

**PARADIGMA - CENTRO DE CIÊNCIAS DO COMPORTAMENTO**

**Mestrado em Análise do Comportamento**

Pedro Guersoni Menna Barreto

**Os efeitos de um programa de desempenho sobre o comportamento de venda sugestiva em uma equipe de atendimento de restaurantes da região da Grande São Paulo.**

SÃO PAULO (SP)

2019

PEDRO GUERSONI MENNA BARRETO

**Os efeitos de um programa de desempenho sobre o comportamento de venda sugestiva em uma equipe de atendimento de restaurantes da região da Grande São Paulo.**

Mestrado apresentado ao programa de mestrado em Análise do Comportamento Aplicada do Paradigma - Centro de Ciências do Comportamento sob orientação do Prof. Dr. Candido V. B. B. Pessoa.

Formaram parte da Banca:

---

---

---

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos fotocopiadores ou eletrônicos.

Local e data: \_\_\_\_\_

Pedro Guersoni Menna Barreto

**Não posso reclamar de falta de apoio. Minha companheira, Stéfanie; minha família, pais, irmã, avós e sogros; meus amigos Beatriz, Gabriel, Jade, Leonardo, Luís, Marina, Matheus, Silvana (em ordem alfabética pra ninguém achar que está acima dos outros, sei como vocês ficam, seus lindos); meu orientador e colega, Candido; meus colegas de trabalho, Careli, toda a equipe do Grupo Família Dargas e do Instituto Biodelta. Vocês sempre terão em meu coração o lugar mais especial.**

**I am not a graceful person.**

**I am not a Sunday morning or a Friday sunset.**

**I am a Tuesday 2 a.m. gunshots muffled by a few city blocks,**

**I am a broken window during February.**

**My bones crack on a nightly basis.**

**I fall from elegance with a dull thud, and I apologize for my awkward sadness.**

**I sometimes believe that I don't belong around people, that I belong to all the leap days  
that didn't happen.**

**The way light and darkness mix under my skin has become a storm.**

**You don't see the lightning, but you hear the *echoes*.**

**— Anna Peters**

## RESUMO

Menna Barreto, P. G. (2019). Os efeitos de um programa de desempenho sobre o comportamento de venda sugestiva em uma equipe de atendimento de restaurantes da região da Grande São Paulo (Dissertação de Mestrado). Paradigma – Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento.

Os benefícios do uso de um programa de desempenho são base para estudos recentes na área da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (Organizational Behavior Management – OBM). Um dos principais modelos utilizados para programas de gestão de desempenho é o *Performance Management*, que consiste em estabelecimento de metas, apresentação de feedback e reforço positivo contingente ao desempenho. O presente estudo visou aumentar a frequência de comportamentos de venda sugestiva dentro de uma rede de bares e restaurantes da região da Grande São Paulo. Os participantes foram 60 atendentes, distribuídos em oito restaurantes. O procedimento utilizado foi o estabelecimento de metas com base no desempenho do participante, sessões quinzenais de feedback e, em caso de as metas serem atingidas, acesso à reforço positivo escolhido pelo próprio participante. A intervenção foi feita em linha de base múltipla entre os oito restaurantes durante um período total de 16 semanas. Ao final da intervenção, se tomarmos a média de todos os atendentes que participaram do experimento e tiveram seus comportamentos submetidos ao procedimento (Restaurante 1, 2, 3, 4, 5 e 6) temos um aumento médio de 47% no início da linha de base para 83% na última quinzena de intervenção. Já nos Restaurantes 7 e 8, nos quais não houve início da intervenção, a média da proporção de emissão das respostas alvo variou de 42% na primeira quinzena para 46% na última quinzena. Isso corrobora a hipótese do uso de um programa de gestão de desempenho para aumento da taxa de resposta alvo. Sobre a análise das vendas de café e sobremesa podemos concluir que a intervenção, embora não tendo efeito de aumento como o observado em pesquisas anteriores, pode ter mitigado quedas proporcionadas por fatores externos, uma vez que restaurantes com intervenção ativa tiveram suas vendas aumentadas ou estabilizadas e restaurantes em linha de base tiveram queda nas vendas dos dois itens escolhidos.

Palavras-chave: Análise do Comportamento Aplicada, Gestão de desempenho, Feedback, Metas, Organizational Behavior Management.

## ABSTRACT

Menna Barreto, P. G. (2019). The effects of a performance programme in the suggestive sales behaviour of a restaurant's catering team from São Paulo. (Masters Thesis). Paradigma – Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento.

The benefits of using performance programmes are basis for recent studies in Organizational Behaviour Management. One of the main models used is the *Performance Management*, which consists in setting goals, presenting feedback and positive reinforcement through contingencies link to the performance. The present study aims to increase the frequency of suggestive sales behaviours in a network of restaurants localized in São Paulo. The participants were waiters from 8 different facilities. The chosen procedure was the setting of goals based on the performance of each participant, biweekly feedbacks and, in case of achieved goals the was access to positive reinforcement chosen by the participant. The intervention was done using a multiple baseline design for a period of 16 weeks. At the end of the intervention, if we analyse the average of all participants of the experiment which had their behaviour submitted to the procedure (Restaurants, 1, 2, 3, 4, 5 and 6) we can see an increase of 47% at the beginning of the baseline going to 83% at the final two weeks of the intervention. At restaurants 7 and 8, in which there was no start of intervention, the proportional average of targeted responses varied from 42% in the first 2 weeks to 46% in the last. That corroborates the hypothesis of using a performance programme to increase the rate of targeted responses. Although not leading to increase of coffee and dessert sales, as shown in prior researches, suggestive sales behaviours may have mitigated negative sales pressure caused by external factors, as restaurants with active interventions had its sales increased or stabilized and restaurants in baseline had a decrease in sales of both chosen products.

Keywords: Applied Behavior Analysis, Organizational Behavior Management, Performance Management, Feedback, Goal Setting.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.Feedback.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Consequências comportamentais.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Metas.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. Programas de gestão de desempenho.....</b>	<b>15</b>
<b>2. MÉTODO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Participantes.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Local e equipamentos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. Delineamento experimental.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4. Registro das variáveis dependentes.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 Procedimento.....</b>	<b>21</b>
<b>3. RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Comportamento de “vendas sugestivas”.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Vendas de cafés e sobremesas.....</b>	<b>28</b>
<b>4. DISCUSSÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>44</b>
<b>Anexo 2 – Tabela de registro do pesquisador e gerentes.....</b>	<b>46</b>
<b>Anexo 3 – Layout aproximada dos restaurantes.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo 4 – Listagem dos itens do cardápio dos restaurantes.....</b>	<b>48</b>
<b>Anexo 5 – Dados de vendas com cálculo de dessazonalização.....</b>	<b>49</b>



A remuneração do trabalho já é, há mais de 50 anos, objeto de estudo na Análise do Comportamento. Skinner (1953/2003) interpreta como os esquemas de reforço influenciariam diretamente o trabalho de um indivíduo humano, relacionando trabalho a emissões de respostas e formas de remuneração a esquemas de reforço. Apontamentos de Skinner nessa mesma obra em relação ao trabalho humano abordam o uso de controle por estimulação aversiva e combinações entre os esquemas de reforço. Estes têm ação de aumento na taxa de respostas além do observado em esquemas de reforço simples. Podemos assim dizer que os estudos iniciais de Skinner sobre o comportamento humano têm papel seminal dentro dos avanços subsequentes nos conceitos de remuneração do trabalho.

O chamado para a realização de relações entre pesquisas básicas e pesquisas aplicadas às relações de trabalho, sob a ótica da análise do comportamento, visando a aplicação da análise do comportamento ao ambiente organizacional, começa a aparecer nos anos seguintes à publicação de Skinner (1953/2003). Dickinson (2001) aponta o artigo de Aldis (1961) como um dos primeiros escritos dentro do que se constituiria como a análise do comportamento aplicada às organizações (comumente denominada pela sigla “OBM”, do inglês *organizational behavior management*). Aldis continua o trabalho de Skinner em interpretar os esquemas de reforço presentes dentro do ambiente de trabalho, fazendo analogias entre os experimentos então já realizados com sujeitos não-humanos e aventando possibilidades de experimentos com trabalhadores em fábrica. O autor conclui que o papel da OBM dentro de uma organização é minimizar as fontes de estimulação aversiva dentro do ambiente de trabalho e motivar os funcionários usando preferencialmente o reforço positivo para transformar o trabalho em algo que faça a pessoa sentir-se feliz. Completava-se, dessa maneira, o chamado às pesquisas aplicadas da análise do comportamento voltadas ao ambiente de trabalho.

As pesquisas aplicadas que seguiram esse chamado podem ser divididas inicialmente em dois grupos: (1) pesquisas em ambiente de laboratório e (2) pesquisas em ambiente natural. O foco dos estudos de laboratório foi como alterações nos esquemas de reforço vigentes poderiam afetar o desempenho de participantes durante tarefas análogas ao trabalho. Bucklin e Dickinson (2001) sistematizaram os principais trabalhos de laboratório na área em quatro categorias: (a) modificações na porcentagem do pagamento comissionado (e.g. Riedel et al., 1988; Frisch & Dickinson, 1990; Dickinson & Gillette, 1993; Matthews & Dickinson, 2000), (b) modificações nas razões em que o pagamento era feito (e.g. Yukl, Wexley, & Seymore, 1972; Berger, Cummings, & Heneman, 1975; Pritchard et al., 1976; Pritchard et al., 1980), (c)

relações entre desempenho e esquemas lineares, acelerados e desacelerados do montante de pagamento por peça (e.g. Oah & Dickinson, 1992; Smoot & Duncan, 1997), e (d) satisfação e preferências por tipos de reforço pelos funcionários (e.g. Pritchard et al., 1976; Pritchard et al., 1980).

Em paralelo aos estudos em laboratório, pesquisadores aplicaram os mesmos modelos de remuneração em ambientes naturais de trabalho. Esses estudos podem também ser divididos em (a) modificações na porcentagem do pagamento comissionado (e.g. LaMere et al., 1996), (b) modificações nas razões em que o pagamento é feito (e.g. Yukl & Latham, 1975; Yukl, Latham, & Pursell, 1976; Latham & Dossett, 1978; Saari & Latham, 1982), (c) relações entre desempenho e esquemas lineares, acelerados e desacelerados do montante de pagamento por peça (e.g. Abernathy, Dierks, & McNally, 1983; McAdams, 1983), e (d) satisfação e preferências por tipo de reforço pelos funcionários (e.g. Lawler & Porter, 1963; Miceli, Jung, Near, & Greenberger, 1991; Orphen & Bonnici, 1990).

Os artigos utilizados por Bucklin e Dickinson (2001) têm como base a meta-análise feita por Jenkins, Gupta, Mitra e Shaw (1998), em que foram analisados 39 artigos publicados entre os anos de 1960 e 1996 com temas ligados a uso de incentivos como forma de modificar desempenhos. O principal resultado da meta-análise de Jenkins et al. é a relevância estatística do uso de incentivos individuais para o aumento de desempenho, com aumentos de 34% no desempenho dos profissionais observados e, conseqüentemente, um aumento entre 15% e 300% no lucro das empresas.

Uso de incentivos individuais para a modificação do desempenho leva a um problema de pesquisa levantado por Gaetani, Hoxeng e Austin (1985): como realizar de forma mais eficaz o pagamento dos funcionários e colaboradores de uma empresa, de forma a aumentar desempenho dos mesmos, aumentando também o lucro da empresa? Para responder tal problema, os autores pesquisaram como duas diferentes formas de pagamento poderiam influenciar o desempenho de funcionários de uma mecânica de automóveis. As formas de pagamento escolhidas (condições experimentais) foram (i) remuneração fixa, independente do desempenho, e (ii) pagamento comissionado, no qual os funcionários recebiam uma remuneração composta do salário mínimo por hora somado a uma porcentagem dos serviços feitos na mecânica. A pesquisa foi realizada com delineamento A-B-A-C, onde A foram as condições de linhas de base (remuneração fixa) com duração de 30 e 7 dias úteis respectivamente, B foi a introdução de feedback gráfico durante 13 dias úteis, e C foi a reintrodução do feedback gráfico em conjunto a modificação do esquema de reforço para

pagamento comissionado com duração de 40 dias. O valor médio das ordens de serviço realizadas no dia foi a medida utilizada para avaliar o desempenho, uma vez ser, segundo os autores, o item mensurável com valor mais estável. Ao analisarem os resultados, os valores médios de nota sobem de US\$ 87,66 na linha de base para US\$ 169,00 durante a condição de feedback, permanecem sem alteração da condição de feedback para o retorno à linha de base, seguido por um aumento para US\$ 253,50 na condição de pagamento comissionado, levando também a um aumento no lucro da empresa durante o período que durou a pesquisa. Temos, portanto, como principal resultado da pesquisa realizada que o pagamento comissionado modifica de forma positiva o desempenho dos colaboradores de uma empresa por se tratar de um reforçador atrelado diretamente ao desempenho.

### **1.1. Feedback.**

Segundo a revisão de Mangiapanello e Hemmes (2015), *feedback* pode ser definido como um estímulo externo ao indivíduo, sendo antecedente ou consequente ao comportamento alvo, com variações quantitativas e qualitativas. *Feedback*, então, descreve a relação entre os estímulos, que devem ser presentes no ambiente, com a resposta que deve ser emitida, e descreve as contingências entre a resposta e suas consequências. O *feedback* pode ser apresentado de diversas formas (e.g. feedback gráfico, feedback verbal, feedback escrito), e pode ser dado individualmente ou em grupo. O momento do feedback e a forma como ele é feito dão a ele as características de reforços positivos ou negativos, embora isso não seja algo possível de se analisar antes da implementação. O consenso é de que o *feedback* deve descrever o comportamento alvo, seja mostrando o que foi feito corretamente ou apontando como melhorar um determinado comportamento (e.g. “apoie seus pés aqui durante a pausa para diminuir a tensão muscular e facilitar a continuidade da tarefa”). Portanto, as autoras apontam que a apresentação de *feedback* específico ao comportamento alvo, descrevendo comportamentos corretos para a ação a ser realizada ou como fazer para corrigi-la, está associada à ganhos no desempenho.

A apresentação de *feedback* específico é ponto central proposto por Daniels e Bailey (2014) para a aumento de desempenho em funcionários ao montar um programa de gestão de desempenho (*Performance Management*). Os autores escrevem como importante a apresentação de *feedbacks* positivos após o funcionário desempenhar a tarefa necessária. *Feedback* positivo é definido por Daniels e Bailey como a apresentação dos resultados onde

houve melhora no desempenho, seguido de acesso à reforço positivo. Embora os autores aconselhem não se utilizar *feedback* negativo (apontar os erros cometidos), ou do chamado *feedback* sanduíche (apresentar *feedback* positivo e negativo na mesma sessão), nenhuma literatura é apresentada para confirmar essa escolha.

