

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Gabriel Gonçalves Careli

OBM funciona?
Uma meta-análise de artigos publicados na área

MESTRADO EM PSICOLOGIA EXPERIMENTAL: ANÁLISE DO
COMPORTAMENTO

SÃO PAULO

2013

Gabriel Gonçalves Careli

OBM funciona?
Uma meta-análise de artigos publicados na área

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, sob a orientação do Prof. Dr. Sergio de Vasconcelos de Luna.

Trabalho parcialmente financiado pela CAPES.

SÃO PAULO

2013

Banca Examinadora

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

São Paulo, ____ de março de 2013.

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à melhor companheira que já tive em minha vida.
Esta conquista é nossa Gabi.

AGRADECIMENTOS

Saber dizer obrigado é talvez uma das partes mais importantes de qualquer conquista. Felizmente, este trabalho é fruto do investimento de muitas pessoas. Assim, eu quero reservar uma pequena parte em meu trabalho, mesmo sendo uma grande parte nesta realização, para agradecer a todos que contribuíram para que mais este meu sonho se tornasse realidade.

Obrigado a todos os professores do programa pelo apoio incondicional e disposição completa em todos os momentos que precisei. Um agradecimento especial ao meu devotado orientador, Prof. Sergio Luna, que, em nenhum momento durante todo este percurso me deixou desamparado e por ter sido a pessoa que mais fez questão de que este trabalho se tornasse em cada vírgula o trabalho que eu desejava.

Agradeço à Prof^a. Téia Sérico por ter inspirado em mim a vontade de me tornar professor e pesquisador. Mora em meu coração toda paixão que você me ensinou que era possível ter pela vida.

Agradeço aos membros da banca examinadora pelas sugestões e contribuições feitas a este trabalho e pela disponibilidade oferecida durante todo o processo de desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço a todos meus colegas do programa por todos os momentos que tornaram esta etapa da minha vida muito prazerosa. Um agradecimento especial àqueles que, além de colegas, continuaram sendo ou se tornaram meu amigos e deram um sentido especial a estes dois últimos anos. Vocês tornaram muito mais rica a minha vida e isto permanecerá comigo para sempre.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, pela bolsa concedida durante os anos do curso.

Por fim agradeço a meus pais, sogros, familiares e amigos que me apoiaram durante esta jornada com carinho e compreensão e amor incondicional. Obrigado!

PREFÁCIO

A partir de uma sugestão muito feliz de meu orientador da dissertação, resolvi escrever um prefácio que me ajudasse a organizar minhas ideias, refinar meu problema de pesquisa e encaixá-lo em minha história pessoal, acadêmica e profissional.

A trajetória que me fez chegar aqui pode parecer simples e curta agora, mas ela só será assim por conta da minha limitada habilidade de escrever um texto descritivo, envolvente e emocionante.

Minha carreira profissional se iniciou formalmente quando eu comecei a estudar Turismo. Durante esta formação, eu estagiei em diversas organizações realizando diversos tipos de atividades. O que mais me encantou de todas as possibilidades que experimentei foi o trabalho de organização de eventos. Depois de formado, trabalhei em uma empresa prestando consultoria de eventos para um cliente. Os eventos que eu organizava variavam desde apresentação de novos produtos até reuniões, treinamentos, retiros e comemorações.

Duas observações que eu fiz durante o período em que eu trabalhei dentro desta configuração me guiaram inicialmente para onde eu estou hoje. A primeira foi que as atividades que as pessoas que trabalhavam comigo realizavam eram como as minhas. Eu gostava muito do que eu fazia na maior parte do tempo. Muitos de meus colegas também gostavam de suas atividades e muitos outros não. Eu comecei a me perguntar por que é que isto acontecia. Por que algumas pessoas gostavam do trabalho e outras não?

A segunda observação que eu fiz tem relação com o modo como meu trabalho estava estruturado. Eu trabalhava alocado na empresa do meu cliente, e isto me possibilitou acompanhar o dia a dia de duas organizações simultaneamente. Eu percebia que os funcionários que trabalhavam para meu cliente demonstravam (espontaneamente) serem mais felizes com seus trabalhos do que meus colegas. Eu comecei a perceber que poderia haver relações diretas entre o nível de investimento que a empresa fazia em Recursos Humanos e o fato de as pessoas gostarem de trabalhar nela. A aproximação informal que tive com a área de RH de meu cliente indicava que as ações propostas agradavam os funcionários da empresa.

As duas observações que fiz me levaram a pensar em um caminho profissional diferente. Comecei a avaliar a possibilidade de mudar de carreira. Aquela que eu buscava deveria me proporcionar o esclarecimento destas duas questões: Por que algumas pessoas gostam do que fazem e outras não? As ações de RH podem fazer com que as pessoas fiquem mais satisfeitas nos seus trabalhos?

Eu imaginei que estudar psicologia e me inserir no mercado como um profissional de RH seria uma das maneiras de obter estas repostas e poder reproduzir ações que melhorassem a qualidade de vida das pessoas.

Já na psicologia, eu esbarrei em diversas possibilidades para explicar este fenômeno que me intrigava e também varias possibilidades de agir para alcançar aquilo em que eu defendia. Creio que a análise do comportamento foi o instrumento que me possibilitou tanto o entendimento do fenômeno que eu observei em si, como do contexto em que ele se apresentava.

Desde o início, eu me dediquei a pesquisar as questões organizacionais a partir do referencial behaviorista radical. Nesta trajetória, tive pouco acesso a materiais que lidassem com o fenômeno desta maneira. Também foi muito difícil encontrar profissionais que tivessem domínio teórico ou prático para fazer este tipo de análise específica. Os materiais e orientações a que pude ter acesso indicaram que este tipo de trabalho, apesar de pouco conhecido e pouco utilizado no Brasil, era extremamente bem sucedido.

As dificuldades de encontrar materiais e profissionais me levaram a formular meu primeiro grande problema de pesquisa. A questão era: Por que é tão difícil encontrar este tipo de

aplicação no Brasil? Se este tipo de trabalho (análise do comportamento aplicada à gestão de organizações) não é utilizado, o que é?

Meu trabalho de conclusão de curso tentou delinear alguns aspectos destas dificuldades, analisando as propostas correntes de gestão de pessoas, comparando-as com as propostas da análise do comportamento. Meus resultados apontaram que existiam diversas diferenças nas propostas, mas muitas semelhanças nos objetivos que ambos os tipos de trabalho buscavam alcançar.

Outra análise apontou que a proposta de gestão de pessoas do início dos anos 2000 se contrapõe a um modelo de gestão de pessoas realizada em outras épocas passadas. Já o tipo de gestão proposto pela análise do comportamento se contrapõe com a gestão de pessoas corrente. A análise do comportamento apresenta seu modelo como sendo claramente mais efetivo do que o modelo hegemônico de gestão de pessoas. Assim como acontece no modelo corrente, a efetividade é defendida.

Em suma, ambas as propostas, em suas apresentações, se comparam com alguma outra e se dizem a melhor maneira de gerir pessoas. Os analistas do comportamento parecem seguir a mesma linha de outros profissionais e não parecem produzir dados concretos e sistemáticos comparativos (como seu método científico propõe) para comprovar que produzem um resultado diferente. Como saber se a proposta da análise do comportamento produz tais resultados?

Comecei a formular meu segundo problema de pesquisa. O que fazem os analistas do comportamento para medir sua efetividade e assim justificar que possuem um método melhor de intervenção?

SUMÁRIO

Introdução	1
Aubrey Daniels e OBM	9
Objetivo	32
Método.....	33
Síntese do Processo de Escolha e Reavaliação do Método	34
Primeira Fase.....	36
Procedimento para seleção de fontes	36
Segunda Fase.....	42
Terceira Fase	45
Modificação no critério de inclusão.....	46
Critérios de exclusão.....	50
Procedimento de coleta.....	52
Resultados.....	69
Consistência da Mudança	71
Mudança que Acompanhou a Intervenção.....	72
Discussão	78
Referências	88
Apêndice 1	91
Apêndice 2	117
Apêndice 3	142
Apêndice 4	155

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Demonstrativo do sistema avançado de buscas no *website* da editora do *JOBM*. A região destacada na parte superior da figura compreende o campo onde se inseriu o termo de busca. A região destacada na parte inferior direita da figura compreende o botão que quando clicado inicia o mecanismo de busca do *website*. O termo inserido no campo é *Journal of Organizational Behavior Management*.....48

Figura 2. Demonstrativo do resultado do sistema de buscas no *website* da editora do *JOBM*. As duas regiões destacadas demonstram o número de resultados que a busca pelo termo *Journal of Organizational Behavior Management* apresentou. O resultado é de 453 artigos no periódico.....49

Figura 3. Comparação entre a quantidade de intervenções consideradas consistentes e inconsistentes e o total de intervenções que satisfizeram os critérios de inclusão.....72

Figura 4. Comparação entre a quantidade de pesquisas que produziram resultados de progressão e a quantidade de pesquisas que produziram resultados de regressão.....73

Figura 5. Resultados de cada intervenção realizada nas 78 pesquisas que apresentaram resultados de progressão. No eixo da abscissa estão representadas as 78 pesquisas e no eixo da ordenada o valor de progressão em porcentagem. No encontro dos pontos no gráfico estão representados os valores de progressão obtidos em cada pesquisa analisada.....75

Figura 6. Resultados de cada intervenção realizada nas 78 pesquisas que apresentaram resultados de progressão. No eixo da abscissa estão representadas as 78 pesquisas e no eixo da ordenada o valor de progressão em porcentagem em escala logarítmica (base 10). No encontro dos pontos no gráfico estão representados os valores de progressão obtidos em cada pesquisa analisada.....76

Figura 7. Resultados de cada intervenção realizada nas 43 pesquisas que apresentaram resultados de regressão. No eixo da abscissa estão representadas as 43 pesquisas e no eixo da ordenada o valor de regressão em porcentagem. No encontro dos pontos no gráfico estão representados os valores de regressão obtidos em cada pesquisa analisada.....77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. <i>Termos, Traduções e Quantidade de Resultados Produzidos pela Respectiva Busca</i>	44
Tabela 2. <i>Exemplo de Cálculo de Resultado de Intervenção Produzindo Progressão</i>	64
Tabela 3. <i>Exemplo de uma Intervenção com Resultados Consistentes</i>	65
Tabela 4. <i>Exemplo de uma Intervenção com Resultados Inconsistentes – Progressão para um Funcionário e Regressão para outro</i>	65
Tabela 5. <i>Exemplo de uma Intervenção com Resultados Inconsistentes – Progressão na Primeira Apresentação da Variável e Regressão na Reapresentação após o Retorno à Linha de base</i>	65
Tabela 6. <i>Comparação Entre as Categorias Coletadas nas Revisões de Literatura Consultadas e o Presente Trabalho</i>	68

Careli, G. C. (2013). *OBM funciona? Uma meta-análise de artigos publicados na área*. Dissertação de mestrado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 161 págs.
Orientador: Sergio de Vasconcelos de Luna
Linha de Pesquisa: História e Fundamentos Epistemológicos, Metodológicos e Conceituais da Análise Do Comportamento.

RESUMO

O propósito deste trabalho foi o de indicar, a partir de uma revisão de literatura se as intervenções publicadas no JOBM seriam efetivas. Todos os artigos de intervenção publicados no JOBM entre 1977 e 2011 foram revisados e analisados de acordo com critérios de consistência e magnitude de mudança. A consistência nos mostra se as mudanças que acompanharam as intervenções variaram sistematicamente. A magnitude nos informa qual foi a quantidade de mudança que acompanhou cada intervenção. Foram identificados 118 artigos com intervenções consistentes dentre os 154 incluídos na pesquisa a partir dos 192 iniciais. Além disto, foram observados nos resultados de 78 artigos de intervenção aumento (progressão) nas variáveis que variaram entre 1,29% e 7133,33% com grande concentração dos resultados entre 100% e 1000% de aumento. Também foram encontrados resultados em 43 artigos onde houve diminuição (regressão) nas variáveis estas variaram entre 2,70% e 100% sem concentração aparente. Os resultados indicam que a maior parte das intervenções foi acompanhada por resultados consistentes e com magnitude relevante.

Palavras-chave: Gestão Comportamental de Organizações, Análise do Comportamento, Revisão de literatura, Efetividade.

Careli, G. C. (2013). Does *OBM work? A meta-analysis of published articles in this field*. Master's Thesis. Post Graduate Studies Program in Experimental Psychology: Behavior Analysis, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 161 pages.
Thesis Advisor: Sergio de Vasconcelos de Luna
Research Line: History and Epistemological, Methodological, Conceptual Foundations of Behavior Analysis.

ABSTRACT

The purpose of this research was to show, based on an article review if the interventions published on the *JOBM* had been effective. All the intervention articles published on the *JOBM* between 1977 and 2011 were reviewed and analyzed according to criteria of consistency and change magnitude. Consistency shows us if the change that accompanied the interventions happened systematically. Magnitude indicates the amount of change that accompanied each intervention. 118 articles were identified as having consistent interventions among the 154 included in the research from the 192 initial selection. Furthermore it was identified that in 78 articles the intervention was accompanied by growth (progression) on the variables and these obtained results between 1.29% and 7133.33% with great concentration of results between 100% and 1000% of growth. Also it was found that in 43 of the articles where decay (regression) in the variables has accompanied the intervention these varied between 2.70% and 100% with no apparent concentration. The results indicate that most part of the published interventions were accompanied by consistent results with relevant magnitude.

Keywords: Organizational Behavior Management, Behavior Analysis, Article review, Effectiveness.

A análise do comportamento é uma ciência que busca a previsão e o controle de seu objeto de estudo, no caso, o comportamento. Parte desta ciência faz a investigação das leis que regem o comportamento (previsão) e outra parte busca a aplicação na resolução de questões que sejam ligadas ao comportamento (controle). A parte que se evidencia mais no presente trabalho é aplicação desta ciência que pode ser realizada em diferentes contextos. Um destes contextos são as organizações, especialmente as de trabalho. A área dentro desta ciência que se dedica especificamente ao contexto organizacional é chamada de *Organizational Behavior Management* ou simplesmente por sua sigla *OBM*. Para os fins do presente trabalho, o autor preferiu manter o nome em inglês. Esta escolha deriva de duas questões.

A primeira é a existência de dissenso sobre a tradução deste nome para o português. Miguel (1997) propôs que a tradução para o termo fosse Gerenciamento Comportamental em Organizações. Já Simon (1998) propôs uma nova tradução: Gestão do Comportamento em Organizações. O autor deste trabalho avalia que a tradução mais atual e adequada seria Gestão Comportamental de Organizações. Gestão é um termo mais atual do que gerenciamento. Esta tradução também enfatiza o fato de se tratar de uma proposta comportamental e não somente indicativa de que o seu objeto é o comportamento. Esta proposta feita pela primeira vez nesta pesquisa fica sujeita à aceitação da comunidade que discute este tipo de trabalho.

A segunda questão que envolve a tradução se relaciona com a origem dos autores que produzem conhecimento nesta área. As pesquisas que serão sujeitas à análise no presente trabalho foram, quase em sua totalidade, publicadas/divulgadas em inglês. Muitos outros termos que aparecerão adiante também foram cunhados em inglês e ainda não possuem tradução direta aceita pela comunidade científica. Aqui, o objetivo central não é a discussão

de tais termos e é possível que a tradução livre produza dificuldades futuras para a área. O autor sugere que sejam realizados trabalhos que se debrucem sobre a tradução da terminologia específica para possibilitar a produção de pesquisas consistentes com a própria área no Brasil.

Assim como *Organizational Behavior Management*, todos os termos específicos desta área que não possuírem tradução direta serão descritos, mas não serão traduzidos¹.

Antes de ser apresentada a proposta de *OBM*, é indispensável que seja introduzido o contexto no qual esta se insere. *OBM* é um tipo de aplicação da análise do comportamento que se preocupa com o que Skinner chamou de *Controle Econômico*, em seu livro *Ciência e Comportamento Humano* (Skinner, 1953/1981). Ainda neste livro, Skinner refere-se à importância do arranjo de consequências para o trabalho, no capítulo *Comportamento Operante*, um dos principais do livro *Ciência e Comportamento Humano*. “O industrial que deseja seus empregados trabalhando de acordo com as suas especificações e sem absenteísmo precisa certificar-se de que o comportamento deles esteja sendo reforçado convenientemente, não somente com salários, mas com adequadas condições de trabalho” (Skinner, 1953/1981, p. 81).

Além de inserções pontuais como a apresentada no trecho citado, ele escreve diversos capítulos exclusivamente sobre o que chama de agências de controle. Ele dedica um capítulo inteiro ao que denomina controle econômico. Neste capítulo, ele descreve como a organização do trabalho e a economia influenciam o comportamento das pessoas na nossa sociedade. Também demonstra claramente a importância da aplicação da ciência nestas relações. Certamente, foi um texto que impactou fortemente a área do *OBM* segundo um artigo de Dickinson, em 2001, (Dickinson, 2001) sobre a história do *OBM*. O *OBM* se

¹ Parte dos termos que serão citados neste trabalho estão sujeitos ao mesmo tipo de problema. Alguns deles são: *Journal Of Organizational Behavior Management*, *Performance Management*, *Pinpoint*, *Feedback* etc.

desenvolve a partir desta necessidade de explicar um tipo de relações específico, a que se dá entre os trabalhadores e seus ambientes de trabalho.

Pode-se dizer que, se *OBM* deriva realmente desta linha científica, seu desenvolvimento deve estar preocupado com a previsão e controle. Neste caso específico, o foco será nas questões econômicas e do trabalho, desde sua concepção até sua efetiva aplicação. “*Organizational Behavior Management* é a aplicação da psicologia comportamental a problemas em contextos organizacionais. *Organizational Behavior Management* tem foco duplo: (1) um entendimento melhor do comportamento em organizações e (2) um melhor alcance de objetivos organizacionais” (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989, p. 40)².

Segundo os autores, um dos focos da aplicação é a facilitação do alcance de metas organizacionais. Esta preocupação será de importância central para o presente trabalho.

