportamentos de colegas e líderes e de aspectos da organização, os colaboradores podem perceber o clima de forma diferente (Martins et al., 2004), indicando que o clima pode ser uma medida válida para compreender efeitos de mudanças no ambiente.

Martins e colaboradores (2004) apontam que aspectos mais gerais da organização afetam menos os colaboradores do que a liderança e os colegas de trabalho que têm interação direta. Alguns estudos conseguem indicar que a liderança tem impacto direto em mais da metade das mudanças em clima organizacional (e.g., Goltz, 2005) e Komaki e Minnich (2016), considerando o ambiente direto como influenciador de comportamento dos trabalhadores de uma universidade, perceberam melhora no clima organizacional quando a liderança demonstrou que reconhecia as ações dos colaboradores e que fornecia conselhos sobre carreira.

O papel do líder em relação com o clima organizacional foi estudado por Day, Griffin e Louw (2014) considerando líderes como responsáveis pelo cuidado de um clima organizacional saudável de forma que eles são os agentes de mudança quando há necessidade de ação sobre o clima. Os autores apresentam a história da relação clima-liderança descrevendo pesquisas que mostraram que existe uma ligação causal entre tipos de liderança e tipos de clima e outras pesquisas que apontaram que trabalhadores que tinham relações de melhor qualidade com seus liderados reportavam melhores percepções de clima, demonstrando a importância do comportamento do líder em relação aos liderados para que haja um bom clima.

Visando a unificação de conceitos relativos ao tema clima organizacional, Martins et al. (2004) construíram e validaram uma ferramenta de medida de clima que pudesse abordar diversos aspectos da organização, inclusive a liderança. Na ferramenta, constam cinco temas

que são analisados em uma só investigação (Apoio da chefia e da organização; Recompensa; Conforto físico; Controle/Pressão; e Coesão entre colegas), sendo que itens relacionados à liderança são apresentados em três deles (Apoio da chefia e da organização; Recompensa; e Controle/Pressão) e cada tema conta com um número de perguntas com as quais o respondente deve concordar ou discordar numa escala *Likert* de cinco pontos, na qual o ponto um representa “discordo totalmente” e o ponto cinco representa “concordo totalmente”.

Martins et al. (2004) apontaram que a percepção do clima organizacional é influenciada pela cultura da organização, suas práticas características e entrelaçamentos comportamentais específicos. Eles destacam que diferentes setores da mesma organização, apesar de fazerem parte da mesma cultura, podem apresentar climas diferentes. Esta diferença se deve à forma como o colaborador percebe aspectos específicos da organização como o comportamento de colegas e líderes, e isto aponta para o fato de que o que influencia a percepção dos trabalhadores em relação a seu ambiente não são necessariamente as características gerais da organização, mas sim os aspectos que têm interação direta com cada pessoa da organização.

A pesquisa de clima organizacional, apesar de não ser uma forma de medição direta de comportamentos, pode evidenciar aspectos da organização que afetam diretamente o comportamento dos trabalhadores. Considerando a liderança como uma variável que não somente afeta, mas que pode manipular variáveis a fim de obter os resultados esperados, é possível pensar que uma pesquisa de clima também possa demonstrar quais são os efeitos das mudanças da liderança nos liderados.

#### **1.4 Desempenho dos Líderes**

Preocupados com o comportamento de líderes e compreendendo a importância deste para o desempenho de seus colaboradores, Daniels e Daniels (2007) escreveram um livro focado em falar sobre desempenho de líderes e sobre mensuração de comportamentos do líder. Para lidar com comportamento em organizações, e especificamente para lidar com a influência

que a liderança exerce sobre o ambiente e comportamento de seus liderados, os autores sugerem alguns comportamentos ou classes de comportamentos que podem afetar o desempenho, o clima e o controle no trabalho. Para os autores, existem quatro categorias de medidas que podem ser tomadas dos comportamentos do líder: momentum, compromisso, iniciativa e reciprocidade. Cada uma destas categorias representa um grupo de medidas de liderança que os autores indicam para mensurar o impacto da liderança em seus liderados. Cada uma das categorias é, por sua vez, dividida em três tipos de mensuração: na categoria momentum, os tipos de mensuração são massa, velocidade e direção; na categoria compromisso são visão, valores e persistência, na categoria iniciativa são trabalho em equipe, interfaces entre áreas e inovação e na categoria reciprocidade são confiança, respeito e crescimento.

#### **1.4.1 Momentum**

A categoria momentum faz uma comparação com o momentum estudado pela Física, que diz que alguma força deve agir sobre uma massa, produzindo mudança na velocidade daquela massa ou mudança em sua direção. De maneira análoga, quando alguma mudança é desejada no comportamento deve-se modificar o padrão comportamental que se manteve até o momento, ou o ritmo de seu comportamento atual ou o número de pessoas que estão injetando energia em razão e um objetivo. Nesta categoria, os autores apresentam três tipos de medidas: 1) Massa: quantos liderados respondem ao chamado do líder?; 2) Velocidade: quanto tempo demora para que os liderados entrem em ação após o chamado do líder?; e 3) Direção: quanto o comportamentos dos liderados estão de acordo com as prioridades do líder?

#### **1.4.2 Compromisso**

Para que a liderança seja efetiva, é necessário que as iniciativas do líder sejam mantidas até que se cumpram os objetivos. A categoria “compromisso” leva em consideração o fato de que existem resistências a mudanças e que a motivação dos colaboradores nem sempre se mantém até o final dos processos. As medidas referentes a compromisso são: 1) Visão: quantas pessoas podem relacionar seus esforços aos objetivos do líder?; 2) Valores: quantas pessoas

podem relatar um exemplo dos valores do líder?; e 3) Persistência: quantas pessoas atingem seus compromissos em geral?

#### **1.4.3 Iniciativa**

Mesmo quando os colaboradores apresentam um desempenho satisfatório, para que seja possível identificar ainda mais progresso na tarefa de liderar, Daniels e Daniels (2007) descrevem a importância de incentivar colaboradores a fazerem seus trabalhos ainda melhor e a ajudarem seus pares no trabalho. Incentivando seus liderados, líderes podem criar ambientes que encorajem os colaboradores a fazerem contribuições ao invés de simplesmente seguirem ordens. As categorias de medida para iniciativa são: 1) Trabalho em equipe: Com qual frequência os pares se ajudam?; 2) Interfaces entre áreas: Quantas unidades ativamente ajudam outras unidades?; e 3) Inovação: Quantas sugestões são feitas que apoiam a missão e a visão da organização?

#### **1.4.4 Reciprocidade**

Daniels e Daniels (2007) deixam claro em seu texto a importância da reciprocidade na relação líder-liderado. Reciprocidade, neste sentido, quer dizer que o líder entende que treinar seus liderados faz parte de seu trabalho, que sua equipe irá cumprir com suas tarefas e que a equipe entende que seu líder cumprirá com suas tarefas, sempre tomando como norte a missão e visão da organização. As medidas nesta categoria são: 1) Confiança: Com qual frequência os liderados tomam responsabilidade por seus erros?; 2) Respeito: Com qual frequência os liderados procuram o líder em busca de conselhos?; e 3) Crescimento: Quantos liderados se tornam líderes?

Ao final do livro, os autores oferecem uma lista de cinquenta comportamentos que, segundo eles, líderes podem consultar para melhorar seu desempenho em qualquer uma das quatro categorias apresentadas. Eles são apresentados em tópicos como uma prateleira de onde os leitores podem tirar ideias para iniciativas que considerem necessárias em seu trabalho de

liderança. São diversos os trabalhos que citam Daniels e Daniels (2007) como autores importantes no trabalho da Análise do Comportamento aplicada às organizações (e.g., Daniels, Daniels, e Abernathy, 2006; Krispin, 2018; Moran, 2011; Housmanfar et. al., 2015), mas não existem estudos disponíveis que tenham com objetivo utilizar esta lista de comportamentos como um guia de liderança aplicado de forma a compreender se, de fato, estes comportamentos da liderança têm efeito na equipe, no clima organizacional e na forma como os colaboradores podem controlar seu próprio trabalho.

Utilizando como base a literatura sobre o impacto da liderança sobre os liderados e a literatura de Daniels e Daniels (2007), este estudo visou apresentar os pressupostos principais da Análise do Comportamento e os comportamentos de liderança propostos pelos autores a três colaboradores com cargo de liderança da mesma organização e analisar, por meio de questionários, qual o impacto do modo de liderança apresentado sobre o clima organizacional; o nível de controle que os colaboradores liderados sentem que têm sobre o seu trabalho; e o desempenho do líder em relação à sua equipe.

## **2 Método**

### **2.1 Participantes**

A intervenção foi realizada com um gerente de restaurantes e dois subgerentes que trabalham no mesmo grupo, em dois recintos diferentes. O Restaurante 1 era liderado por um gerente e um subgerente em conjunto e o Restaurante 2 era liderado por um subgerente. A equipe de cada restaurante tinha, em média, 30 pessoas e suas funções variaram entre garçom, copeiro, cozinheiro, caixa, metre, gerente e subgerente, sendo que a maioria dos participantes era garçom. Todos os participantes tinham, pelo menos, 18 anos e assinaram o TCLE (Apêndice A) antes de qualquer intervenção para que sua participação fosse válida para os fins desta pesquisa. Todos os participantes da pesquisa foram escolhidos por critério de conveniência.

### **2.2 Questionários**

As medidas que foram utilizadas ao longo da intervenção foram: I) questionário de Percepção de Controle no Trabalho segundo Smith et. al. (1997) (Apêndice B); II) Escala de Clima Organizacional de Martins et. al. (2004), adaptada para contemplar apenas questões relacionadas à liderança (Apêndice C); e III) questionário de desempenho adaptado de Daniel e Daniels (2007) (Apêndice D).

O questionário de Percepção de Controle no Trabalho foi entregue para os liderados em papel, continha 22 afirmações com as quais o participante deveria marcar com que frequência ele percebia que aquelas afirmações eram verdadeiras numa escala de cinco pontos que tinha “muito pouco” e “constantemente” como extremos.

A adaptação da Escala de Clima Organizacional de Martins et al (2004) foi feita de forma a focar em afirmações direcionadas à liderança, diminuindo a pesquisa de 63 afirmações para 28. Desta forma, a escala que constava com cinco dimensões (Apoio da chefia e da organização; Recompensa; Conforto físico; Controle/Pressão; Coesão entre colegas), foi

aplicada com três temas: Apoio da chefia e da organização (21 afirmações); Recompensa (3 afirmações) e Controle/Pressão (4 afirmações). O questionário foi entregue em papel para os participantes e para cada afirmação apresentava uma escala de concordância de cinco pontos dos quais “discordo totalmente” e “concordo totalmente” representavam os extremos.

O questionário de desempenho foi formulado a partir do livro de Daniels e Daniels (2007) e foi entregue em papel para os participantes. Nele, os participantes marcavam sua concordância com cada uma das 12 afirmações numa escala de quatro pontos que variou de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”.

Todos os questionários foram entregues para os liderados uma semana antes do início da intervenção e uma semana depois do término da intervenção, sendo que o questionário de desempenho do líder foi entregue também na quinta semana de intervenção.

### **2.3 Delineamento**

Foi realizado um delineamento de sondagem múltipla: os três questionários utilizados foram entregues aos liderados antes de qualquer intervenção. Após os três primeiros workshops (“Introdução à análise do comportamento em organizações” “Momento” e “Compromisso”) foi aplicado apenas o Questionário de Desempenho, e todos os três questionário foram aplicados novamente com os liderados uma semana após o término do último workshop (“Reciprocidade”).

### **2.4 Procedimento**

Na primeira semana, a pesquisa e seus objetivos foram apresentados para todos os participantes e os questionários de Pesquisa de Clima adaptada, de Controle no Trabalho e de Desempenho foram aplicados com os liderados de todos os grupos.

Após o preenchimento dos questionários a pesquisadora passou, em média, 3 horas em cada um dos restaurantes para observar o trabalho de todos os participantes, líderes e liderados. Foram realizados então, uma vez por semana, *workshops* com os três líderes de forma a

apresentar conceitos básicos da Análise do Comportamento, as categorias de medida de desempenho de Daniels e Daniels (2007) e realizar atividades para aplicação dos conceitos teóricos apresentados.

Os *workshops* foram realizados com os seguintes temas, respectivamente: 1) Introdução à Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (Anexo 1); 2) Momento (Anexo 2); 3) Compromisso (Anexo 3); 4) Iniciativa (Anexo 4); e 5) Reciprocidade (Anexo 5).