Choi, Johnson, Moon e Oah (2018) montam um trabalho com base nas diferentes propostas de *feedback*: qual modelo de *feedback* traz melhores resultados, tanto do ponto de vista de desempenho, quanto do emocional do funcionário. Para tal estudo, 120 alunos de graduação foram separados em quatro grupos experimentais: Grupo 1, em que só era dado *feedback* positivo sobre desempenho; Grupo 2, em que só era dado *feedback* negativo; Grupo 3, em que era dado *feedback* positivo seguido de *feedback* negativo; e Grupo 4, em que era dado *feedback* negativo seguido de *feedback* positivo. Para levar em consideração as questões emocionais dos participantes, foi utilizado um questionário para separar em emoções positivas e negativas o relato verbal dos participantes após as aplicações de *feedback*. Logo após o início dos *feedbacks*, o desempenho dos participantes aumentou em todos os grupos, com o maior aumento (aproximadamente 102%) vindo do Grupo 1. Mas já nesse início, os efeitos emocionais foram diferentes. No Grupo 1 observou-se aumento de relatos de sentimentos considerados positivos e queda de relatos de sentimentos considerados negativos após os *feedbacks*. No Grupo 2 observou-se queda nos relatos de sentimentos positivos e aumento nos relatos de sentimentos negativos. Nos Grupos 3 e 4 mantiveram-se os mesmos dados da linha de base. Os resultados de Choi et al. fundamentam experimentalmente a proposta apresentada por Daniels e Bailey (2014), em que o uso de apenas o *feedback* positivo traz resultados benéficos tanto para a empresa (aumento do desempenho) quanto para o trabalho do funcionário (aumento de sentimentos positivos, e queda em sentimentos negativos).

## **1.2. Consequências comportamentais.**

Segundo as revisões de literatura conduzidas por Frederiksen e Johnson (1981), Hopkins e Sears (1982), O'Hara et al. (1985), Balcazar, Hopkins e Suarez (1985), Stajkovic e Luthans (1997), Komaki et al. (2000), Grindle, Dickinson e Boettcher (2000) e Alvero, Bucklin e Austin (2001), o uso de consequências comportamentais – como reforço social, acesso a atividades favoritas ou desejadas, incentivos monetários e reforços com pouco ou nenhum valor monetário – traz efeitos positivos sobre o desempenho no ambiente de trabalho. A revisão mais recente, de Alvero, Bucklin e Austin (2001), replica o método de Balcazar, Hopkins e Suarez (1985)

revisando artigos publicados entre os anos de 1985 e 1998 pelo *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Behavior Analysis*, *Journal of Applied Psychology* e *Journal of Organizational Behavior Management*, com o critério sendo o *feedback* sobre desempenho ser utilizado como forma de intervenção em pesquisas aplicadas, excluindo pesquisas laboratoriais da revisão. Dentro destes critérios foram levantados 43 artigos em um total de 68 aplicações de *feedback*. Uma destas formas de *feedback* foi o definido por “*Feedback e consequência comportamental*”, referindo aos estudos nos quais os participantes recebiam *feedback* seguido de algum reforço positivo escolhido pelos próprios funcionários. Na análise dos resultados, a consistência de eficácia do uso de *feedback* e consequências comportamentais é de 58% (sete artigos), eficácia mista em 42% (cinco artigos) dos casos e não trazendo nenhuma pesquisa em que não houve efeitos com a intervenção. Uma possível influência, apontada por Alvero et al., para estes resultados é o tipo de consequência comportamental escolhida pelos pesquisadores dos 12 estudos analisados.

A pesquisa de Hursh e Silberberg (2008), que teve continuidade com Hursh e Roma (2013; 2016), levanta a questão do real efeito reforçador que uma consequência comportamental teria. Economias fechadas, como as utilizadas em pesquisas de laboratório onde o sujeito não-humano tem acesso ao reforço apenas durante o experimento, apresentam resultados com curvas de respostas acumuladas mais inclinadas, ou seja, atingem frequências mais altas de desempenho. Em contrapartida, economias abertas, onde o sujeito tem livre acesso ao reforço antes do experimento, apresentam curvas com pequenos aumentos, ou seja, trabalham em frequências mais baixas de desempenho. Uma importante consideração, segundo os pesquisadores, é saber se o reforço utilizado como consequência comportamental está agindo em uma economia aberta ou fechada, pois isto tem ligação direta com o desempenho que será apresentado.

Economias abertas e fechadas estão diretamente ligadas ao comportamento de consumo dos humanos frente a elasticidade da demanda, seguindo as mesmas regras apresentadas por Hursh e Silberberg (2008) e Hursh e Roma (2013; 2016). Segundo pesquisa de Nicol (2003), durante a década de 1970 nos Estados Unidos e Canadá, o preço do combustível triplicou, indo de aproximadamente \$ 0,33 para aproximadamente US\$ 1,00 por galão; mas isto levou a uma queda de menos de 10% no consumo total dos países, demonstrando uma inelasticidade na demanda por combustível e, portanto, um sistema de economia fechada. Reed et al. (2013) chegaram aos mesmos resultados quando analisaram os dados de consumo de combustível durante os períodos de 1995 a 2008. O motivo levantado para tal comportamento é a alocação

de recursos financeiros feitas pela população, onde uma grande parte da renda é alocada na compra de combustível, além de uma certa dependência do uso de automóveis para a locomoção diária. Itens de luxo ou “fidelidade” às marcas não mantêm este sistema fechado. No caso de aumentos de preço em marcas específicas de itens do dia-a-dia, rapidamente haverá uma troca de marca comprada pela população, demonstrando a elasticidade da demanda e, portanto, uma economia aberta. Embora a distinção entre elasticidade e inelasticidade pareça binária, ela deve ser vista como um *continuum*, pois o consumo de qualquer reforço se torna elástico caso os preços sejam elevados o suficiente.

Com base nas pesquisas de Hursh e Silberberg (2008), Hursh e Roma (2013; 2016), Nicol (2003) e Reed et al. (2013) pode-se concluir que o uso de reforçadores para real aumento em desempenho deve ser feito dentro de economias fechadas, com o mais próximo o possível de uma inelasticidade na demanda do item. Portanto, cabe ao pesquisador/gestor manter um diálogo contínuo com os funcionários para levantar potenciais mudanças nos valores dos reforçadores utilizados.

### **1.3 Metas.**

O uso de metas tem como principal foco explicitar o nível de desempenho desejado em um ambiente. Em sua revisão de literatura, Dargas (2015) expõe que metas são inicialmente componentes de um estímulo antecedente ao comportamento analisado, mas conforme a continuidade do programa de desempenho metas adquirem funções de um reforçador condicionado, gerando e mantendo o desempenho esperado. Embora a definição de uma função clara para a meta ainda seja algo muito discutido dentro da OBM, o uso de metas em programas de gestão de desempenho é colocado como algo de extrema importância para o aumento de desempenho no comportamento alvo.

Algumas pesquisas que têm como variável independente o uso do estabelecimento de metas são: Barnett e Stanicek (1979) com o comportamento de arquearia, Hall e Byrne (1988) com o comportamento de agachamentos, Boyce (1990) com o comportamento de tiro ao alvo, Weinberg, Sticher e Richardson (1994) com o desempenho de um time, de Lacrosse, Brobst e Ward (2002) com o comportamento em campo de um time de futebol feminino e Loewy e Bailey (2007) com o comportamento de atendimento de uma equipe de loja de equipamentos de construção/reforma. Embora as variáveis estudadas sejam de campos diferentes, pode-se levantar semelhanças frente ao uso de metas. Tais semelhanças são:

- Estabelecer metas traz resultados positivos em comparação com o não-estabelecimento de metas;
- Metas de curto prazo (futuro imediato) são mais efetivas se comparadas com metas de longo prazo;
- A meta ser estabelecida pelo próprio funcionário ou seu gestor tem pouco efeito sobre o desempenho futuro.

Outro importante ponto, levantado por Hayes et al. (1985) e Brobst e Ward (2002), é referente aos efeitos positivos que a exposição pública das metas tem sobre o desempenho de uma equipe. Este se aplica em casos nos quais o comportamento da equipe como um todo está sob efeito da meta, sendo esta a mesma para todo o grupo. Desta forma, o uso de metas para o aumento de desempenho de comportamentos alvo em pesquisas aplicadas deve ser pensado dentro dos moldes apresentados: levando em consideração o futuro imediato e sempre exposta ao grupo.

#### **1.4. Programas de gestão de desempenho.**

O uso de *feedback* e metas com o intuito de aumentar o desempenho de um comportamento no trabalho pode ter como foco comportamentos específicos, como na pesquisa de Wiesman (2006). O autor estudou os efeitos do uso de *feedback* seguido de reforço social sobre o comportamento de “*up-selling*”, prática de venda sugestiva, comum em restaurantes de *fast-food*. Em uma *up-selling* o atendente sugere ao cliente o aumento da porção escolhida. Na pesquisa de Wiesman, realizada em dois restaurantes de *fast-food* na região Sudeste dos Estados Unidos, a intervenção consistiu na aplicação de *feedback* aos atendentes por meio de um gráfico semanal com a contagem de vezes que a sugestão de *up-selling* foi feita por cada atendente. Adicionalmente, houve uso de reforço verbal contingente ao comportamento de sugerir o aumento, que era dado aos atendentes sempre que a porcentagem de pedidos onde era feita a sugestão ficava acima de 80% na semana. O resultado da intervenção foi um aumento no comportamento alvo de 65% na linha de base para 96% após o início da intervenção no primeiro restaurante, e de 81% para 93% no segundo.

Outra pesquisa feita na área de bares e restaurantes que segue o mesmo modelo de intervenção foi realizada por Rallis e O’Brien (1987). Os pesquisadores implementaram um programa de desempenho para aumentar as vendas de vinho tinto e vinho branco em um restaurante no subúrbio de uma cidade dos Estados Unidos. Participaram da pesquisa quatro

garçonetes e três garçons que tiveram como comportamentos alvo escolhidos oferecer vinho tinto (Condição 1) e vinho branco (Condição 2) e realizar a venda do mesmo. Na comanda utilizada pelos participantes foram colocados dois estímulos antecedentes para o comportamento de venda: um círculo escrito “oferecer”, e um segundo círculo escrito “venda realizada”. O participante deveria marcar o círculo durante o atendimento assim que emitisse o comportamento alvo. A meta estipulada foi de 20% para a venda de vinhos brancos onde os mesmos foram ofertados, 10% para vinhos tintos e de atingir-se 100% no comportamento de “oferecer”. O *feedback* foi realizado por meio de gráficos semanais, demonstrando o total de venda de cada item, colocados na sala dos funcionários e o reforço verbal era entregue contingente aos aumentos de desempenho. As metas não eram discutidas durante o *feedback*. Ao compararmos os dados na linha de base com os dados da intervenção encontramos um aumento médio nas sugestões de vinho tinto de 62,3%; nas vendas efetivadas de vinho tinto de 5,3%; nas sugestões de vinho branco o aumento foi de 54,6%; e nas vendas efetivadas de vinho branco de 11,6%. Nesta pesquisa, as metas tiveram função de evidenciar o comportamento mínimo esperado para a resposta alvo de sugestão de vendas.

Johnson e Masotti (1990) replicaram a pesquisa de Rallis e O’Brien (1987) em outro *setting*, um restaurante familiar, com um delineamento de linha de base múltipla através de 3 comportamentos de vendas com retorno à linha de base. Os autores buscaram um aumento nas vendas de drinques, entradas e sobremesas, usando um programa de desempenho com *feedback* e metas. Os participantes da pesquisa foram seis garçonetes e dois garçons, com idades entre 18 e 23 anos. As metas escolhidas para o comportamento de venda sugestiva, estipuladas em conjunto com os participantes, foi de 45% para drinques, 25% para entradas e 12% para sobremesa. Tais porcentagens são referentes ao número de atendimentos feitos em que a equipe ofertou os itens correspondentes. Como reforço contingente ao cumprimento das metas, os funcionários poderiam escolher, individualmente, entre uma série de incentivos não-monetários (e.g., entradas para o cinema, horas de jogo de boliche, vale-hora em mesas de sinuca). A intervenção foi dividida em três semanas de linha de base, quatro semanas com contingência para resposta de oferecimento de drinques, quatro semanas com contingência para resposta de oferecimento de entradas e quatro semanas com contingência para resposta de oferecimento de sobremesas. Os resultados, assim como em Rallis e O’Brien (1987), foram aumentos nas vendas dos itens escolhidos: 8% nas vendas de drinques, 27% nas vendas de entradas e 100% nas vendas de sobremesas. Duas observações de *follow-up* foram feitas pelos autores, sendo a primeira após três semanas do retorno à linha de base e a segunda, doze semanas após o retorno.



Em ambas sessões foram observadas quedas nas vendas dos três itens escolhidos quando comparados com a fase de intervenção.

As pesquisas de Rallis e O'Brian (1987), Johnson e Masotti (1990) e Wiesman (2006) seguem um padrão de formulação para suas intervenções como proposto em Daniels e Rosen (1984) e atualizado em Daniels e Bailey (2014). Daniel e colaboradores utilizam estabelecimento de metas, *feedback* gráfico e reforçamento positivo para montar o chamado programa de *Performance Management* (Gestão de Desempenho). Este é configurado por uma série de ações a serem tomadas dentro de um negócio para se obter o melhor resultado de desempenho possível para cada indivíduo.

Como visto pelos experimentos de Wiesman (2006), Rallis e O'Brien (1987) e Johnson e Masotti (1990), o uso de programas de gestão de desempenho para modificar o comportamento de funcionários na área específica de bares e restaurantes norte-americanos obteve resultados considerados positivos. Além disso, a pesquisa de Choi et al. (2018) demonstra que o uso contínuo de *feedback* positivo como proposto por Daniels e Bailey (2014) traz um aumento no que Choi et al. intitulam “sentimentos positivos”, afetando positivamente a saúde psicológica dos funcionários, e com isso afetando índices organizacionais como uma diminuição nas demissões e aumento de assiduidade. As pesquisas citadas foram feitas com participantes de outras culturas (norte-americana e coreana) e com base em legislações divergentes da legislação brasileira. O presente estudo, como forma de adaptação transcultural deste modelo de modificação do comportamento para o cenário brasileiro, visará modificar o comportamento de vendas sugestivas nas equipes de atendimento de oito restaurantes na região da Grande São Paulo utilizando um programa de gestão de desempenho com estabelecimento de metas, apresentação de feedback e reforço positivo contingente.