Uma marca da história do desenvolvimento desta área na análise do comportamento é a participação de profissionais com preocupações acadêmicas e de mercado. Esta área de aplicação da análise do comportamento tem diversos profissionais e acadêmicos dedicados a ela, assim como muitas publicações em livros e periódicos. Uma das principais publicações é o livro *Performance Management: Changing the behavior that drives organizational effectiveness* (Daniels & Daniels, 2006), sendo um de seus autores um dos principais contribuintes desta área. Este livro está atualmente (2011) em sua quarta edição e já produziu mais de 500 mil cópias impressas, segundo informação apresentada na capa da última edição. Aubrey Daniels, além de ser um dos autores que mais tem escrito sobre o assunto, é também fundador de uma das principais consultorias de gestão de pessoas com orientação

² *Organizational behavior Management is the application of behavioral psychology to problems in organizational settings. Organizational behavior Management has a dual focus: (1) to better understand organizational behavior and (2) to better achieve organizational goals* (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989, p. 40).

behaviorista em atividade, e foi o fundador do *Journal of Organizational Behavior Management (JOBM)* que é, segundo Dickinson (2001), o principal periódico de divulgação de trabalhos em *OBM*. Aubrey Daniels também foi o primeiro a receber o prêmio de honra do *OBM Network*, o que reitera ainda mais o reconhecimento de sua contribuição para a análise do comportamento e para o *OBM*.

Na passagem abaixo, a importância histórica de Aubrey Daniels para a área fica mais explícita:

Armados com o sucesso do programa JOBS dos anos 70, e com vontade de continuar aquele tipo de trabalho sem precisar depender de patrocínio do governo, Daniels e Tarkenton fundaram a empresa de consultoria Behavioral Systems, Inc. (BSI)... A empresa cresceu rapidamente, e empregou mais de 50 consultores. Em 1977, a BSI publicou o primeiro volume do *JOBM*, não só dando nome ao periódico, mas também como ao campo. Daniels foi o primeiro editor e Miller foi o editor chefe. O lançamento do *JOBM* foi certamente um evento marcante: o *JOBM* rapidamente se tornou o principal canal para intervenções comportamentais e continua sendo ainda hoje (Dickinson, 2001, p. 34)³.

O *JOBM* foi publicado pela primeira vez em 1977 e produziu até hoje (2013), 33 volumes. O periódico informa, no *site* de sua editora, a publicação de quatro volumes por ano. O objetivo inicial de sua criação foi claro, “O *Journal of Organizational Behavior Management* foi criado para avançar o conhecimento de análise do comportamento aplicada

³ Armed with the success of the JOBS 70s program and wanting to continue that work without having to rely on government funding, Daniels and Tarkenton founded the consulting firm of Behavioral Systems, Inc. (BSI)... The firm grew quickly, and employed over 50 consultants. In 1977, BSI published the first volume of *JOBM*, not only giving name to the journal but to our field. Daniels was the first editor and Miller was the managing editor. The initiation of *JOBM* was indeed a landmark event: *JOBM* quickly became the main outlet for behavioral interventions in organizations and it remains so today (Dickinson, 2001, p. 34).

no trabalho e em contextos organizacionais” (*Journal of Organizational Behavior Management*, 1977, contracapa) ⁴.

Aparentemente, havia objetivos adicionais subjacentes:

Havia a expectativa de que a existência do periódico estimulasse as pessoas a realizarem boas pesquisas sobre problemas organizacionais e que a tecnologia resultante destas pesquisas fosse útil para pessoas que estivessem tentando resolver problemas em organizações. Outra esperança era que o periódico ajudasse a disseminar o conhecimento que estava sendo adquirido sobre usar métodos comportamentais para resolver problemas organizacionais e que esta disseminação do conhecimento nos levasse a um mundo melhor. Um objetivo importante era que clientes de consultorias comportamentais lessem os artigos publicados e que isto ajudasse a ensinar-lhes os princípios do comportamento e como aplicar a tecnologia baseada nestes princípios para problemas comuns (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989, p. 8)⁵.

Pode-se verificar três objetivos principais que a existência da revista buscava alcançar. O primeiro era o estímulo à pesquisa e o desenvolvimento do *OBM*. O segundo foi disseminar o conhecimento adquirido. O terceiro foi o de divulgar o *OBM*. No entanto, o *JOBM* não foi a única publicação que teve estes objetivos.

⁴ *The Journal of Organizational Behavior Management has been created to "advance the knowledge of applied behavior analysis in work and organizational settings" (Journal of Organizational Behavior Management, 1977, cover page).*

⁵ *There was the objective that the existence of the Journal would stimulate people's doing good research on organizational problems and that the technology resulting from that research would be useful to people who were trying to solve problems in organizations. Another hope was that the Journal would help to spread the knowledge that was being gained about using behavioral methods to solve organizational problems and that this spreading knowledge would lead to a better world. An important objective was the hope that clients of behavioral consulting companies would read the papers published in the Journal and that would help to teach them the principles of behavior and how to apply the technology based on the principles to common problems (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989, p. 8).*

No prefácio da quarta edição do livro *Performance Management* (2006), Aubrey Daniels explicita o objetivo pelo qual o livro foi desenvolvido. “A primeira edição do *Performance Management* foi escrita primariamente para gerentes. Foi utilizada quase exclusivamente para treinar gerentes e supervisores organizacionais na ciência e tecnologia da análise aplicada do comportamento” (Daniels & Daniels, 2006, p. vii)⁶.

Esta publicação tinha como principal objetivo levar a aplicação da análise do comportamento para um público que poderia fazer um uso efetivo deste tipo de tecnologia assim como o segundo e terceiro objetivos do *JOBM* mencionados acima. O livro acabou tendo outro uso comum, segundo Dickinson, em 2001:

Semelhantemente ao livro de Brown, o texto de Daniels e Rosen, *Performance Management*, foi escrito para gerentes e supervisores. O livro, atualmente de autoria somente de Daniels (1989), está em sua terceira edição e uma nova já foi anunciada⁷. Mesmo tendo sido escrito para uma audiência de negócios, ele tem sido adotado ao longo dos anos também em muitas classes universitárias (Dickinson, 2001, p. 32)⁸.

O livro *Performance Management* extrapolou seu objetivo de ferramenta profissional e acabou adquirindo um caráter educacional. Assim, podemos entender que ele deve dispor de, no mínimo, os conhecimentos básicos para um iniciante. Ainda no prefácio da versão

⁶ *The first edition of performance Management was written primarily for managers. It was used almost exclusively to train organizational managers and supervisors in the science and technology of applied behavior analysis* (Daniels & Daniels, 2006, p. vii).

⁷ Esta edição foi publicada em 2006.

⁸ *Similar to Brown's book, Daniels and Rosen's text, Performance Management, was written for managers and supervisors. The book, now solely authored by Daniels (1989), is in its third edition and a new one is forthcoming. Although written for a business audience, it has been adopted in many university classrooms over the years as well* (Dickinson, 2001, p. 32).

mais atual do livro (2006), Daniels menciona esta mudança e o efeito que ela produziu sobre a própria publicação.

Desde aquela época, o uso deste livro mudou na direção de uma aplicação mais acadêmica; ele é usado como texto em um grande número de faculdades e universidades nos cursos de graduação e pós-graduação. Uma vez que a ênfase na primeira edição era escrever de maneira que a ciência fosse entendível para o praticante, alguma precisão e jargões científicos tiveram que ser sacrificados para ser uma leitura mais palatável.

Durante os últimos anos, no entanto, o interesse de um entendimento mais preciso da ciência - tanto por estudantes de análise do comportamento aplicada quanto pelo gerente praticante - aumentou. Os leitores de edições anteriores irão descobrir que esta edição é mais próxima da ciência que as anteriores e, espera-se que continue sendo uma leitura palatável (Daniels & Daniels, 2006, pp. vii-viii) ⁹.

Os autores, além de terem se preocupado com a divulgação de seu trabalho, também foram aperfeiçoando o material para que ele atingisse outros objetivos, diferentes dos que foram inicialmente traçados.

Seria possível levantar a hipótese de que tanto o *JOBM* quanto o livro em questão estão publicando de acordo com o que o leitor deseja ler, procurando adaptar o seu uso. Os objetivos estão mudando de acordo com a inserção que a publicação alcança. Dir-se-ia, então, que os autores estão sensíveis ao público leitor. O público consumidor deste tipo de material

⁹ *Since that time the use of this book has shifted more toward academic application; it is used as a text in a large number of college and university graduate and undergraduate courses. While the emphasis in the first edition was to write in a way that science would be understandable to the practitioner, some scientific jargon and precision were sacrificed for readability.*

Within the last few years, however, the interest in a more precise understanding of the science - by both the student of applied behavior analysis and the practicing manager - has increased. Readers of previous editions will find that this edition is closer to the science than previous ones but, hopefully, is still as readable (Daniels & Daniels, 2006, pp. vii-viii).

é importante para a sobrevivência do mesmo. No limite, é o público que reforça o desenvolvimento de pesquisas por um cientista e a escrita de um livro por um escritor. Isto será de grande importância para avaliar que tipo de material está sendo publicado. Por exemplo, se uma publicação é voltada para o público científico, provavelmente ela terá características específicas que este público busca. Para ser adaptada a outro público, a publicação deverá ter outras características que a tornem palatável a ele. Será que as características que estão sendo abandonadas e as que estão sendo adquiridas são prejudiciais à publicação? Aparentemente, a escolha foi pela facilitação da leitura em detrimento da linguagem científica. “Nós tentamos caminhar sobre uma linha tênue entre descrição científica e legibilidade. Quando nos deparamos com a decisão de balancear os dois, nós admitidamente optamos por legibilidade” (Daniels & Daniels, 2006, p. viii)¹⁰.

Os públicos da comunidade científica e da comunidade geral são diferentes e, acima de tudo, têm exigências diferentes. Um livro escrito para leigos pode até ser uma ferramenta para um cientista, mas dificilmente serviria para a produção de conhecimento científico. Levanta-se a seguinte questão: o material publicado é selecionado segundo critérios de ciência ou de acordo com o que o leitor quer ler? A profundidade e qualidade do material podem ser muito diferentes dependendo do objetivo que se estabelece para a publicação. Mais à frente, estas questões serão discutidas com maior detalhe.

Alguns dados já apresentados indicam uma forte influência de Aubrey Daniels sobre o *JOBM* e, até mesmo, sobre a área de *OBM*. É com ele que o problema desta pesquisa começa a se delinear.

¹⁰ *We have tried to walk a fine line between scientific description and readability. When we faced the decision of balancing the two we admittedly opted for readability* (Daniels & Daniels, 2006, p. viii).

Aubrey Daniels e OBM

Aubrey Daniels dá o nome de *Performance Management (PM)* ao seu trabalho de análise do comportamento das pessoas inseridas em organizações.

Performance Management é a tecnologia para a criação de um ambiente de trabalho que obtém o melhor das pessoas enquanto produz o mais alto valor para a organização. As técnicas e práticas de *PM* são derivadas de um campo chamado Análise do Comportamento, o termo que define o estudo científico do comportamento. A Análise do Comportamento Aplicada é um braço da Análise do Comportamento que busca estender as descobertas das pesquisas de laboratório para problemas cotidianos (Daniels & Daniels, 2006, p. 7)¹¹.

Como já foi apresentado anteriormente, o trabalho de Daniels claramente se caracteriza como um trabalho de *OBM*. Em duas edições analisadas do livro *Performance Management* (Daniels, 1989 e Daniels & Daniels, 2006), o primeiro tópico que apresenta os benefícios organizacionais deste tipo de intervenção afirma que “*PM works*”¹². Isto significa dizer que as ações deste tipo de intervenção produzem resultados. Ele afirma que

A *PM* é prática. Não é uma teoria abstrata generalizada que sugere maneiras de pensar sobre problemas; ela é um conjunto de ações específicas para aumentar o desempenho desejado e diminuir o desempenho indesejado. Os procedimentos da *PM* têm sido validados contra resultados mensuráveis em uma ampla variedade de aplicações.

¹¹ *Performance Management is a technology for creating a workplace that brings out the best in people while generating the highest value to the organization. The techniques and practices of PM are derived from the field called behavior analysis, the term describing the scientific study of behavior. Applied behavior analysis is a branch of behavior analysis that seek to extend the findings of laboratory research to everyday problems* (Daniels & Daniels, 2006, p. 7).

¹² Em português: *PM funciona*.

Empresas utilizando *PM* têm reportado retornos sobre investimento variando de 4:1 até 60:1 no primeiro ano. Aplicações bem-sucedidas têm ocorrido em uma larga variedade de organizações, de manufaturas e serviços a desenvolvimento e pesquisa de software. Aplicações em atividades específicas variam de vendas e segurança a atendimento ao cliente e desempenho de vendedores (Daniels & Daniels, 2006, p. 10)¹³.

A frase que dá continuidade ao parágrafo acima é de crítica importância para o presente trabalho, já que faz referência à questão da efetividade das pesquisas realizadas e publicadas por pessoas que realizam este tipo de trabalho. “Em uma revisão de literatura, Duncan (1989) apresenta uma média de melhora de 69 por cento em aplicações de *PM*” (Daniels & Daniels, 2006, p. 10)¹⁴.

Aparentemente, o que Daniels apresenta na passagem acima é que três tipos de medidas podem ser utilizados para avaliar que uma aplicação de *PM* funciona. A primeira medida resulta da comparação dos resultados mensuráveis. Não fica claro nesta passagem, porém, com o que estes resultados estão sendo comparados. Eles poderiam ser comparados com os resultados obtidos por outros tipos de intervenção, ou até com resultados obtidos sem nenhuma intervenção. Pode-se imaginar que esta comparação esteja sendo realizada com os dados coletados antes da intervenção, procedimento relativamente comum na Análise do

¹³ *PM is practical. It is not a generalized abstract theory that suggests ways to think about problems; it is a set of specific actions for increasing desired performance and decreasing undesired performance. The PM procedures have been validated against measurable results in a wide variety of applications.*

Firms using PM have reported returns on investment ranging from 4:1 to 60:1 in the first year. Successful applications have occurred in a wide range of organizations, from manufacturing and services to software development and research. Job-specific applications range from sales and safety to customer service and vendor performance (Daniels & Daniels, 2006, p. 10).

¹⁴ *In a survey of the research literature, Duncan (1989) reports the average improvement in PM applications is 69 percent* (Daniels & Daniels, 2006, p. 10).

Comportamento (delineamento A-B), mas como é feito o tratamento dos dados para a avaliação do sucesso não é descrito na passagem.

A segunda medida relaciona-se diretamente com o fato de a intervenção ser contratada por uma empresa. Os dados para avaliação desta medida só podem ser produzidos com elementos fornecidos pelo cliente. As empresas que contratam uma intervenção de *PM* avaliaram que, para cada dólar gasto em uma intervenção de *OBM*, o retorno financeiro foi de 4 a 60 dólares. Aqui, o sucesso é avaliado segundo critérios financeiros. Este resultado, entretanto, já seria discutível pelos próprios parâmetros que Daniels propõe. Dinheiro é medida de mudança de comportamento? Um grande retorno financeiro indica que a empresa mudou ou que o procedimento foi bem sucedido? Além disto, aparentemente, o retorno financeiro não está sendo mensurado por quem realiza a intervenção e sim pela empresa contratante. Deste modo, o dado pode estar sujeito a variáveis externas à intervenção em si, como flutuação do mercado, troca de funcionários, entre outras, das quais a empresa pode nem ter conhecimento.

Para entender a terceira medida de melhora, foi necessário buscar nas referências apresentadas por Daniels a pesquisa realizada por Duncan, pois da maneira como Daniels apresenta o resultado não fica explícito como ele foi obtido. Por exemplo, voltando-se à citação de Daniels acima, uma melhora de 69% diria respeito a que?

O artigo escrito por Duncan (1989) e citado acima, é intitulado “*OBM and success: What’s the PIP¹⁵?*”. Conforme se lê na citação anteriormente apresentada, Daniels afirma que esta pesquisa é de *PM*; entretanto, no título da publicação, o que aparece claramente é a sigla *OBM*. Lendo-se a pesquisa na íntegra, constata-se que Duncan informa que o resultado apresentado por Daniels é fruto de dados preliminares de uma revisão sobre intervenções

¹⁵ *Potential for Improving Performance*. Potencial para Melhora de Desempenho (Duncan, P. (1989).).

voltadas para diminuir o absenteísmo. Esta medida já é bem mais específica do que aquela apresentada por Daniels. Duncan segue demonstrando outros resultados: melhora média de 63% em intervenções sobre segurança e 363% sobre desempenho no trabalho. Na conclusão do artigo, no entanto, Duncan afirma não saber quão bem sucedidos são os procedimentos de intervenção de *OBM*. O autor salienta perigos possíveis e caminhos propostos na produção de resultados melhores e mensuráveis.

Uma vez que Daniels utilizou uma pesquisa que foi publicada no *JOBM* e se propõe a discorrer sobre *OBM*, será considerado, para efeitos do presente trabalho, que *PM* e *OBM* são similares.

Não existe muita clareza na literatura sobre quais deveriam ser as medidas de sucesso das intervenções de *PM* ou *OBM*. No trecho analisado acima, Daniels apresenta três modelos que poderiam indicar uma avaliação do sucesso e, ao citar Duncan, ainda não esclarece o problema.

Um tipo de trabalho que poderia oferecer indícios sobre o que tem sido realizado na área e até mesmo evidenciar os resultados sistematicamente encontrados são as revisões de literatura. A análise deste tipo de produção pode evidenciar se algum trabalho com este objetivo foi realizado. O *JOBM* publica artigos de revisão de literatura. Alguns destes artigos são revisões de livros, de outros artigos e até mesmo revisões do próprio *JOBM*. Estes últimos são de particular interesse para a presente pesquisa. Caso fosse encontrado algum artigo que revisasse outros artigos publicados no *JOBM* e oferecesse dados sobre o sucesso das intervenções, o método utilizado e os resultados obtidos, ele poderia ser incorporado ao material de análise.

Alguns dos trabalhos de revisão foram encontrados no *JOBM* e selecionados por sua relevância para a presente pesquisa. Destes, uma parte não teve como objeto central artigos

do *JOBM*, mas foram considerados importantes de serem analisados, pois influenciaram a maneira como as revisões seguintes foram realizadas. É o caso da primeira revisão de literatura publicada no *JOBM*, no seu segundo ano de existência, 1980 (Andrasik, 1980). O artigo fez uma revisão de trabalhos publicados em outros periódicos e sua relevância para a presente pesquisa reside no fato de que as revisões seguintes, de trabalhos publicados no *JOBM*, foram realizadas segundo os mesmos procedimentos.