Cada *workshop* teve a duração de aproximadamente duas horas, sendo trabalhado apenas um tema por semana, e tendo como objetivo apresentar seu tema principal, bem como discutir os comportamentos relativos ao tema sugeridos por Daniels e Daniels (2007). A cada encontro, os líderes participavam de uma discussão de como foram aplicados os conhecimentos da semana anterior, de um momento de análise das consequências de seus comportamentos em relação à equipe, um momento expositivo em relação ao tema da semana e uma discussão sobre comportamentos dos líderes que exemplificavam comportamentos sugeridos naquela semana de acordo com os Anexos de 1 a 5.

Os encontros “Introdução à Análise do Comportamento Aplicada às Organizações” e “Iniciativa” tiveram uma dinâmica ou um *role-play* entre os líderes. Uma lista com os comportamentos de liderança sugeridos por Daniels e Daniels (2007) foi entregue ao final de cada *workshop*, de acordo com os temas propostos à cada semana para cada participante (Apêndice E) e a mesma lista foi enviada via mensagem pelo celular.

O questionário de desempenho foi aplicado junto com os outros dois questionários (Escala de Clima Organizacional adaptada e de Percepção de Controle no Trabalho) antes do início e após o término das intervenções, na linha de base, e foi o único questionário aplicado durante a intervenção, após o terceiro *workshop* (“Compromisso”).

Ao todo, a pesquisa durou onze semanas, das quais três foram dedicadas somente à entrega de questionários para os participantes liderados (Semanas 1, 8 e 11) e o restante das



semanas dedicadas à realização dos workshops. Duas exceções foram necessárias: nas semanas 3 e 4 foi preciso adiar os workshops, pois um dos líderes estava de férias.

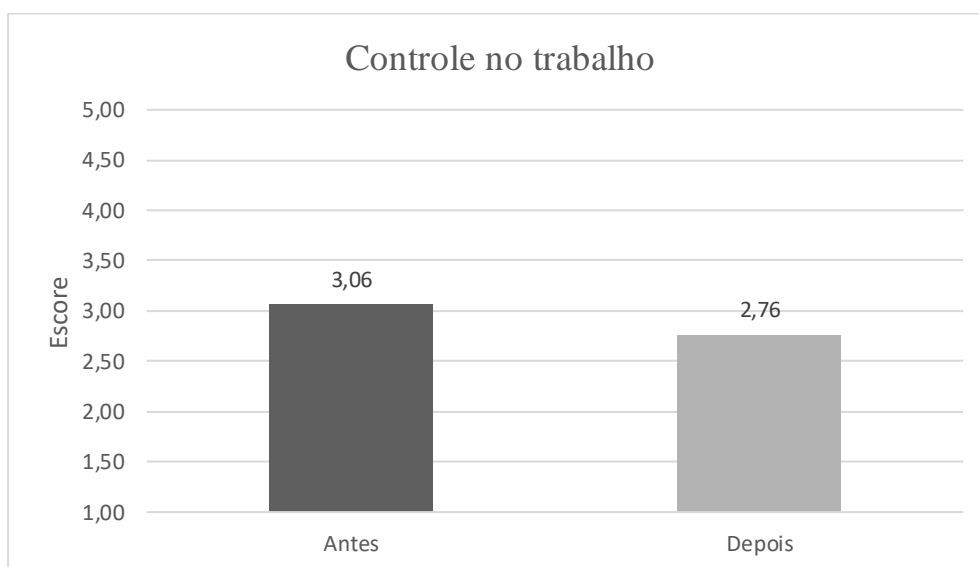
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Escala de Clima Organizacional		X										X
Questionário Percepção de Controle no Trabalho		X										X
Questionário de desempenho		X							X			X
Observação in loco		X										
Introdução à Análise do Comportamento Aplicada às Organizações			X			X						
Momento							X					
Compromisso								X				
Iniciativa										X		
Reciprocidade												X

**Figura 1** - Cronograma de intervenção

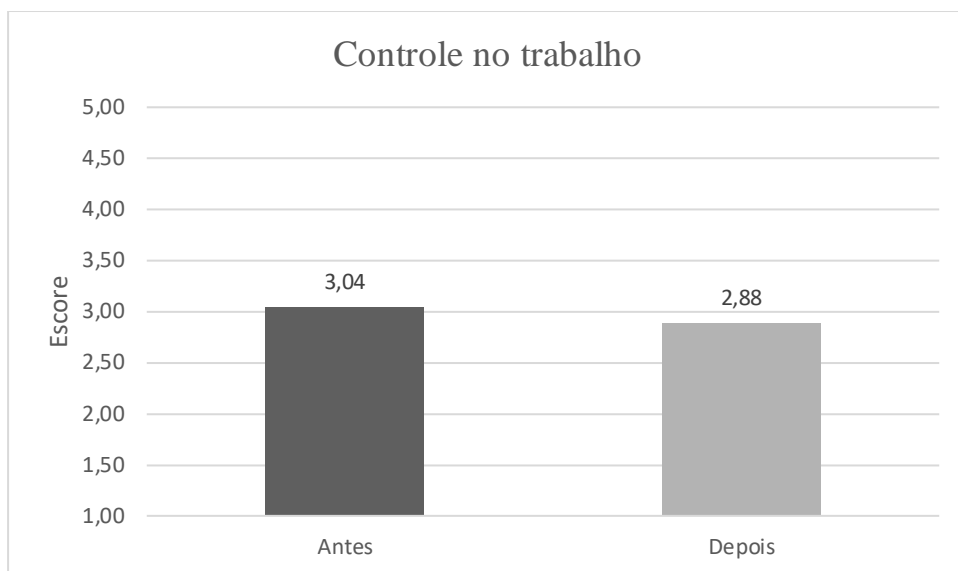
### 3 Resultados e Discussão

#### 3.1 Controle percebido no trabalho

A aplicação do Questionário sobre Percepção de Controle no Trabalho visou entender como este aspecto poderia mudar a partir da intervenção aplicada. No planejamento desta pesquisa, esta ferramenta seria útil para compreender a autonomia dos liderados e dar pistas em relação ao seu bem-estar e saúde. Nas Figuras 2 e 3 pode ser visto o escore médio das respostas dos [NÚMERO DE RESPONDENTES DE CADA RESTAURANTE] ao questionário sobre percepção do controle do no trabalho dos colaboradores do Restaurante 1 e 2 antes e depois da intervenção. A coleta de dados sobre o controle percebido pelos liderados foi feita através do instrumento proposto por Smith et. al. (1997), em que se apresentam afirmações e os respondentes devem apontar a quantidade de controle percebido em relação àquela afirmação sendo o ponto 1 “Muito pouco frequentemente” e o ponto 5 “Constantemente”.



**Figura 2** – Média das respostas dos XX respondentes aos Questionários de Controle no Trabalho no Restaurante 1. A barra mais escura representa a média dos escores antes da intervenção e a barra mais clara a média dos escores depois da intervenção. A média mínima era 1, indicando discordância total, e a média máxima 5, indicando concordância total com as afirmações apresentadas.



**Figura 3** – Média das respostas dos XX respondentes aos Questionários de Controle no Trabalho no Restaurante 2. A barra mais escura representa a média dos escores antes da intervenção e a barra mais clara a média dos escores depois da intervenção. A média mínima era 1, indicando discordância total, e a média máxima 5, indicando concordância total com as afirmações apresentadas.

A partir dos gráficos apresentados nas Figuras 2 e 3, é possível perceber que já na primeira vez em que o questionário foi aplicado aos liderados a média das respostas dos colaboradores próximo ao ponto médio da escala nos dois restaurantes. A segunda aplicação, apesar de não ter sido feita uma análise de relevância estatística, mostrou pouca diferença em relação à primeira.

Um fator importante a ser considerado para a análise destes resultados é a própria ferramenta. Smith et al. (1997) construíram-na com o intuito de compreender a percepção de controle no trabalho em linhas de produção ou escritórios, com rotinas bastante diferentes das rotinas dos participantes da presente pesquisa. Algumas das afirmações que tiveram escores mais baixos nas duas aplicações (antes e depois da intervenção) foram “quanto você pode decorar, rearranjar e personalizar seu ambiente de trabalho?”, “quanto você pode controlar as condições físicas do seu ambiente de trabalho (iluminação, temperatura)?” e “quanto controle você tem sobre a quantidade de recursos (ferramentas, materiais) que você tem?”. A partir das observações realizadas nos locais de trabalho, estas perguntas dizem respeito à fatores que raramente os participantes liderados poderiam controlar e ao analisar a pesquisa novamente

sem contar com os escores destas afirmações, o resultado foi muito pouco diferente do resultado obtido com o questionário inteiro, mostrando que estas afirmações tiveram pouca influência no resultado geral deste questionário.

No estudo de Smith et al. (1997), os pesquisadores tiveram a possibilidade de aplicar o instrumento com qualquer tipo de trabalhador que tivesse um emprego em tempo integral. Mesmo assim, a amostra apontou que mais de 60% de todos os participantes eram “*white collar*”, ou trabalhadores de escritório, que trabalhavam em um ambiente muito diferente do ambiente dos participantes desta pesquisa. Dado o grande volume de participantes da pesquisa de Smith et al., os participantes que não faziam parte do grupo “*white collar*” foram incluídos na análise estatística junto com a maioria que trabalhava em escritório, o que dificulta a comparação de resultados desta pesquisa com os resultados obtidos por Smith et al. Desta forma, para que seja possível uma comparação entre estudos mais confiável, será necessário realizar um estudo parecido com o de Smith et. al. (1997), de forma a validar se os constructos medidos pelo Questionário de Controle Percebido no Trabalho fazem sentido para participantes de pesquisa brasileiros que trabalhem como garçons ou copeiros, como os participantes desta pesquisa.

Em uma futura pesquisa, outra forma de avaliar mais propriamente a percepção de controle no trabalho em diferentes ocupações seria utilizar uma abordagem mais próxima dos participantes. Pode ser perguntando diretamente para eles quais são os fatores sobre os quais eles têm controle e quais são os fatores sobre os quais eles poderiam ter mais controle, mas não tem no momento. Esta seria uma forma mais versátil de abordar o tema, visto que tanto o instrumento para medir percepção de controle no trabalho quanto a intervenção podem ser planejados sob medida para o contexto da pesquisa. Se aproximar dos participantes e compreender seu ambiente, suas possibilidades e suas necessidades pode trazer insumos para

a pesquisa que são mais ricos e que podem trazer mais resultados e não seria um equívoco dizer que desta forma o controle percebido no trabalho seria definido comportamentalmente.

A partir dos estudos de Houmanfar et al. (2015) e Jex, Sliter e Britton (2014) é possível traçar um paralelo entre o controle percebido no trabalho e problemas de saúde, estresse e bem-estar no trabalho. O questionário que foi utilizado nesta pesquisa tinha como objetivo medir a percepção de controle no trabalho antes e depois da intervenção para observar se haveria alguma mudança no comportamento dos líderes que tivesse impacto na autonomia dos liderados durante a jornada de trabalho. Dado que o controle no trabalho tem relações diretas com saúde e bem-estar, seria possível ter pistas sobre estes assuntos sem a necessidade de utilizar mais um instrumento de coleta de dados, mas a diferença entre o público da pesquisa de Smith et. al. (1997) e o da presente pesquisa dificulta que sejam tiradas conclusões. Além da diferença entre os públicos, os próprios autores apontam que apesar da ferramenta poder ser utilizada para coletar dados sobre controle percebido no trabalho, ela poderia ser refinada de forma a medir com mais acurácia os constructos da ferramenta. Uma sugestão clara para a investigação saúde no trabalho é que ele seja analisado diretamente com os liderados ao longo da aplicação da intervenção e, se possível, por algum tempo de *follow-up*.