## 2. MÉTODO.

### 2.1 Participantes.

Participaram da pesquisa 60 atendentes (garçons, cumins e recepcionistas), funcionários de uma mesma rede de bares e restaurantes que conta com oito restaurantes na região da Grande São Paulo. Os participantes foram separados em oito equipes, sendo cada equipe formada pela equipe de atendimento de cada restaurante (Tabela 1). A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP) sob Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) 16092519.1.0000.5377 e número de parecer 3.519.124.

Tabela 1. Distribuição dos participantes nas funções e nos restaurantes.

	Atendentes
Restaurante 1	5
Restaurante 2	9
Restaurante 3	7
Restaurante 4	7
Restaurante 5	2
Restaurante 6	9
Restaurante 7	15
Restaurante 8	6
Total	60

### 2.2. Local e equipamentos.

Foram utilizados os próprios restaurantes como ambiente de intervenção, aplicação de *feedback* e estabelecimento de metas. Os encontros ocorreram às quintas e sextas, antes do horário de início do movimento noturno, pois eram os dias onde não existiam participantes em dia de folga.

Os restaurantes têm tamanhos variados, com uma acomodação média de 100 lugares, divididos em 4 agrupamentos de mesas (*layout* de um agrupamento apresentado no Anexo 3).

O foco de vendas dos restaurantes está em carnes nobres grelhadas, e “comidas de boteco” (bolinhos fritos e porções), e a listagem completa de itens do cardápio está no Anexo 4.

Os equipamentos usados foram um computador para acesso às planilhas de tabulação, MS Excel® e a relação de reforçadores, montada pelo conselho de diretores da empresa e pesquisador (Tabela 2).

Tabela 2. Relação de reforçadores disponíveis aos participantes

Refrigerantes gratuitos durante a quinzena (máximo 2 por dia)
Cafés gratuitos durante a quinzena (máximo 2 por dia)
Sucos gratuitos durante a quinzena (máximo 2 por dia)
Sobremesas gratuitas (máximo de 3 unidades na semana)

### **2.3. Delineamento experimental.**

A intervenção foi feita em linha de base múltipla entre os restaurantes, com tempo determinado em semanas, e início da intervenção nos Restaurantes 1 e 2 após 3 semanas de linha de base.

A linha de base foi feita com o levantamento das vendas realizadas para cada um dos itens escolhidos como alvo da intervenção e comportamento de vendas sugestivas pela equipe de atendimento durante um período de 3 semanas para R1 e R2, 7 semanas para R3 e R4, 11 semanas para R5 e R6, e mantendo R7 e R8 em linha de base durante toda a intervenção (Tabela 3).

Tabela 3. Datas de início das intervenções para cada um dos restaurantes com base no início da linha de base (LB).

	Restaurante 1	Restaurante 2	Restaurante 3	Restaurante 4	Restaurante 5	Restaurante 6	Restaurante 7	Restaurante 8
<u>Semana 1</u> (29/04/19 a 05/05/19)	LB	LB	LB	LB	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 2</u> (06/05/19 a 12/05/19)	LB	LB	LB	LB	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 3</u> (13/05/19 a 19/05/19)	LB	LB	LB	LB	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 4</u> (20/05/19 a 26/05/19)	Intervenção	Intervenção	LB	LB	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 5</u> (27/05/19 a 02/06/19)	Intervenção	Intervenção	LB	LB	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 6</u> (03/06/19 a 09/06/19)	Intervenção	Intervenção	LB	LB	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 7</u> (10/06/19 a 16/06/19)	Intervenção	Intervenção	LB	LB	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 8</u> (17/06/19 a 23/06/19)	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 9</u> (24/06/19 a 30/06/19)	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 10</u> (01/07/19 a 07/07/19)	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 11</u> (08/07/19 a 14/07/19)	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	LB	LB	LB	LB
<u>Semana 12</u> (15/07/19 a 21/07/19)	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	LB	LB
<u>Semana 13</u> (22/07/19 a 28/07/19)	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	LB	LB
<u>Semana 14</u> (29/07/19 a 04/08/19)	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	LB	LB
<u>Semana 15</u> (05/08/19 a 11/08/19)	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	Intervenção	LB	LB

#### 2.4. Registro das variáveis dependentes.

A primeira variável dependente a ser registrada foi escolhida em conjunto pelo pesquisador e pelo conselho de diretores da empresa. Para todos os restaurantes, foi escolhido como variável dependente durante toda a pesquisa os itens do cardápio “café” e grupo de itens que caracterizam sobremesas (Chico Balanceado, Petit Gateau, Pudim, Creme de Papaia), pois tiveram vendas consideradas insatisfatórias pelo conselho a partir dos dados levantados pelas equipes responsáveis da empresa. Foram registrados o número de cafés e sobremesas vendidos em cada uma das casas; itens comandados mas cancelados pelo cliente, itens dados como cortesia e combos promocionais (prato principal ganha café e sobremesa) não foram tabulados.

A segunda variável dependente escolhida é o comportamento definido como “venda sugestiva”. Uma venda sugestiva foi considerada quando o participante ofereceu o item antes de outros pedidos do cliente (e.g. ofertar um café deve ser feito antes do cliente pedir a conta) e foi contabilizada apenas uma vez por mesa em cada observação do pesquisador e equipe de gerentes. A mensuração deste comportamento foi feita *in loco* pelo pesquisador e pelos gerentes dos restaurantes. Devido à dificuldade em parar o fluxo de trabalho para fazer uma observação

em um momento predeterminado do dia, os gerentes fizeram observações livres, isto é, os gerentes anotaram todas as vendas sugestivas que presenciaram na folha de registro (Anexo 2), contendo identificação do participante e quantidade de vezes que presenciou o comportamento. O pesquisador observou a interação de atendimento de cada participante com até dez mesas por período de observação. Durante as observações, foi utilizada uma folha de registro na qual deveriam ser preenchidos o nome do observador (gerente, ou pesquisador), identificação do participante observado com seu número, o que ocorreu durante a interação entre o participante e a mesa (*O* para Ofertou, *N-O* para Não Ofertou), e campo para comentários (Anexo 2). Cada uma das mesas também foi identificada com base no Participante que a atendeu e a ordem que foi atendida (e.g., a segunda mesa atendida pelo Participante 4 foi identificada como Mesa 2-4). Os participantes foram escolhidos para observação de forma semi-aleatória, de forma que:

- O mesmo participante não foi observado duas ou mais vezes seguidas;
- O mesmo participante não foi observado mais de cinco vezes por dia;

Ao final de cada quinzena, cada participante foi observado um mínimo de 10 vezes, totalizando um mínimo de 10 registros. (e.g., no caso do Restaurante 4, que tem em sua equipe um total de 9 participantes, o pesquisador observou a interação do Participante 1 com a Mesa 1-1, seguido da interação do Participante 2 com a Mesa 1-2, seguido da interação do Participante 3 com a Mesa 1-3, e assim seguiria até a interação do Participante 9 com a Mesa 10-9). Em 35% das sessões de observação, ambos – pesquisador e gerente responsável – fizeram a observação dos mesmos atendimentos, com concordância em 95.23% (cálculo feito com:  $\frac{\text{concordâncias}}{\text{concordâncias} + \text{discordâncias}} \times 100$ ).

Portanto, foram utilizadas duas formas de coleta: o fechamento diário de caixa de cada um dos restaurantes informou sobre o número de vendas realizadas na semana, enquanto as observações diretas registradas na folha de registro permitiram verificar possíveis aumentos de desempenho no comportamento alvo de venda sugestiva dentro da quinzena.

## **2.5 Procedimento.**

### *Encontro preliminar*

Antes do início da intervenção, em cada restaurante foi feita uma reunião com todos os participantes para a apresentação da pesquisa. As reuniões tiveram duração mínima de trinta minutos, foram realizadas durante o horário de trabalho, mas antes do horário de movimento. Nelas o pesquisador apresentou os passos a serem seguidos na pesquisa: como funcionaria o

registro do pesquisador, o que seria esperado da equipe de atendimento, como os atendentes deveriam realizar uma venda sugestiva, como os gerentes deveriam contabilizar as vendas sugestivas, como seriam feitas as sessões de *feedback*, quais eram as possibilidades de reforço escolhidas pelo conselho, como funcionaria o estabelecimento de metas e o tempo de duração total da pesquisa. Também foi clarificado que o consentimento dado era para a liberação dos dados do participante. Ao final da reunião, os TCLE foram distribuídos para os participantes lerem e assinarem caso aceitassem participar da pesquisa.

#### *Estabelecimento de metas*

O estabelecimento de metas foi feito com base no desempenho quinzenal dos participantes, e teve como base de cálculo a fórmula:

$$Meta = \left( \frac{A + B}{2} \right) + \left( \frac{B}{10} \right)$$

Onde “A” corresponde ao desempenho quinzenal médio do participante até a quinzena anterior, e “B” corresponde ao desempenho da quinzena que está encerrando. Com isto, a meta para a quinzena seguinte foi revisada automaticamente após cada sessão de *feedback* e entrega de reforçadores (e.g., caso o participante tivesse um desempenho médio até a 10ª quinzena de 50 vendas sugestivas, e na 11ª quinzena ele tivesse o desempenho de 60 vendas sugestivas, a meta para a 12ª quinzena, com base no cálculo, será de 61 vendas sugestivas).

#### *Feedback*

As sessões de *feedback* ocorreram quinzenalmente em cada um dos restaurantes após o início da intervenção, individualmente com cada um dos participantes, administrada pelo pesquisador e o gerente do restaurante respectivo, tendo duração média de 5 minutos por participante. Os dias e horários de cada *feedback* foram escolhidos pelo pesquisador em conjunto com os gerentes dos restaurantes e foram realizados durante o expediente de trabalho. Durante a sessão de *feedback*, foi mostrado graficamente o desempenho do participante na quinzena que se encerrava. Nos casos em que o participante atingiu a meta estabelecida na quinzena anterior, ele teve acesso ao reforço escolhido.

#### *Entrega de reforçadores*

Após receber o *feedback* e ter atingido a meta estabelecida na quinzena anterior, o participante teve acesso ao reforço escolhido com base na Tabela 2. Para potencializar o valor

reforçador, foram escolhidos itens que não são disponibilizados gratuitamente aos participantes fora do programa de desempenho. Importante apontar que a escolha dos reforçadores teve também como base itens permitidos pela legislação trabalhista vigente (Lei Nº 13.467, 2017), e pela Convenção Coletiva de Trabalho 2017/2019 do Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Apart Hotéis, Motéis, Flats, Pensões, Hospedarias, Pousadas, Restaurantes, Churrascarias, Cantinas, Pizzarias, Bares, Lanchonetes, Sorveterias, Confeitarias, Docerias, *Buffets*, *Fast-Foods* e assemelhados de São Paulo e Região.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Comportamento de “vendas sugestivas”

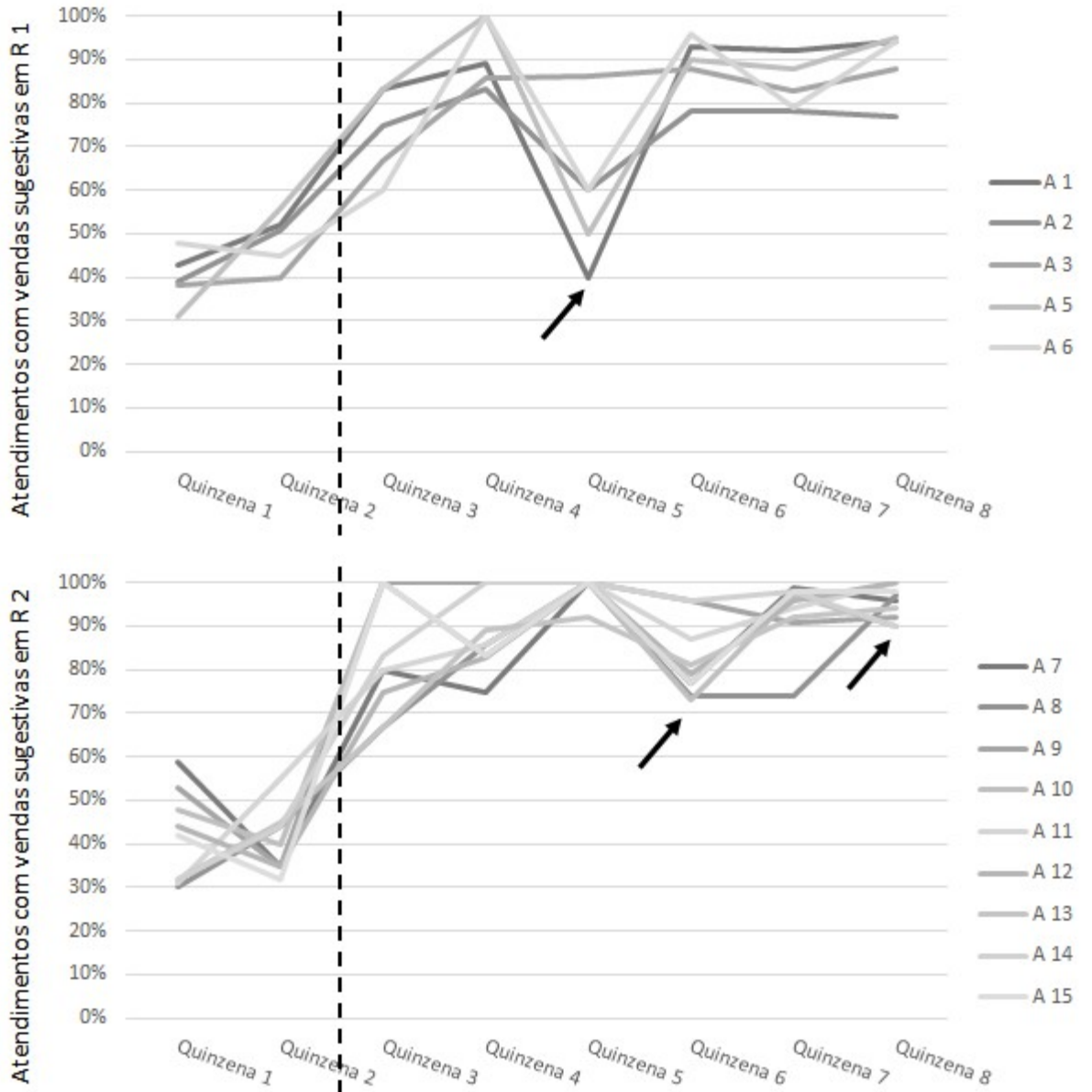
Na Figura 1 temos o gráfico de comportamento de vendas sugestivas emitido por cada atendente dos oito Restaurantes. No eixo horizontal está expresso o tempo em quinzenas, enquanto no eixo vertical está a proporção de vezes que cada atendente emitiu o comportamento alvo em relação ao total de oportunidades que ele teve de emitir essa resposta. A linha preta pontilhada representa a mudança da linha de base para intervenção em cada um dos Restaurantes no modelo proposto de linha de base múltipla. As setas que aparecem no gráfico indicam períodos que serão destacados no texto a seguir.