Acredita-se que uma questão crítica deva ser mencionada neste momento: até que ponto as descrições de aplicações contribuem para nosso conhecimento de *O.B.Mod.*¹⁶ e, mais importante, até que ponto estas descrições justificam as aclamações já recebidas. Dito de outra maneira, até que ponto as descrições de aplicações de *O.B.Mod.* de “sucesso” demonstraram que os tratamentos propostos têm de fato sido responsáveis pelos efeitos observados.

Em uma tentativa de responder a estas questões, um exame crítico da integridade do plano e resultados obtidos de aplicações recentes de *O.B.Mod.* em contextos de negócios foi realizado. Aplicações selecionadas para revisões no presente trabalho foram aquelas contendo informações e dados suficientes para avaliar criticamente (Andrasik, 1980, p. 86)¹⁷.

¹⁶ *O.B.Mod.* é a abreviação de *Organizational Behavior Modification* e foi o primeiro nome dado à área de *OBM*.

¹⁷ *A critical question, it is felt, needs to be addressed at this time: To what extent do the reports of applications contribute to our knowledge of O.B.Mod. and, more importantly, to what extent do these reports justify the acclaim already received. Stated in another way, to what extent have the reports of "successful" applications of O.B.Mod. demonstrated that the imposed treatments have in fact been responsible for the observed effects.*

In an attempt to answer these questions, a critical examination of the design integrity and obtained results of recent O.B.Mod. applications in business settings was performed. Applications selected for review in the present paper were those containing sufficient information and data to evaluate critically (Andrasik, 1980, p. 86).

Na primeira revisão de literatura publicada no *JOBM* já é possível encontrar a preocupação com o sucesso deste tipo de intervenção, na época ainda denominada *O.B.Mod.* Andrasik, neste artigo, está preocupado em descobrir como o sucesso foi descrito nas publicações de *O.B.M* e se é justificada a afirmação de que este sucesso pode ser creditado à intervenção.

Andrasik descreve seu método a seguir:

Números recentes de sete periódicos importantes (*Academy of Management Journal, Behavior Therapy, Journal of Applied Behavior Analysis, Journal of Applied Psychology, Journal of Organizational Behavior Management, Organizational Behavior and Human Performance, and Personnel Psychology*) foram pesquisados compreensivamente para identificar aplicações de *O.B.Mod.* em contextos de negócio. Aplicações pertinentes referenciadas nestes periódicos também foram revisadas; dezenove artigos, apresentando 20 aplicações, foram identificados.

Estas aplicações foram submetidas a análises metodológicas e de conteúdo. Na realização de análises metodológicas, cada aplicação foi avaliada pela presença de algumas variáveis de delineamentos para determinar se a aplicação permitiria conclusões de causa-e-efeito. Quatro critérios de delineamento foram selecionados para a presente revisão: (1) Fidedignidade da mensuração, (2) Linha de base, (3) Intervenção sistemática, e (4) Acompanhamento (Andrasik, 1980, p. 86-87)¹⁸.

¹⁸ *Recent issues of seven major journals (Academy of Management Journal, Behavior Therapy, Journal of Applied Behavior Analysis, Journal of Applied Psychology, Journal of Organizational Behavior Management, Organizational Behavior and Human Performance, and Personnel Psychology) were comprehensively searched to identify applications of O.B.Mod. in business settings. Pertinent applications referenced in these journal accounts were also reviewed; nineteen articles, presenting 20 such applications, were identified. These applications were then subjected to methodological and content analyses. In performing the methodological analysis, each application was evaluated for the presence of certain design variables to determine whether the application would permit cause-and-effect conclusions. Four design criteria were selected for the present*

Ainda no método, o pesquisador descreve a revisão do conteúdo:

Para dar ao leitor um entendimento da natureza das aplicações analisadas neste artigo, um sumário de dimensões-chave também é disponibilizado. Para cada aplicação foram registrados os seguintes: população de sujeitos, delineamento básico, tratamentos/intervenções empregados, e as medidas dependentes analisadas (Andrasik, 1980, p. 88)¹⁹.

Poucos dos resultados deste artigo são relevantes para a presente pesquisa, mas existe uma questão levantada pelo autor que, de certa maneira, é relevante. Aqui é apresentada uma das medidas que Daniels afirma ser importante para indicar o sucesso da intervenção, o custo-benefício. Andrasik afirma que:

Seis dos estudos apresentaram dados de custo-benefício; todos eles relataram benefícios apresentados que superaram os custos. Dois dos seis informaram que a economia foi percebida, mas não foi mensurada. (Runnion *et al.*, 1978; Yukl & Latham, 1975). Os demais quatro reportaram uma redução de 23% nos custos (Latham & Dossett, 1978), uma economia anual estimada de 25.000,00 dólares (Emmert, 1978), uma economia anual estimada de 76.000,00 dólares (Adam, 1975), e uma razão de custo/retorno de aproximadamente 1/200 (Bourdon, 1977) (Andrasik, 1980, p. 98)²⁰.

review: (1) Reliability of Measurement, (2) Baseline, (3) Systematic Intervention, and (4) Follow-up (Andrasik, 1980, p. 87).

¹⁹ To give the reader an understanding of the nature of the applications critiqued in this article, a summary of key content dimensions is also provided. For each application the following were recorded: subject population, basic design, specific treatments/interventions employed, and the dependent measures analyzed (Andrasik, 1980, p. 88).

²⁰ Six of the studies reported cost-benefit data; all reported benefits outweighing implementation costs. Two of the six reported that cost-savings were realized but gave no actual figures (Runnion *et al.*, 1978; Yukl & Latham, 1975). The four remaining studies reported a 23% reduction in costs (Latham & Dossett, 1978), an estimated annual savings of \$25,000 (Emmert, 1978), an estimated annual savings of \$76,000 (Adam, 1975), and a cost/payback ratio of approximately 1/200 (Bourdon, 1977) (Andrasik, 1980, p. 98).

Com relação à efetividade, a pesquisa faz uma menção à melhora no desempenho, apesar de isto não ter sido analisado diretamente. “A presente revisão indica que certas aplicações individuais e multifatoriais de análise do comportamento aplicada produzem impacto favorável sobre o desempenho dos trabalhadores” (Andrasik, 1980, p. 100)²¹.

Andrasik não avaliou se os artigos descreviam intervenções de sucesso, somente se o sucesso poderia ter sido fruto da utilização de um método derivado da análise do comportamento.

A segunda revisão (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989), também publicada no próprio *JOBM* em 1989, trata de artigos publicados no próprio *JOBM*.

Os autores revisaram todos os artigos publicados em todos os números do periódico, do primeiro número, Volume 1, número 1, 1977 até o último publicado, Volume 8, número 2, 1986. Cada artigo foi primeiramente categorizado como sendo um trabalho de pesquisa, trabalho de discussão ou uma revisão de livro. Cada trabalho de pesquisa foi selecionado se incluísse um número de pesquisas e descrição de práticas. Os autores se basearam parcialmente em um estudo por Merwin, Thomason, e Sanford (1987) que revisou alguns manuscritos publicados no periódico de 1979 a 1986. No entanto, os autores estenderam sua revisão até 1977 e incluíram algumas pesquisas não revisadas por Merwin, Thomason, e Sanford. (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989, p. 100)²².

²¹ *The present review indicates that certain individual and multicomponent applications of applied behavior analysis impact favorably upon worker performance* (Andrasik, 1980, p. 100).

²² *The authors reviewed every article published in every issue of the journal from the first issue, Volume 1, Number 1, 1977 up through the last issue published, Volume 8, number 2, 1986. Each article was first categorized as being a research paper, a discussion paper, or a book review. Each research paper was further scored according to whether it included a number of research and reporting practices. The authors partly relied on a paper by Merwin, Thomason, and Sanford (1987) that reviewed some of the manuscripts published in the Journal from 1979 through 1986. However, the authors extended their review back to 1977 and they included*

Esta revisão procurou realizar uma caracterização objetiva do periódico. Os autores buscaram se ater às características superficiais dos artigos publicados no periódico. As características observadas foram: número total de páginas, número de diferentes tipos de artigos publicados, afiliação de autor, orientação teórica versus aplicada, pesquisa de campo versus simulação, tipo de problema, problemas atendidos, propriedade da organização, sujeitos, comportamentos versus produtos do comportamento, os fenômenos de interesse são diretamente observados?, fidedignidade dos dados, tipos de variáveis independentes, delineamento entre grupos versus sujeito único, análise custo-benefício, validação social, continuação do programa, medidas de acompanhamento (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989)²³.

O artigo oferece descrições mais detalhadas sobre que tipos de dado foram relevantes para cada categoria. Foi observado que esta revisão não faz menção ao resultado obtido e nem ao sucesso alcançado.

Assim como em Andrasik (1980), a medida de custo-benefício é valorizada.

Análises de custo-benefício são encorajadas. Ao mesmo tempo deve ser claro que em organizações particulares com fins lucrativos, esta informação deve ser sigilosa porque os sistemas gerenciais dos clientes tentam manter vantagens competitivas. Os pesquisadores devem tentar obter este dado em todas as intervenções de campo. Mas,

several research and reporting practices not reviewed by Merwin, Thomason, and Sanford. The research and reporting practices studied in the present review will be identified as the results of the review are presented (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989, p. 100).

²³ *Total Number of Pages, Number of Different Kinds of Articles Published, Author Affiliation Applied versus Theoretical Orientation, Field Research versus Simulations, Kind of problem, Problems Addressed, Organization Ownership, Subjects, Behaviors versus Products of Behaviors, Are Phenomena of Interest Observed?, Reliability of Data, Kinds of Independent Variables, Between-Groups versus Within-Groups Design, Kinds of Within-Groups Designs, Benefit:Cost Analyses, Social Validity, Program Continuation, Follow-up Measures (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989). Estes são os títulos das subdivisões do artigo e não uma frase contínua, portanto a tradução não é direta e sim dos termos individuais.*

análises de custo-benefício não devem ser um critério rígido para rejeição de uma pesquisa de campo de alta qualidade (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989, p. 36)²⁴.

Os autores inserem a validação social como outra medida que pode estar relacionada ao sucesso da intervenção, mas que não indica diretamente se ela foi bem sucedida.

Componentes de validação social (Wolf, 1978) das pesquisas do *JOBM* alcançaram um pico em 1984 e têm decaído desde aquele tempo. O problema aqui é similar ao que se refere a análises de custo-benefício. Os pesquisadores não conseguem impor seus valores sobre os sistemas gerenciais dos clientes. Eles deveriam, no entanto, sentir-se obrigados a fazer uma tentativa de incluir estes componentes em pesquisas do *JOBM* sempre que possível. Tratamentos impopulares não devem se manter por muito tempo depois da saída dos pesquisadores. Se nós verdadeiramente quisermos fazer “o bem”, então nós deveríamos ter a possibilidade de desenvolver sistemas que sejam populares entre aqueles que devem viver nele e efetivos na geração de pessoas felizes, saudáveis e produtivas (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989, p. 36)²⁵.

²⁴ *Benefit: cost analyses are to be encouraged. At the same time, it should be clear that in private for-profit organizations, this information may be withheld because client system managers attempt to maintain competitive advantages. Researchers should attempt to obtain this data in every field intervention. But, benefit: cost analyses cannot be made a hard criterion for rejecting otherwise high quality field research* (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989, p. 36).

²⁵ *Social validation (Wolf, 1978) components of JOBM research efforts rose to a peak in 1984 and have fallen since that time. The problem here is similar to the one concerning benefit: cost analyses. Researchers cannot impose their values upon every client system. They should, however, feel obligated to make an attempt to include these components in JOBM research whenever possible. Unpopular treatments may not last long after the departure of the researchers. If we truly wish to do "good," then we should be able to devise systems which are at once popular among those who must live within them and effective in generating happy, healthy, and productive people* (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, & Hopkins, 1989, p. 36).

Os autores citam nesta última passagem a questão relacionada à produtividade das pessoas. Aparentemente, no entanto, eles defendem que isto esteja presente nas pesquisas e não demonstram em sua revisão se isto foi encontrado ou não nas pesquisas revisadas.

A terceira revisão presente no *JOBM* (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989) é, aparentemente, cronologicamente anterior à pesquisa citada imediatamente acima e, inclusive, é referência e base para aquela. Em compensação aparece depois dela na sequência do *JOBM* (é o segundo artigo no mesmo volume da pesquisa anterior). Esta sofreu impacto direto da revisão realizada por Andrasik, em 1980, de acordo com a citação abaixo.

A presente pesquisa é uma extensão da revisão de Andrasik (1979) com o objetivo de disponibilizar uma atualização da literatura. A presente pesquisa faz o levantamento dos mesmos periódicos e avalia os mesmos critérios de conteúdo e delineamento que Andrasik e, além disto, avalia algumas dimensões de conteúdo e delineamento não incluídos na revisão original. A presente revisão examina as seguintes dimensões do delineamento: estimativas de fidedignidade de medidas dependentes e de tratamento e a duração do período de acompanhamento. Além das dimensões de conteúdos revisadas por Andrasik (população dos sujeitos, delineamento e tratamento), a presente pesquisa inclui dados de custo-benefício e relatórios de resistência ou apoio de membros das organizações (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989, p. 40)²⁶.

A maneira como foi realizado o trabalho é assim descrita pelos autores.

²⁶ *The present review is an extension of the Andrasik (1979) review to provide an update of the literature. The present review surveys the same journals and evaluates the same content and design criteria as Andrasik and, in addition, evaluates several design and content dimensions not included in the original review. The present review examines the following design dimensions: reliability estimates of dependent and treatment measures and the length of the follow-up period. In addition to the content dimensions reviewed by Andrasik (subject population, design, and treatment), the present review includes benefit:cost data and reports of resistance or support by organizational members* (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989, p. 40).

Os autores buscaram todos os artigos (1) publicados de 1978 a 1986 em *Academy of Management Journal*, *Behavior Therapy*, *Journal of Applied Behavior Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Organizational Behavior Management*, *Organizational Behavior and Human Performance* (título modificado para *Organizational Behavior and Human Decision Processes* em 1985), e *Personnel Psychology* e identificaram aqueles que descreviam pesquisas em *Organizational Behavior Management* de acordo com a definição de Frederiksen e Lovett (1980) como sendo “a aplicação dos princípios da psicologia comportamental e as metodologias da mudança do comportamento/análise aplicada do comportamento e o estudo e controle do comportamento individual ou de grupo em contextos organizacionais” (p.196); (2) envolviam um tratamento mais elaborado do que somente *feedback*; e (3) foram conduzidos no setor privado (para ser consistente com a revisão de Andrasik). De acordo com esta definição, 31 artigos foram identificados para inclusão nesta revisão. Os 31 artigos incluíam 35 experimentos (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989, p. 41)²⁷.

Outros critérios de conteúdo de cada estudo que foram avaliados incluíram o tratamento/intervenção específicos utilizados, as medidas dependentes coletadas e os relatórios de dados de custo-benefício e a resistência ou apoio de membros organizacionais. Estes critérios foram extraídos do estudo original e envolveram

²⁷ *The authors scanned all articles: (1) published from 1978 to 1986 in Academy of Management Journal, Behavior Therapy, Journal of Applied Behavior Analysis, Journal of Applied Psychology, Journal of Organizational Behavior Management, Organizational Behavior and Human Performance (title changed to Organizational Behavior and Human Decision Processes in 1985), and Personnel Psychology and identified those that described organizational behavior Management research according to Frederiksen and Lovett's (1980) definition of organizational behavior Management as "the application of the principles of behavioral psychology and the methodologies of behavior modification/applied behavior analysis to the study and control of individual or group behavior within organizational settings" (p. 196); (2) involved a more elaborate treatment than feedback alone; and (3) were conducted in the private sector (to be consistent with Andrasik's review). According to this definition, 31 articles were identified for inclusion in this review. The 31 articles included 35 experiments (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989, p. 41).*

avaliações qualitativas dos experimentos como recomendado por Andrasik (1979) (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989, p. 42)²⁸.

Nesta revisão também não foi apresentada nenhuma medida de efetividade. Não avaliaram se os experimentos analisados alcançaram sucesso, apesar de os autores afirmarem que a melhora na produtividade deveria ser comparada ao valor da intervenção (custo-benefício).

Hopkins e Sears (1982) sugeriram que pesquisas de *Organizational Behavior Management* deveriam focar em produtividade organizacional, incluindo dados de custo-benefício. A presente revisão de pesquisas de *Organizational Behavior Management* indicou que por volta de metade dos estudos incluiu informação sobre eficiência de custos. Dada a preocupação crescente dos gerentes com a utilidade de intervenções, dados financeiros devem receber mais ênfase nas aplicações de *Organizational Behavior Management* futuras, especialmente em organizações de serviço (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989, p. 53)²⁹.

Assim como se verificou no livro de Daniels, este artigo conclui que uma medida de custo-benefício poderia ser adequada para a avaliação das intervenções. No entanto, os autores deste artigo encontraram tal medida em apenas metade dos artigos revisados. Não foi

²⁸ *Other content criteria of each study that were evaluated included the specific treatment/intervention utilized, the dependent measures collected, and reports of benefit:cost data and resistance or support by organizational members. These criteria were summarized from the original studies and involved qualitative assessments of the experiments as recommended by Andrasik (1979) (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989, p. 42).*

²⁹ *Hopkins and Sears (1982) suggested that Organizational Behavior Management research should address organizational productivity, including benefit:cost data. The present review of Organizational Behavior Management research indicated that about half of the studies included cost effectiveness information. Due to a growing concern by managers about the utility of interventions, financial data should be given more emphasis in future Organizational Behavior Management applications, especially in human service organizations (Merwin, Thomason, & Sanford, 1989, p. 53).*

avaliada nesta revisão nenhuma medida de melhora de produtividade ou sucesso da intervenção.

A quarta revisão de artigos analisada foi escrita por Poling, Smith, & Braatz (1993). Estes autores estavam mais preocupados com a mensuração em intervenções descritas no *JOBM*. Logo no primeiro parágrafo do artigo os autores afirmam que: “Artigos publicados no *Journal of Organizational Behavior Management (JOBM)* oferecem prova clara e abundante de que os métodos e princípios da análise do comportamento podem ser usados lucrativamente para explicar e melhorar os comportamentos de pessoas nas organizações” (Poling, Smith, & Braatz, 1993, p. 100)³⁰.