Durante a análise da percepção de controle no trabalho, apesar de não ter sido feita uma análise estatística, foi possível perceber que houve poucas mudanças nos escores médios entre as aplicações antes e depois da intervenção. O fato de a ferramenta ter sido construída utilizando um público diferente do que participou desta pesquisa tornou mais difícil a comparação dos resultados e, por isso, outras formas de analisar o controle percebido no trabalho são necessárias em estudos futuros. Assim, o controle percebido no trabalho talvez se constitua em uma variável que dificilmente poderia ter sido modificada apenas pela mudança da relação entre o líder e sua equipe, o que foi proposto nesta intervenção. Futuras pesquisas deverão considerar essas questões para avaliar tanto o controle quanto a saúde no trabalho de

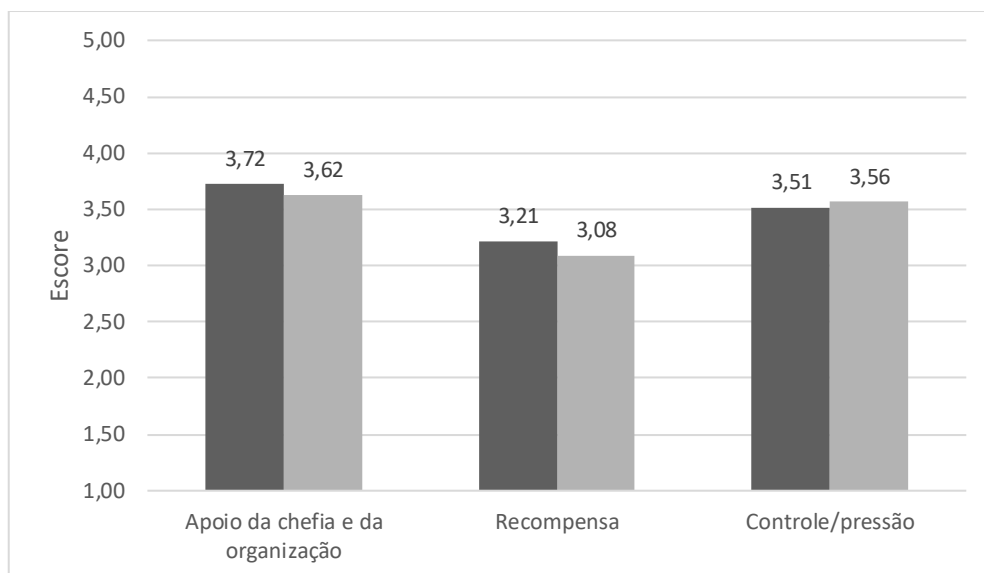
outra forma, com uma ferramenta que aborde diretamente comportamentos do líder, ou criando um espaço para que os liderados indiquem sobre quais fatores eles querem ter maior controle.

### **3.2 Clima organizacional**

A Escala de Clima Organizacional foi utilizada nesta pesquisa de modo a tentar compreender como os colaboradores liderados tiveram percepções de possíveis mudanças em seu ambiente, especialmente as ligadas à forma de relacionamento dos líderes com seus liderados. A adaptação da Escala de Clima Organizacional de Martins et al. (2004) foi feita de modo a abordar apenas afirmações que faziam referência ao comportamento do líder. Para tanto, foram retiradas do questionário aplicado as afirmações relacionadas a conforto físico e relacionamento com colegas, por exemplo. Desta forma, foi possível usar uma ferramenta mais curta e assertiva para medir possíveis efeitos da intervenção.

A Figura 4 mostra o escore médio das respostas dos XX respondentes do Restaurante 1 à Escala de Clima Organizacional. Os resultados estão divididos nas três dimensões que foram abordadas: Apoio da chefia e organização; Recompensa; e Controle/Pressão. Comparou-se os escores médios das aplicações uma semana antes do início e uma semana depois do último dia de intervenção. O questionário apresentou afirmações com as quais os respondentes deveriam concordar ou discordar em uma escala de cinco pontos, na qual o ponto 1 representa total discordância e o ponto 5 representa total concordância.

Para analisar os resultados da Escala de Clima Organizacional adaptada, deve ser considerado que quanto maior o valor do escore médio, melhor é considerado o clima (escores acima de 4 indicam clima bom enquanto valores abaixo de 2,9 indicam clima ruim) para a dimensão Apoio da chefia e organização e para a dimensão Recompensa. Para analisar os resultados da dimensão Controle/Pressão deve ser considerado o inverso: quanto maior o resultado, pior é o clima (escores maiores de 4 apontam clima ruim e menores de 2,9 apontam clima bom).



**Figura 4** – Escores médios das respostas de XX colaboradores na aplicação dos três temas da pesquisa de clima no Restaurante 1 antes e depois da intervenção. As barras escuras representam a média de escores em cada tema antes da intervenção e as barras claras representam a média de escores em cada tema depois da intervenção. Quanto maior o valor do escore médio, melhor é considerado o clima (escores acima de 4 indicam clima bom enquanto valores abaixo de 2,9 indicam clima ruim) para as dimensões Apoio da chefia e organização e Recompensa. Para analisar os resultados da dimensão Controle/Pressão deve ser considerado o inverso: quanto maior o resultado, pior é o clima (escores maiores de 4 apontam clima ruim e menores de 2,9 apontam clima bom).

A Escala de Clima Organizacional adaptada de Martins et al. (2004) constou de 28 afirmações divididas em três temas relacionados à liderança (Apoio da chefia e da organização; Recompensa; e Controle/Pressão) com as quais os liderados respondiam sua concordância, em maior ou menor grau. De modo geral, no Restaurante 1 as mudanças entre as duas aplicações foram pequenas. Entretanto, é possível analisar no detalhe as mudanças em cada afirmação apresentada dentro das três dimensões.

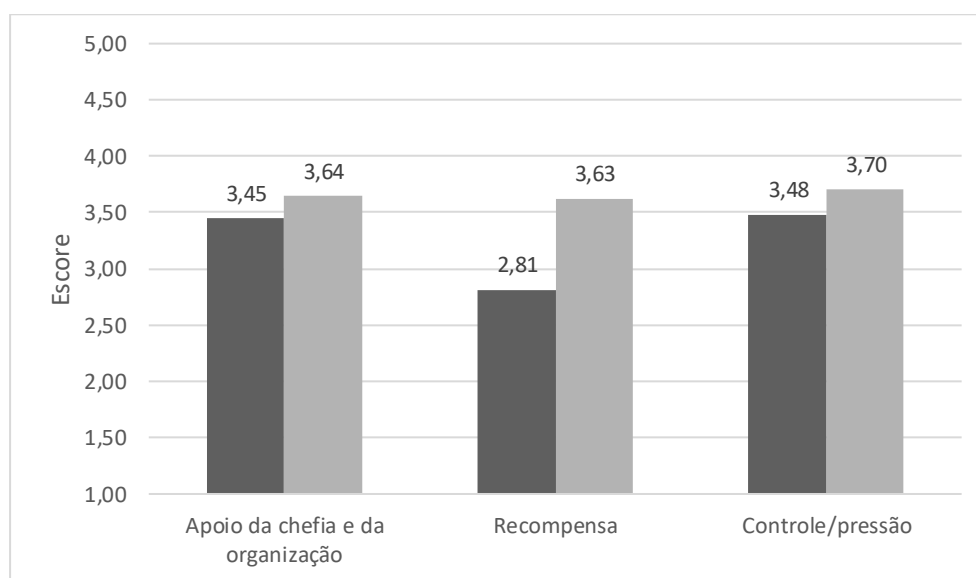
Em Apoio da chefia e da organização foi possível notar que a maior parte das mudanças foi negativa nas médias de escore entre a primeira e a segunda aplicação, indicando uma piora no clima para esta dimensão. As afirmações com escores menores na segunda aplicação foram: “Meu setor é informado das decisões que o envolvem”, “As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários”, “Aqui, existe planejamento das tarefas” e “Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas”, que diminuíram seu escores em 0,38, 0,64, 0,43 e 0,33 respectivamente. Alguns dos poucos escores maiores na segunda aplicação dentro desta dimensão foram: “Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio

grupo” com aumento de 0,29 na segunda aplicação e “O funcionário pode contar com o apoio do chefe” com aumentos de 0,26.

Na dimensão Recompensa, com apenas três afirmações, uma teve queda no escore na segunda aplicação, uma teve aumento de escore e uma permaneceu com escore igual nas duas aplicações. A afirmação que teve seu escore menor foi “Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados”, com escore diminuído em 0,65, enquanto “Aqui, o chefe valoriza seus funcionários” teve seu escore aumentado em 0,30 da primeira para a segunda aplicação do questionário.

Por fim, a dimensão Controle/Pressão demonstrou mudanças muito pequenas nos escores de todas as afirmações, variando de 0,04 (para “Nesta empresa existem uma fiscalização permanente do chefe”) e 0,09 (para “Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe”) sendo que uma delas teve exatamente o mesmo escore nas duas aplicações (“Aqui, o chefe pressiona o tempo todo”).

No Restaurante 2, apesar de os dados não terem passado por uma análise estatística, as mudanças nos escores médios em cada dimensão são mais perceptíveis, como é possível compreender a partir do gráfico na Figura 5.



**Figura 5** - Escores médios das respostas de XX colaboradores na aplicação dos três temas da Pesquisa de Clima no Restaurante 2 antes e depois da intervenção. As barras escuras representam a média de escores em cada tema



antes da intervenção e as barras claras representam a média de escores em cada tema depois da intervenção. Quanto maior o valor do escore médio, melhor é considerado o clima (escores acima de 4 indicam clima bom enquanto valores abaixo de 2,9 indicam clima ruim) para as dimensões Apoio da chefia e organização e Recompensa. Para analisar os resultados da dimensão Controle/Pressão deve ser considerado o inverso: quanto maior o resultado, pior é o clima (escores maiores de 4 apontam clima ruim e menores de 2,9 apontam clima bom).

Na dimensão Apoio da chefia e da organização para o Restaurante 2, a maioria das afirmações teve aumento no escore, sendo as maiores mudanças nas afirmações “Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas” (aumento de 0,56), “O chefe elogia quando o funcionários faz um bom trabalho” (aumento de 0,42), “Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários” (aumento de 0,58), “Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças” (aumento de 0,88) e “O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa” (aumento de 0,45). Nesta mesma dimensão, as afirmações “Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo” e “As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe” tiveram escores menores na segunda aplicação em relação à primeira com diminuição de 0,26 e 0,19 no escore, respectivamente.

A dimensão Recompensa tem o menor número de afirmações, porém todas elas tiveram escore maiores na segunda aplicação, demonstrando uma melhora no clima para esta dimensão. “Aqui, o chefe valoriza seus funcionários” teve aumento no escore de 0,28, “Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados” de 1,29 e “O trabalho bem feito é recompensado” de 0,88.

Das quatro afirmações apresentadas que constituem a dimensão Controle/Pressão, apenas uma teve seu escore menor na segunda aplicação: “Aqui, o chefe pressiona o tempo todo” (com diminuição de 0,13). O restante das afirmações teve escore maior da segunda aplicação, indicando piora no clima para esta dimensão: “Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários”, com aumento de 0,66; “Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe”, com aumento de 0,17; e “Nesta empresa existem uma fiscalização permanente do chefe”, com aumento de 0,18.

As mudanças de escore no Restaurante 2 permitem traçar um paralelo entre a presente pesquisa e a de Komaki e Minnich (2016). As pesquisadoras observaram que o escore de clima organizacional global analisado melhorou, especialmente no que se refere na relação líder-liderado, quando os colaboradores percebiam que o líder demonstrava que os valorizava e dava espaço para que suas opiniões fossem ouvidas e para que melhorias vindas dos liderados sejam implementadas. Estes pontos têm relação com as afirmações apresentadas para as duas primeiras dimensões, Apoio da chefia e organização e Recompensa, que tiveram aumento de escore médio na segunda aplicação.

As afirmações que tiveram maior aumento de escore no Restaurante 2 apresentadas anteriormente demonstram uma relação interessante com os temas discutidos nos workshops durante a intervenção. A percepção dos colaboradores de serem recompensados quando fazem um bom trabalho tem relação com o workshop “Momento”, que tinha como tema o início das mudanças na relação líder-liderado começando pela descoberta de quais são os reforçadores dos colaboradores e passando pela missão de reforçar comportamentos adequados, enquanto a possibilidade de dar ideias que melhoram o desempenho dos funcionários tem relação com o workshop “Iniciativa”, que propõe que iniciativas de colaboradores devem ser reforçadas.

Olhando apenas para os resultados obtidos sobre clima, não é possível dizer com certeza que cada mudança na liderança percebida pelos colaboradores foi, de fato, logo após a realização dos workshops. Mas o conteúdo da intervenção diz respeito às afirmações que tiveram maior mudança na pesquisa feita após a intervenção. Todos os workshops, principalmente os primeiros, sobre conceitos de Análise do Comportamento, giravam em torno da possibilidade de oferecer reforçamento positivo para comportamentos adequados ou esperados que fossem emitidos pelos liderados. Este fato pode ter influenciado a amplitude da diferença entre os scores de recompensa no Restaurante 2, que aumentou não só nas questões que mencionavam diretamente a recompensa como nas questões que diziam respeito a elogios

ao trabalho bem feito. Vale apontar que as afirmações relacionadas à recompensas não mencionam recompensas monetárias como bônus ou prêmios para os colaboradores e que, segundo os relatos dos líderes participantes, não era possível dar este tipo de recompensa para suas equipes, fazendo com que todas as recompensas abordadas na pesquisa fossem recompensas sociais.