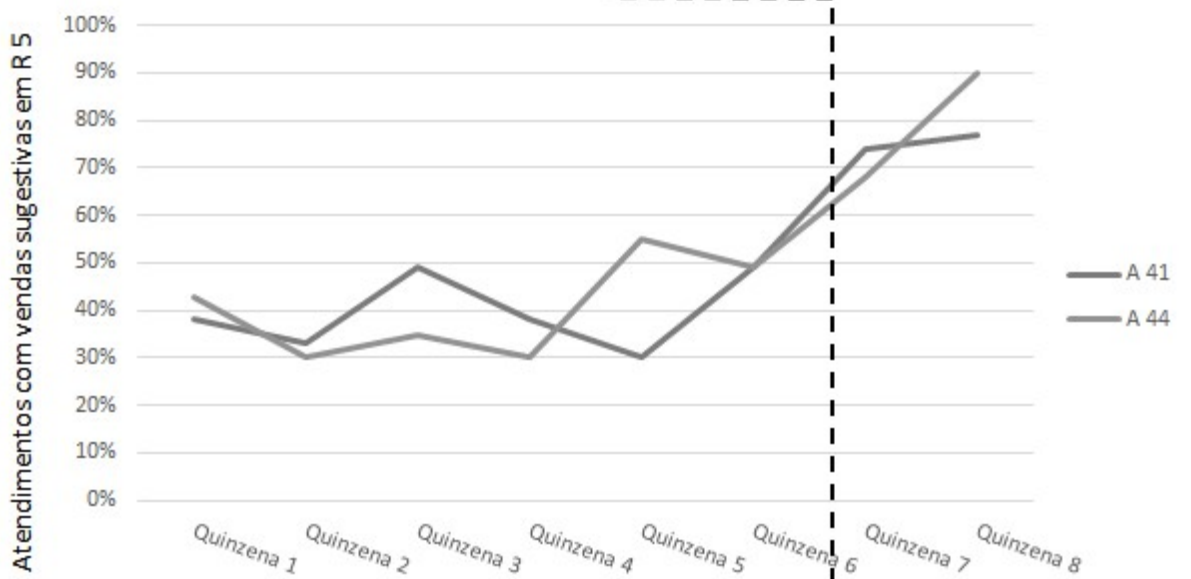
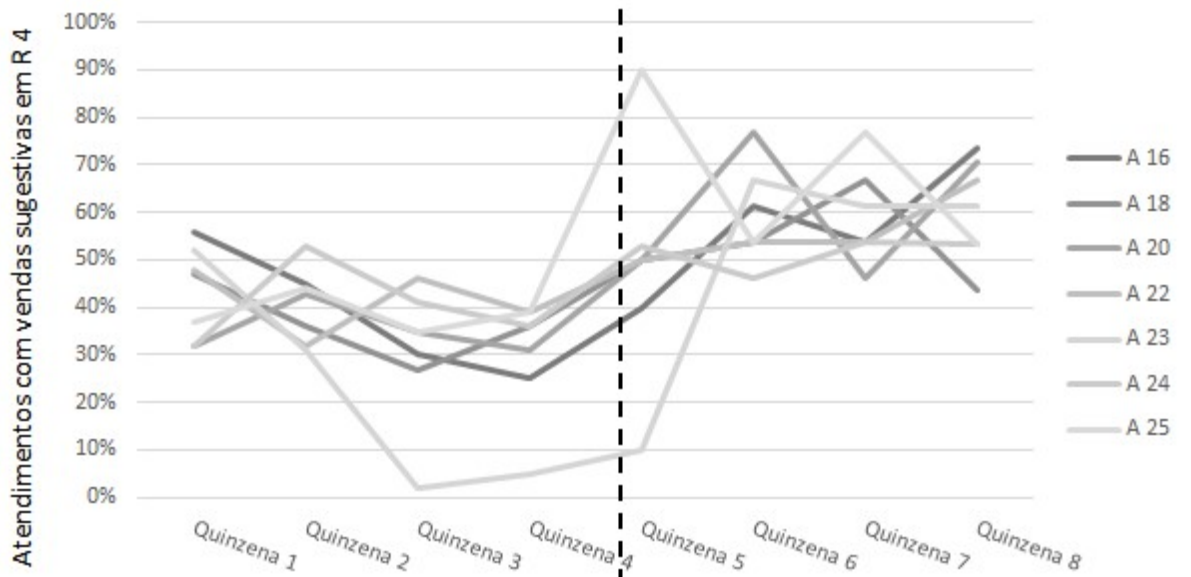
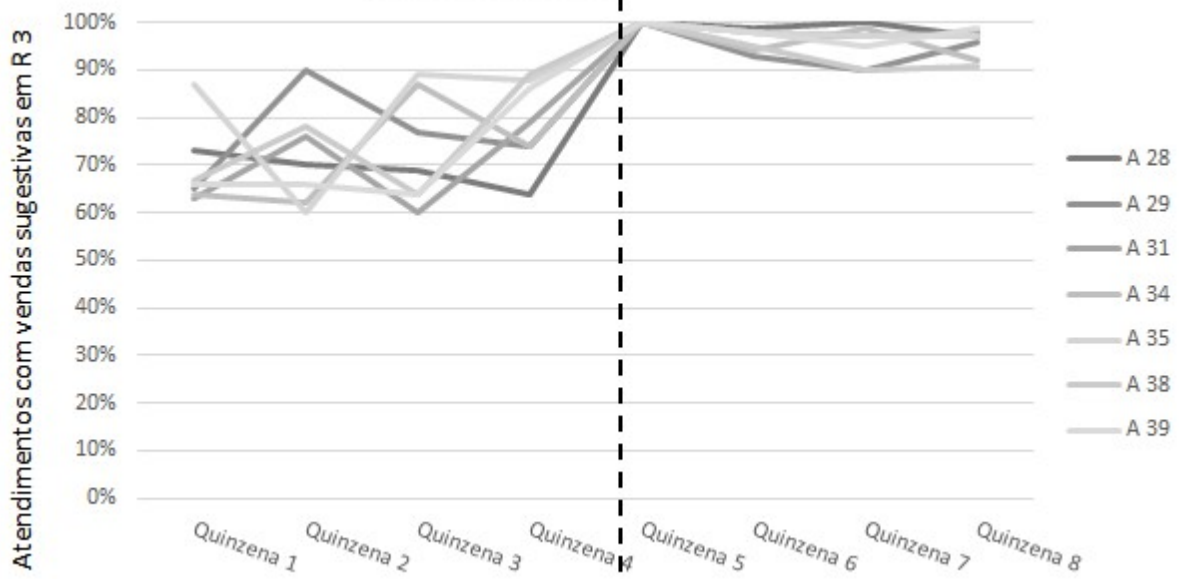
Pode-se ver que em todos os restaurantes as vendas sugestivas aumentaram após o início da intervenção. Para ilustrar esse aumento, podemos comparar a proporção média de emissão da resposta alvo (oferecer café e sobremesa antes do cliente pedir a conta) em toda a equipe de atendentes na primeira e na última semana. Ao realizar essa comparação teremos aumentos médios de: 44% para 81% no Restaurante 1; de 41% para 90% no Restaurante 2; de 73% para 97% no Restaurante 3; de 36% para 57% no Restaurante 4; e de 40% para 70% no Restaurante 5. Finalmente, se tomarmos a média de todos os atendentes que participaram do experimento e tiveram seus comportamentos submetidos ao procedimento teremos um aumento médio de 47% no início da linha de base para 83% na última quinzena de intervenção. Já nos Restaurantes 7 e 8, nos quais não houve início da intervenção, a média da proporção de emissão das respostas alvo variou de 41% na primeira quinzena para 46% na última quinzena (Restaurante 7) e 44% na primeira quinzena para 45% na última quinzena (Restaurante 8).

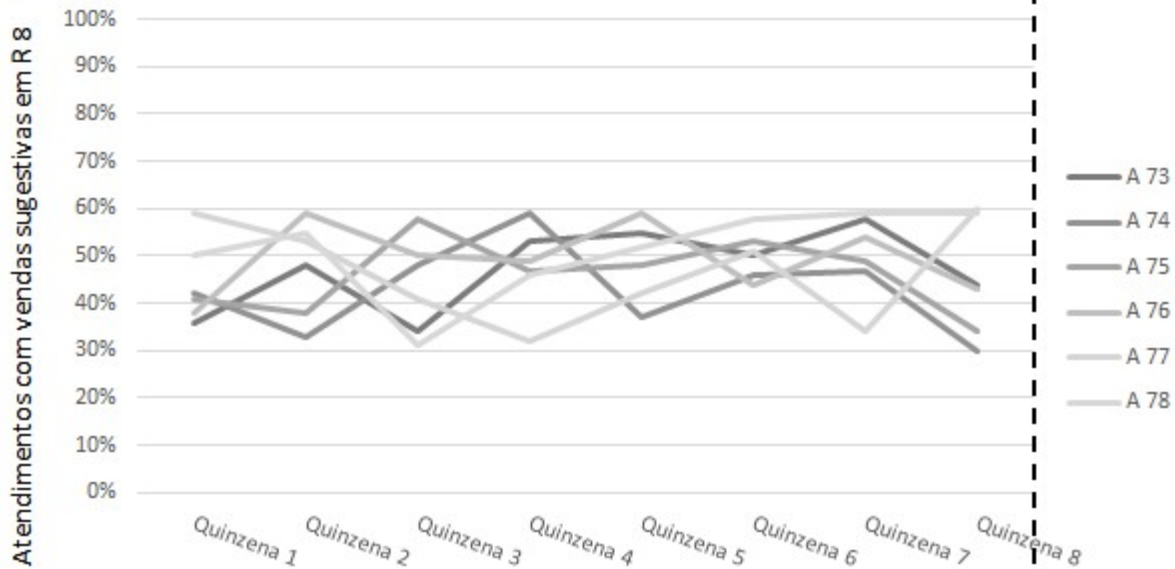
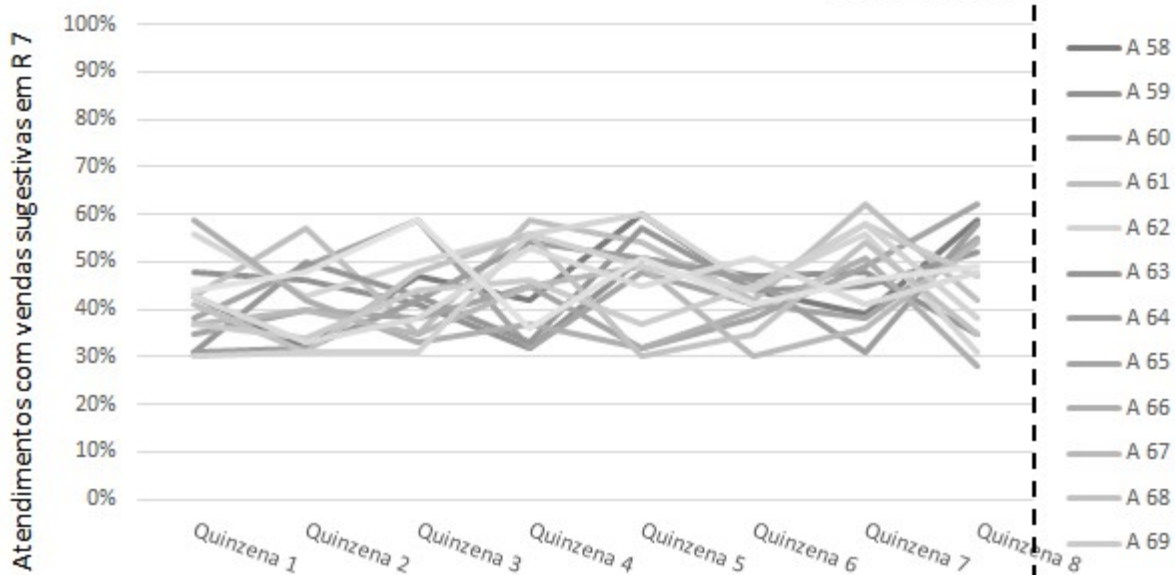
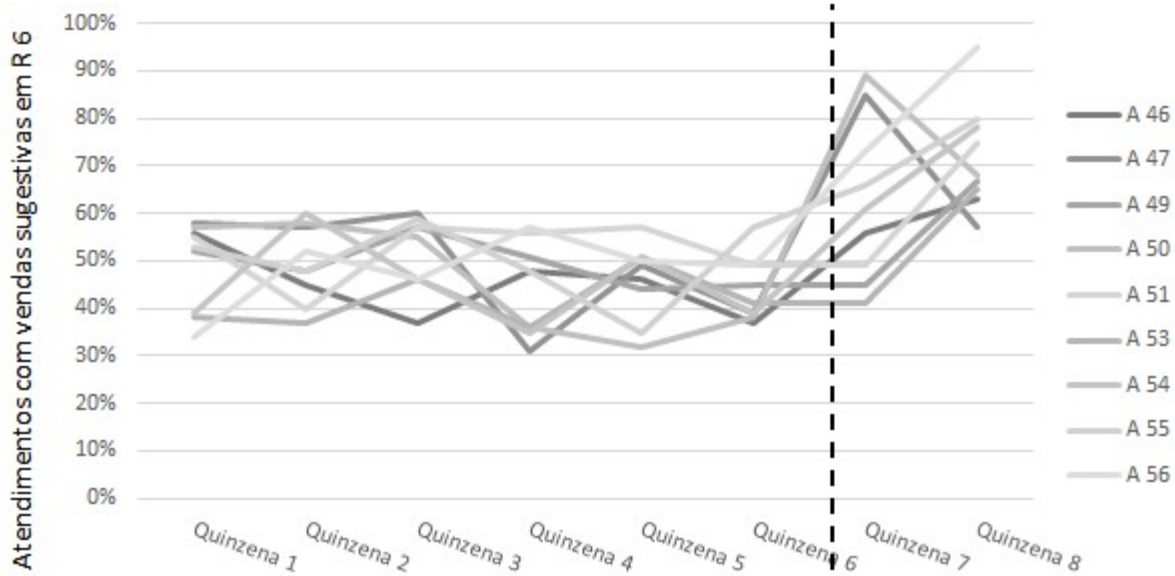
Os pontos nos gráficos marcados por setas indicam períodos em que houve conflitos ocorridos entre equipe de atendimento e terceiros, algo que poderia influenciar nos dados. No Restaurante 1, durante a Quinzena 5, por esquecer da data de início da intervenção, o diretor responsável pela unidade cortou os incentivos da equipe e os repreendeu verbalmente por terem pego bebidas sem lançar o pagamento no sistema. Foi necessária uma reunião emergencial com o diretor para reapresentar as datas da intervenção e como o sistema de incentivos funcionaria. No Restaurante 2, em dois momentos diferentes, houve recusa de outros integrantes da equipe – barman na Quinzena 6 e caixa na Quinzena 8 – em entregar os incentivos, pois não recebiam algo parecido. Assim como no Restaurante 1, foram necessárias reuniões com estes funcionários para expressar como a pesquisa ocorreria e a importância da entrega de reforços.