Esta afirmação é muito semelhante à afirmação de Daniels apresentada anteriormente e que foi central na definição do problema da presente pesquisa. Ao afirmarem isto, os autores, assim como Daniels, não apresentam uma referência direta que possa confirmá-la. As referências que eles oferecem são os artigos publicados no *JOBM* e este pode ser mais um indício de que os dados sobre o sucesso de intervenções de *OBM* estariam presentes neste veículo.

Os autores afirmam que “Um propósito deste artigo é encorajar os leitores a considerar os tipos de dados que podem ser relevantes para avaliar os efeitos de uma intervenção” (Poling, Smith, & Braatz, 1993, p. 100)³¹. A seguir, informam quais são os dados relevantes “... dados de custo-benefício, validade social e dados relacionados à integridade da intervenção podem ajudar os leitores a avaliar uma pesquisa de *Organizational Behavior Management* precisamente e completamente...” (Poling, Smith, & Braatz, 1993, pp.

³⁰ *Articles published in the Journal of Organizational Behavior Management (JOBM) provide clear and abundant proof that the methods and principles of behavior analysis can be used profitably to explain and to improve the behavior of people in organization* (Poling, Smith, & Braatz, 1993, p. 100).

³¹ *One purpose of this article is to encourage readers to consider the kinds of data that may be relevant to assessing the effects of an intervention* (Poling, Smith, & Braatz, 1993, p. 100).

100-101)³². Novamente, pode-se observar que os pesquisadores avaliam que os critérios relevantes para o sucesso de uma intervenção são custo-benefício. Estes autores incluem validação social e integridade da intervenção como sendo características importantes a serem avaliadas.

Consideradas estas características, os autores encontraram os seguintes resultados: “Dez dos 23 artigos avaliados (23%) forneceram alguma informação sobre as consequências financeiras das intervenções; no entanto, essa informação comumente não estava na forma de uma análise de custo-benefício completa” (Poling, Smith, & Braatz, 1993, pp. 106-107)³³. “Oito dos 23 artigos que nós avaliamos forneceram informação relativa à aceitabilidade dos objetivos, procedimentos, ou resultados da intervenção. Esta informação foi caracteristicamente anedótica, classificações reais e empíricas apareceram somente em dois artigos” (Poling, Smith, & Braatz, 1993, p. 107)³⁴. “Somente três dos 23 artigos avaliados (13%) mencionaram especificamente a integridade da intervenção” (Poling, Smith, & Braatz, 1993, p. 108)³⁵.

Ainda no mesmo artigo, é perceptível a preocupação com os resultados da intervenção. Em uma passagem afirmam que:

A mensuração adequada dos efeitos de uma intervenção requer que um comportamento-alvo (ou seus produtos) seja adequadamente quantificado em todas as condições. A

³² *...cost-benefit data, social validity data, and data relating to the integrity of the intervention may help readers to evaluate an organizational behavior Management research project accurately and fully* (Poling, Smith, & Braatz, 1993, pp. 100-101).

³³ *Ten of the 23 articles rated (43%) provided some information about the financial consequences of the intervention, although this information usually was not in the form of a complete cost-benefit analysis* (Poling, Smith, & Braatz, 1993, pp. 106-107).

³⁴ *Eight of the 23 articles that we rated provided some information concerning the acceptability of the goals, procedures, or results of the intervention. This information was characteristically anecdotal actual empirical ratings of acceptability appeared in only two articles* (Poling, Smith, & Braatz, 1993, p. 108).

³⁵ *Only 3 of the 23 articles we evaluated (13%) specifically addressed the integrity of the intervention* (Poling, Smith, & Braatz, 1993, p. 108).

mudança do comportamento-alvo é o objetivo primário da intervenção e dados relacionados ao comportamento-alvo são as principais medidas resultantes (Poling, Smith, & Braatz, 1993, p. 101)³⁶.

Ainda assim, a mensuração dos comportamentos-alvo e seus resultados não é objeto de análise para estes revisores. Aparentemente, os dados mais importantes para os autores de pesquisas de revisão de literatura não são as mudanças no comportamento ou dos produtos diretos destes comportamentos (frequência de repostas, frequência de reforçamento, produtividade etc.) que acompanharam determinada intervenção, e sim seus produtos secundários (custo-benefício, validação social e integridade do procedimento).

A quinta revisão se propôs a replicar e ampliar a pesquisa realizada por Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney, and Hopkins (1989) analisada acima. Este artigo fornece uma descrição precisa do método e, por suas características, trouxe muitas contribuições para o presente trabalho. Os autores Nolan, Jarema e Austin (1999) buscaram a mesma objetividade da pesquisa original.

O propósito do presente trabalho foi replicar e ampliar a revisão conduzida por Balcazar *et al.* (1989) pelo fornecimento de uma revisão objetiva e análise da segunda “década” das publicações do *JOBM* (1987-1997). Ao fazer isto, nós analisamos tendências notáveis e padrões relevantes ocorrendo na segunda década do *Journal* e as comparamos com a primeira década, quando aplicável. Adicionalmente, nós consideramos a medida

³⁶ *Adequately measuring the effects of an intervention requires that some target behavior (or its products) is accurately quantified across conditions. Changing the target behavior is the primary goal of the intervention and data concerning the target behavior are primary outcome measures* (Poling, Smith, & Braatz, 1993, p. 101).

em que o *Journal* continuou a cumprir com seus objetivos, e oferecemos recomendações para publicações futuras do *JOBM* (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 84)³⁷.

A pesquisa teve como objeto: “Todos os artigos publicados no *JOBM* entre 1987 (volume 9, número 1) e 1997 (volume 17, número 2) foram revisados por dois dos autores” (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 85)³⁸.

As variáveis dependentes apresentadas pelos autores (Nolan, Jarema, & Austin, 1999) foram: número total de páginas, tipos de artigos publicados, afiliação de autor, aplicada versus teórica, trabalho de campo versus simulação de trabalho, tipo de problema, problemas atendidos, propriedade da organização, participantes, comportamentos versus produtos do comportamento, os fenômenos de interesse são observados? , fidedignidade dos dados, tipos de variáveis independentes, delineamento entre grupos versus sujeito único, tipos de delineamentos de sujeito único utilizados, análise custo-benefício, validação social, continuação do programa, medidas de acompanhamento e análises estatísticas³⁹. Algumas destas categorias mostraram ter importância para o presente estudo por que orientaram a construção do método.

³⁷ *The purpose of the current paper was to replicate and extend the review conducted by Balcazar et al. (1989) by providing an objective review and analysis of the second “decade” of JOBM publications (1987-1997). In doing so, we analyzed noteworthy trends and patterns occurring within the second decade of the Journal and compared them with the first decade, where applicable. Additionally, we considered the extent to which the Journal has continued to meet its objectives, and offered recommendations for future JOBM publications (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 84).*

³⁸ *Every article published in JOBM between 1987 (volume 9, number 1) and 1997 (volume 17, number 2) was reviewed by two of the authors (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 85).*

³⁹ *Total Number of Pages, Types of Articles Published, Author Affiliation, Applied versus Theoretical, Field Research versus Work Simulation Research, Kind of Problem, Problems Addressed, Organization Ownership, Participants, Behavior versus Products of Behavior, Are Phenomena of Interest Observed?, Reliability of the Dependent and Independent Variables, Types of Independent Variables, Between-Group versus Within-Subject Designs, Type of Within-Subject Designs Used, Cost/Benefit Analysis, Social Validity of Independent and Dependent Variables, Program Continuation, Follow-Up Measures e Statistical Analyses (Nolan, Jarema, & Austin, 1999).*

O que foi considerado como “pesquisa” para os autores? “Para um artigo ter sido classificado como uma pesquisa ele devia conter, no mínimo, dados empíricos e uma descrição de metodologia de coleta e análise dos dados” (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 86)⁴⁰. Este foi um critério adotado no presente trabalho.

Uma outra categoria mostrou-se também útil:

Os estudos foram identificados como trabalho de campo ou simulação de trabalho baseando-se na caracterização do autor presentes na seção de resumo ou métodos de cada artigo. Normalmente, os autores identificavam seus estudos como aplicado ou simulado, ou campo versus laboratório nas seções iniciais dos métodos (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 90)⁴¹.

A descrição do tipo de problema e intervenção também abriu possibilidades para o presente trabalho. “... problemas referentes a déficit de habilidades são caracterizados por intervenções de instrução e *prompting* ou treinamento. Estudos com base em motivação foram aqueles em que consequências (e.g., *feedback*, elogios, recompensas monetárias e recompensas não monetárias) foram usadas” (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, pp. 91-92)⁴².

A análise das variáveis independentes dos artigos analisados também se mostrou útil: “Foram incluídas contagem de *feedbacks*, elogios, definição de metas, recompensas

⁴⁰ For an article to be classified as research it must have contained, at minimum, empirical data and a description of the methodology for collecting and analyzing the data (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 86).

⁴¹ Studies were identified as either field or work simulation based upon the authors' characterization in either the abstract or the methods section of each article. Typically, authors identified their studies as either applied or simulated, or field versus laboratory early in the methods section (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 90).

⁴² “...skill deficit problems characterized by instructing and prompting, or training interventions. Motivation-based studies were those where consequences (e.g., feedback, praise, monetary rewards, non-monetary rewards) were used (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, pp. 91-92).

monetárias e recompensas não monetárias, treinamento, antecedentes, punição e redesenho de sistemas” (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 98)⁴³.

No resumo do artigo, os autores apresentam novamente o resultado encontrado por Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney & Hopkins, (1989) e fazem uma avaliação parecida. “Nós também identificamos áreas em que pesquisas futuras do *JOBM* poderiam ser melhoradas. Em particular, mais estudos deveriam incluir informações sobre fidedignidade e validação social das variáveis independentes e dependentes, análises de custo benefício e dados de acompanhamento” (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 83)⁴⁴.

Não foram apresentados, nesta quinta revisão, dados que indicassem o sucesso das intervenções, nem nas análises, nem nas discussões. Se este dado estivesse ausente das pesquisas assim como custo-benefício, por exemplo, muito provavelmente os autores estariam (como fazem sistematicamente nas revisões apresentadas acima) indicando que este resultado deveria ser apresentado. Isto pode ser indicação de que os dados sobre a mudança de comportamento alcançada ou sucesso da intervenção provavelmente estão presentes nos artigos, mas os revisores não se interessaram por eles.

O último artigo que foi analisado de Alvero, Bucklin & Austin (2001) não é uma revisão geral como os anteriores, mas é importante, pois traz uma revisão focada em efetividade. Este foco tem muito em comum com a presente pesquisa e por isso merece ser incluído nesta apresentação de artigos de revisão de literatura.

⁴³ *Included were counts of feedback, praise, goal setting, monetary rewards, non-monetary rewards, training, antecedents, punishment, and systems redesign* (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 98).

⁴⁴ *We also identified areas where future *JOBM* research could be improved. In particular, more studies should include information on the reliability and social validity of the independent and dependent variables, cost/benefit analyses, and follow-up data* (Nolan, Jarema, & Austin, 1999, p. 83).

Esta revisão é a primeira das identificadas que faz análise da melhora do desempenho apresentadas nas fontes (artigos de intervenção). A revisão utilizou artigos de pesquisa aplicada como seu objeto de estudo e excluiu os análogos de laboratório.

Uma categoria avaliada neste artigo foi considerada como interessante e, por isso, foi adotada no presente trabalho. Trata-se de consistência dos efeitos – as aplicações foram divididas em quatro possibilidades: efeitos consistentes, efeitos mistos, nenhum efeito e efeitos desconhecidos. (Alvero, Bucklin, & Austin, 2001)

Esta pesquisa faz um trabalho muito interessante e em certos pontos similares à proposta apresentada no presente trabalho. No entanto, o seu foco é *feedback* e é nisto que ela se diferencia do presente trabalho. Neste, o foco foi o entendimento de todos os tipos de intervenção, incluindo-se *feedback*. Os efeitos do *feedback* não são completamente conhecidos e assim a pesquisa de Alvero, Bucklin, & Austin (2001) se propôs a sistematizar o conhecimento existente a respeito dele a partir de pesquisas publicadas. A importância deste entendimento fica clara na passagem seguinte,

Uma meta do *Organizational Behavior Management (OBM)* e da análise do comportamento aplicada é a de efetivamente mudar comportamento (de maneiras socialmente importantes). Se nós iremos fazer isto da maneira mais eficiente possível, nós precisamos de um entendimento completo das técnicas comportamentais, como *feedback* (Alvero, Bucklin, & Austin, 2001, p. 24)⁴⁵.

Os autores então justificam sua pesquisa.

Praticantes de *OBM* têm aplicado *feedback* de desempenho por quase 30 anos agora, e ainda pouco é conhecido sobre os motivos de sua efetividade. O primeiro passo nesta

⁴⁵ *One goal of organizational behavior Management (OBM) and applied behavior analysis is to effectively change behavior (in socially important ways). If we are to do this in the most efficient way possible, we require a thorough understanding of behavioral techniques, such as feedback* (Alvero, Bucklin, & Austin, 2001, p. 24).

busca por conhecimento pode ser a condução de uma série de estudos que demonstram como tornar o *feedback* mais efetivo (Alvero, Bucklin, & Austin, 2001, p. 25)⁴⁶.

Este é um artigo que analisa direta e declaradamente os efeitos de uma intervenção (*feedback*) sobre a performance dos sujeitos como ela foi descrita pelos autores dos artigos originais. Este resultado sinaliza que o dado do efeito produzido está disponível nos artigos e que, inclusive, pode ser caracterizado por seus níveis de sucesso. O resultado final aponta que tipos de intervenção são mais comuns e quais apresentam os melhores resultados.

O presente trabalho também pôde ser justificado de maneira semelhante. A proposta foi sistematizar o conhecimento sobre a efetividade dos procedimentos de intervenção utilizados por praticantes de *OBM*.

A hipótese que pôde ser levantada a partir desta análise das revisões de literatura foi que, com exceção de um único trabalho de revisão, os revisores dos artigos não buscaram este tipo de dado e por isto este não fica explícito nas revisões.

Aparentemente, os pesquisadores que publicam seus trabalhos aplicados no *JOBM*, e até mesmo em outros periódicos, se preocupam em descrever se suas intervenções têm sido bem sucedidas. Mas, a ausência de um dado explícito nas revisões de literatura sobre o sucesso das intervenções está diretamente relacionada com o problema deste trabalho. Será que os efeitos da intervenção não são considerados tão importantes?

Para entender a importância deste tipo de resultado pode-se voltar a uma figura importante no cenário do *OBM* que já foi apresentada anteriormente aqui. Aubrey Daniels

⁴⁶ *Practitioners of OBM have applied performance feedback for nearly 30 years now, and yet, little is known about the reasons for its effectiveness. A first step in this search for knowledge might be to conduct studies that demonstrate how to make feedback more effective* (Alvero, Bucklin, & Austin, 2001, p. 25).

coloca o seguinte complemento no título do seu principal livro “Transformando Comportamento Que Produz Efetividade Organizacional” (Daniels & Daniels, 2006)⁴⁷.

Ao voltarmos o olhar para as revisões de literatura produzidas no periódico mais importante desta área (*JOBM*) ainda não foi possível obter respostas para as seguintes perguntas: Os comportamentos estão transformados? Qual o efeito produzido pelas intervenções? A efetividade organizacional foi alcançada?

Apesar do complemento do título do livro de Daniels declarar que o objetivo de uma intervenção de *PM* seja a modificação do comportamento para comportamento produtivo para a organização poder-se-ia dizer que ela acontece, a partir dos dados contidos na própria publicação de Daniels?

Esta questão, que foi levantada a partir do livro de Daniels, foi analisada a partir de material selecionado no *JOBM*. A razão principal para isto é que o *JOBM* pode ser considerado uma fonte complexa, na medida em que sofre a influência de múltiplos olhares, de muitos pesquisadores e profissionais. Estes têm possibilidade de provocar discussões e até mesmo publicar artigos com este objetivo. O livro de Daniels, apesar de ser muito completo e de abordar grande parte dos conhecimentos produzidos pela área de *OBM*, é muito parecido com um manual. Um manual que tem o objetivo de ensinar seus leitores a realizar ações com esta orientação. O livro possui muitos exemplos de intervenções bem sucedidas, mas a preocupação do livro é com exemplificar o que pode/deve ser feito, e não justificar o que se considera ser um tipo de trabalho efetivo.

O *JOBM*, por outro lado, é mais intrincado, pois, além de ser um veículo de comunicação, também produz discussões conceituais, teóricas e metodológicas. Os conteúdos

⁴⁷ “*Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness*” (Daniels & Daniels, 2006).

publicados neste veículo de certa forma se comprometem também com o desenvolvimento da ciência e não somente com a exemplificação de casos de sucesso.

Não está sendo ignorado o fato de que o *JOBM* pode estar sob controle das mesmas variáveis que controlaram Daniels na elaboração de seu livro. Existe a possibilidade de que o *JOBM* não esteja completamente comprometido com a produção científica e, nem mesmo, com uma produção que seja comprometida com a análise do comportamento e o behaviorismo radical.

O presente trabalho utilizou o *JOBM* mesmo levando em consideração que algumas variáveis já conhecidas poderiam estar agindo sobre as publicações do periódico, como ilustrado a seguir.

A primeira variável relevante é que os autores do *JOBM* são mais propensos a escrever e submeter artigos de pesquisas com resultados positivos. Simon (1998), no final da discussão de sua pesquisa, afirma que “A maior parte dos resultados dos estudos foram classificados como *positivos*, o que indica que as técnicas de *OBM* têm atingido resultados satisfatórios...” (Simon, 1998, p. 51). É possível também aventar a hipótese, como Simon mesmo o fez, de haver uma tendência à publicação de estudos bem sucedidos. O pesquisador que obtém resultados positivos provavelmente terá uma aprovação maior da comunidade científica (replicação de pesquisas, citações, bolsas de pesquisa, melhores contratos) do que autores que publicam resultados negativos. Ainda na mesma linha, os periódicos podem dar mais preferência para pesquisas com resultados positivos. Pesquisas que produzem melhores resultados são mais interessantes para os leitores e, assim, a revista pode obter maior prestígio na comunidade (submissão de autores mais qualificados, maior reconhecimento do corpo editorial, mais leitores).