Os resultados dos dois restaurantes foram muito diferentes. As médias de escores diminuíram no Restaurante 1 e aumentaram no Restaurante 2 em oito das vinte e uma afirmações das dimensões Apoio da chefia e da organização e em duas das três afirmações da dimensão Recompensa, isto é, em dez afirmações da pesquisa, o Restaurante 2 teve melhora no clima em relação ao Restaurante 1. Na dimensão Controle/Pressão o Restaurante 2 teve o escore médio maior do que o escore médio do Restaurante 1, indicando que o clima relacionado à Controle/Pressão piorou no Restaurante 2 em relação ao Restaurante 1, principalmente pois a afirmação “aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários” teve um grande aumento de escore na segunda aplicação no Restaurante 2.

Ao comparar as diferenças entre pré e pós aplicação para cada afirmação da pesquisa nos dois restaurantes, é possível perceber diferenças maiores nas afirmações "aqui o chefe ajuda os funcionários com problemas", “aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários” e “quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados” que tiveram escores maiores na segunda aplicação no Restaurante 2, mas menores no Restaurante 1.

A discrepância nos resultados entre os Restaurantes 1 e 2 mostra como os liderados perceberam a mudança de comportamento dos líderes ao longo do período da pesquisa e indica que a forma de liderar dos líderes nos dois restaurantes é diferente. Esta discrepância pode estar ligada ao fato de que líderes, como qualquer pessoa, podem se comportar de acordo com seus próprios valores e crenças (Day, Griffin & Louw, 2014) e isto se reflete na forma como eles se

relacionam com seus liderados. Apesar de um dos *workshops* oferecer como atividade um momento para que os três líderes pensassem, a partir da sua perspectiva, a visão e valores da organização e terem entrado em um consenso em relação a estes aspectos, a prática parece ter sido diferente do que foi trabalhado naquele momento, dada a diferença nos resultados. Isto reforça as declarações de Schein (2010) e de Litwin e Stringer (1968) de que os valores individuais de cada líder influenciam muito o clima de um ambiente de trabalho e indica que, mesmo trabalhando na mesma organização, diferentes líderes podem agir de acordo com seus valores pessoais e produzir diferentes climas organizacionais.

Uma forma de validar estas hipóteses e ter mais informações em relação à realidade do comportamento dos líderes, e não só em relação à percepção dos liderados, é a observação direta de seu comportamento no dia a dia. A observação direta do trabalho de todos os participantes da pesquisa só foi possível uma vez, antes do início da intervenção. Desta forma, a sugestão para pesquisas futuras é de que sejam feitas mais sessões de observação do comportamento dos líderes *in loco*, durante o trabalho, e que os relatos delas sejam sistematicamente organizados de forma a compreender a mudança real de comportamento durante o tempo da pesquisa.

A Escala de Clima Organizacional foi construída de forma a compreender as influências do ambiente de trabalho sobre o comportamento humano, segundo Martins (2002). No entanto, a própria autora descreve que a base para o clima organizacional são percepções similares entre os trabalhadores que atribuem significado à alguns aspectos da vida organizacional. Por esta descrição, fica claro que o clima organizacional aferido nesta pesquisa não mede comportamentos, mas sim percepções subjetivas dos participantes, dando pistas de que algo mudou em seu ambiente, porém dificultando a possibilidade de uma análise fidedigna de quais elementos dos comportamentos dos líderes realmente mudaram. A Escala de Clima Organizacional utilizada nesta pesquisa mostra como a percepção dos colaboradores em

relação aos líderes mudou, o que pode ser influenciado por diversas variáveis, mas não necessariamente a mudança do comportamento real dos líderes ou de outros trabalhadores da organização.

O tema clima organizacional se dividiu, nesta pesquisa, em três dimensões: Apoio da chefia e da organização; Recompensa; e Controle/Pressão. As três de acordo com as afirmações da Escala de Clima Organizacional de Martins et al. (2014) que se referiam especificamente à liderança. Houve pouca ou nenhuma mudança no clima do Restaurante 1, mas as mudanças no Restaurante 2 podem ser associadas aos comportamentos apresentados nos workshops durante a intervenção, mas não foi possível traçar um paralelo direto entre estas duas variáveis. Uma possibilidade de explicação para a diferença nos escores dos dois restaurantes é a diferença na forma de liderar dos líderes do Restaurante 1 e do líder do Restaurante 2 e, apesar do questionário de clima não medir comportamento, ele dá pistas sobre quais comportamentos os líderes podem ter mudado ou não durante a pesquisa, pois os observadores das mudanças indicaram no questionário o que mudou durante a intervenção. A melhor forma de averiguar as mudanças no comportamento dos líderes e na organização como um todo é a observação direta, que parece ser uma proposta mais fidedigna de medição de mudanças em pesquisas futuras.

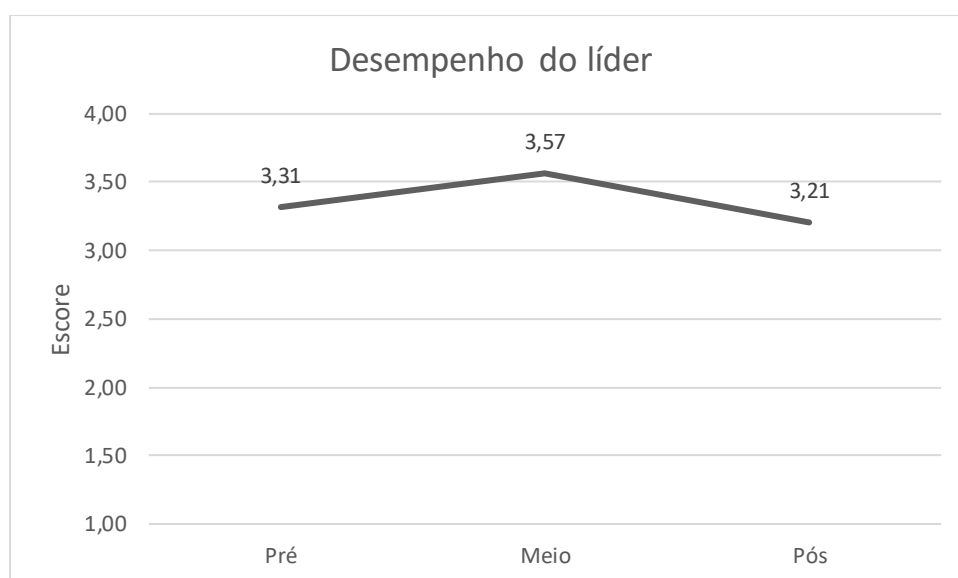
### **3.3 Desempenho dos líderes**

O questionário de desempenho do líder foi utilizado nesta pesquisa de forma a obter informações sobre os comportamentos dos líderes que estivessem ligados às categorias de comportamento mencionadas por Daniels e Daniel (2007) e que foram os temas principais dos workshops realizados como intervenção. Esta foi a única medida realizada três e não duas vezes durante a realização da pesquisa, sendo uma aplicação uma semana antes do início da intervenção, a segunda aplicação após o quarto *workshop* e a terceira aplicação uma semana depois do término da intervenção. A escolha de aplicar o questionário três vezes foi feita para

que fosse possível analisar os efeitos dos workshops durante a intervenção e relacioná-los com os conteúdos do *workshop*.

O questionário de desempenho do líder foi aplicado considerando a liderança de cada restaurante. No Restaurante 1, os participantes eram instruídos a responder o questionário em relação ao gerente e ao subgerente como unidade de liderança, enquanto no Restaurante 2, os participantes eram instruídos a responderem o questionário em relação apenas ao subgerente.

O questionário de desempenho continha doze afirmações, com as quais o participante poderia discordar totalmente (score 1) ou concordar totalmente (score 4). A Figura 6 apresenta as médias de escores das respostas dos XX colaboradores em cada uma das três aplicações realizadas no Restaurante 1.

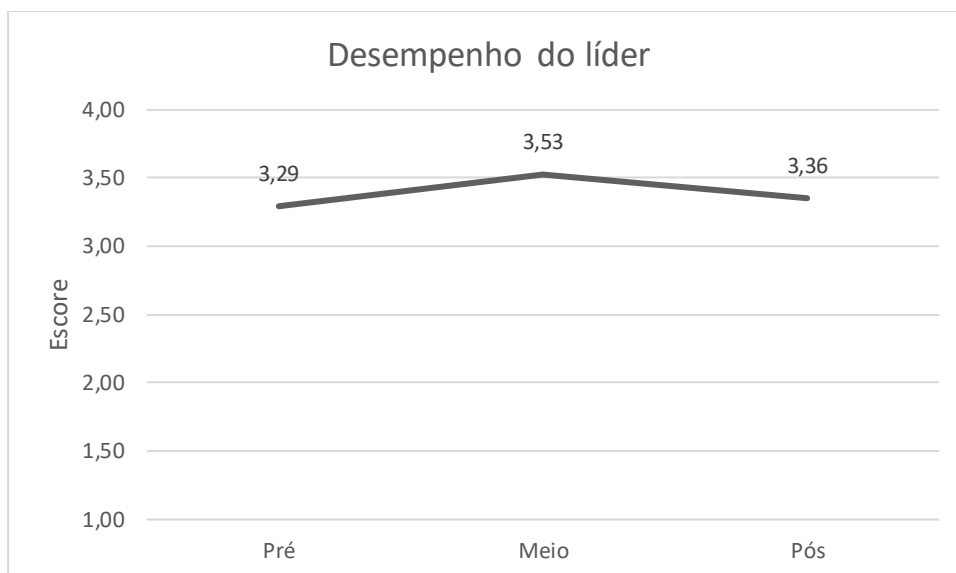


**Figura 6** – Resultados médios das respostas dos XX colaboradores nas três aplicações do questionário de desempenho no Restaurante 1. Cada ponto no gráfico representa a média dos escores da aplicação, com mínima média possível sendo 1 e máxima média possível sendo 4.

As médias dos escores no Restaurante 1 já eram altas no início da pesquisa, antes da intervenção. Após o quarto *workshop* da intervenção aumentaram e caíram abaixo da linha de base na última aplicação, logo após o final da intervenção. Para compreender melhor a percepção dos liderados refletida no questionário, foi necessária uma análise do escore de cada afirmação da ferramenta.

Os escores de cada afirmação do questionário na primeira aplicação já podem ser considerados altos, visto que sua média está próxima do escore máximo, mas foi possível observar aumento em algumas afirmações como “Quando eu sei que meu gestor é responsável, faço esforços extra nas suas iniciativas”, “Estou trabalhando nos assuntos prioritários do meu gestor”, “Vejo a relação entre meus esforços diários e a visão da organização”, “Posso citar um exemplo de alguém vivendo os valores da organização” e “Outras unidades de trabalho cooperam e assistem a minha unidade de trabalho”, enquanto apenas uma afirmação teve seu escore diminuído, mesmo que tenha sido uma diminuição pouco relevante, em relação à aplicação anterior: “Posso dar um exemplo recente de quando um colega me ajudou com meu trabalho”.

As mudanças no escore médio entre as aplicações 2 e 3 foram negativas e, na média, atingiram escore menores ainda do que os escores de linha de base da primeira aplicação. Onze das afirmações tiveram escore menor na terceira aplicação sendo que seis delas tiveram diminuição considerável em seu escore como as afirmações: “Quando eu sei que meu gestor é responsável, faço esforços extra nas suas iniciativas”, “Vejo a relação entre meus esforços diários e a visão da organização”, “Posso citar um exemplo de alguém vivendo os valores da organização” e “Fiz sugestões de melhorias nos últimos três meses”. A única afirmação que teve aumento de escore foi “É seguro admitir para o meu gestor que cometi um erro ou falhei ao realizar algo”.



**Figura 7** – Resultados médios das respostas dos XX colaboradores nas três aplicações do questionário de desempenho no Restaurante 1. Cada ponto no gráfico representa a média dos escores da aplicação, com mínima média possível sendo 1 e máxima média possível sendo 4.

O Restaurante 2 teve resultados muito parecidos ao Restaurante 1 em relação ao desempenho do líder: os escores médios aumentaram da primeira para a segunda aplicação, mas diminuíram da segunda para a terceira aplicação, quase voltando à linha de base. Entre a primeira e a segunda aplicação, os escores médios aumentaram, sendo que dez das afirmações tiveram aumento no escore, indicando que o comportamento dos líderes era condizente com estas afirmações, enquanto duas afirmações tiveram menores escores na segunda aplicação, indicando que o desempenho dos líderes em relação às afirmações diminuiu. As afirmações que tiveram mais aumento de escore foram “Quando eu sei que meu gestor é responsável, faço esforços extra nas suas iniciativas”, “Posso citar um exemplo de alguém vivendo os valores da organização”, “Fiz sugestões de melhorias nos últimos três meses”, “É seguro admitir para o meu gestor que cometi um erro ou falhei ao realizar algo” e “Sinto que meu gestor é uma pessoa para a qual posso pedir conselhos”, enquanto as duas afirmações que tiveram menor escore na segunda aplicação foram: “Me sinto ativamente encorajado a melhorar minhas habilidades e crescimento pessoal nesta empresa” e “Invisto tanta energia e entusiasmo quanto o meu gestor em suas iniciativas” (com diminuição de escore muito sutil).