Os ocorridos da Quinzena 5 e Quinzenas 6 e 7 tiveram efeitos sobre o comportamento dos atendentes, mas após a resolução dos problemas os comportamentos voltaram a crescer.





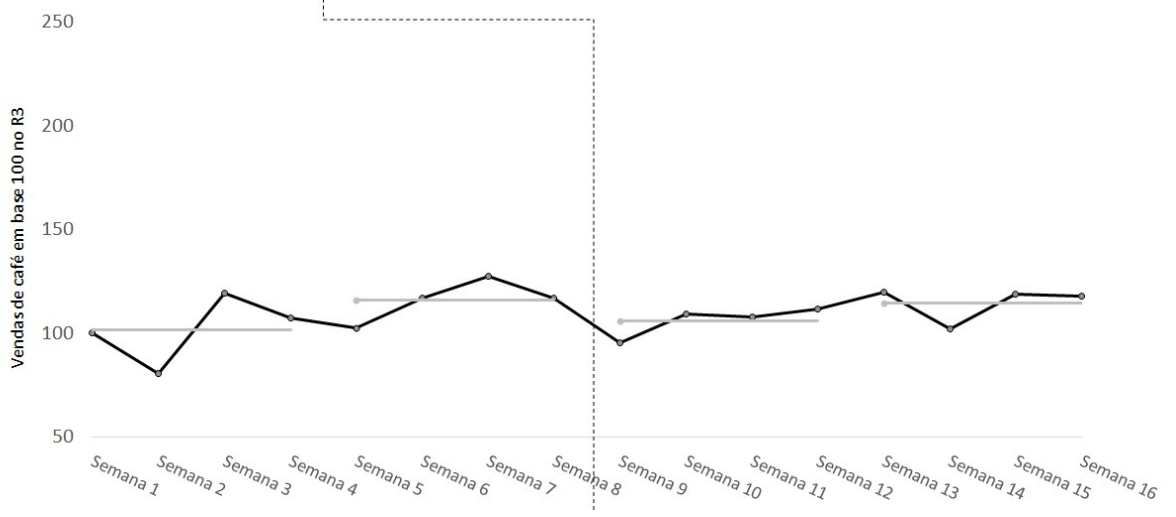
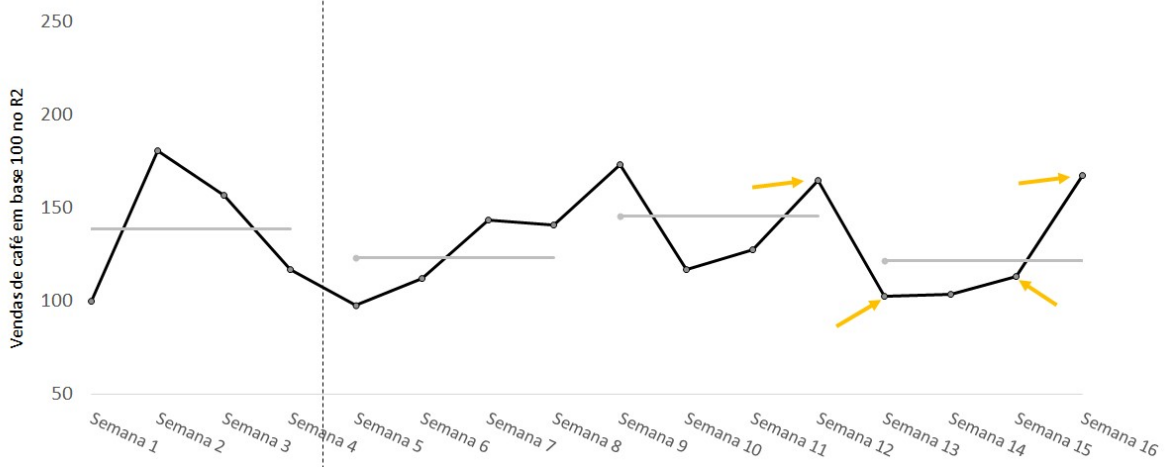
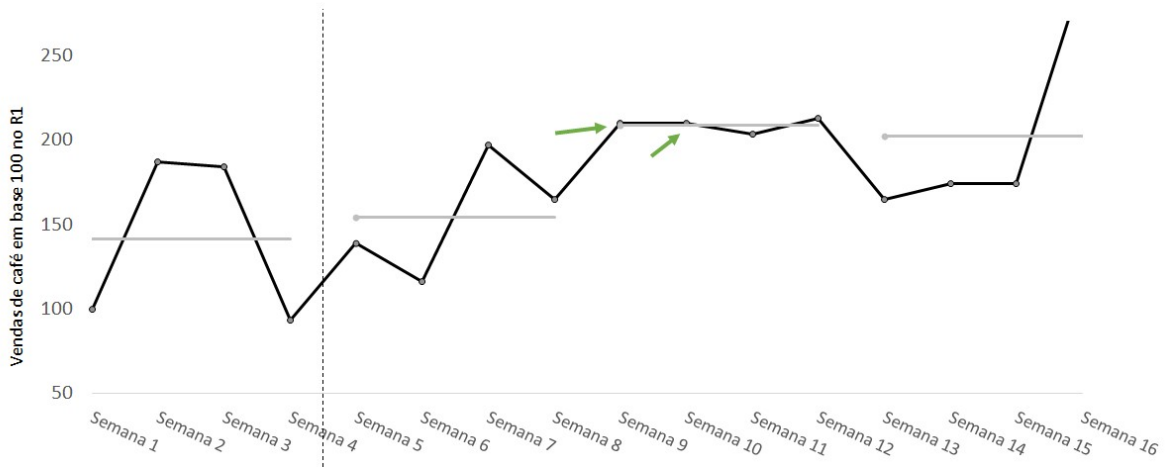


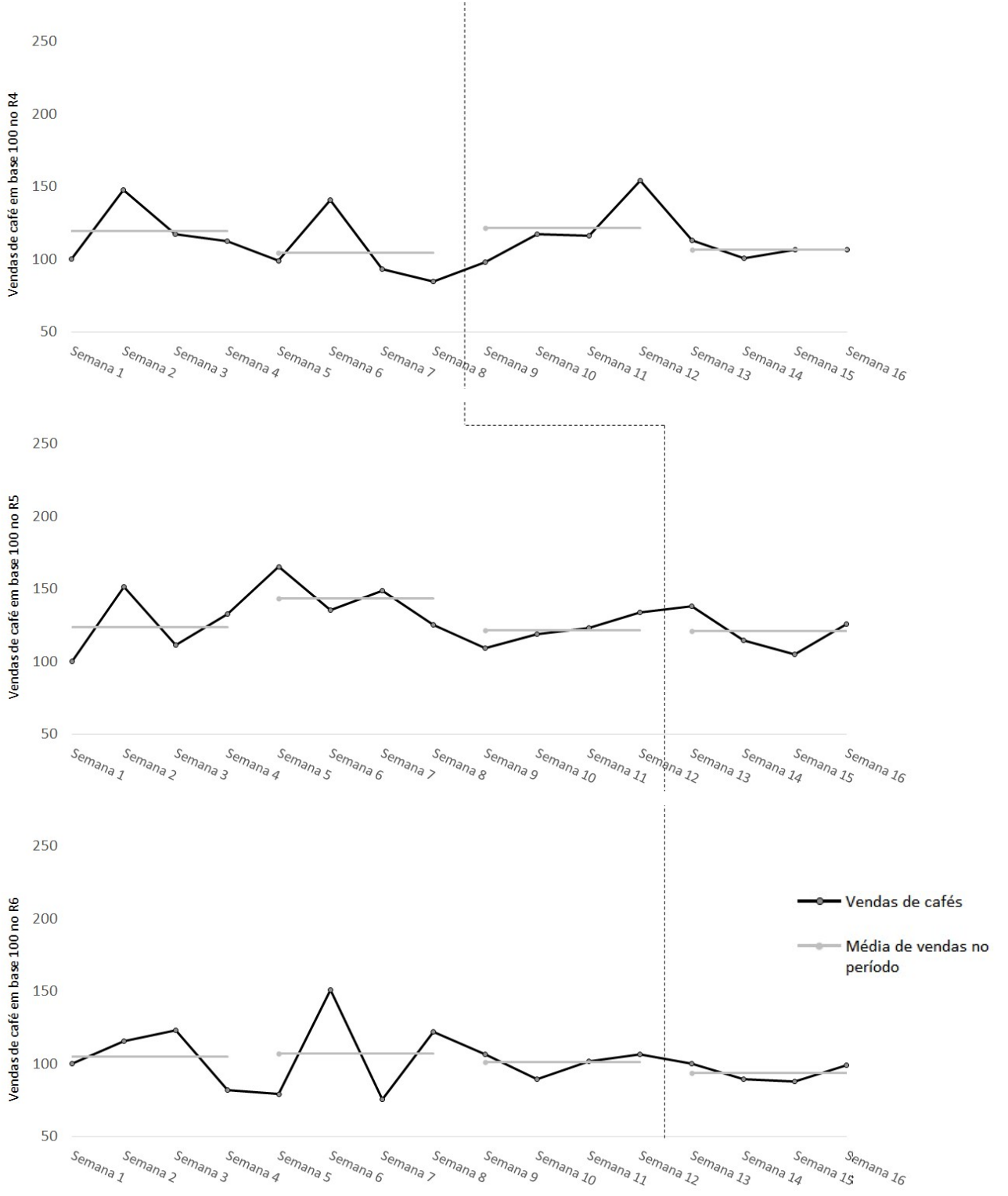
**Figura 1.** Porcentagem de mesas atendidas com exibição do comportamento de venda sugestiva por cada um dos Atendentes (A), distribuídos nos oito Restaurantes (R), durante as oito quinzenas de pesquisa durante linha de base e fase de intervenção, com início desta sinalizado pela linha pontilhada, e indicadores de seta apontados no texto.

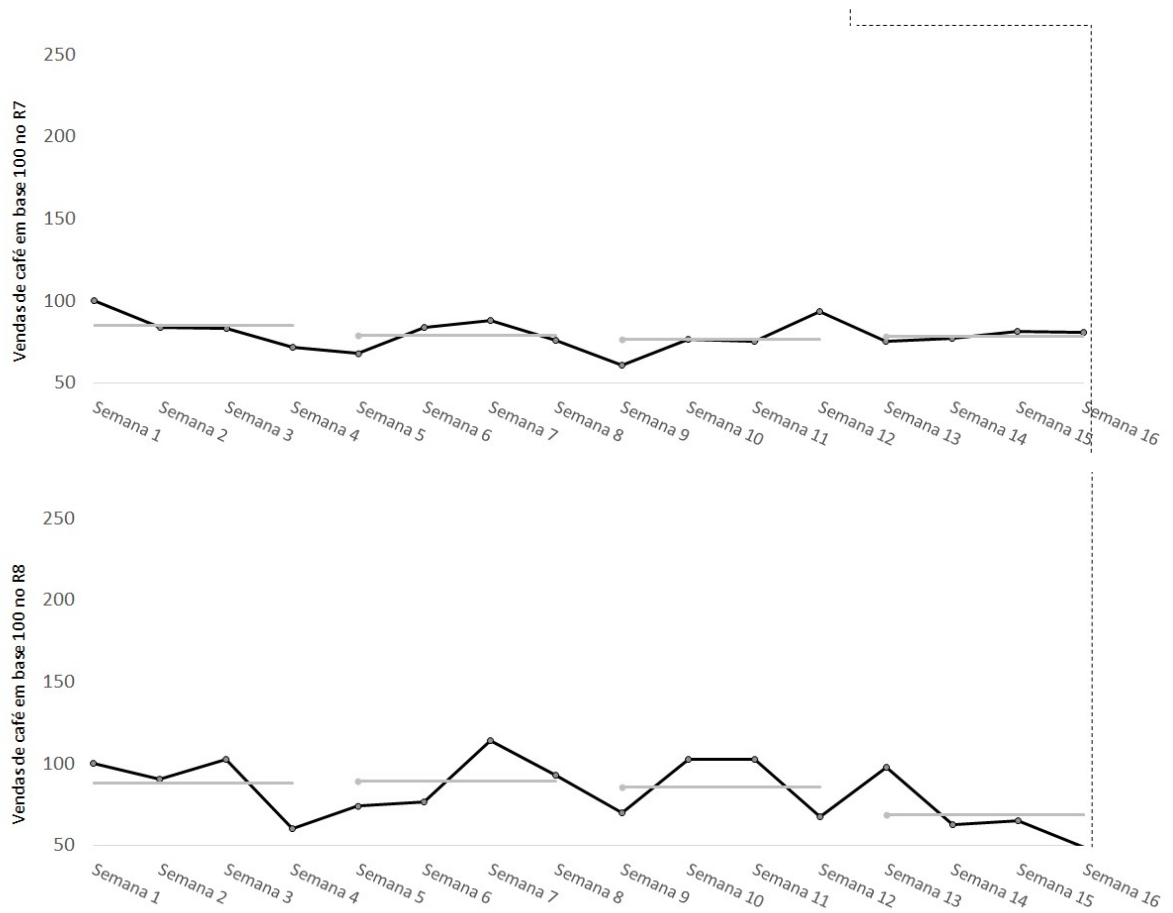
### 3.2. Vendas de cafés e sobremesas

Nas Figuras 2 e 3 temos apresentadas as variações nas vendas realizadas dos itens alvo, escolhidos pelo comitê de diretores do grupo de restaurantes durante o período de 16 semanas. Devido à grande diferença no número bruto de vendas entre os restaurantes – com variação de 20 a 510 unidades vendidas a depender da unidade – a análise das vendas foi feita em base 100 para auxiliar na comparação. Foi levado em consideração como valor 100 o valor de vendas da primeira semana de cada um dos Restaurantes (*e.g.*, o Restaurante 1 teve 39 cafés vendidos na primeira semana, portanto  $39=100$ ). Desta forma, a venda seguinte, de 85 cafés, terá o valor de 217,95 segundo a fórmula  $\frac{39}{100} = \frac{85}{x}, x = \frac{100*85}{39}, x = 217,95$ ). Os gráficos de venda de cafés e sobremesas são apresentados em semanas no eixo X enquanto a linha horizontal em cinza representa a média das vendas dentro deste mês. A linha preta pontilhada representa a mudança da linha de base para intervenção em cada um dos Restaurantes no modelo proposto de linha de base múltipla. Os pontos marcados com flechas são os mesmos períodos dos Restaurantes da Figura 1, em que ocorreram problemas com a aplicação da intervenção. As flechas amarelas correspondem às Semanas 9 e 10 do Restaurante 1, e as flechas verdes às semanas 12 e 13, 15 e 16 do Restaurante 2.