A segunda variável que pode afetar as publicações é ligada ao tipo de trabalho que é publicado no *JOBM* e o modo como ele é produzido. Grande parte das intervenções é realizada no setor privado. Este setor é geralmente mais preocupado com o aumento da produtividade para alcançar níveis maiores de lucratividade e o pesquisador, neste caso, fica à mercê do contratante. A qualidade das pesquisas pode ser limitada pelas questões financeiras que baseiam o projeto e pode ser afetada diretamente pelo investimento que a empresa estiver disposta a fazer. Este investimento pode variar no tempo e nos recursos disponíveis para o projeto e isto pode ter um impacto direto na impossibilidade de comprometimento com os procedimentos preconizados para uma efetiva análise do comportamento aplicada (Baer, Wolf, & Risley, 1968). Pesquisas patrocinadas pelo setor privado servem para atender às necessidades do cliente e não necessariamente ao conhecimento científico.

Objetivo

O presente trabalho teve o objetivo de verificar se os artigos empíricos publicados no *JOBM* apresentam dados que possibilitem a avaliação de se é possível dizer que esta proposta é efetiva. Esta questão se desdobra em duas perguntas: O *OBM* produz mudança nas questões organizacionais que se propõe a intervir? Se for possível dizer que o *OBM* produz tais mudanças, qual é o tamanho (i.e.: magnitude) das mudanças produzidas?

Primeiramente serão investigados dados que possibilitem identificar se existem mudanças que são acompanhadas sistematicamente pelas intervenções propostas. Caso seja possível dizer que existe indicação de mudança serão avaliados os dados quantitativos desta mudança.

Alguns trabalhos semelhantes já foram realizados por pesquisadores brasileiros. Dois destes trabalhos analisaram artigos publicados no *JOBM* (Simon, 1998 e Moreira, 2005).

O trabalho de Simon (1998) analisou os resumos dos artigos publicados de 1992 a 1998, indexados em duas fontes, com o objetivo de quantificar a produção dentro de categorias definidas. A pesquisadora obteve um resultado que demonstrava que a metodologia mais utilizada foi a de estudos empíricos com manipulação de variáveis experimentais. Um dos subtítulos do trabalho se relaciona aos resultados alcançados nos artigos com este tipo de metodologia. Ela comparou o problema de pesquisa com os resultados declarados no resumo do trabalho. Foram encontrados valores de 79% de resultados positivos e 15% de resultados negativos e o restante de 6% não foi possível definir.

O trabalho de Moreira (2005) se debruçou sobre o mesmo tipo de dado (resumos dos artigos), mas avaliou outro tipo de relação. A pesquisadora comparou os resumos com a proposta metodológica de Baer, Wolf & Risley (1968) para avaliar a consistência metodológica dos artigos. Apesar da diferença de objetivos, esta pesquisa avaliou três categorias interessantes para o presente trabalho: registro de análise custo/benefício, registro de validação social nos estudos realizados e continuidade do programa de intervenção após o término do estudo.

Estes trabalhos fizeram revisões do *JOBM* e buscaram avaliar pontos particulares da publicação. Ambos os trabalhos tiveram limitações impostas pelo acesso ao material de pesquisa que, no caso, era o *JOBM*. O trabalho aqui descrito busca uma avaliação específica e diferente das que foram realizadas pelos anteriores. No momento, também foram removidas as limitações de acesso ao material.

Método

Síntese do Processo de Escolha e Reavaliação do Método

A presente pesquisa foi marcada pela necessidade de algumas alterações no método originalmente planejado, no decorrer de sua realização. Foram tomadas algumas decisões para viabilização e melhora da qualidade dos resultados finais e estas produziram mudanças na pesquisa. Considerando-se que tais decisões foram de cunho eminentemente metodológico, elas foram sintetizadas e justificadas aqui com o objetivo de elucidar o processo decisório e facilitar o acompanhamento do Método que será descrito posteriormente com maiores detalhes.

A primeira consideração que deve ser feita é relacionada às diversas etapas em que a pesquisa pôde ser dividida, principalmente pelos objetivos diferentes que foram sendo alcançado em cada uma delas.

Na primeira fase deste trabalho, o objetivo foi mapear o *status* do problema de pesquisa na literatura. Para isso, inicialmente, foi realizada a leitura de uma dissertação (Moreira, 2005) que analisou diversas revisões de literatura da área. Para obter dados diretos sobre estas revisões, foi realizada a leitura de cada uma das revisões utilizadas na dissertação. Em seguida, foi feita uma busca no JOBM por revisões adicionais. Estas leituras de revisões de literatura auxiliariam no traçado de um panorama da área pelo ponto de vista das publicações do JOBM. Além disso, seria possível avaliar se o problema aqui levantado já havia sido encaminhado de alguma maneira por outros pesquisadores. Em nenhum dos artigos consultados foram encontrados resultados que respondessem satisfatoriamente às questões levantadas pela presente pesquisa. Além disso, os resultados produzidos nesta etapa forneceram informações relativas aos dados que tinham sido coletados e às maneiras como estes dados foram analisados. Desta maneira, a presente pesquisa utilizou alguns destes dados para formular suas próprias categorias e possibilidades de análise. Assim, as leituras de

revisões contribuíram para a compreensão do *status* da área a ser pesquisada e se o problema já havia sido encaminhado, bem como para a formulação do próprio método da presente pesquisa.

Durante a segunda fase, a preocupação principal foi com a seleção de artigos que pudessem fornecer os dados cuja análise forneceria um encaminhamento para o problema de pesquisa. Para tanto, foi necessária a criação de critérios de inclusão/exclusão de artigos publicados no *JOBM*. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa para encontrar palavras-chave que, quando aplicadas ao universo de todos os artigos publicados no periódico (*JOBM*), produzissem uma seleção com artigos apropriados. Dentre muitas possibilidades, uma palavra-chave (*intervention*) pareceu produzir os resultados esperados e, conseqüentemente, foi escolhida. A lista de artigos resultantes do filtro aplicado nesta etapa foi a fonte que produziria os dados da terceira etapa.

No entanto, após o início da coleta de dados da terceira etapa, tal lista precisou ser revista, já que uma análise do material selecionado mostrou dois produtos indesejados:

- muitos artigos estavam sendo eliminados pelos critérios de exclusão, de tal forma que a lista estava sendo muito reduzida;
- muitos outros artigos que seriam de grande utilidade para a presente pesquisa haviam sido eliminados pelo filtro inicial.

Por estas razões, foi necessário um retorno à segunda etapa. Na revisão do método de criação da lista de artigos incluídos, o modelo de busca por palavras-chave foi abandonado e substituído pela leitura de títulos e resumos de todos os artigos publicados no periódico. Os critérios de exclusão que antes seriam utilizados para selecionar pesquisas na terceira fase foram utilizados aqui durante a leitura de títulos e resumos de cada um dos artigos publicados

no *JOBM*. A lista de artigos se tornou mais completa e precisa a partir desta reelaboração do procedimento de seleção.

Depois da seleção dos artigos realizada na segunda etapa, cada um deles foi analisado com atenção para dois aspectos, os critérios de exclusão e os dados que foram coletados. Ou seja, leitura e coleta de dados foram realizadas simultaneamente e sempre que eram detectadas características que eliminassem determinado artigo, isto foi feito. Os artigos que não apresentaram características que os excluíssem tiveram seus dados coletados integralmente. Após o final da coleta, os dados pertinentes ao problema foram analisados.

Primeira Fase

Procedimento para seleção de fontes

A primeira fase consistiu da leitura da pesquisa de Moreira (2005) e se baseou em dados produzidos por ela. Em seu trabalho, esta pesquisadora teve o objetivo de avaliar se o *JOBM* poderia ser considerado um periódico voltado para a publicação de pesquisas orientadas pela Análise do Comportamento Aplicada em contextos organizacionais. Este trabalho foi realizado a partir do confronto entre, de um lado, o conteúdo de textos expressando políticas editoriais e o de alguns artigos publicados no *JOBM* e, de outro, os critérios que Baer Wolf e Risley (1968 e 1987) propuseram como orientadores do modo de trabalhar do analista do comportamento aplicado. Apesar de focar em uma problemática diferente daquela proposta aqui, o trabalho realizado pela pesquisadora foi analisado integralmente e produziu diversas contribuições para esta pesquisa. As contribuições mais representativas foram indicações de artigos de revisão de literatura e artigos históricos publicados no *JOBM*.

Na sessão Método apresentada pela pesquisadora, foi possível encontrar uma lista de artigos que ela nomeia de “... pesquisas publicadas no *JOBM* com o objetivo de revisar as

publicações sobre a área de *OBM*” (Moreira, 2005, p.36). A pesquisadora também informa ter excluído de sua lista pesquisas que objetivaram a revisão de artigos com temas específicos (absenteísmo, por exemplo). Os artigos analisados pela autora foram utilizados aqui para fazer um mapeamento da área com relação às revisões publicadas anteriormente. A leitura de pesquisas de revisão de literatura já conduzidas poderia indicar se o problema apresentado aqui já havia sido discutido de alguma maneira anteriormente por outros pesquisadores. A lista de artigos analisados aqui foi inicialmente analisada pela autora e é transcrita a seguir com suas referências completas:

- Andrasik, F., (1980). Organizational behavior modification in business settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2 (2), 85-102.
- Balcazar, F. E., Shupert, M. K., Daniels, A. C., Mawhinney, T. C. & Hopkins, B. L. (1989). An objective review and analysis of ten years of publication in the Journal Of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10 (1), 7-37.
- Frederiksen, L. W. & Lovett, S. B. (1980). Inside Organizational Behavioral Management - perspectives on an emerging field. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2 (3), 193-203.
- Merwin Jr., Gerald A., Thomason, John A. and Sanford, Eleanor E. (1989). A methodology and content review of Organizational Behavior Management in the private sector. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10 (1), 39-57.
- Nolan, Timothy V., Jarema, Kimberly A. and Austin, John (1999). An objective review of the Journal of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19 (3), 83-114.

- Normand, M., Bucklin, B. & Austin, J. (1999). The discussion of behavioral principles in *JOBM*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19 (3), 45-56.
- Poling, Alan, Smith, John F. Braatz, Diane (1993). Data sets in Organizational Behavior Management: Do we measure enough? *Journal of Organizational Behavior Management*, 14 (1), 99-116.
- Rapp, S. R., Carstensen, L. L. & Prue, D. M. (1983). Organizational Behavior Management 1978-1982 -- An annotated bibliography. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5 (2), 5-50.

Todas as referências foram lidas integralmente para a coleta de informações relevantes

- ao objeto das pesquisas, com o objetivo de identificar que tipo de fonte os autores que publicam artigos de revisão no campo do *OBM* têm, em geral, utilizado para conduzir suas pesquisas;
- ao método utilizado como fonte de propostas de procedimento a ser empregados; especial atenção foi dada à menção aos dados relativos ao sucesso ou efetividade das intervenções analisadas pelas revisões;
- e aos resultados obtidos já que estes poderiam completar ou até mesmo produzir uma base de comparação para a presente pesquisa.

Foi necessário também obter algum tipo de indicação de que outras revisões, também pertinentes, publicadas no *JOBM* não estivessem sendo negligenciadas. Portanto, para complementar a lista de artigos obtida a partir do trabalho de Moreira (2005), após o término da leitura dos artigos indicados acima, foi realizada uma busca no banco de dados do *site*⁴⁸ da

⁴⁸ <http://www.tandfonline.com/toc/worg20/current>

editora na página do *JOBM*. Esta busca compreendeu os títulos e resumos dos artigos publicados em todos os volumes e números do periódico. O termo inserido para proceder à busca foi *Review*⁴⁹.

De acordo com o objetivo proposto para esta primeira fase, foram produzidos resultados que aumentaram o conhecimento sobre a área a ser pesquisada, evidenciaram empiricamente a ausência de dados sobre o questionamento levantado nos materiais analisados e, por isso mesmo, ajudaram a justificar o problema de pesquisa. Os resultados também puderam ser aproveitados para delinear algumas categorias utilizadas na coleta da terceira fase e foram inseridos nos resultados na medida de sua pertinência para o presente trabalho.

A leitura dos artigos produziu outros resultados de importante menção. Duas das pesquisas apontadas por Moreira (2005) não foram utilizadas por não se classificarem como revisão de literatura. O artigo escrito por Frederiksen, & Lovett (1980) se debruçava sobre outras fontes que não artigos publicados. Nesta pesquisa, os autores abordaram membros de grupos de interesse em *OBM* e solicitaram o preenchimento de um questionário sobre a situação da área no momento no qual a pesquisa foi conduzida. Os dados produzidos por esta pesquisa, portanto, foram derivados de repostas aos questionários e não de literatura publicada, não tendo, portanto, produzido dados pertinentes para o problema em questão.

O artigo escrito por Rapp, Carstensen & Prue (1983) é, de certa forma, ligado à literatura da área, mas não é um artigo de revisão. Os autores fazem uma coletânea de publicações importantes para a área de *OBM* e a contribuições oferecidas por cada uma delas. No entanto, ela não faz uma análise que pudesse ser aproveitada no presente trabalho. O

⁴⁹ Em português – revisão

objetivo deste artigo foi informar os leitores sobre literatura importante para a área de *OBM* e não fazer uma análise detalhada destas publicações.

A leitura do artigo de Normand, Bucklin & Austin (1999) também não produziu resultados esperados. A publicação é uma revisão de artigos de pesquisa e estudo de casos publicados no *JOBM* entre 1992 e 1997. No entanto, esta pesquisa não fez uma categorização completa dos dados normalmente coletados dos artigos; ela buscou somente um tipo de dado nos artigos que avaliou. Os autores estavam interessados apenas em desvendar se os princípios comportamentais estavam sendo discutidos nos artigos revisados. Por esta razão, os dados produzidos não contribuíram diretamente para o presente trabalho.

Os cinco artigos restantes estavam divididos por períodos de publicação e nenhum deles apresentou preocupação direta com a avaliação do sucesso das intervenções. Mesmo quando nos estudos tal variável fora mencionada, não era profundamente analisada. Este dado indicou que o estudo aqui proposto deveria analisar todos os artigos do *JOBM*, uma vez que em nenhum dos períodos identificados nas revisões tal variável estava explícita. Não foram encontrados dados que indicassem respostas satisfatórias para as questões levantadas na presente pesquisa.

Com a inserção do termo “*Review*” no filtro no banco de dados da editora do periódico não foram encontrados artigos que se diferenciavam dos dados já analisados. A maior parte dos resultados da busca dizia respeito a *Book Reviews* ou resenhas de livros e não a pesquisas de revisão de literatura. Outra parte dos resultados já havia sido analisada por indicação do trabalho de Moreira (2005). E as demais pesquisas de revisão encontradas haviam sido conduzidas com objetivos específicos (e.g.: revisões sobre artigos que lidavam com absenteísmo ou feedback) e deixavam de evidenciar o quadro geral que auxiliaria o mapeamento do campo mais geral. Nenhuma outra pesquisa além das previamente

mencionadas era diretamente relacionada à temática aqui abordada e nem mesmo possuía características globais que poderiam trazer algum tipo de dado adicional aos previamente encontrados. Em geral, puderam ser identificadas revisões de artigos com temas específicos como segurança e vendas, métodos específicos como instrução computadorizada e pagamento de incentivos e áreas de aplicação específicas como, por exemplo, no setor privado ou organizações residenciais.

Os artigos pertinentes eram os que ofereciam uma visão geral da área e, por esta razão, os que não tinham tal característica foram descartados. No entanto, um artigo que analisa publicações sobre um método específico (*Feedback*) foi inserido no trabalho. A referência dele é a seguinte:

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(1), 3-29.

Este artigo foi inserido aqui, pois se mostrou muito relevante metodologicamente para o presente trabalho. Pela primeira vez foi feita menção à efetividade das intervenções. Os autores, ainda que fazendo uma análise de um tipo de intervenção específica, estavam preocupados com sua efetividade. Esta é a questão principal levantada no presente trabalho. O artigo produziu medidas e comparações adequadas para avaliar efetividade de intervenções. A pergunta principal levantada pelos autores é basicamente se o *feedback* funciona. Se é que funciona, como vem sendo realizado? A pergunta é semelhante à apresentada aqui só que em um grau de amplitude diferente: a partir das intervenções descritas no *JOBM*, é possível dizer que *OBM* funciona?

Partes do método desta pesquisa também foram inseridas na seção de método da terceira fase a fim de enriquecer a análise (e.g.: Consistência da intervenção).

Tendo sido finalizado o mapeamento e diagnóstico geral do campo a ser estudado, foi então necessária a seleção dos trabalhos que seriam analisados uma vez que, para que fossem produzidos os resultados desejados, somente parte dos artigos publicados no periódico serviria. A segunda fase foi o momento em que se decidiram os critérios que os artigos deveriam obedecer para poderem ser utilizados como fonte.

Segunda Fase

O objetivo específico da segunda fase da pesquisa foi a seleção dos artigos que forneceriam os dados para as análises e discussões centrais para o presente trabalho. Anteriormente, foi dito que os resultados da primeira fase indicaram que a revisão deveria compreender todas as pesquisas publicadas no *JOBM* desde seu primeiro número. Tal constatação foi derivada da ausência de dados já analisados, na literatura consultada, que pudessem responder integralmente ao problema aqui levantado. O *JOBM*, no entanto, publica artigos de diversas naturezas. Foram encontrados artigos de discussão teórica, metodológica, prática, entre outros. Somente uma parte dos artigos publicados no periódico foi pertinente a presente pesquisa.

Para selecionar os artigos pertinentes, inicialmente foi adotado um procedimento que empregava palavras-chave. Ele foi avaliado como a melhor alternativa para uma seleção ágil e precisa do material porque as palavras-chave relacionadas ao tema da pesquisa poderiam ser buscadas diretamente no banco de dados contendo todos os artigos publicados no *JOBM*. Um simples processo de busca produzia instantaneamente uma lista de resultados com todos os artigos que continham o termo. O principal desafio para o sucesso deste procedimento então seria a escolha das palavras-chave que estivessem presentes com alta probabilidade nos artigos pertinentes e com baixa probabilidade nos artigos não pertinentes. O delineamento

deste modelo foi fortemente influenciado pela pesquisa realizada por Simon (1998) para encontrar os termos relevantes para produzissem um número adequado de resultados.

Simon (1998) utilizou resumos de artigos publicados no *JOBM* como o material de sua pesquisa. A pesquisadora analisou os resumos de 57 artigos, publicados entre 1992 e 1998. A autora afirma que a escolha de trabalhar com resumos foi feita por conta da impossibilidade de acesso aos artigos integrais. Ela coletou e imprimiu todos os resumos dos artigos, os organizou por data e os traduziu.