Na terceira aplicação os escores de apenas duas afirmações foram maiores do que os escores da segunda aplicação, sendo elas “Quando meu gestor me pede para fazer algo, começo logo em seguida” e “Me sinto ativamente encorajado a melhorar minhas habilidades e crescimento pessoal nesta empresa”, enquanto as outras dez tiveram menores escores nesta aplicação do que na segunda. Algumas das afirmações que tiveram escores menores na terceira aplicação foram “Posso citar um exemplo de alguém vivendo os valores da organização”, “Invisto tanta energia e entusiasmo quanto o meu gestor em suas iniciativas”, “Posso dar um exemplo recente de quando um colega me ajudou com meu trabalho”, “Fiz sugestões de melhorias nos últimos três meses” e “É seguro admitir para o meu gestor que cometi um erro ou falhei ao realizar algo”.

O questionário de desempenho foi adaptado do questionário apresentado por Daniels e Daniels (2007) e teve o objetivo de mensurar a liderança com uma ferramenta proposta pelos próprios autores, já que a intervenção também foi baseada em sua literatura. Apesar do livro *Measure of a leader*, escrito pelos autores, ser utilizado como bibliografia para diversas pesquisas relacionadas à liderança, não foi encontrada nenhuma literatura experimental que aborde diretamente os comportamentos propostos no livro como variável dependente. A falta de pesquisas que utilizam os comportamentos propostos por Daniels e Daniels (2007) impossibilita a comparação de resultados, mas abre espaço para amplas possibilidades de pesquisa que teste a proposta dos autores de forma prática.

Outra questão importante a ser destacada especialmente neste tópico em que os resultados nos dois restaurantes foram um aumento inicial no escore, do início à metade da intervenção, e posterior diminuição do escore após a intervenção, caindo para números mais baixos que a linha de base no Restaurante 1. É relevante destacar que a pesquisa foi realizada durante a pandemia de Covid-19, no período em que as leis de abertura e fechamento de restaurantes mudavam constantemente, o que pode ter afetado o comportamento tanto dos

líderes quanto dos liderados. Entretanto, os efeitos psicológicos causados pelo período em que a pandemia aconteceu fogem do escopo deste trabalho. Além disso, é possível pensar o contexto das aplicações dos questionários sob o efeito da sazonalidade, visto que a última aplicação dos questionários foi realizada no período perto das festas de Natal, que é um momento de mais tensão, e pode ter tido alguma influência nas respostas dadas pelos liderados às questões de desempenho do líder. Tendo em vista este cenário de variáveis incontroláveis que afetaram de alguma forma o trabalho de todos os participantes, é difícil dizer com certeza como a pandemia e a sazonalidade afetaram os resultados desta pesquisa. Uma solução que poderia amenizar as incertezas destas variáveis seria a aplicação dos mesmos questionários em um terceiro restaurante que não tivesse recebido a intervenção, sendo ele apenas um grupo controle que serviria de comparação para análise dos restaurantes que receberam a intervenção de fato.

Os resultados para o desempenho do líder, nesta pesquisa, foram interessantes pois logo na primeira aplicação os escores eram altos, aumentaram ainda mais na segunda aplicação e diminuíram na última aplicação. Apesar do questionário de desempenho ter sido adaptado do mesmo livro que propôs os comportamentos dos líderes que fizeram parte da intervenção, a falta de literatura experimental utilizando estes comportamentos e a quantidade de variáveis incontroláveis que podem ter tido impacto nos resultados fazem com que a análise deste questionário seja limitada e que falte um grupo controle comparativo para os resultados desta parte da pesquisa. Pesquisas futuras com possível maior controle sobre variáveis ambientais ou com a realização de um grupo de controle se fazem necessárias para que seja possível comparar líderes que passaram pela intervenção e líderes que não passaram pela intervenção pois assim, mesmo que os resultados do grupo experimental sejam sutis, pode ser possível uma análise comparativa.

O presente estudo teve como objetivo apresentar pressupostos centrais da Análise do Comportamento para líderes, seguidos de formas de aplicação desta ciência demonstradas nos comportamentos de liderança propostos por Daniels e Daniels (2007) a fim de observar quais poderiam ser os efeitos no clima organizacional, no controle percebido no trabalho e o desempenho da liderança. Os resultados de controle no trabalho, apesar da falta de análise estatística, demonstraram poucas mudanças nos escores médios, o que podem ter sido resultado da diferença grande no tipo de trabalho que o público da pesquisa de Smith et. al. (1997). Quanto ao clima organizacional, medido de forma a apenas contemplar itens relacionados à liderança, houve mais mudanças no Restaurante 2 do que no Restaurante 1, possivelmente pela diferença na forma dos líderes de cada restaurante de comportar em relação a seus liderados. O desempenho dos líderes demonstrou as dificuldades da falta de pesquisa experimental sistemática analisando a aplicação da literatura de Daniels e Daniels (2007). Para que pesquisas futuras possam replicar a proposta desta, é necessário utilizar ferramentas mais refinadas para analisar controle no trabalho, criar formas de observar os comportamentos dos líderes diretamente e cuidar para que haja maior controle de variáveis ligadas ao comportamento do líder.

### Referências

- Albrecht, S. L. (2014). A Climate for Engagement: Some Theory, Models, Measures, Research and Practical Applications. Em B. Schneider, & K. M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 400-414). New York: Oxford University Press.
- Biglan, A., & Glenn, S. S. (2013). *Toward prosocial behavior and environments: Behavioral and cultural contingencies in a public health framework*. In G. J. Madden, W. V. Dube, T. D. Hackenberg, G. P. Hanley, & K. A. Lattal (Eds.), *APA handbook of behavior analysis, Vol. 2. Translating principles into practice* (pp. 255-275). American Psychological Association, Washington, DC, US.
- Bond, F. W., Flaxman, P. E. (2006) *The Ability of Psychological Flexibility and Job Control to Predict Learning, Job Performance, and Mental Health*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 26:1-2, 113-130, DOI: 10.1300/J075v26n01\_05
- Bond, F. W., Hayes, S. C., Barnes-Holmes, D. (2006) *Psychological Flexibility, ACT, and Organizational Behavior*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 26:1-2, 25-54, DOI: [10.1300/J075v26n01\\_02](https://doi.org/10.1300/J075v26n01_02)
- Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). *The influence of psychological flexibility on work redesign: Mediated moderation of a work reorganization intervention*. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 645.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., DiFonzo, N. (2004) *Uncertainty during organizational change: Is it all about control?*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13:3, 345-365, DOI: 10.1080/13594320444000128
- Choi, E., Johnson, D. A., Moon, K., & Oah, S. (2018). *Effects of Positive and Negative Feedback Sequence on Work Performance and Emotional Responses*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 97-115.

- Daniels, A. C., Daniels, J., & Abernathy, B. (2006). The leader's role in pay systems and organizational performance. *Compensation & Benefits Review*, 38(3), 56-60.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2007). *Measure of a leader*. Performance Management, Atlanta, GA.
- Day, David V., M. A. (2014). The climate and culture of leadership in organizations. Em B. Schneider, & K. M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 101-117). Nova York: Oxford University Press.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R. (1989). *Control in the workplace*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 4, 235-280.
- (2005) A Review of J. L. Komaki's *Leadership from an Operant Perspective*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 25:2, 73-81, DOI: [10.1300/J075v25n02\\_03](https://doi.org/10.1300/J075v25n02_03)
- Guerin, B. (2001). *Individuals as social relationships: 18 ways that acting alone can be thought of as social behavior*. *Review of General Psychology*, 5(4), 406-428.
- Hantula, D. A., Rajala, A. K., Brecher Kellerman, E. G., & DeNicolis Bragger, J. L. (2001). *The value of workplace safety: A time-based utility analysis model*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(2), 79-98.
- Hantula, D. A. (2015). *Job satisfaction: The management tool and leadership responsibility*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35, 81-94.
- Houmanfar, R. A., Alavosius, M. P., Morford, Z. H., Herbst, S. A., Reimer, D. (2015). *Functions of organizational leaders in cultural change: Financial and social well-being*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(1-2), 4-27.
- Hunziker, M. H. L. (2011). *Afinal, o que é controle aversivo?*. *Acta Comportamental*, 19(4), 9-19. Recuperado em 30 de junho de 2019, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-81452011000400006&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-81452011000400006&lng=pt&tlng=pt).

- Jex, Steve M., M. T. (2014). Employee Stress and Well-Being. Em B. Schneider, & K. M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 177-196). Nova York: Oxford University Press.
- Komaki, J. L., Minnich, M. L. (2016). *A behavioral approach to organizational change: Reinforcing those responsible for facilitating the climate and hence promoting diversity*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 36(2-3), 154-184.
- Krispin, J. (2018, June). Leadership Versus Management—Does the three-term operant contingency of behavior analysis distinguish between these roles?. In *Proceedings of the 12th European Conference on BBS & PM-Como*.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Malott, M. E. (2003). *Paradox of organizational change: Engineering organizations with behavioral systems analysis*. Context Press.
- Martins, M. D. C. F., de Oliveira, B., da Silva, C. F., Pereira, K. C., de Souza, M. R. (2004). *Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional*. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, 4(1), 37-60.
- Martins, T. E. M., Carvalho Neto, M. B. de, Mayer, P. C. M.. (2013). *B. F. Skinner e o uso do controle aversivo: um estudo conceitual*. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 15(2), 5-17. Recuperado em 30 de junho de 2019, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-55452013000200002&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55452013000200002&lng=pt&tlng=pt).
- Moran, D. J. (2011). *ACT for leadership: Using acceptance and commitment training to develop crisis-resilient change managers*. *International Journal of Behavioral Consultation and Therapy*, 7(1), 66-75. <http://dx.doi.org/10.1037/h0100928>

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Skinner, B. F. (2003). *Ciência e comportamento humano*. Martins Fontes, São Paulo, SP.
- Smith, C. S., Tisak, J., Hahn, S. E., Schmieder, R. A. (1997). *The measurement of job control*. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 225-237.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). Introduction: The Oxford Handbook. Em B. Schneider, & K. M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press

## Apêndice A

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, \_\_\_\_\_, R.G.: \_\_\_\_\_, declaro, por meio deste termo, que concordei com a minha participação na presente pesquisa. Trata-se de uma pesquisa supervisionada de mestrado da instituição Paradigma- Centro de Ciências e Tecnologias do comportamento, conduzida pela pesquisadora Marina Rocha Zani. Fui informado (a), ainda, de que a pesquisa é orientada pelo Profº Candido V. B. B. Pessoa. Afirmo que aceitei a minha participação sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) do objetivo estritamente acadêmico do estudo, que é, em linhas gerais oferecer workshops sobre comportamentos de liderança segundo a literatura de Daniels e Daniels (2007) e analisar o impacto desses workshops do clima organizacional, no nível percebido de controle dos colaboradores e nos comportamentos de liderança pertinentes à pesquisa. Estou ciente de que não corro riscos ao aceitar a participação nesta pesquisa. Fui informado(a) de que a colaboração se fará de forma anônima, sendo a identidade dos participantes resguardada e as informações obtidas utilizadas apenas para fins acadêmicos, sem qualquer possibilidade de identificação dos mesmos. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações obtidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Estou ciente de que, caso eu tenha dúvida ou vislumbre algum prejuízo advindo desta participação, poderei contatar o orientador da pesquisa. A pesquisadora me ofertou uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Fui ainda informado(a) de que posso me retirar desse estudo a qualquer momento, sem que me cause ônus ou transtorno de qualquer espécie.