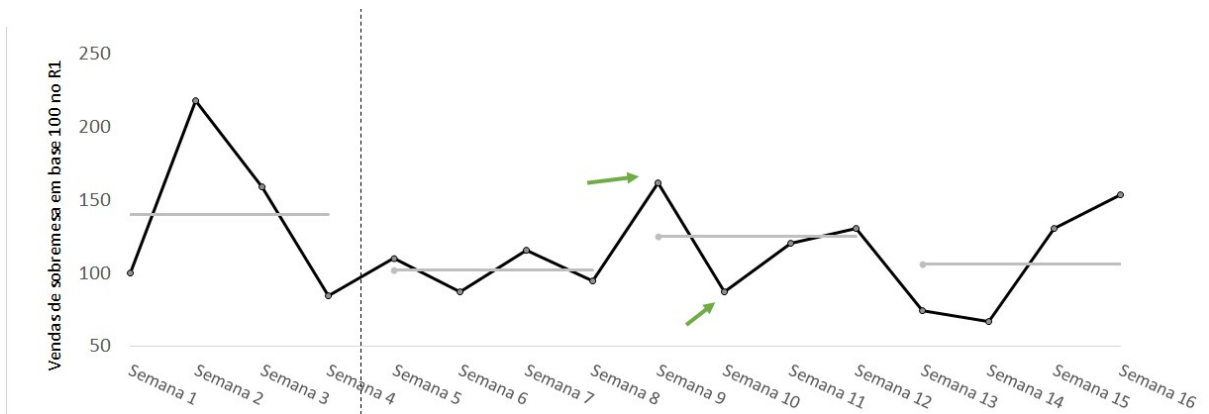
Ao analisarmos as variações no número vendido dos dois itens nos oito Restaurantes (Figuras 2 e 3), o aumento nas vendas na fase de intervenção em relação à linha de base fica evidente apenas para as vendas de cafés no Restaurante 1 (Figura 1). Neste a média de vendas semanais no período foi de 141 para 202; e para as vendas de sobremesas no Restaurante 4 (Figura 3), onde a média no período foi de 102 para 115. Nos outros Restaurantes visualiza-se vendas ao redor da base 100 ou levemente positivas durante período de intervenção e um pouco menores na maioria dos pontos representando linhas de base. Os Restaurantes 7 e 8, que permaneceram durante todo o experimento em linha de base tiveram o pior desempenho, podendo indicar uma tendência de queda para todos os restaurantes se esses permanecessem sem a intervenção. Entretanto essa análise é enfraquecida se levarmos em conta as vendas dos Restaurantes 5 e 6 que entraram em intervenção apenas nas quatro últimas semanas da pesquisa. Para tentar refinar as possíveis “não-quezas” de vendas dentro dos períodos de intervenção, foi realizada uma análise de dispersão, que será destacado no texto a seguir.

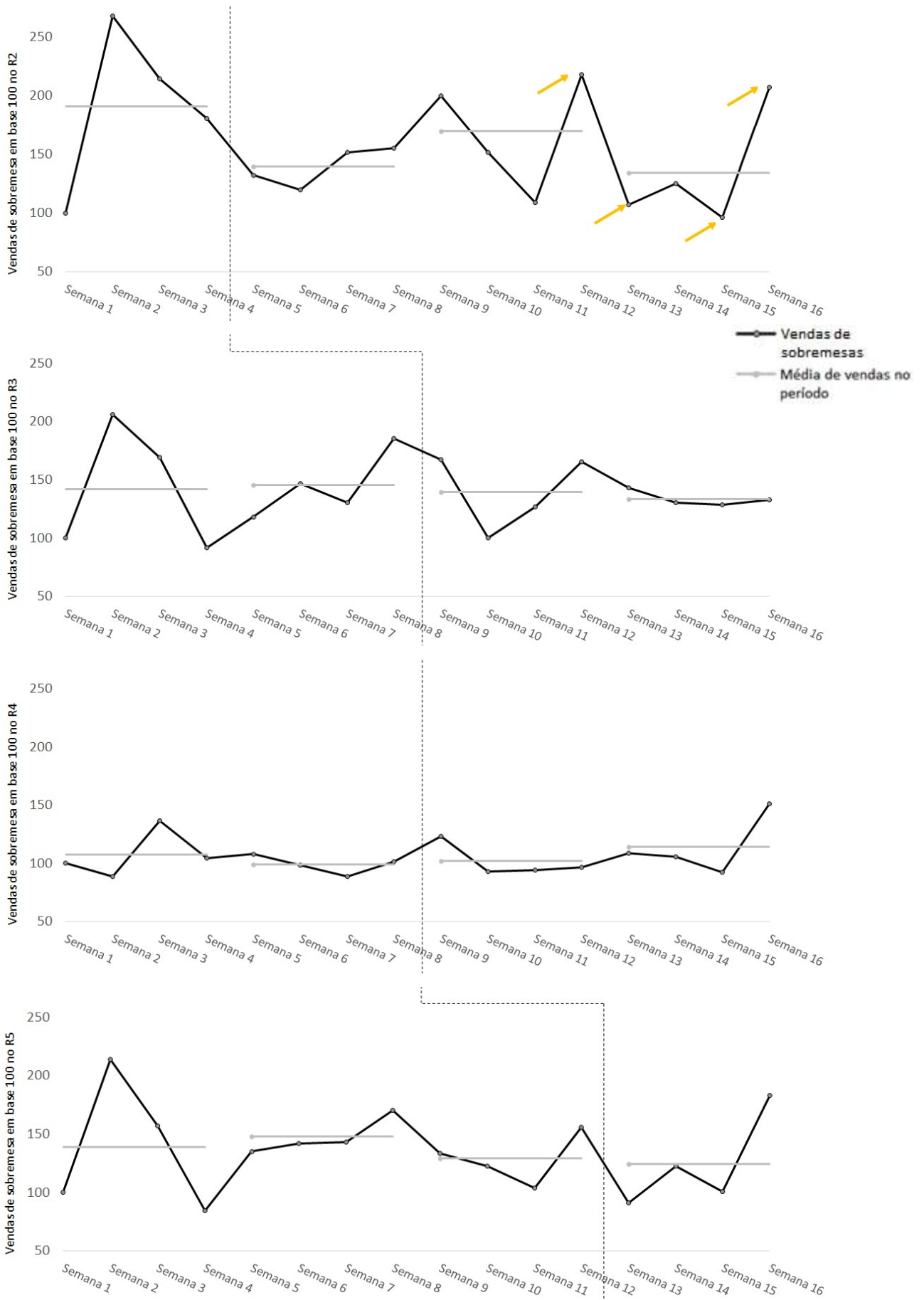




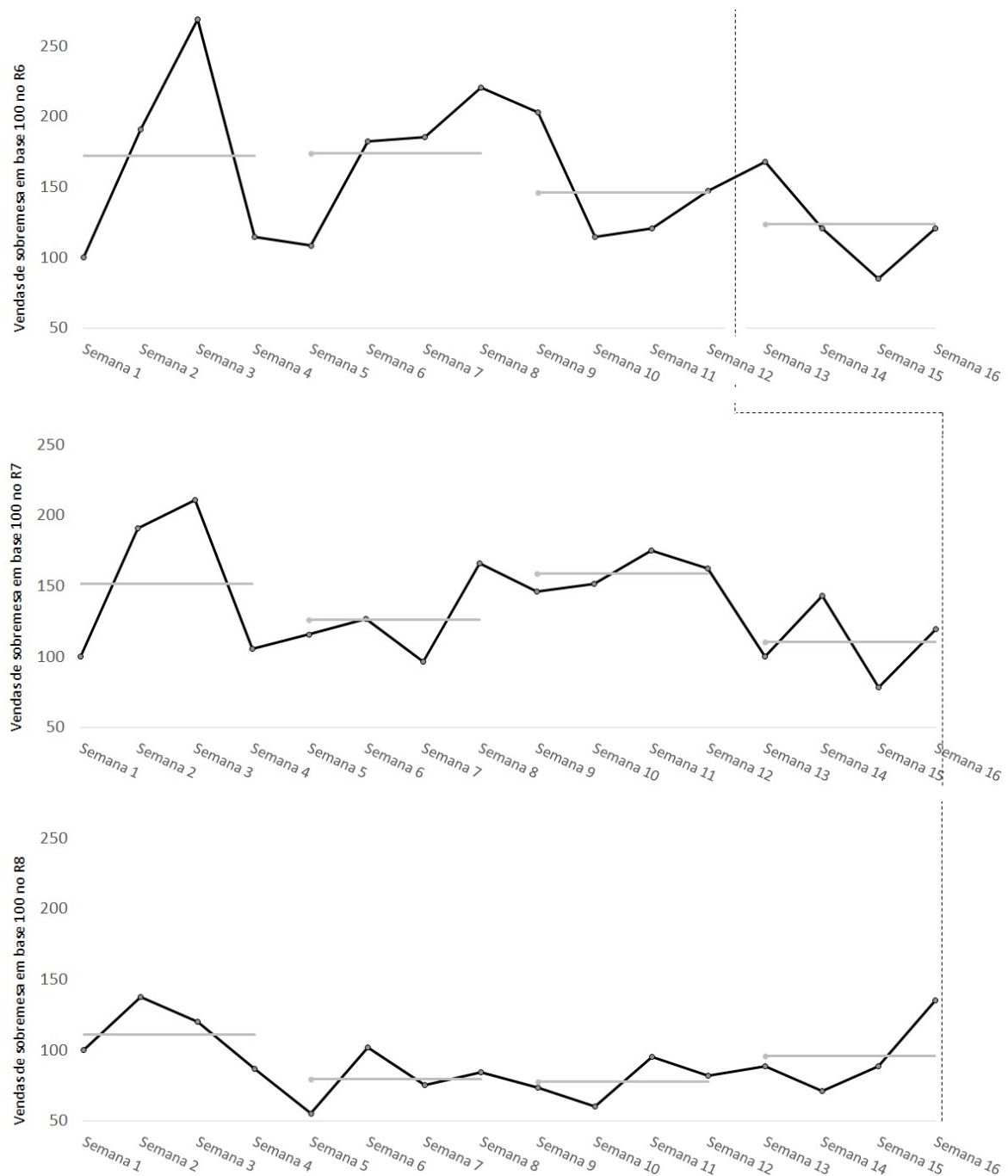


**Figura 2.** Vendas de cafés, com cálculo em base 100, nos oito Restaurantes, durante as 16 semanas de pesquisa durante linha de base e fase de intervenção, com início desta sinalizado pela linha pontilhada, e indicadores de seta apontados no texto.







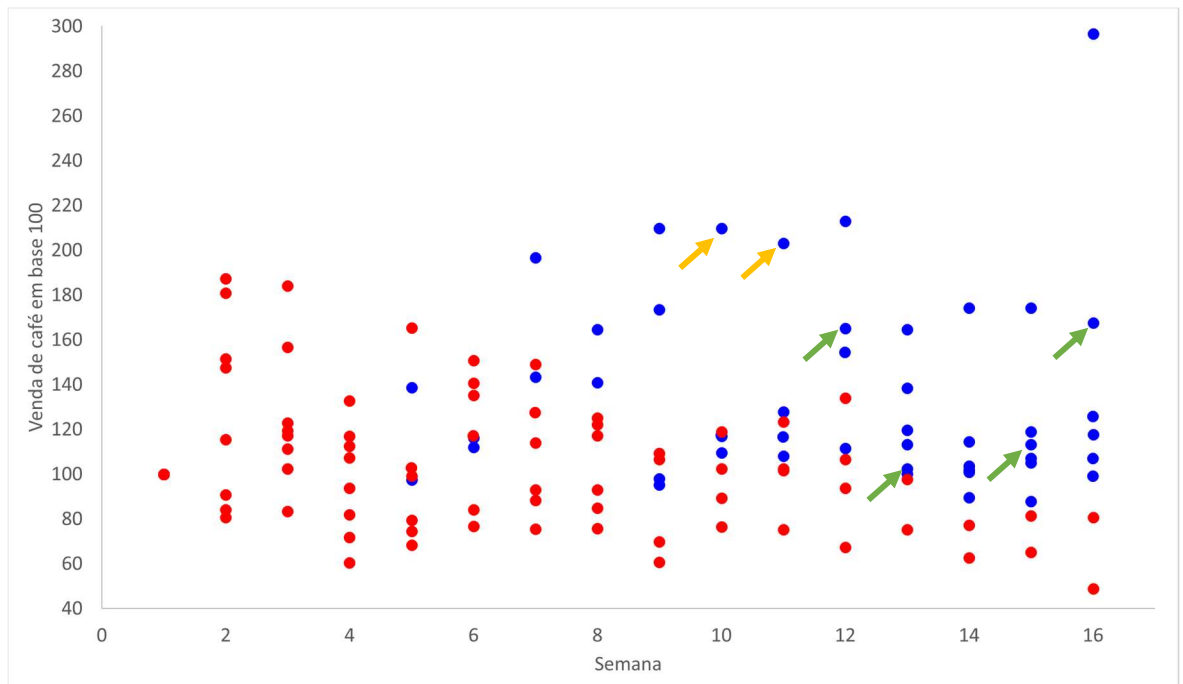


**Figura 3.** Vendas de sobremesas, com cálculo em base 100, nos oito Restaurantes, durante as 16 semanas de pesquisa durante linha de base e fase de intervenção, com início desta sinalizado pela linha pontilhada, e indicadores de seta apontados no texto.