Dois dados produzidos pelo trabalho de Simon foram importantes para o planejamento e condução desta fase. O primeiro deles é uma das categorias empregadas para classificar os estudos. A autora dividiu os artigos em três categorias segundo sua natureza: Empírico/técnica de intervenção e/ou aplicação; conceitual; histórico e comentário. Para a presente pesquisa, foi importante a categoria “Empírico/técnica de intervenção e/ou aplicação – artigos que utilizavam técnicas de controle, observação, manipulação de variáveis, questionamentos e modificação do comportamento em ambientes controlados ou não” (Simon, 1998, p. 14). O presente trabalho não utilizou os artigos catalogados diretamente por Simon. A contribuição aqui é derivada do sistema de categorização que a pesquisadora utilizou e a descrição que a autora fez da categoria apresentada acima foi fragmentada com o objetivo de extraírem-se as palavras-chave. A seguir estas palavras-chave foram os termos utilizados na busca por artigos no *JOBM*.

Na página⁵⁰ do *JOBM*, no site da editora, existem diversas opções de busca. A opção mais simples faz buscas de termos nos artigos. Primeiramente, as palavras-chave geradas em português foram traduzidas para o inglês (língua de publicação do *JOBM*). Em seguida, cada termo foi inserido por vez na caixa de busca e o resultado registrado.

⁵⁰ <http://www.informaworld.com/smpp/title~db=all~content=t792306941> no dia 05/06/2011.

O segundo dado de Simon que contribuiu diretamente para o presente trabalho é um dos resultados que a autora obteve. Nestes, a autora evidencia que, no período de tempo estudado, foram publicados no *JOBM* 57 artigos. Destes, 31 foram de caráter empírico, pouco mais da metade dos artigos publicados no período. A partir de um cálculo simples seria possível obter uma extrapolação grosseira da quantidade de artigos com as características apresentadas presentes no periódico como um todo.

A autora trabalhou com um recorte de seis anos da publicação. Se o número de artigos encontrados fosse dividido pelo período, seria obtida uma média de aproximadamente cinco artigos por ano. Multiplicando-se esta média pelo período total de publicação, o resultado seria de aproximadamente 175 artigos empíricos em seus 34 anos de existência. Este cálculo é grosseiro, pois não leva em consideração nenhum tipo de tendência que poderia ter ocorrido em períodos específicos. No entanto, sua função aqui é a de parâmetro, não de dado puro. Caso fosse encontrado um número muito diferente deste (e.g.: metade ou dobro), seria necessário algum tipo de pesquisa mais detalhada.

Na Tabela 1 são apresentados os resultados tabulados produzidos por cada termo utilizado na ferramenta de pesquisa do site da editora do *JOBM*.

Tabela 1

Termos, Traduções e Quantidade de Resultados Produzidos pela Respectiva Busca

Termo	Tradução	Resultados
Empírico	Empirical	49
Intervenção	Intervention	142
Aplicação	Application	56
Técnicas de controle	Control Techniques	12
Observação	Observation	40
Variáveis	Variables	79
Modificação	Modification	22
Ambientes	Environment	56

Conforme se constata na Tabela 1, o termo que produziu maior número de artigos, além de ter sido o que gerou resultados mais próximos da extrapolação realizada, foi *Intervention*. Este termo foi, conseqüentemente, considerado como o mais funcional para a presente pesquisa, uma vez que o objetivo do presente trabalho é avaliar justamente os resultados produzidos por intervenções.

São apresentadas no Apêndice 1 todas as referências dos artigos publicados no *JOBM* que atenderam a este critério de inclusão.

Após a seleção dos artigos que foram incluídos inicialmente na pesquisa iniciou-se a terceira fase, em que a coleta dos dados que produziram os resultados e possibilitaram a discussão foi efetivada.

Terceira Fase

O objetivo desta fase foi levantar, agrupar e analisar os dados que responderam ao problema de pesquisa inicialmente proposto, problema este que foi dividido em duas questões principais. A primeira dizia respeito à efetividade das intervenções publicadas no *JOBM*. A pergunta colocada foi: As intervenções propostas com referencial do *OBM* produzem mudanças nas situações que se propõem a intervir? A segunda questão dizia respeito à magnitude do impacto produzido por estas intervenções. Caso seja possível dizer que as intervenções produzem mudanças, qual é a taxa de mudança produzida pelas intervenções de *OBM*? Portanto, os resultados produzidos nesta fase deveriam responder no mínimo à primeira pergunta e, se a resposta fosse positiva, a segunda questão deveria ser encaminhada.

Como mencionado anteriormente, foram tomados como fontes todos os volumes do *JOBM* publicados até o momento do início da coleta de dados e, eventualmente, em volumes que foram publicados durante a realização do trabalho (Vol. 1, 1977 ao Vol. 31, 2011). Em cada um dos volumes foram selecionados, a partir dos critérios de seleção anteriormente

apresentados, artigos que seriam sujeitos à análise aprofundada que produziu os dados finais. Tais artigos deveriam, inicialmente, somente apresentar o termo intervenção no título, no resumo ou no corpo do texto.

Modificação no critério de inclusão.

O critério de inclusão inicialmente proposto foi sujeito a uma reformulação por conta de efeitos negativos que ele estava produzindo na qualidade dos resultados. Esta questão ficou aparente no momento em que a coleta atingiu 12,67% de sua conclusão (18 artigos analisados de 142 incluídos). Foi observado que o método de inclusão proposto inicialmente causou dois grandes problemas que serão descritos a seguir.

O primeiro deles foi que um alto número de artigos estava sendo rejeitado pelo critério de exclusão. Dos 18 artigos que haviam sido analisados até certo momento, 10 haviam sido excluídos. Mais da metade do universo incluído havia sido eliminado. Neste caso, o critério de exclusão definido estaria operando contra a produtividade da pesquisa eliminando a maior parte do material potencialmente analisável. A observação desta condição permitiu o levantamento de, no mínimo, duas hipóteses. Uma foi que o critério de exclusão era muito rigoroso e estaria eliminando material importante da pesquisa; ou que o critério de inclusão era excessivamente amplo, e, por essa razão, muito material inadequado havia sido incluído. A observação dos resultados apresentou mais indícios da segunda hipótese ser verdadeira. De qualquer maneira, muito tempo de coleta estava sendo consumido com a análise de artigos que não seriam incluídos e produzindo trabalho desnecessário em uma pesquisa já extensa.

O segundo problema foi observado durante a extração dos artigos do *site* da editora. Para que um artigo selecionado em determinado volume fosse lido, primeiramente era necessário que ele fosse descarregado do *site* para um computador local. Durante este

processo de busca e descarregamento individual de arquivos, era possível visualizar diversos outros artigos publicados nos mesmos números dos artigos selecionados. Essa observação produziu indícios informais de que diversos artigos que poderiam servir de fonte de dados para o presente trabalho, de acordo com o objetivo delineado, não haviam sido incluídos, o que apontou, mais uma vez, que o critério de inclusão estava sendo não somente amplo como também impreciso.

Para lidar com os problemas apresentados, foi necessária uma reformulação dos critérios de seleção de artigos.

A primeira possibilidade era combinar os resultados das pesquisas com todos os termos utilizados na Segunda fase e apresentados na Tabela 1 (i.e., 456 artigos) e eliminar os que se repetissem. Esta possibilidade, no entanto, ainda seria limitada. Era possível que o universo de artigos se ampliasse e ainda assim não fosse aumentada a precisão. Ou seja, esta estratégia poderia aumentar o número de artigos incluídos, mas os termos poderiam não trazer os artigos adequados à pesquisa, assim como aconteceu com o termo “*Intervenção*”.

A segunda possibilidade seria aplicar os critérios de exclusão diretamente a todos os artigos publicados no *JOBM*. Para tanto, foi realizada uma busca no *site* da editora de todos os artigos publicados no periódico.

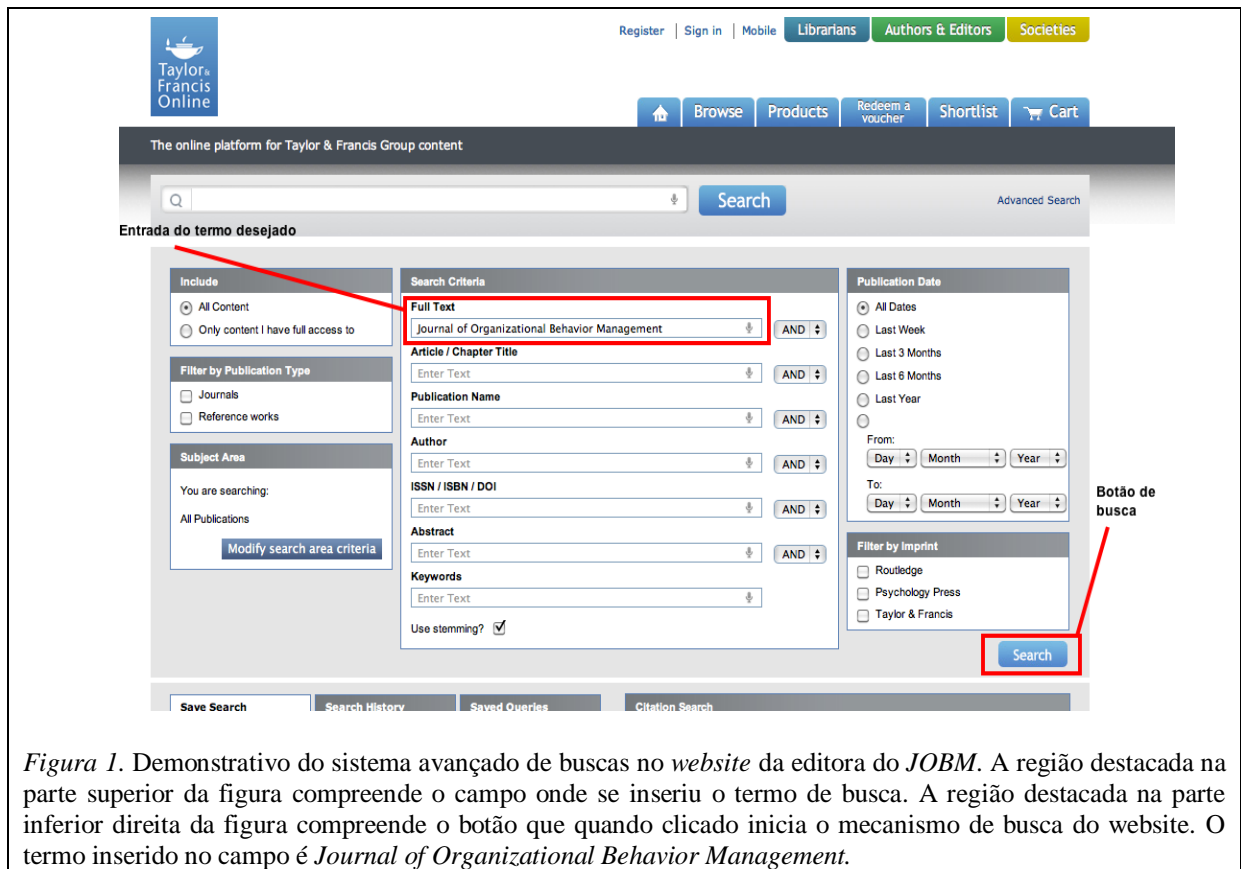


Figura 1. Demonstrativo do sistema avançado de buscas no website da editora do *JOBM*. A região destacada na parte superior da figura compreende o campo onde se inseriu o termo de busca. A região destacada na parte inferior direita da figura compreende o botão que quando clicado inicia o mecanismo de busca do website. O termo inserido no campo é *Journal of Organizational Behavior Management*.

Esta pesquisa retornou 453 resultados. O processo de coleta individual dos artigos selecionados novamente mostrou que ainda assim alguns artigos não haviam sido incluídos. A hipótese levantada é que havia algum problema com o mecanismo de indexação ou de pesquisa do *site* da editora. Esta dificuldade inviabilizou (ao menos para a presente pesquisa) qualquer tentativa de aplicação de critérios de seleção a partir do mecanismo de busca. Outro problema que pôde ser observado foi a ausência da indexação de alguns resumos de artigos publicados no *site*. Este dado também pode ter contribuído para as complicações que o presente trabalho enfrentou.

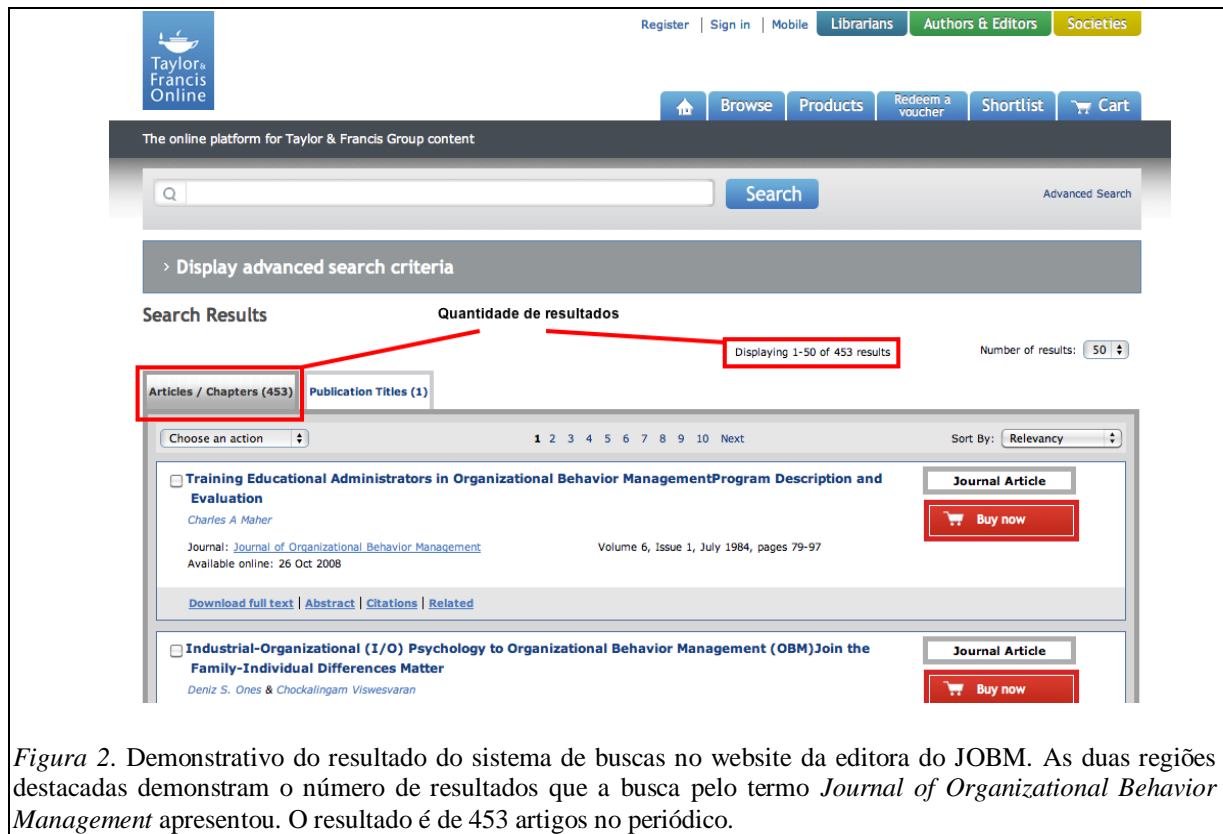


Figura 2. Demonstrativo do resultado do sistema de buscas no website da editora do JOBM. As duas regiões destacadas demonstram o número de resultados que a busca pelo termo *Journal of Organizational Behavior Management* apresentou. O resultado é de 453 artigos no periódico.

Portanto, a alternativa que poderia melhor satisfazer aos critérios de precisão desejados foi a de aplicação dos critérios de exclusão a todos os artigos do periódico publicados no site.

O procedimento de coleta adotado é descrito a seguir. Cada volume (*issue*) foi individualmente acessado e todos os artigos do volume descarregados em um arquivo em máquina local (com um *backup* local e um *backup online*). O total de artigos descarregados foi de 630. Este número é bastante diferente do que foi encontrado na busca pelo mecanismo do *site* (i.e. 453). É possível que os resultados inadequados obtidos pelo termo utilizado tenham sido também influenciados por este problema com o mecanismo de busca; no entanto, o objetivo do presente trabalho é incompatível com o aprofundamento desta problemática.

Finalmente, o procedimento de seleção utilizado foi a aplicação dos critérios de exclusão diretamente aos títulos dos artigos e quando este foi insuficiente para determinar a exclusão do artigo, o resumo do mesmo foi analisado. Se a análise do resumo não produzisse dados suficientes para a certeza da exclusão do artigo, o mesmo era incluído. Durante a fase de coleta dos dados, a incerteza era esclarecida durante a leitura cuidadosa a que cada texto foi submetido e, neste momento, então era comprovada a pertinência ou não para a pesquisa.

O procedimento adotado produziu a inclusão de 192 artigos (por volta de 30% do total do periódico). Este resultado foi de certo modo compatível com a extrapolação realizada anteriormente, em função da qual se esperava encontrar por volta de 175 artigos de intervenções.

Como se esperaria, todos os artigos que haviam sido incluídos no procedimento anterior foram incluídos no atual procedimento e todos os excluídos depois da análise no procedimento anterior também foram excluídos no atual. Por este motivo, este procedimento de seleção de material se mostrou mais preciso que o adotado inicialmente.

Abaixo estão descritos os critérios de exclusão aplicados a todos os artigos publicados no *JOBM*:

Critérios de exclusão.

- Descrever somente diagnóstico: caso o artigo descrevesse somente a observação de um determinado contexto e não apresentasse nenhum tipo de intervenção planejada ele seria excluído. Exemplo⁵¹: o autor descreveu a visita a uma determinada loja de varejo e verificou o número de vendas que a loja havia produzido naquela semana.
- Deixar de descrever as intervenções: se o artigo descrevesse que foi realizada uma intervenção, mas não apontasse que intervenção foi realizada, ele seria excluído. Exemplo:

⁵¹ Dada a variedade de situações que constituíram critério de exclusão de diferentes artigos, os exemplos dados aqui foram compostos – e, portanto, meramente ilustrativos – de forma a melhor exemplificar tais critérios.