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Assinatura do participante

---

Assinatura da pesquisadora



## Apêndice B

<b>Escala de Controle no trabalho</b>						
		Muito pouco	Pouco	Moderadamente	Muito	Constantemente
1	Você pode escolher os métodos que vai utilizar para realizar o seu trabalho?					
2	Você pode escolher quais tarefas ou projetos fazer?					
3	Você pode, sozinho, controlar a qualidade do seu trabalho?					
4	Você consegue saber quanto trabalho terá no dia antes dele começar?					
5	Você pode controlar quanto trabalho você realiza?					
6	Você pode controlar a velocidade com que faz o seu trabalho?					
7	Você pode controlar o agendamento e duração dos intervalos de descanso?					
8	Você pode controlar o seu horário de entrada e saída do trabalho?					
9	Você pode controlar quando você tira férias e folgas?					
10	Você consegue prever os resultados de suas decisões no trabalho?					
11	Você pode decorar, rearranjar e personalizar seu ambiente de trabalho?					
12	Você pode controlar as condições físicas do seu ambiente de trabalho (iluminação, temperatura)?					
13	Você pode controlar como você faz o seu trabalho?					
14	Você pode controlar como e quanto você interage com outras pessoas no trabalho?					
15	Você tem influência sobre as políticas e procedimentos na sua área de trabalho?					
16	Você pode controlar as fontes de informação que você precisa para o trabalho?					
17	As coisas que afetam seu trabalho são previsíveis, mesmo que você não possa controlá-las?					
18	Você pode controlar quantas e quais ferramentas de trabalho você pode utilizar?					
19	Você pode controlar o número de vezes que é interrompido enquanto você trabalha?					
20	Você tem controle sobre o seu salário no trabalho?					
21	Você tem controle sobre como o seu trabalho é avaliado?					
22	No geral, quanto você acha que tem controle sobre seu trabalho e assuntos relacionados ao trabalho?					

## Apêndice C

<b>Escala de clima organizacional</b>						
		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	Meu setor é informado das decisões que o envolvem					
2	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo					
3	O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas					
4	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe					
5	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas					
6	O chefe elogia quando o funcionários faz um bom trabalho					
7	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes)					
8	As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários					
9	Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas					
10	Aqui, existe planejamento das tarefas					
11	Os funcionário pode contar com o apoio do chefe					
12	As mudanças nesta empresa são planejadas					
13	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa					
14	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários					
15	O chefe valoriza a opinião dos funcionários					
16	Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças					
17	O chefe tem respeito pelo funcionário					
18	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários					
19	Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa					
20	A empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas					
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa					
22	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários					
23	Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados					
24	O trabalho bem feito é recompensado					
25	Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários					
26	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo					
27	Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe					
28	Neste empresa existem uma fiscalização permanente do chefe					

## Apêndice D

<b>Questionário de desempenho</b>					
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Quando eu sei que meu gestor é responsável, faço esforços extra nas suas iniciativas				
2	Quando meu gestor me pede para fazer algo, começo logo em seguida				
3	Estou trabalhando nos assuntos prioritários do meu gestor				
4	Vejo a relação entre meus esforços diários e a visão da organização				
5	Posso citar um exemplo de alguém vivendo os valores da organização				
6	Invisto tanta energia e entusiasmo quanto o meu gestor em suas iniciativas				
7	Posso dar um exemplo recente de quando um colega me ajudou com meu trabalho				
8	Outras unidades de trabalho cooperam e assistem a minha unidade de trabalho				
9	Fiz sugestões de melhorias nos últimos três meses				
10	É seguro admitir para o meu gestor que cometi um erro ou falhei ao realizar algo				
11	Sinto que meu gestor é uma pessoa para a qual posso pedir conselhos				
12	Me sinto ativamente encorajado a melhorar minhas habilidades e crescimento pessoal nesta empresa				

## Apêndice E

### Momento

1. Faça com que sua equipe te ensine algo. Qualquer coisa!
2. Encontre quais são os reforçadores positivos da sua equipe
3. Lembre-se! Cada pessoa tem reforçadores diferentes
4. Verifique periodicamente se estes itens reforçadores continuam reforçadores para sua equipe
5. Meça o tempo de decisão para ação em cada nível da organização
6. Faça perguntas como “Como você fez isto?” toda vez que você perceber um resultado, mas não conseguiu identificar os comportamentos que geraram aquele resultado
7. Reforce comportamentos até que atinja uma taxa alta e estável
8. Reforce intermitentemente quando o comportamento estiver numa taxa alta e estável
9. Desenvolva um sistema para descobrir quais são os colaboradores que fazem mais do que o esperado
10. Coloque reforçamento dentro dos processos e procedimentos
11. Arranje para que existam várias fontes de reforçamento para seus seguidores, incluindo reforçadores de gerentes, colegas, clientes e fornecedores.

### Compromisso

1. Tenha anotados seus compromissos feitos a clientes, a subordinados, a chefes e colegas
2. Mantenha registro da porcentagem de compromissos que você atinge durante a semana
3. Faça compromissos menores
4. Reconheça todos que cumpram seus compromissos
5. Celebre projetos, iniciativas ou programas que foram completados
6. Crie uma visão que tenha apelo emocional
7. Desenvolva uma maneira de visualizar o progresso em direção a visão usando um placar, gráfico ou quadro
8. Teste seus liderados para identificar comportamentos que estão de acordo com a visão
9. Encontre exemplos de e reforce comportamentos que estão de acordo com a visão
10. Celebre realizações de marcos no caminho em processos longos
11. Nomeie e defina os valores
12. Ensine as pessoas quais são os limites éticos frequentemente discutindo exemplos hipotéticos (e se...)
13. Planeje o tempo numa reunião marcada para coletar dos colaboradores exemplos de ações que foram de acordo com os valores
14. Reconheça publicamente pessoas que exemplificam os valores da empresa através de decisões ou ações
15. Teste as decisões, políticas e práticas da organização para encontrar consistências com os valores
16. Considere falta de foco como um reflexo de pouco reforçamento recebido por comportamentos esperados, focados nas tarefas

### Iniciativa

1. Celebre publicamente realizações de pares e até de fornecedores
2. Reconheça os membros da equipe que tem alta performance e tenha permissão deles para deixar públicas as suas realizações
3. Forneça recompensas sociais ou simbólicas de modo memorável
4. Reforce comportamentos, celebre resultados
5. Identifique os reforçadores dos seus colaboradores
6. Antes de fazer mudanças, identifique o impacto nos clientes internos (colaboradores) e externos. Isso vai garantir que uma melhoria em uma área não é um punidor para outra área
7. Deixe públicas as ações que uma área faz para ajudar outra área
8. Reforce pessoas que atrasam suas realizações para ajudar outras pessoas
9. Reforce todas as melhorias, não importa o quão pequenas elas sejam
10. Faça com que sugerir melhorias seja fácil
11. Separe tempo e dinheiro para apoiar o teste e desenvolvimento de ideias

### Reciprocidade

1. Estabeleça metas que tenham grande chance de serem atingidas
2. Quando as metas não forem atingidas, foque em fazer com que as próximas metas sejam atingidas, já que falhas fazem com que o desempenho seja mais frágil e extinção mais provável
3. Faça com que trabalho duro seja recompensador expressando seu interesse e demonstrando entusiasmo pelo que as pessoas estão fazendo
4. Utilize os comportamentos por trás dos números para tomar decisões
5. Peça pela opinião das pessoas, em particular e de forma aberta. Aja sobre todas as sugestões independentemente de sua significância
6. Rastreie a porcentagem de sugestões implementadas e o impacto econômico delas
7. Faça perguntas que permitam que sua equipe mostre o que ela sabe
8. Faça com que parte da recompensa de sua equipe seja contingente ao seu sucesso com iniciativas
9. Faça perguntas sobre quaisquer ações que deveriam começar, parar ou continuar.
10. Divida com sua equipe o que você está fazendo para melhorar suas habilidades de liderança
11. Garanta que as recompensas são contingentes ao sucesso do colaborador

## Anexo 1

### Introdução à Análise do Comportamento

COMO LIDAR COM PESSOAS

### Objetivo

Explor como algumas das nossas ações influenciam as pessoas à nossa volta.

A maneira como um líder lida com sua equipe pode fazer toda a diferença!

### Entendendo o comportamento

O que é o comportamento?



### O que faz parte desse ambiente?

- Ambiente físico
- Condições de trabalho
- Relacionamentos interpessoais
- Clima da empresa
- Gerente

### Por que alguns comportamentos acontecem mais vezes e outro menos vezes?

Por que tem gente que fica no celular durante o trabalho e gente que não fica?

Por que tem gente que faz todos os procedimentos corretos e gente que não faz?

É possível mudar o comportamento de alguém?

### Comportamentos que devem acontecer mais

- Aumentar as vendas
- Ter um atendimento melhor
- Melhorar o desempenho de alguém que já é bom
- Garantir que todo mundo vai seguir os procedimentos de segurança

### Comportamento que devem acontecer menos

- Diminuir comportamentos de perigo no trabalho
- Diminuir comportamentos indesejáveis
  - Atendimento à clientes de forma errada
  - Utilizar o celular durante o trabalho
  - Retrabalho

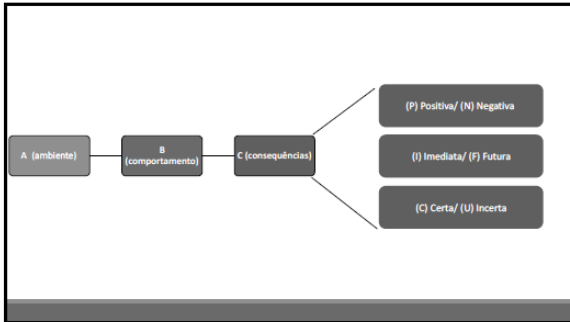
### EXEMPLOS

No trabalho, um funcionário está no celular, você pega ele no flagra e dá bronca

No trabalho, um funcionário sugeriu um prato para um cliente e o cliente aceitou, você elogia o funcionário.

No trabalho, funcionário está parado enquanto clientes estão chamando. Você chama ele para atender a mesa. Ele atende os clientes e quando ele chega perto de você, você fala "É preguiça hoje ein!"

No trabalho, um funcionário está atendendo os clientes e você chega na mesa e fala "Vocês podem contar com fulano, aqui ele é o cara!"



### EXEMPLOS

No trabalho, um funcionário está no celular, você pega ele no flagra e dá bronca

No trabalho, um funcionário sugeriu um prato para um cliente e o cliente aceitou, você elogia o funcionário.

No trabalho, funcionário está parado enquanto clientes estão chamando. Você chama ele para atender a mesa. Ele atende os clientes e quando ele chega perto de você, você fala "É preguiça hoje ein!"

No trabalho, um funcionário está atendendo os clientes e você chega na mesa e fala "Vocês podem contar com fulano, aqui ele é o cara!"

### Por que usar consequências positivas?

É muito mais forte do que consequências negativas

Constrói uma relação melhor entre a equipe

Funcionário tem mais confiança nele mesmo, e fica mais autônomo

### Ser fonte de consequências positivas

- Descubra o que é positivo para sua equipe
  - Cada pessoa vê positivo como uma coisa diferente
  - Gaste um tempinho para aprender sobre o que reforça cada pessoa
- Faça o que você disse que iria fazer
- Seja um aluno de seus liderados
  - Aprenda o que sua equipe sabe e o que ela faz diferente de você

### Proposta

Descobrir quais são as consequências positivas de 2 pessoas da equipe e tentar colocar elas em prática (usar essas consequências quando estiver lidando com esta pessoa)

# Introdução à Análise do Comportamento

### Objetivo

Expor como a Análise do Comportamento compreende o papel dos líderes de pessoas como agentes de mudança no ambiente de trabalho.

## Pressupostos Principais da Análise do Comportamento

Unidade de Análise: comportamento  
Comportamento é relação

Compreendido sempre dentro de um contexto específico

## O que é comportamento?

O que é andar?  
• Andar é comportamento?

O que é ser proativo?  
• Ser proativo é comportamento?

O que é ser líder?  
• Ser líder é comportamento?

Nosso foco será nas consequências

Os líderes são também o ambiente que afeta diretamente de sua equipe.