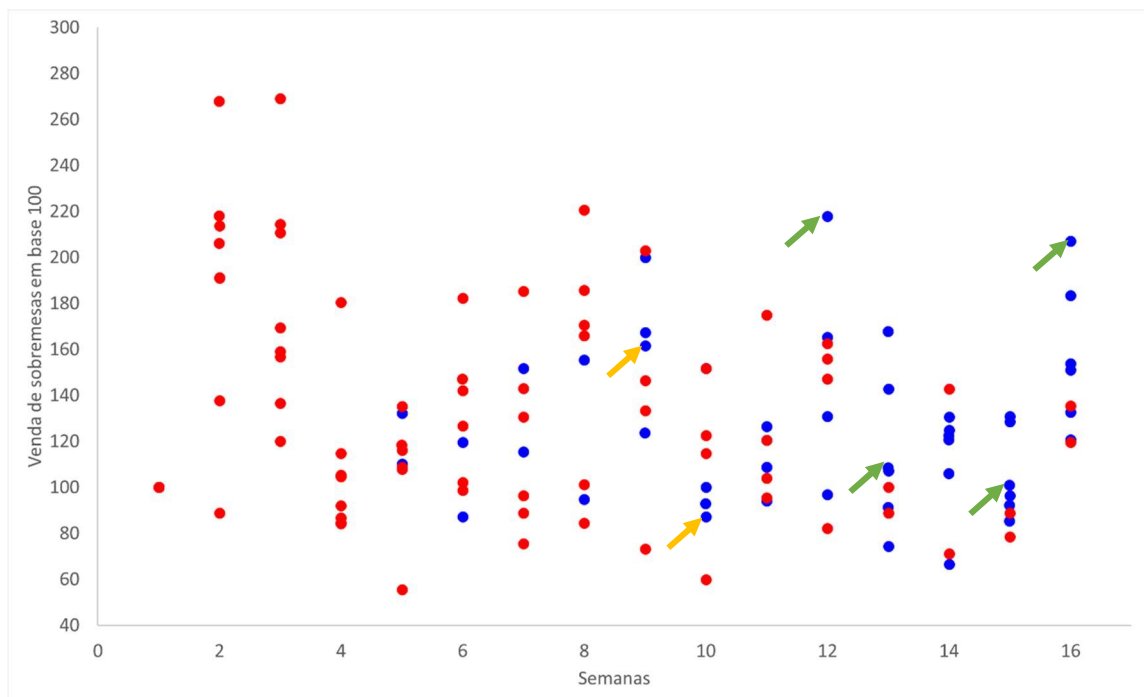
Nas Figuras 4 e 5 temos, respectivamente, os gráficos em dispersão das variações no número de cafés e sobremesas vendidos durante o período de 16 semanas. A análise das vendas foi feita em base 100 nos mesmos moldes das Figuras 2 e 3. Para cada valor do eixo X, são apresentados oito pontos, cada um indicando o número de vendas do item naquele período para cada um dos Restaurantes. Pontos em vermelho são vendas em linha de base e pontos em azul, vendas em intervenção. Para a análise destas figuras é necessário observar a concentração das

diferentes cores dentro da mesma linha vertical, e qual a comparação delas com o valor de 100 no eixo Y. Os pontos marcados com flechas são os mesmos períodos dos Restaurantes da Figura 1 em que ocorreu algum tipo de problemas com a aplicação da intervenção. As flechas amarelas correspondem às Semanas 9 e 10 do Restaurante 1, e as flechas verdes às semanas 12 e 13, 15 e 16 do Restaurante 2.

Tendo como parâmetro para a comparação a quantidade de pontos acima de 100 (aumento de vendas) e abaixo de 100 (queda nas vendas) e a posição dos pontos de uma mesma semana entre si, ambos gráficos apresentam um aumento na concentração de pontos azuis acima de 100 e acima de pontos vermelhos com o passar da intervenção nos Restaurantes. Pontos azuis também tem valores mais altos no eixo Y do que pontos vermelhos, parecendo indicar uma melhora nas vendas dos itens alvo durante períodos de intervenção.



**Figura 4.** Número de cafés vendidos, com cálculo em base 100, nos oito Restaurantes, durante as 16 semanas de pesquisa feita com modelo de linha de base múltipla, com pontos em vermelho registrando Restaurantes em linha de base e pontos azuis registrando Restaurante com intervenção ativa com indicadores de seta apontados no texto.



**Figura 5.** Número de sobremesas vendidas, com cálculo em base 100, nos oito Restaurantes, durante as 16 semanas de pesquisa feita com modelo de linha de base múltipla, com pontos em vermelho registrando Restaurantes em linha de base e pontos azuis registrando Restaurante com intervenção ativa com indicadores de seta apontados no texto.

Um fator levantado após a análise inicial dos resultados de vendas foi a necessidade de os dados brutos passarem por um cálculo para a dessazonalização dentro do período da pesquisa. Não houve mudança significativa nos resultados gerais, mas a variação entre as vendas de um mesmo Restaurante diminuiu. O cálculo utilizado foi o de índice sazonal aditivo (Reis, 2010) e os gráficos de dispersão, seguindo os mesmos parâmetros das Figuras 4 e 5, com valores dessazonalizados estão no Anexo 5 como Figura 6 e Figura 7.

#### 4. DISCUSSÃO

O presente estudo, como forma de adaptação transcultural deste modelo de modificação do comportamento para o cenário brasileiro, visou modificar o comportamento de vendas sugestivas nas equipes de atendimento de oito restaurantes na região da Grande São Paulo utilizando um programa de gestão de desempenho com estabelecimento de metas, apresentação de feedback e reforço positivo contingente como proposto por Wiesman (2006), Rallis e O'Brien (1987) e Johnson e Masotti (1990). Como observado na Figura 1, houve aumento no comportamento de vendas sugestivas por parte das equipes de atendimento dos restaurantes nos quais a intervenção ocorreu. Se pode concluir que a intervenção para aumento da variável “venda sugestiva” foi efetiva, corroborando o uso de um programa de gestão de desempenho para aumento de comportamentos usando metas, feedback e reforço positivo.

O uso de reforçamento positivo, como apontado por Choi (2018), também teve efeitos positivos indiretos em outros comportamentos da equipe de atendimento. Nos Restaurantes 1, 2, 3 e 4, onde a intervenção ocorreu por um período mais longo, foram verificados de forma assistemática relatos verbais dos membros das equipes de atendentes de que eles se sentiam mais dispostos e animados durante o trabalho. Também foram colhidos assistematicamente relatos verbais dos gerentes em que estes parabenizavam a mudança de comportamento de alguns funcionários para com os clientes que atendiam, sendo “mais prestativo, atencioso e feliz em atender as mesas e tirar dúvidas dos clientes.” (sic). Tais relatos corroboram a pesquisa de Choi sobre o uso de reforçamento positivo aumentar o relato verbal para a presença do que ela configura como sentimentos positivos.

Sobre a análise das vendas de café e sobremesa, podemos concluir que a intervenção, embora não tendo efeito de aumento como o observado em Rallis e O'Brien (1987) e Johnson e Masotti (1990), pode ter mitigado quedas proporcionadas por fatores externos, uma vez que restaurantes com intervenção ativa tiveram suas vendas aumentadas ou estabilizadas e restaurantes em linha de base tiveram queda nas vendas dos dois itens escolhidos. Alguns possíveis fatores externos levantados foram: (a) um índice elevado nas vendas que já eram realizadas nos Restaurantes antes do início da intervenção, (b) período do ano de baixo consumo, (c) recessão econômica no país, (d) itens não eram algo que os clientes gostariam de consumir.

Para estudos futuros, cabe levantar algumas dificuldades encontradas durante a aplicação da intervenção. A primeira seria a intervenção ter maior participação da equipe de

gerência, para uma possível generalização do uso de reforço positivo com outros comportamentos do dia-a-dia de trabalho. Seria necessário um segundo programa de gestão de desempenho focado no gerenciamento da equipe de atendimento, uma vez que os gerentes, principalmente no início da intervenção, tiveram grande resistência à sua implementação. Outra dificuldade foi fazer a análise dos dados sem acesso a um histórico das vendas dos itens alvo, removendo parâmetros possíveis de comparação entre mesmos períodos do ano. O mesmo não ocorreu nesta pesquisa por conta da não existência desses dados dentro da organização. Portanto, o ideal caminho seria uma coleta inicial de dados que se estendesse por no mínimo um ano para levantamento de vendas realizadas, e um programa de gestão de desempenho que englobasse tanto equipes de atendimento e gerência responsável por tal equipe.

## REFERÊNCIAS.

- Aldis, O. (1961). Of Pigeons and Men. *Harvard Business Review*, 39, 59-63.
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R., & Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21, 3– 29. doi:10.1300/J075v21n01
- Balcazar, F., Hopkins, B., & Suarez, Y. (1985). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 65–88. doi:10.1300/J075v07n03\_05
- Boyce, B. A. (1990). The effect of instructor-set goals upon skill acquisition and retention of a selected shooting task. *Journal of Teaching in Physical Education*, 9, 115–122
- Brobst, B., & Ward, P. (2002). Effects of public posting, goal setting, and oral feedback on the skills of female soccer players. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 35, 247–257. <https://doi.org/10.1901/jaba.2002.35-247>
- Bucklin, B. R., Dickinson, A. M. (2001). Individual Monetary Incentives, *Journal of Organizational Behavior Management*, 21, 45-137.
- Casey, W. (1990). Review of applied behavior analytic research on sales performance improvement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10, 53–76. doi:10.1300/J075v10n02
- 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, 97–115. <https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1423151>

- Chokar, J. S., & Wallin, J. A. (1984). A field study of the effect of feedback frequency on performance. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 524–530.
- Convenção Coletiva de Trabalho 2017/2019 (2017). São Paulo: SINTHORESP - Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Apart Hotéis, Motéis, Flats, Pensões, Hospedarias, Pousadas, Restaurantes, Churrascarias, Cantinas, Pizzarias, Bares, Lanchonetes, Sorveterias, Confeitarias, Docerias, Buffets, Fast-Foods e assemelhados de São Paulo e Região
- Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2014). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness (5th ed.)*. Atlanta, GA: Performance Management Publications
- Dargas, G. (2015). O uso de metas nas organizações: caracterização de artigos publicados no *Journal of Organizational Behavior Management*. (Trabalho de Conclusão de Curso realizado na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e não publicado).
- Dickinson, A. M. (2001). The Historical Roots of Organizational Behavior Management in the Private Sector. *Journal of Organizational Behavior Management*, *20*, 9-58.
- Fellner, D., & Sulzer-Azaroff, B. (1984). A behavioral analysis of goal setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, *6*, 33–51. doi:10.1300/J075v06n01\_03
- Gaetani, J. J., Hoxeng, D. D., & Austin, J. T. (1985). Engineering compensation systems: Effects of commissioned versus wage payment. *Journal of Organizational Behavior Management*, *7*, 51-64.
- Hall, H. K., & Byrne, A. T. (1988). Goal setting in sport: Clarifying recent anomalies. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, *10*, 184–198.
- Hayes, S. C., Rosenfarb, I., Wulfert, E., Munt, E., Zettle, R. D., & Korn, Z. (1985). Self-reinforce- ment effects: An artifact of social standard setting. *Journal of Applied Behavior Analysis*, *18*, 201–214.

- Hursh, S. R., & Roma, P. G. (2013). Behavioral economics and empirical public policy. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 99, 98–124. <https://doi.org/10.1002/jeab.7>
- Hursh, S. R., & Silberberg, A. (2008). Economic Demand and Essential Value. *Psychological Review*, 115, 186–198. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.115.1.186>
- Hursh, S. R., & Roma, P. G. (2016). Behavioral Economics and the Analysis of Consumption and Choice. *Managerial and Decision Economics*, 37, 224–238. <https://doi.org/10.1002/mde.2724>
- Jenkins, G. D., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.
- Johnson, C. M., & Masotti, R. M. (1990). Suggestive Selling by Waitstaff in Family-Style Restaurants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11, 35–54. [https://doi.org/10.1300/J075v11n01\\_04](https://doi.org/10.1300/J075v11n01_04)
- Lei 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017 (2017) Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Recuperado em 31 de agosto de 2018, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm).
- Loewy, S., & Bailey, J. S. (2007). The effects of graphic feedback, goal setting, and manager praise on customer service behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27, 15–26. doi:10.1300/J075v27n03\_02
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*, 705–717. doi:10.1037//0003-066X.57.9.705
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (Eds.). (2013b). *New developments in goal setting and task performance*. New York, NY: Routledge
- Mangiapanello, K. A., & Hemmes, N. S. (2015). An Analysis of Feedback from a Behavior Analytic Perspective. *The Behavior Analyst*, *38*, 51–75. <https://doi.org/10.1007/s40614-014-0026-x>
- Nicol, C. J. (2003). Elasticities of demand for gasoline in Canada and the United States. *Energy Economics*, *25*, 201–214. [https://doi.org/10.1016/S0140-9883\(03\)00002-1](https://doi.org/10.1016/S0140-9883(03)00002-1)
- Oah, S., & Dickinson, A. M. (1992). A comparison of the effects of an accelerated and a linear performance-pay function on work productivity. *Journal of Organizational Behavior Management*, *12*, 185- 1 15.
- Ralis, M. T., & O'Brien, R. M. (1987). Prompts, Goal Setting and Feedback to Increase Suggestive Selling. *Journal of Organizational Behavior Management*, *8*, 5–18. [https://doi.org/10.1300/J075v08n01\\_02](https://doi.org/10.1300/J075v08n01_02)
- Reed, D. D., Partington, S. W., Kaplan, B. A., Roma, P. G., & Hursh, S. R. (2013). Behavioral economic analysis of demand for fuel in North America. *Journal of Applied Behavior Analysis*, *46*, 651–655. <https://doi.org/10.1002/jaba.64>
- Reis, M. M. (2010). INE 7001 - Procedimentos de Análise de Séries Temporais usando o Microsoft Excel 2007, Retirado de <https://tinyurl.com/yxoy4w53>
- Skinner, F.B. (2003). *Ciência e Comportamento Humano*. São Paulo, SP: Martins Fontes. (Publicado originalmente em 1953.)