- o autor descreveu os resultados anteriores e posteriores a um trabalho de intervenção que aumentou as vendas de uma loja de varejo, mas não descreveu qual foi o trabalho.
- Basear-se em fonte secundária: na eventualidade de que o trabalho relatado no artigo tivesse utilizado dados de outro artigo anteriormente publicado no *JOBM*, ou em outro periódico, e apresentasse novamente estes resultados, ele seria excluído. Exemplo: o autor descreve novamente sua pesquisa publicada e analisa com novos gráficos ou propõe uma nova interpretação para os resultados.
 - Simulação: no caso de o trabalho relatado no artigo não ter ocorrido em um ambiente natural de trabalho, mesmo que o autor demonstrasse estar ocupado com variáveis importantes aos contextos organizacionais, ele seria excluído. Exemplo: o autor delineou uma pesquisa para melhorar a digitação, em que alunos universitários foram convidados para participar da pesquisa no laboratório da universidade.
 - Não ser realizada em contexto organizacional: se determinado artigo não apresentasse claramente que a pesquisa ocorreu em uma organização de trabalho, que tivesse uma estrutura de relações de trabalho definidas e sistemas de compensação (financeiras ou não), antes mesmo da intervenção ser iniciada, ele seria excluído. Exemplo: o próprio autor da pesquisa organizou um conjunto de pessoas e criou um modelo organizacional e um sistema de compensação para desenvolver algum tipo de trabalho.
 - Não ter como sujeitos da intervenção os membros da organização: caso o artigo apresentasse uma intervenção sobre participantes que não eram parte da organização, ele seria excluído. Exemplo: o autor delineia uma intervenção que produz aumento de vendas em uma loja de varejo por meio de uma reorganização que o mesmo realizou sobre o mostruário de produtos.

- Não conter dados empíricos: na eventualidade que o artigo fosse teórico ou de discussão com hipóteses sobre a mudança organizacional que suposta intervenção produziria, ele seria excluído. Exemplo: o autor discute que a introdução de um sistema de *feedback* aumentaria a produtividade de vendedores de uma loja de varejo em 30% caso fosse implantado.
- Não apresentar algum tipo de dado quantitativo: se determinado artigo não trouxesse dados em forma de números que permitissem o cálculo direto da mudança quantitativa ou apresentasse ele mesmo tal valor já calculado, ele seria excluído. Exemplo: o autor apresenta, em seus resultados, somente os gráficos que indicam um aumento na quantidade de vendas de um determinado produto em uma loja de varejo.
- Não conter algum tipo de parâmetro para comparação de dados: caso o artigo não apresentasse dados de desempenho anteriores à intervenção ou dados de grupos de comparação que foram expostos a outras variáveis ou a nenhuma variável, ele seria excluído. Exemplo: o autor implanta um sistema de fichas em uma loja de varejo e apresenta somente os dados coletados após a implantação.
- Não conter descrição de variáveis independentes, de metodologia de coleta e/ou análise dos dados: se o artigo não descrevesse qual havia sido o método de coleta dos dados ou como foi feita a análise dos dados, ele seria excluído. Exemplo: o autor relata que, após uma intervenção, em uma loja de varejo, houve aumento de vendas.

Procedimento de coleta.

Como mencionado anteriormente, esta terceira fase de coleta ocorreu em dois momentos distintos. O primeiro momento foi o de seleção dos artigos que seriam fonte de informações para a pesquisa. Para tanto, foram lidos o título e o resumo de cada artigo.

- Leitura do título para buscar características relevantes para inclusão/exclusão: a primeira parte do processo de seleção foi a leitura do título e observação se o mesmo já apresentava indícios de algum critério de exclusão. Caso a leitura do título não fosse suficiente para selecionar/excluir o artigo, passou-se à;
- Leitura do resumo para buscar características relevantes para inclusão/exclusão: os resumos frequentemente forneceram informações suficientes para este procedimento, já que apresentavam descrições mais detalhadas sobre as características do artigo.

Caso os artigos não demonstrassem nenhuma das características que permitissem incluí-los/excluí-los, eles eram lidos integralmente. Neste segundo momento, foi realizada a leitura integral de todos os artigos selecionados na primeira fase de coleta com o objetivo de extrair os dados necessários para produzir análises consistentes com os objetivos da pesquisa. No entanto, nem todos os artigos que foram selecionados foram lidos integralmente com o objetivo de coleta de dados. Uma parte dos artigos selecionados, mesmo trazendo indícios em seus títulos e resumo de que seria fonte de dados adequada para a presente pesquisa, foi excluída durante o processo de coleta. Isto ocorreu porque durante a leitura integral alguma característica de exclusão foi percebida e, portanto, o restante do procedimento de seleção foi descontinuado. Por exemplo, o resumo do artigo não explicitava o formato de apresentação dos resultados e, nos resultados, o autor do artigo só havia apresentado os dados em formato gráfico. Tal característica de apresentação impossibilitaria a coleta no formato exigido pela presente pesquisa (no caso, dados não consolidados).

Alguns dos dados que foram coletados não eram de importância vital para a presente pesquisa, mas poderiam produzir comparações com outras pesquisas realizadas anteriormente e até mesmos enriquecer as análises do presente trabalho e, por este motivo, foram coletados.

Parte deles também não foi utilizado nas análises finais. Esta questão será mais bem discutida posteriormente.

Todos os dados coletados foram registrados em uma planilha por meio do *software Microsoft Excel*®. As categorias que serão apresentadas a seguir eram plotadas nas colunas e formavam os dados na conjunção com as linhas que representavam cada uma das pesquisas.

- ID: o ID é o identificador utilizado pela editora do periódico para marcar cada artigo. Esta informação foi coletada para que cada artigo tivesse uma referência única na pesquisa e para que o acesso fosse facilitado pelo autor ou por quaisquer outros leitores interessados em acessar a fonte.
- Referência: a referência completa do artigo como apresentada pelo periódico foi registrada para possibilitar o reconhecimento imediato do artigo em alguma eventual revisão.
- Seleção: esta categoria indicava se determinado artigo havia sido selecionado para a análise dos dados, tendo em vista que mesmo após a seleção inicial (i.e.: títulos e resumos) alguns artigos ainda foram excluídos da pesquisa durante a própria coleta de dados.
- Autores: nome dos autores envolvidos na publicação do artigo. Esta informação foi coletada para possibilitar a análise de frequência e distribuição da publicação de determinados autores. Os dados produzidos possibilitam identificar se as pesquisas se concentram ao redor de alguns autores principais ou se é bem distribuída entre a comunidade.
- Afiliação: a afiliação dos autores foi registrada para permitir a análise da origem dos autores que publicaram pesquisas de intervenção no JOBIM. No caso, uma das análises sendo se eles se declaravam vinculados a instituições de ensino, pesquisa, consultorias, às próprias organizações onde as intervenções estavam sendo realizadas, entre outras. Aqui, os dados foram reunidos para possibilitar a análise de concentração de pesquisas em torno

de algumas instituições bem como a polarização em contextos públicos, privado, ou educacional.

- Número de autores: a coleta do número de autores dos artigos visou produzir dados sobre o número de pessoas que em geral estão envolvidas no desenvolvimento de pesquisas nesta área. Com este dado cria-se a possibilidade de análise da quantidade de pesquisadores envolvidos nas pesquisas em geral, a quantidade de pesquisadores que se envolvem na publicação de um artigo e se este envolvimento teria impacto sobre os resultados da intervenção.
- Ano: o ano de publicação foi registrado para possibilitar a construção de uma análise temporal do desenvolvimento deste tipo de pesquisa na área, permitindo a identificação de oscilações entre 1977 e 2011 (e.g.: anos em que não houve publicação). A oscilação na quantidade de artigos publicados em função dos anos evidencia as tendências que exercem forças externas sobre a publicação como, por exemplo, alguma demanda de mercado que incentive mais publicações em determinado período.
- Volume e número: foi realizada a coleta destes dados para permitir a análise da constância da produção do *JOBM* em todos os volumes e números ou se houve oscilações de pesquisas com as características aqui selecionadas em diferentes fases do periódico. Neste caso, oscilações na quantidade de artigos publicados evidenciam que aconteceu algum tipo de mudança nos critérios exigidos para publicação, problemas na área ou no periódico.
- Número de artigos no volume: o número de artigos publicados em cada volume foi registrado para possibilitar a análise da flutuação na quantidade de artigos nos diversos volumes publicados. Esta categoria é um agrupamento da categoria apresentada anteriormente, é o dado já agrupado. Assim os objetivos são semelhantes aos apresentados anteriormente.

- Número de artigos de intervenção no volume: assim como o número de artigos no volume, esta informação permite a análise da flutuação na quantidade de artigos de intervenção nos diversos volumes publicados, bem como o contraste entre as tendências gerais de publicação e as tendências de publicação específicas para os artigos de intervenção.
- Número de páginas: o número de páginas foi coletado para possibilitar análise de variação na extensão dos artigos nos diferentes momentos de publicação do periódico. Este dado serviu para evidenciar, de certa maneira, alterações na quantidade de conteúdo apresentado nos artigos publicados.
- Origem do problema: os artigos foram analisados nesta categoria com o objetivo de identificar a origem do problema. Nesse procedimento, as pesquisas foram divididas em duas categorias excludentes (Prática ou Metodológica) e duas mistas (Prática/Metodológica e Metodológica/Prática). Assim, foram classificadas como Práticas relatos em que, independentemente do caráter de pesquisa, o ponto de partida era a necessidade de solucionar uma questão que envolvia um desempenho específico em um contexto específico. Por exemplo: os funcionários da fábrica onde a intervenção foi realizada cometem muitos erros na linha de produção. Por outro lado, quando o interesse central era investigar o efeito de variáveis, tais como forma de medida, procedimentos, instruções etc., a pesquisa foi categorizada como Metodológica. Por exemplo: o objetivo da pesquisa foi descobrir o efeito do *feedback* contingente sobre o absenteísmo de trabalhadores de uma clínica de reabilitação.

Quando o autor declarava que sua pesquisa teve como origem algo como - necessidade de desenvolver dados que comprovem a efetividade de *feedback* e ao mesmo tempo melhorar algum desempenho específico dos participantes - ela foi categorizada como Metodológica/Prática. Por outro lado, quando foi informado que o autor partia de um

problema de desempenho que deveria se resolvido e manipulava diversos tipos de intervenção até que fosse encontrado o mais efetivo para aquele determinado problema a pesquisa era categorizada como Prática/Metodológica. Esta categorização foi realizada com cuidado para que fosse respeitada a importância que o autor evidenciava para uma ou para outra na categorização – Prática e Metodológica ou Metodológica e Prática. Estes dados foram coletados visando avaliar se as intervenções descritas no *JOBM* estariam focadas em maior parte na divulgação de resolução dos problemas práticos de organizações ou na divulgação do avanço e melhoria de métodos, técnicas e/ou ferramentas utilizadas pela área.

- Tipo de problema que demandou a intervenção: foram registrados os problemas específicos de cada pesquisa a partir dos objetivos declarados pelo autor. Esta categoria poderia ser tão ampla quanto os objetivos que os autores procuram alcançar com suas pesquisas e buscou possibilitar a análise da variabilidade de objetivos dos trabalhos publicados pelo *JOBM* ou da recorrência de problemas investigados na área.
- Participantes: foram coletados dados sobre os participantes das pesquisas. Inicialmente o objetivo era criar possibilidade de analisar se as intervenções publicadas no *JOBM* eram realizadas diretamente sobre o trabalhador que desempenha a função (intervenção direta) ou sobre algum outro nível da organização que coordena o trabalho de quem desempenha a função sobre a qual a intervenção se dirigiu, por exemplo, um gerente ou coordenador de uma equipe de trabalhadores. Ao registrar-se o dado de sujeitos como apresentado no artigo, foi possível o acesso ao dado mais amplo sem perder a possibilidade de análise inicialmente desejada. O dado com amplitude maior (por exemplo, o registro de que a intervenção foi realizada sobre os gerentes ao invés de dizer que foi indireta) possibilitou também a avaliação dos níveis hierárquicos dos participantes das intervenções. Nesta

categoria, foram registrados o número de participantes, a função dos participantes na organização, o tipo de organização (fábrica, loja, universidade etc.) e o local da organização. Esta categoria foi delineada desta maneira para possibilitar mais análises do que os dados inicialmente sugeridos. Por exemplo, o tamanho das intervenções descritas, quais tipos de atividades são mais comuns, os tipos de organizações mais comumente sujeitas e se existem alguma concentração espacial (País, região, estado, ou cidade) das intervenções publicadas no *JOBM*.

- Tipo de intervenção: nesta categoria foram coletadas informações sobre os tipos de intervenções mais frequentemente utilizados nas pesquisas publicadas no *JOBM*. Neste caso, além da técnica específica utilizada em cada intervenção, as intervenções foram englobadas em duas categorias gerais. As intervenções poderiam ocorrer Anteriormente ao Desempenho ou Posteriormente ao Desempenho. No primeiro tipo, foram agrupadas quaisquer intervenções que pudessem ser realizadas mesmo antes de o desempenho acontecer, como treinamentos, estabelecimento de metas, esclarecimento de tarefas etc. O segundo tipo foram as intervenções que só seriam possíveis de ser implantadas após a ocorrência do desempenho, como por exemplo: *feedback*, economias de fichas, loterias etc. Foram registrados os tipos das intervenções e descritas quais ferramentas foram utilizadas. Esta categoria foi incluída para permitir a análise dos tipos e intervenções e ferramentas mais comuns e quais delas produzem maiores níveis de efeito sobre os desempenhos estudados.
- Variáveis Dependentes (VD): nesta categoria, foram registradas as variáveis sobre as quais os pesquisadores buscaram avaliar se determinada intervenção produzia efeito. A análise dos dados desta categoria possibilita a identificação de variáveis dependentes recorrentes.

– Tipo de procedimento: aqui, cada intervenção foi categorizada de acordo com as características do procedimento utilizado. As duas categorias criadas foram: tentativa discreta ou operante livre. Foram considerados procedimentos de tentativa discreta aqueles no qual era o experimentador quem apresentava a oportunidade de o sujeito se comportar. Por exemplo, a aplicação de um teste após um programa de treinamento. Todos os outros procedimentos foram categorizados como operantes livres, ainda que seja possível se discutir se isto é realmente uma possibilidade em ambientes naturais de organização. O trabalhador precisa de oportunidades para se comportar e, algumas vezes, a produção desta oportunidade não depende só dele e, como fator complicador, também não depende só do experimentador.

Considere-se o exemplo de um vendedor de loja que deve desempenhar uma série de comportamentos que, em teoria, aumentariam a probabilidade de que o cliente adquirisse certo produto. Sorrir, olhar nos olhos e conversar com o cliente depende da entrada de um cliente na loja. Neste sentido, ele se assemelha a um procedimento de tentativa discreta. No entanto, quando estes antecedentes ocorrem com muita frequência, fica difícil fazer esta separação. Da mesma forma, uma vez tendo o cliente entrado na loja, é difícil determinar por quanto tempo os estímulos discriminativos estarão disponíveis, controlando mais duração do que frequência de comportamento.

A situação de uma linha de produção, em que um trabalhador aperta um parafuso sempre que o equipamento apresenta o produto, também poderia se configurar em um procedimento de tentativa discreta, mas as tentativas são tão frequentes que quase não existem ausências de oportunidades para se comportar. Neste caso, o procedimento se aproxima de um operante livre. Portanto, apesar de algumas vezes o que foi categorizado como operante livre ser, de fato, um procedimento de tentativa discreta, esta escolha foi

feita para que fosse possível produzir dados sobre que variável ambiental fornecia a oportunidade para se comportar: o ambiente natural ou experimentador.

- Medida da Variável Dependente: esta categoria foi utilizada para a tabulação de uma das dimensões da Variável Dependente que se relaciona diretamente com a categoria apresentada anteriormente. Aqui, as intervenções poderiam ser categorizadas como medindo a quantidade com a qual o desempenho ocorreu ou se o que foi mensurado foi a ocorrência do desempenho frente à oportunidade para que ele ocorresse. Uma pesquisa foi categorizada como mensurando quantidade sempre que o resultado da medida era algum tipo de número. A ocorrência foi usada para intervenções que mensuravam se o desempenho ocorria ou não (em uma única tentativa, ou em uma série de tentativas). Um dos objetivos para a coleta deste tipo de informação foi obter dados sobre a medida que em geral é mais considerada nas intervenções publicadas no *JOBM*.
- Característica mensurada: a característica mensurada é outra dimensão da Variável Dependente que informa em que unidade de medida tal desempenho foi registrado. Esta categoria também é fortemente ligada às duas anteriores e é muito mais variada que aquelas. As pesquisas poderiam mensurar diferentes características dos desempenhos. Alguns exemplos de unidades de desempenho seriam: quando ele ocorre, o tempo decorrido para iniciá-lo ou finalizá-lo (temporalidade), o número de vezes que ele ocorreu (frequência), se ele ocorreu em determinado contexto (ocorrência), entre outros (dólares produzidos, quilometragem rodada, porcentagens, razões, taxas e assim por diante). O número de possibilidades de rotulação nesta categoria foi determinado apenas pela inventividade/necessidade dos experimentadores no momento que determinavam o que iriam mensurar em cada desempenho. Um dos objetivos de coleta deste dado foi gerar a

possibilidade de analisar se algumas características da Variável Dependente são mais utilizadas do que outras para as intervenções publicadas no *JOBM*.