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)	P/N (positiva/negativa)	I/F (imediate/futura)	C/U (certa/incerta)

## Como funciona a Análise PIC/NIC

mais poderosas ← → menos poderosas

## Como funciona a Análise PIC/NIC

A análise é feita do ponto de vista de quem está desempenhando, e não do nosso



A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)	P/N (positiva/negativa)	I/F (imediate/futura)	C/U (certa/incerta)
Treinamento	Começar uma nova rotina	Ter mais trabalho	N	I	C
Conhecimento do assunto da tarefa		Leva mais tempo	N	I	C
Prioridades do diretor/dono		Pode receber um reconhecimento	P	F	U
Prioridades da empresa		Pode não vir nenhum cliente	N	I/F	U
Outras atividades		Volta a trabalhar/5	P	I	C

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)	P/N (positiva/negativa)	I/F (imediate/futura)	C/U (certa/incerta)
Treinamento	Começar uma nova rotina	Ter mais trabalho	N	I	C
Conhecimento do assunto da tarefa		Leva mais tempo	N	I	C
Prioridades do diretor/dono		Pode receber um reconhecimento	P	F	U
Prioridades da empresa		Pode não vir nenhum cliente	N	I/F	U
Outras atividades		Volta a trabalhar/5	P	I	C

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)	P/N (positiva/negativa)	I/F (imediate/futura)	C/U (certa/incerta)
Treinamento	Começar uma nova rotina	Ter mais trabalho	N	I	C
Conhecimento do assunto da tarefa		Leva mais tempo	N	I	C
Prioridades do diretor/dono		Pode receber um reconhecimento	P	F	U
Prioridades da empresa		Pode não vir nenhum cliente	N	I/F	U
Outras atividades		Volta a trabalhar/5	P	I	C

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)	P/N (positiva/negativa)	I/F (imediate/futura)	C/U (certa/incerta)
Treinamento	Começar uma nova rotina	Ter mais trabalho	N	I	C
Conhecimento do assunto da tarefa		Leva mais tempo	N	I	C
Prioridades do diretor/dono		Pode receber um reconhecimento	P	F	U
Prioridades da empresa		Pode não vir nenhum cliente	N	I/F	U
Outras atividades		Volta a trabalhar/5	P	I	C

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)	P/N (positiva/negativa)	I/F (imediate/futura)	C/U (certa/incerta)
Treinamento	Começar uma nova rotina	Ter mais trabalho	N	I	C
Conhecimento do assunto da tarefa		Leva mais tempo	N	I	C
Prioridades do diretor/dono		Pode receber um reconhecimento	P	F	U
Prioridades da empresa		Pode não vir nenhum cliente	N	I/F	U
Outras atividades		Volta a trabalhar/5	P	I	C

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)	P/N (positiva/negativa)	I/F (imediate/futura)	C/U (certa/incerta)
Treinamento	Começar uma nova rotina	Ter mais trabalho	N	I	C
Conhecimento do assunto da tarefa		Leva mais tempo	N	I	C
Prioridades do diretor/dono		Pode receber um reconhecimento	P	F	U
Prioridades da empresa		Pode não vir nenhum cliente	N	I/F	U
Outras atividades		Volta a trabalhar/5	P	I	C

## Lembre-se

---

Estamos sempre falando de probabilidades

## Aumentando a frequência de um comportamento

---

### Reforçadores

- Aumentam a frequência dos comportamentos

### Reforçadores positivos

## Aumentando a frequência de um comportamento

---

### Reforçador positivo

- Evento, ação ou objeto que foi produzido pelo comportamento
- As pessoas trabalham para conseguir aquele evento, ação ou objeto

**Qualquer tipo de reforçador:**  
Vem **logo depois** do comportamento  
Aumentam a frequência do comportamento

## Reforço positivo

---

Reforço positivo é uma das chaves para aumentar a frequência o comportamento que desejamos ver na empresa

- Inovação, produtividade, chegar na hora certa, fazer entregas no prazo correto....

Reforço positivo é diferente para cada pessoa

## Reforço positivo

---

O reforço positivo tem efeitos positivos

- Satisfação, "fiz um trabalho bem feito", "meu líder gosta do meu trabalho", lealdade, "vou continuar me esforçando", "aqui é um bom lugar para trabalhar"...

Essa sensação que o colaborador tem cria um clima positivo no trabalho

" Se você consegue gerenciar consequências de maneira contingente, com ênfase em reforçamento positivo, se tornar um líder é uma questão de técnica. Quando você descobre o que é reforçador sobre aqueles comportamentos que são críticos para a missão, parear você mesmo e os objetivos da organização com estes reforçadores é uma tarefa mais fácil."

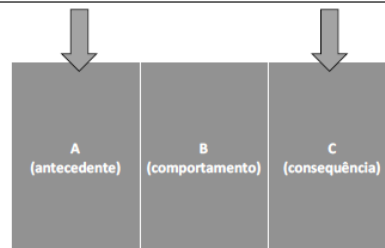
Daniels & Daniels, 2007

## Qual é a nossa missão?

- Missão da empresa -

Os líderes da empresa, agem de acordo com a nossa missão?  
O que motiva os líderes desta empresa?

## Liderar é se relacionar



## Como se tornar uma fonte de reforçamento positivo?

1. Seja um aluno de seus liderados
  - Aprenda o que sua equipe sabe e o que ela faz
2. Descubra o que reforça positivamente seus liderados
  - Gaste um tempinho para aprender sobre o que reforça cada pessoa

## Anexo 2

### Por onde eu começo?

COMO ALGUMAS ATITUDES PODEM INFLUENCIAR MUDANÇAS POSITIVAS NA EMPRESA

### Como iniciar a mudança?

#### O início

Lembra lá da aula de Física, quando o seu professor falou de vetores?  
É, eu também não.. Vamos relembra...



#### 1) Massa

Quantas pessoas respondem quando você dá uma diretriz?

Massa = número de pessoas que está sobre sua liderança

Garantir que todos os colaboradores estão recebendo reforços positivos para ações que estão de acordo com a missão da empresa

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
Você, líder, deu uma diretriz.	Qual o comportamento dos colaboradores?	Como é que você conseguiu estes comportamentos?

#### 2) Velocidade

Quanto tempo demora para sua equipe ouvir as suas diretrizes?

- Será que estão ocupados demais com a demanda atual?
- Será que confiam na sua diretriz?

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
O que deve acontecer antes do comportamento para que o colaborador possa agir imediatamente?	Ouvir sua diretriz e entrar em ação	Como você reage ao início imediato da ação?

Vamos falar de alguns exemplos?

#### 2) Velocidade

Quando reforçamos positivamente colaboradores que agem rápido é possível criar um senso de urgência para alguma ação.

- A falta de resposta dos colaboradores é, na sua maioria, um reflexo do tipo de liderança (e de consequências que são dadas)

Reforçadores pequenos, mas frequentes, são mais efetivos do que grandes reforçadores.

	A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
1	O que deve acontecer antes da ação para que o colaborador possa agir imediatamente?	Ouvir sua diretriz e entrar em ação	Como você reage ao início imediato da ação?
	A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
2	O que deve acontecer antes da ação para que o colaborador possa agir imediatamente?	Ouvir sua diretriz e entrar em ação	Como você reage ao início imediato da ação?

Pensar em reforços frequentes é pensar em consequências frequentes para comportamentos que estão sendo apresentados

### 3) Direção

Quanto o comportamentos dos liderados estão de acordo com as suas prioridades, como líder?

Massa e velocidade só fazem sentido se a equipe está indo na direção certa!

- Para onde estamos direcionando as nossas ações?

### 3) Direção

"Se você perceber que as pessoas estão distraídas do que você considera que seja trabalho crítico, isto te mostra que o nível de reforçamento para trabalhos prioritários está mínimo comparado ao nível de reforçamento disponível por fazer outras coisas. Você deve [...] aumentar o reforçamento para trabalhos prioritários"

### 3) Direção

- Você, líder, deve prestar atenção à sua equipe e se ela está focando seus esforços em tarefas que sejam primordiais para atingir os resultados
- Na empresa, existem pessoas que trabalham para o resultado que você, líder, espera, e existem pessoas que trabalham para outras coisas
  - Distrações vão acontecer, mas você pode reforçar quem já está fazendo um bom trabalho!

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
O que deve acontecer antes do comportamento para que o colaborador possa agir na direção certa?	Equipe começa a agir, mas na direção errada	Como você reage ao início imediato dessa ação?

Vamos falar de alguns exemplos?

	A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
1	O que deve acontecer antes do comportamento para que o colaborador possa agir na direção certa?	Equipe começa a agir, mas na direção errada	Como você reage a essa ação?
	A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
2	O que deve acontecer antes do comportamento para que o colaborador possa agir na direção certa?	Equipe começa a agir na direção certa	Como você reage a essa ação?

Pensar em reforços frequentes é pensar em consequências frequentes para comportamentos que estão sendo apresentados

### Lembrando...

Cada pessoa tem seu comportamento reforçado por uma coisa diferente. Esperar que o mesmo reforçador funcione para todos não é efetivo

### Como iniciar essa mudança?

Para mudar, temos que mudar alguma parte daquela flecha:

- Massa
- Velocidade
- Direção

## Como construir momentum?

---

1. Faça com que sua equipe te ensine algo. Qualquer coisa!
2. Encontre quais são os reforçadores positivos da sua equipe
  - Lembre-se! Cada pessoa tem reforçadores diferentes
3. Verifique periodicamente se estes itens reforçadores continuam reforçadores para sua equipe

## Como construir momentum?

---

4. Meça o tempo de decisão para ação em cada nível da organização
5. Faça perguntas como "Como você fez isto?" toda vez que você perceber um resultado, mas não conseguiu identificar os comportamentos que geraram aquele resultado
6. Reforce comportamentos até que atinja uma taxa alta e estável

## Como construir momentum?

---

7. Reforce intermitentemente quando o comportamento estiver numa taxa alta e estável
8. Desenvolva um sistema para descobrir quais são os colaboradores que fazem mais do que o esperado
9. Coloque reforçamento dentro do processos e procedimentos

## Como construir momentum?

---

10. Arranje para que existam várias fontes de reforçamento para seus seguidores, incluindo reforçadores de gerentes, colegas, clientes e fornecedores.

### Anexo 3

## Uma semana em retrospectiva...

COMO FOI A SEMANA PASSADA?  
 VOCÊ FEZ ALGO DE DIFERENTE?  
 QUANTAS VEZES LEMBROU DA LISTA DE COMPORTAMENTOS?

"Já que líderes não podem nem estar em todos os lugares nem fazer tudo, o sucesso deles depende da sua habilidade de construir um nível significativo de compromisso para seus objetivos dentre seus liderados. O compromisso deve ser de modo que eles continuem trabalhando em direção aos objetivos apesar dos obstáculos e distrações que são inevitáveis"

## Compromisso

O QUE MANTÉM O COMPROMISSO DOS  
 NOSSOS COLABORADORES COM A EMPRESA?

Compromisso traz a obrigação ou o dever de fazer alguma coisa, mas também deve trazer a satisfação

Muitos líderes começam a construir uma relação com seus liderados

Conto agora para vocês a história de três pessoas: (história de 3 colaboradores da própria empresa)

- Apesar deles fazerem trabalhos completamente diferentes, posso afirmar que o que eles tinham em comum quando chegaram na empresa não era só obrigação, era compromisso com a ideia da empresa

Trabalhar com satisfação e compromisso "vem de fábrica" em muitos casos na empresa!

Precisamos usar isso para continuar engajando a todos em seus deveres, fornecendo informação, direção e reforço positivo.

## Como manter o compromisso?

Crie uma visão

"Aonde queremos chegar?"

## Alguns exemplos

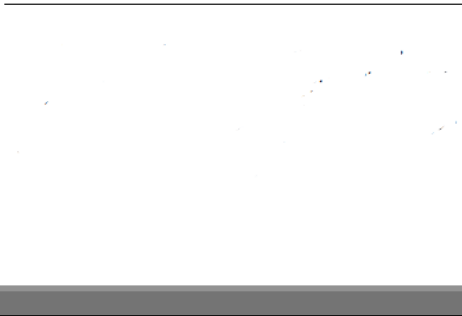
DISNEY

"Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças."

CACAU SHOW

"Ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo, oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura, com foco no crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental."

## Missão



Temos uma missão e uma visão que queremos seguir

Estamos reforçando tudo o que está dentro da nossa visão e da nossa missão?

Quais seriam estes comportamentos?

(solicitar exemplos dos participantes)

## Como usar a visão no dia a dia?

Uma missão é uma frase que deixa clara em uma frase concisa porque a organização ou um trabalho existe.

A missão diz às pessoas o que fazer, a visão diz PORQUE fazer

## Será que todo mundo sabe o que tem que fazer para tornar a visão uma realidade?

Se perguntássemos para alguém da ponta o que ela deve fazer na empresa para atingir a visão da organização, ela saberia dizer com precisão e agilidade?



A visão da empresa é um motivador para o trabalho dos nossos colaboradores?

Nossa visão dá significado para o trabalho e para o sacrifício?

## Ser o exemplo

Pais, por exemplo, são o maior exemplo que os filhos tem de como se comportar

Porque pais demoram tanto para escolher babás, escolas e amigos dos filhos e de forma tão rigorosa?

Porque quanto mais exemplos eles tiverem, mais parecido com os seus valores ele vai se comportar

Alguém, alguma vez, já percebeu que um liderado se comportava exatamente como o líder?



## E nossos valores?

Depois de saber o que fazer, os colaboradores devem saber como fazê-lo seguindo nossos valores

É necessário incentivar pessoas que agem de acordo com os valores

## E nossos valores?

Pais, por exemplo, são o maior exemplo que os filhos tem de como se comportar

Alguém, alguma vez, já percebeu que um liderado se comportava exatamente como o líder?

Porque pais demoram tanto para escolher babás, escolas e amigos dos filhos e de forma tão rigorosa?