- Slowiak, J., Madden, G., & Mathews, R. (2006). The effects of a combined task clarification, goal setting, feedback, and performance contingent consequence intervention package on telephone customer service in a medical clinic environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25, 15–35. doi:10.1300/J075v25n04
- Smoot, D. A., & Duncan, P. K. (1997). The search for the optimum individual monetary incentive pay system: A comparison of the effects of flat pay and linear and non-linear incentive pay systems on worker productivity. *Journal of Organizational Behavior Management*, 17, 5-75.
- Sundberg, D. B. (2015). The Effects Of Incentive Pay Systems With Tiered Goals On Performance. (Unpublished doctoral dissertation). Western Michigan University. Retrieved from <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/542/>
- Tittelbach, D., DeAngelis, M., Sturmey, P., & Alvero, A. M. (2007). The effects of task clarification, feedback, and goal setting on student advisors' office behaviors and customer service. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27, 27–40. doi:10.1300/J075v27n03\_03
- Wiesman, D. W. (2006). The Effects of Performance Feedback and Social Reinforcement on Up-Selling at Fast-Food Restaurants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26, 1–18. [https://doi.org/10.1300/J075v26n04\\_01](https://doi.org/10.1300/J075v26n04_01)

## **ANEXOS**

## Anexo 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da pesquisa para o trabalho de mestrado “**Os efeitos do *feedback*, metas e reforço positivo sobre o comportamento de venda sugestiva em uma equipe de atendimento de restaurantes da região da Grande São Paulo.**” sob a responsabilidade do pesquisador Pedro Guersoni Menna Barreto, R.G. 36.274.772-6, a qual pretende conseguir mais informações sobre os efeitos do uso de *feedbacks*, metas e reforço positivo sobre o comportamento de venda sugestiva. Sua participação é voluntária e se dará por meio de reuniões quinzenais com o pesquisador para o estabelecimento de metas, sessão de *feedback* e entrega de reforço. O resultado esperado com a intervenção é o aumento total das vendas dos itens escolhidos em cada um dos restaurantes, tendo como benefício secundário à pesquisa o aumento na arrecadação de gorjeta pela equipe de atendimento. Possível risco da pesquisa é um aumento de fadiga resultante do aumento de atendimentos realizados, com o benefício do acesso a itens do cardápio de forma gratuita. Se depois de consentir em sua participação o Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A participação na pesquisa não terá influência em decisões da empresa onde a pesquisa será aplicada. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração financeira. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço *Rua Wanderlei, 611, Perdizes, 05.011-001, São Paulo-SP*, pelo telefone (11)96575-0814, ou pelo e-mail [pedro.guersoni@gmail.com](mailto:pedro.guersoni@gmail.com). O contato do Comitê de

Ética e Pesquisa responsável pela pesquisa é pelo endereço *Avenida Raimundo Pereira de Magalhães, 3305, Jd. Iris/Pirituba, 05.145-200, São Paulo-SP*, pelo telefone (11)3512-8412, ou pelo e-mail [cep.uniansp@anhanguera.com](mailto:cep.uniansp@anhanguera.com) . A pesquisa será realizada de acordo com os requisitos da Resolução CNS N° 466/2012 e suas complementares.

#### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, portador do R.G. \_\_\_\_\_ fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei remuneração financeira e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

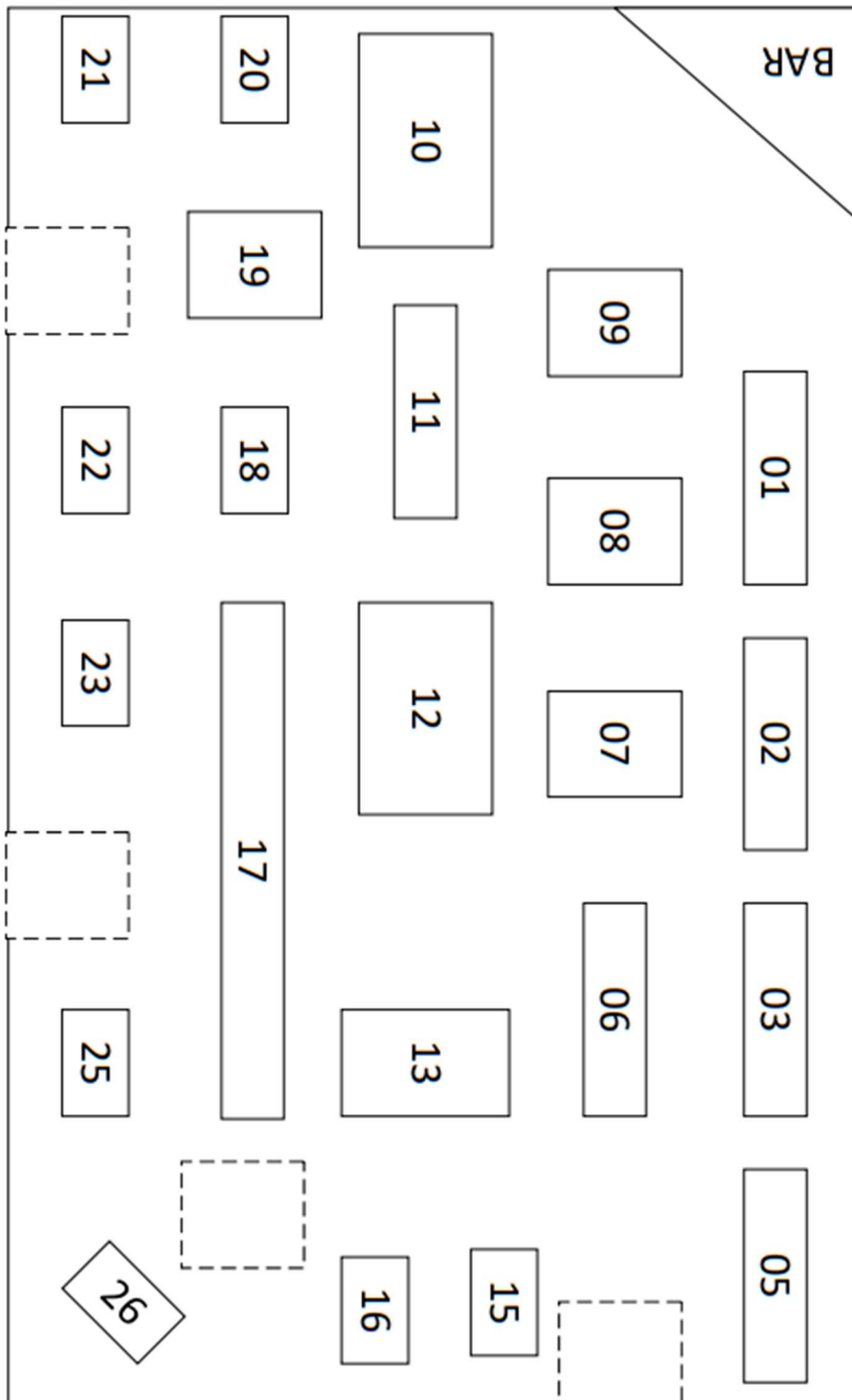
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador



Anexo 3 – Layout aproximada dos restaurantes

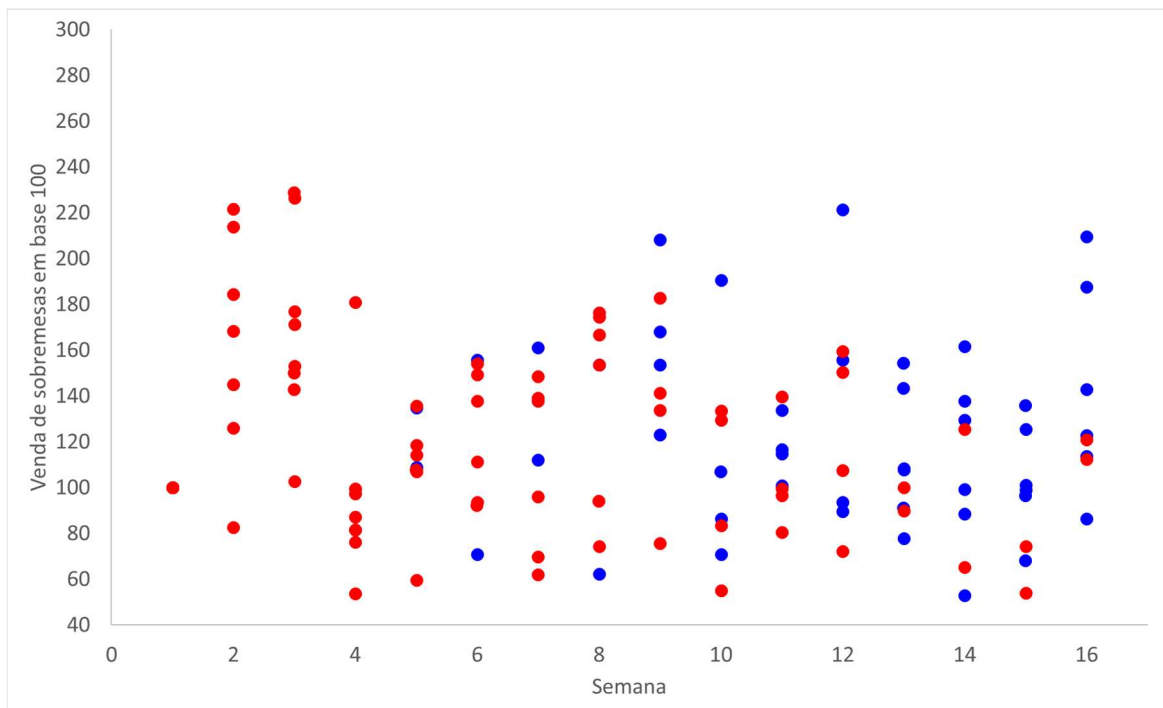


#### **Anexo 4 – Listagem dos itens do cardápio dos restaurantes**

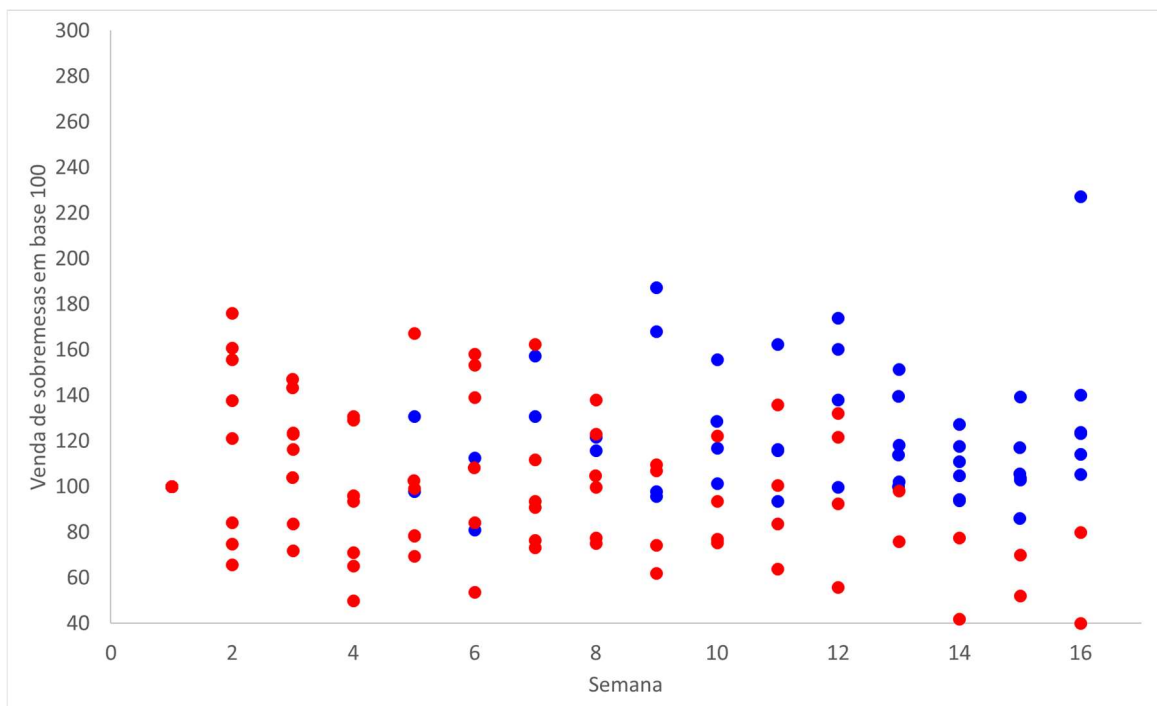
- 2 filés de tilápias servidos com arroz de legumes e molho de alcaparras.
- Filé de salmão servido com molho de maracujá e legumes refogados na manteiga
- Filé Mignon à milanesa gratinado com molho pomodoro e queijo, servidos com arroz branco e batatas fritas.
- Servido com massa tipo penne.
- Costela suína servida com molho agridoce e mandioca premium
- Prime Rib servido com batata rústica temperadas.
- 1 peça de Fraldinha com batatas assadas e farofa de ovos.
- 6 pedaços de picanha tipo baby beef, servidos com farofa temperada, batatas e arroz branco
- 2 pedaços de T-Bone, um dos cortes bovinos mais saborosos, servidos com arroz branco.
- 10 pedaços de carne de cordeiro servidos com molho de hortelã e arroz com brócolis.
- 12 unidades de carne de onça servidas no barquinho.
- Salsichas vermelha e branca cortadas em rodelas.
- Contra filé temperado com alho poró, ervas finas com um tomate gratinado com queijo, servido com pães e vinagrete.
- Batata frita com Catupiry, cheddar, mussarela e bacon.
- Mistão: Uma porção mista de filé de frango, filé de alcatra e calabresa servida com pães e vinagrete.
- Linguíça Cuiabana: Feita com 50% de carne suína e 50% bovina. Servida com pimenta de bico, pães e vinagrete.
- Café expresso
- Chico balanceado: pudim de leite coberto com suspiro
- Pudim
- Petit gateau
- Creme de papaia



## Anexo 5 – Dados de vendas com cálculo de dessazonalização



**Figura 6.** Vendas de cafés, com cálculo em base 100, nos oito Restaurantes, durante as 16 semanas de pesquisa feita durante linha de base e fase de intervenção, com pontos em vermelho registrando Restaurantes em linha de base e pontos azuis registrando Restaurante com intervenção ativa



**Figura 7.** Vendas de cafés, com cálculo em base 100, nos oito Restaurantes, durante as 16 semanas de pesquisa feita durante linha de base e fase de intervenção, com pontos em vermelho registrando Restaurantes em linha de base e pontos azuis registrando Restaurante com intervenção ativa