- Porque quanto mais exemplos eles tiverem, mais parecido com os seus valores ele vai se comportar

## Fazendo a mudança: como funciona?

Então agora todos deverão seguir todas as diretrizes seguindo totalmente os valores da empresa?

## Pequenos passos!

Pequenos passos são o único caminho para qualquer mudança de comportamento dentro de uma empresa

- Primeiro, deem consequências positivas todos os comportamentos mínimos que os colaboradores tem que demonstram os valores
- Segundo, deem consequências positivas mais frequentemente para comportamentos mais complexos que refletem os valores

## Reforçam todos os comportamentos mínimos que os colaboradores tem que demonstram os valores

Quais são esses comportamentos?

- 
- 
- 

Conseguem lembrar de uma situação em que algum colaborador se comportou dessa forma?

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
Em qual situação isso aconteceu?  Qual era o ambiente?	Comportamento relatado pelos participantes	Qual foi a consequência na ocasião?

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)

## Lembrando...

---

É um erro colocar os critérios altos demais cedo demais!

Se alguém não faz nem o mínimo, como atingir critérios tão altos?

## Como promover o compromisso que queremos?

---

1. Tenha anotados seus compromissos feitos a clientes, a subordinados, a chefes e colegas
2. Mantenha registro da porcentagem de compromissos que você atinge durante a semana
3. Faça compromissos menores
4. Reconheça todos que cumpram seus compromissos

## Como promover o compromisso que queremos?

---

5. Celebre projetos, iniciativas ou programas que foram completados
6. Crie uma visão que tenha apelo emocional
7. Desenvolva uma maneira de visualizar o progresso em direção a visão usando um placar, gráfico ou quadro
8. Teste seus liderados para identificar comportamentos que estão de acordo com a visão

---

9. Encontre exemplos e reforce comportamentos que estão de acordo com a visão

10. Celebre realizações de marcos no caminho em processos longos
11. Nomeie e defina os valores
12. Ensine as pessoas quais são os limites éticos frequentemente discutindo exemplos hipotéticos (e se...)

---

13. Planeje o tempo numa reunião marcada para coletar dos colaboradores exemplos de ações que foram de acordo com os valores

14. Reconheça publicamente pessoas que exemplificam os valores da empresa através de decisões ou ações

15. Teste as decisões, políticas e práticas da organização para encontrar consistências com os valores

16. Considere falta de foco como um reflexo de pouco reforçamento recebido por comportamentos esperados, focados nas tarefas

## Anexo 4

## Uma semana em retrospectiva...

COMO FOI A SEMANA PASSADA?  
 VOCÊ FEZ ALGO DE DIFERENTE?  
 QUANTAS VEZES LEMBROU DA LISTA DE COMPORTAMENTOS?

"Melhor forma de eficiência é a cooperação espontânea de pessoas livres"

## Iniciativa

COMO CONSTRUIR UMA EQUIPE DE INICIATIVA  
 (E ACABATIVA)!

## Relações e trabalho em equipe

Criar e manter uma equipe que trabalha em conjunto é trabalho do líder

Criar e manter uma equipe que trabalha em conjunto para que a empresa seja melhor é *dever* do líder

## Regra dos 80/20

20% da equipe faz 80% do trabalho

Se isso é verdade, acontece porque é um reflexo de como a equipe é compreendida e gerenciada pelo líder

## Pessoas diferentes, reforços diferentes

Um líder deve prestar atenção a cada pessoa da sua equipe, e se sabemos que cada pessoa tem um reforçador diferente, podemos reforçar pessoas de maneira diferente.

- Se existe desempenho diferenciado, o reforço deve ser diferenciado
- Conseguem pensar em qual o reforçador para uma pessoa do seu time?

## Como saber essa diferença?

Muitas pessoas não sabem dizer se seus líderes têm conhecimento sobre seu esforço extra

- Temos aqui a chance de demonstrar reconhecimento!

Antes de levar a público um resultado satisfatório, tente entender qual foi o esforço individual de cada um, e então reconheça cada colaborador de acordo

## Como saber essa diferença?

- Tente fazer parte (ou ter conhecimento) do processo enquanto ele está em andamento, não só quando o objetivo é atingido
  - Demonstrar interesse pelo processo te ajuda a conhecer a equipe e promover o contato com ela, indicando que suas tarefas são importantes
  - Só o contato e o seu interesse pode ser um grande reforçador de comportamentos produtivos

Qual foi a última vez que você acompanhou de perto um processo da sua equipe?

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
Qual era o contexto/necessidade a ser sanada?  Como foi solicitado início da atividade?	Equipe executando o projeto	Como você, como líder, deu consequência para a realização ou não do projeto

## Construindo relações

Equipes que trabalham em conjunto e se ajudam podem demonstrar mais iniciativa, incentive essas relações de ajuda mútua.

Na maioria das empresas, é explícito que todas as inovações e iniciativas começaram com a atividade de um grupo, e não de uma pessoa só

## Minha equipe é grande demais!

Pode ser que o seu problema seja:

“Sou líder de uma equipe grande, como acompanhar e reforçar cada um dos colaboradores?”

Ou ainda:

“Minha equipe vai bem, obrigada.  
Mas não conseguimos dialogar com a pessoa X”

## Conhecer e dialogar

É preciso conhecer os elos de conexão que existem entre os departamentos, e “limpar” o processo do que pode gerar um gargalo

A ideia é que, tendo uma visão geral da integração dos processos, o colaborador tenha informação suficiente para que o líder possa trabalhar a preocupação com o produto final da empresa, e não só com o produto de cada departamento

## Incentivando a mudança

Se queremos incentivar a iniciativa, mais do que falar sobre isso, devemos promover situações nas quais as pessoas tenham iniciativa

- Dar mais oportunidades para inovações
- Reforçar mais as ideias inovadoras (mesmo que elas não sejam críticas para a missão da empresa naquele momento)

Quando foi a última vez que você incentivou iniciativa?

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
Qual era a situação/ambiente anterior à iniciativa?	Iniciativa do colaborador	Como você, como líder, lidou com a iniciativa do colaborador?

## Inovação

É fato de que temos hoje alguns competidores no mercado que podem nos ultrapassar

Devemos ter inovação numa taxa maior do que a dos nossos concorrentes

- Temos as ferramentas de incentivo à inovação nas mãos!

“Um ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem livres para fazer sugestões sobre como melhorar a operação é um sinal de liderança”

### Para construir iniciativa

---

1. Celebre publicamente realizações de pares e até de fornecedores
2. Reconheça os membros da equipe que tem alta performance e tenha permissão deles para deixar públicas as suas realizações
3. Forneça recompensas sociais ou simbólicas de modo memorável
4. Reforce comportamentos, celebre resultados

### Para construir iniciativa

---

5. Identifique os reforçadores dos seus colaboradores
6. Antes de fazer mudanças, identifique o impacto nos clientes internos (colaboradores) e externos. Isso vai garantir que uma melhoria em uma área não é um punidor para outra área
7. Deixe públicas as ações que uma área faz para ajudar outra área

### Para construir iniciativa

---

8. Reforce pessoas que atrasam suas realizações para ajudar outras pessoas
9. Reforce todas as melhorias, não importa o quão pequenas elas sejam
10. Faça com que sugerir melhorias seja fácil
11. Separe tempo e dinheiro para apoiar o teste e desenvolvimento de ideias

### Para construir iniciativa

---

11. Planeje reforçamento para colaboradores que ajudam a testar novas ideias
12. Reconheça e recompense o sucesso da implementação de novas ideias

## Anexo 5

### Reciprocidade

MAXIMIZANDO INTERAÇÕES ENTRE  
LÍDER E SUA EQUIPE

### Relacionamento de escritório

Para trabalharmos juntos, precisamos sempre nos relacionar com outras pessoas.

Podemos escolher entre diversos tipos de relacionamento, os mais comuns são:

- Relacionamento próximo
- Relacionamento de escritório

“Um relacionamento no qual o líder não tem tanto contato pessoalmente com sua equipe direta sempre vai estar em desvantagem na busca pelos objetivos.”

PS: Foque sempre nos relacionamentos que promovem significado para seus esforços no trabalho

“A falha de muitas pessoas não vem de uma falha individual, mas sim da falta de apoio necessário e treinamento que vem de relacionamentos no trabalho”

### Desperte o melhor nas pessoas

Qualquer pessoa só pode despertar o melhor em outras pessoas quando ela investe o próprio tempo e esforço nas pessoas que ela quer inspirar

“Pessoas não tem a melhor performance num ambiente de pressão, medo de falhar e possíveis recompensas monetárias como únicas forças motivadoras.”

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
X	X	Crítica duras e imediatas Descarte de todo o trabalho feito Retrabalho Mudança completa de direção “Não te falei? Não vamos precisar mais do que você estava fazendo”

### Respeito

A maioria das pessoas chega na empresa já com algum respeito pelo seu líder. A partir desse momento, um líder tem dois trabalhos:

- Manter seu respeito inicial
- Manter seu respeito mesmo em momentos de mudança

Sem respeito, não temos acesso à realidade. Os colaboradores não se expressam:

- Por medo dos de se expor
- Por medo se ser punido
- Por medo de demissão, caso a pessoa traga à tona um erro

### Momentos de mudança

Em momentos de mudança, relacionamentos são muito afetados.

Essas mudanças são baseadas nas informações e dados que o líder coleta, mas ele não deve parar por aí:

- Como é que os colaboradores chegaram àqueles números? (ou, como é que chegamos nos resultados hoje para entendermos o que devemos mudar amanhã)

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
Solicitação de uma entrega	?????	Entrega realizada

## Momentos de mudança

Sem conhecer a realidade de hoje, não temos nenhuma garantia de que as mudanças que planejamos terão algum efeito

Sem respeito, não temos acesso à realidade

- Por medo de se expor
- Por medo de ser punido
- Por medo de demissão, caso a pessoa traga à tona um erro

## Respeito

A ideia é que exista um relacionamento saudável, no qual as informações chegam até o líder não por exigência, mas espontaneamente

- Ex: filho que mostra para o pai sempre que faz alguma "arte"
- Demonstre respeito até pelas menores das tarefas

## Confiança

"Não converse com estranhos"

"Não aceite carona de desconhecidos"

Porque, então, você seguiria as diretrizes de alguém em quem você não confia?

## Teste da confiança

O que você fez a última vez que algum colaborador, espontaneamente, apontou uma informação que poderia ser prejudicial a si mesmo?

Se a equipe confia no líder, erros e problemas são discutidos e resolvidos mais rápida e efetivamente

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
Colaborador cometeu um erro	Relato do erro para o líder	Líder compreende o erro e dá diretrizes para consertar o erro

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequência)
Colaborador cometeu um erro	Relato do erro para o líder	Líder dá uma bronca/expõe o erro para a equipe/faz desse erro um "exemplo"

## Confiança acelera o aprendizado!

Quando o colaborador confia no líder, ele traz os problemas a tona e a discussão do caso leva a compreender a causa do problema

Sem saber a causa do problema, é impossível encontrar soluções!

## Primeiros passos...

Qual o primeiro passo para construir confiança?

- Faça o que você disse que iria fazer

Colaboradores aprendem a confiar ou não observando como o líder reage a diferentes situações, principalmente as situações delicadas de erro ou de melhorias

## Faça seus talentos crescerem!

A melhor qualidade de um bom líder é ser formador de outros líderes

A chave para criar novos líderes é:

- Apontar os comportamentos críticos para uma função e fornecer oportunidades guiadas de praticar aqueles comportamentos
- Crie oportunidades para que a pessoa possa praticar o que ela aprendeu
- Guiadas pois você estará por perto na fase de aprendizado

## Quer conhecer uma das melhores empresas formadoras de líderes?

MARY KAY

## Como construir reciprocidade

1. Estabeleça metas que tenham grande chance de serem atingidas
2. Quando as metas não forem atingidas, foque em fazer com que as próximas metas sejam atingidas, já que falhas fazem com que o desempenho seja mais frágil e extinção mais provável
3. Faça com que trabalho duro seja recompensador expressando seu interesse e demonstrando entusiasmo pelo que as pessoas estão fazendo

4. Utilize os comportamentos por trás dos números para tomar decisões
5. Peça pela opinião das pessoas, em particular e de forma aberta. Aja sobre todas as sugestões independentemente de sua significância
6. Rastreie a porcentagem de sugestões implementadas e o impacto econômico delas
7. Faça perguntas que permitam que sua equipe mostre o que ela sabe

8. Faça com que parte da recompensa de sua equipe seja logo após ao seu sucesso com iniciativas
9. Faça perguntas sobre quaisquer ações que deveriam começar, parar ou continuar.
10. Divida com sua equipe o que você está fazendo para melhorar suas habilidades de liderança
11. Garanta que as recompensas são contingentes ao sucesso do colaborador