- Delineamento básico empregado: aqui foram coletados dados referentes ao tipo de delineamento experimental utilizado nas intervenções. As possibilidades poderiam ser: delineamento de sujeito único, delineamento de grupos ou alguma mistura dos dois tipos. Além disto, foram categorizados os detalhamentos de tais delineamentos. Os detalhamentos de delineamentos de sujeito único, por exemplo, poderiam ser o número de fases de intervenção e reversão (e.g.: ABCDEA) e/ou a existência de outros grupos de comparação ou intervenção sequencial (linha de base múltipla entre sujeitos ou entre desempenhos). No caso dos delineamentos de grupos, registrava-se o número de grupos utilizados e a intervenção recebida por cada grupo. Alguns dos objetivos da coleta dos dados nesta categoria eram a análise dos tipos de delineamento mais utilizados e a complexidade com que os procedimentos foram delineados para alcançar maior controle sobre quais variáveis que estariam produzindo a mudança.
- Variáveis Independentes: aqui as pesquisas foram categorizadas de acordo com as Variáveis Independentes utilizadas. Os dados foram produzidos para se analisar que tipos de variáveis foram utilizadas nos procedimentos de intervenção descritos no *JOBM*. Alguns exemplos de procedimentos comuns são: variações de *feedback* (grupal, individual, gráfico, verbal, contingente, diário, semanal etc.), estabelecimento de metas, sistema de fichas etc. No entanto, as variações poderiam ser tão variadas quanto o número de pesquisas realizadas e, portanto, estes exemplos limitam muito a visualização da quantidade de possibilidades.
- Mudança que acompanhou a intervenção: esta é a categoria central para a produção de dados que respondem ao problema de pesquisa do presente trabalho. Nela foram

englobados os resultados obtidos com as intervenções descritas nos artigos que foram utilizados como fontes de dados. Cada resultado de aumento ou diminuição na VD foi calculado a partir das seguintes fórmulas⁵²:

- Nos casos de aumento na VD:

$$\left(\frac{y}{x} - 1\right).100\%$$

onde x representa o valor sem intervenção e y o valor com intervenção. O resultado sempre foi um valor de porcentagem de aumento na VD. Por exemplo: um funcionário produzia diariamente R\$100,00 de um determinado produto. Após a intervenção ele passou a produzir R\$ 200,00.

$$\left(\frac{200}{100} - 1\right).100\% = 100\%$$

Feito o cálculo, é possível perceber que houve um aumento de 100% na quantidade de R\$ em produtos que o funcionário produzia ou, em outras palavras, seu desempenho aumentou em uma vez, ou dobrou. Este cálculo foi utilizado como uma maneira de uniformizar os resultados de medidas diferentes. Portanto, esta categoria será apresentada na forma de porcentagem ou quantidade de vezes que determinada VD aumentou. Quando a VD aumentou desta maneira ela foi categorizada como progressão.

- Nos casos de diminuição na VD:

$$\left(1 - \frac{y}{x}\right).100\%$$

onde x representa o valor sem intervenção e y o valor com intervenção. O resultado sempre foi um valor de porcentagem de diminuição na VD. Continuando o exemplo

⁵² Acessadas no site <http://www.profcardy.com/calculadoras/aplicativos.php?calc=18#calculadora> em 21/02/2013

apresentado acima: o funcionário que produzia diariamente R\$200,00 em valor de produtos após uma intervenção volta a produzir R\$100,00 diários.

$$\left(1 - \frac{100}{200}\right) \cdot 100\% = 50\%$$

Depois do cálculo, é possível perceber que houve uma diminuição de 50% na quantidade de R\$ que o funcionário produzia diariamente. Em outras palavras, seu desempenho diminuiu pela metade. Estes resultados também serão apresentados em forma de porcentagem ou quantidade de vezes que determinada VD diminuiu. Quando a VD diminuiu, como no exemplo acima, ela foi categorizada como regressão.

Progressão e Regressão foram então separadas, por não obedecerem às mesmas regras matemáticas. Por exemplo, um desempenho que ocorria 10 vezes por hora e passa a ocorrer 20 vezes por hora sofreu uma progressão de 100%. No caso de uma regressão de mesmo valor, o desempenho não seria mais observado e seria necessário concluir que houve uma regressão de 100%. Se este mesmo desempenho passasse a ocorrer 21 vezes por hora, dir-se-ia que a progressão agora foi de 110%. No entanto, não seria possível que este desempenho passasse a ocorrer uma vez negativa para que se obtivesse uma regressão de 110%. As regressões aqui são limitadas a, no máximo, 100%, já que não existem desempenhos negativos. As progressões podem, inclusive, ser infinitas (no caso de partirem de zero) e as regressões são limitadas a 100%. Portanto, os resultados não poderão ser apresentados com os mesmo parâmetros. Os resultados serão apresentados separadamente para aumentos e diminuições nas Variáveis Dependentes relacionadas aos desempenhos.

A última consideração com relação a esta categoria é que as comparações sempre foram feitas com o valor medido antes de qualquer intervenção. Por exemplo: suponha-se o caso de uma pesquisa em que se tivesse apresentado que o número de vezes que um dado

comportamento foi observado por um funcionário de supermercado na linha de base (A) foi 10. Após a primeira intervenção, (B) foi observado um aumento para 15. Um retorno a uma condição de linha de base (A') fez com que o desempenho fosse observado apenas 11 vezes. A segunda intervenção (C), por sua vez, foi acompanhada de um aumento para 22. O resultado seria tabulado de acordo com os resultados apresentados na Tabela 2:

Tabela 2

Exemplo de Cálculo de Resultado de Intervenção Produzindo Progressão

Procedimento	Resultado
B	Progressão de 50%
C	Progressão de 120%

Em todos os casos, a base de comparação foi o dado obtido antes de qualquer tipo de intervenção. Esta escolha foi realizada pela consideração de que, após a primeira intervenção, todas as Variáveis Independentes, mesmo que retiradas, ainda poderiam estar produzindo algum tipo de efeito. Os resultados de reversão nunca foram considerados nos cálculos. Esta escolha foi feita pela consideração de que qualquer tipo de remoção de variáveis é um mero instrumento de controle experimental e não parte componente de uma intervenção.

- Consistência da mudança: esta categoria foi inserida para fortalecer a qualidade dos resultados. Os artigos foram categorizados como consistentes ou inconsistentes. Por exemplo, uma determinada pesquisa em que as Variáveis Dependentes de mesma medida em todos os grupos variaram no mesmo sentido após a exposição às mesmas Variáveis Independentes, foi considerada consistente. Inversamente, uma intervenção que produziu mudanças em sentidos diferentes nas mesmas variáveis, para grupos diferentes, ou em variáveis de mesma medida em sentidos diferentes, foi considerada inconsistente. Um exemplo prático pode ser visualizado na seguinte situação: os mesmo procedimentos

utilizados na categoria anterior para o funcionário 1 também foram utilizados com o funcionário 2 em um delineamento de linha de base múltipla. Os resultados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

Exemplo de uma Intervenção com Resultados Consistentes

Procedimento	Funcionário 1	Funcionário 2
B	Progressão de 50%	Progressão de 60%
C	Progressão de 120%	Progressão de 110%

Uma segunda possibilidade é apresentada na Tabela 4:

Tabela 4

Exemplo de uma Intervenção com Resultados Inconsistentes – Progressão para um Funcionário e Regressão para outro

Procedimento	Funcionário 1	Funcionário 2
B	Progressão de 50%	Regressão de 20%
C	Progressão de 120%	Regressão de 10%

Uma combinação de progressão e regressão com a utilização de mesmas variáveis tornaria os resultados inconsistentes para o presente trabalho.

Em uma terceira possibilidade, na Tabela 5 é apresentado outro modelo de inconsistência:

Tabela 5

Exemplo de uma Intervenção com Resultados Inconsistentes – Progressão na Primeira Apresentação da Variável e Regressão na Reapresentação após o Retorno à Linha de base

Procedimento	Resultado
B	Progressão de 50%
B	Regressão de 20%

A remoção da mesma VI e sua posterior reinserção com resultados variando em diferentes sentidos tornaria a pesquisa inconsistente para o presente trabalho.

O presente trabalho utilizou dados apenas das pesquisas que produziram resultados consistentes para a análise dos resultados e posterior discussão. Esta escolha foi feita

buscando a adoção de um parâmetro uniforme para que a análise pudesse ter maior coerência. A tentativa foi no sentido de remover qualquer tipo de resultado acidental ou que não foi alcançado apenas pela introdução das VIs descritas em cada artigo.

As pesquisas que tiveram resultados inconsistentes não podem ser consideradas necessariamente com qualidade inferior às consistentes, mas algumas considerações são devidas. Parte das pesquisas que produziram este tipo de resultado buscaram um rigor experimental maior. São pesquisas que se dividem em diversas fases experimentais ou que analisam resultados separadamente para diversos grupos ou sujeitos. Quando isto acontece, a chance de ocorrer maior variabilidade aumenta. Em pesquisas que foram conduzidas com um delineamento AB sem controle de grupos ou linha de base múltipla, este tipo de resultado não é passível de ocorrência. Além disto, este trabalho não contempla as questões acidentais que podem ocorrer em qualquer tipo de pesquisa, mas com maior probabilidade em contextos naturais (como os que foram avaliados aqui) que podem ter produzido resultados inconsistentes. Muitos dos artigos listam diversas variáveis de difícil controle que exerceram efeito sobre os resultados como clima, doenças, acidentes, feriados e outras quebras de rotina, sazonalidade reatividade à intervenção, entre muitas outras variáveis e que, de certa forma, justificavam o resultado apresentado.

- Análise custo-benefício: nesta categoria foi analisado se a pesquisa fazia alguma menção ao custo da intervenção e o benefício alcançado. O objetivo da coleta deste dado era criar a possibilidade de analisar se as intervenções publicadas apresentam isto como uma variável importante de uma intervenção e qual o investimento e o retorno esperado para este tipo de intervenção.
- Validação social: nesta categoria foi registrado se o artigo analisa a aprovação ou reprovação dos sujeitos ou de outros membros da organização como variável relevante para

uma intervenção. Aqui foram categorizadas pesquisas formais e informais de validação social quando estas aconteceram. O objetivo de coleta desses dados foi avaliar se as intervenções publicadas no *JOBM* são bem aceitas pelas organizações e seus integrantes.

- Integridade do procedimento: esta categoria reuniu dados sobre o modo como a intervenção foi conduzida. Caso o pesquisador declarasse ter tido algum tipo de problema ao implantar determinada variável, os dados foram reunidos sob esta categoria. Problemas como incapacidade da organização de implantar alguma variável adequadamente e proibição das organizações para algum tipo de intervenção proposta ou dificuldade de acesso a alguma variável programada pelo pesquisador são algumas possibilidades. O objetivo foi avaliar se os pesquisadores encontravam barreiras ou dificuldades quando propunham suas intervenções.
- Programação de continuidade: esta categoria foi formada com o objetivo de analisar se as intervenções descritas nos artigos buscaram de alguma maneira planejar a continuidade da intervenção no caso dos experimentadores de afastarem dela. Um exemplo de tal planejamento seria formar profissionais na empresa que conduzissem a intervenção após a saída dos consultores.
- Medida de acompanhamento: sob esta categoria foram registradas todas as tentativas de acompanhar a variação após o término da intervenção ou algum tempo depois do término da coleta de dados pelo experimentador. Estes dados foram coletados com o objetivo de avaliar se os pesquisadores realizam algum tipo de acompanhamento sistemático dos resultados de suas intervenções. Para isso, foram reunidas informações sobre a realização do acompanhamento, quanto tempo depois, e possivelmente os resultados encontrados durante este procedimento.

- Observações: um campo de observações foi adicionado para anotação de questões interessantes ou peculiares trazidas nos artigos para possibilitar uma análise qualitativa ou estudo de caso fossem encontrados motivos para tanto.

Uma justificativa adicional para a coleta de todos os dados apresentados acima em suas respectivas categorias foi a possibilidade de comparação com alguns outros dados já produzidos por outros autores. Na Tabela 6, é apresentada a comparação dos dados coletados na presente pesquisa com outras revisões anteriormente conduzidas.

Tabela 6

Comparação entre as categorias de coletadas nas revisões de literatura consultadas e o presente trabalho

Categoria	Andrasik 1980	Balcazar <i>et al</i> 1989	Merwin <i>et al</i> 1989	Poling <i>et al</i> 1993	Nolan <i>et al</i> 1999	Alvero <i>et al</i> 2001	Presente trabalho
População de sujeitos	x	x	x		x		x
Delineamento básico	x		x				x
Tratamentos/intervenções empregados	x		x				x
Medidas dependentes analisadas	x						
Número total de páginas		x			x		x
Número de diferentes tipos de artigos publicados		x			x		
Afiliação de autor		x			x		x
Orientação teórica versus aplicada		x			x		
Pesquisa de campo versus simulação		x			x		
Tipo de problema, problemas atendidos		x			x		x
Propriedade da organização		x			x		
Comportamentos versus produtos do comportamento		x			x		
Os fenômenos de interesse são diretamente observados? (Variáveis dependentes)		x			x		x
Fidedignidade dos dados	x	x			x		
Tipos de variáveis independentes		x			x		x

Categoria	Andrasik 1980	Balcazar <i>et al</i> 1989	Merwin <i>et al</i> 1989	Poling <i>et al</i> 1993	Nolan <i>et al</i> 1999	Alvero <i>et al</i> 2001	Presente trabalho
Delineamento entre grupos versus sujeito único	x	x				x	
Análise custo-benefício		x	x	x		x	x
Validação social		x	x	x		x	x
Continuação do programa		x				x	x
Medidas de acompanhamento	x	x				x	x
Intervenção sistemática	x	x					
Integridade da intervenção							x
Análises estatísticas						x	
Consistência dos efeitos						x	x
Ano de publicação							x
O volume e número no qual foi publicado							x
O número de artigos no volume							x
O número de artigos de intervenção no volume							x
O número de autores							x
Origem do problema							x

Resultados

Foram selecionados para a coleta dos dados 192 artigos publicados no JOBIM entre 1977 (Volume 1, Número 1) e 2011 (Volume 31, Número 3), conforme descrito na sessão Método, referente ao procedimento de leitura de títulos e resumos.

Durante a pesquisa, foram descartados 38 artigos por não oferecerem o tipo de informação necessária aos objetivos de análise da presente pesquisa⁵³.

⁵³ Estes foram excluídos porque, apesar de apresentarem nos títulos e resumos indicações de serem artigos potencialmente pertinentes, durante a leitura integral estas indicações foram contrariadas. Estes artigos foram excluídos em grande parte por serem simulações de intervenções ou por não terem apresentado dados que possibilitassem o cálculo do impacto. Uma parte menor foi constituída de artigos teóricos ou de revisões de literatura, artigos que não visavam sujeitos pertencentes a organizações de trabalho, estudos exploratórios ou artigos com dados secundários.

O procedimento de leitura de títulos e resumos produziu uma taxa de rejeição de apenas 19,79% e, quando comparado ao procedimento de busca por palavras-chave, mostrou-se muito mais preciso, já que este apresentou uma taxa de rejeição de 55,55% da amostra coletada. O procedimento de leitura dos títulos e resumos de todos os artigos publicados no periódico foi, sem dúvida nenhuma, mais trabalhoso do que a simples inserção de um termo em um mecanismo de busca digital; no entanto, os dados demonstram que, provavelmente, a qualidade dos resultados apresentaria uma grande discrepância: existem indícios que apontam, neste caso, para uma seleção imprecisa da palavra-chave, bem como uma falha no mecanismo de busca do *website* da editora do *JOBM*⁵⁴.

Outro ponto importante a ser destacado é que a natureza dos artigos excluídos também foi diferente nos dois procedimentos de seleção. No primeiro, alguns artigos que tinham pouca relação direta com a pesquisa foram indevidamente incluídos. Por exemplo, foram inicialmente incluídos, em quantidade proporcionalmente alta, editorias ou artigos de revisão de livros. No segundo método, no entanto, o motivo da maior parte das exclusões foi a incompatibilidade de método ou da forma de apresentação dos resultados com a presente pesquisa. Neste caso, os artigos estavam claramente relacionados à pesquisa, mas o modo com o qual ela foi conduzida ou reportada não permitiu a sua inclusão aqui. Este dado serve para reforçar que o segundo procedimento de seleção foi melhor que o primeiro, pois além de produzir mais resultados, também produziu resultados mais precisos.

Em síntese, os vários tipos de exclusão relatados fizeram com que a lista original de artigos selecionados e preliminarmente examinados (192 artigos) ficasse reduzida a 154 que

⁵⁴ Esta questão foi melhor e mais detalhadamente descrita na sessão Método.

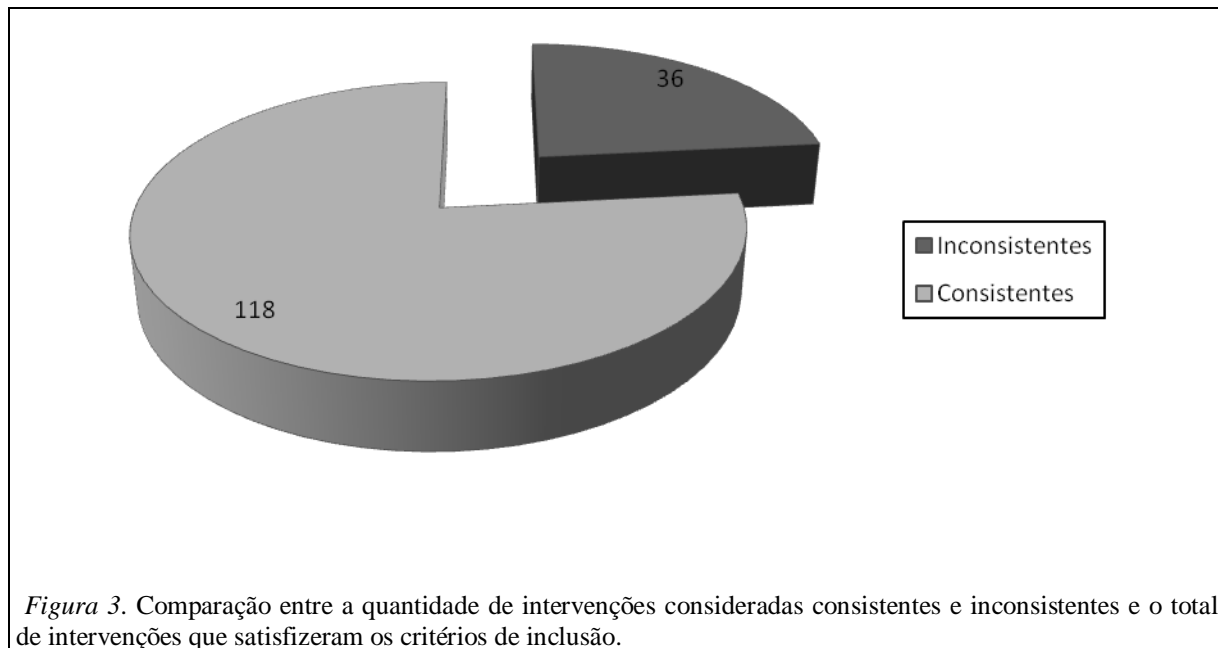
foram, então, integralmente lidos, classificados e analisados. Essa lista, organizada pela ordem em que foi coletada é apresentada no Apêndice 2⁵⁵.

Antes do início da apresentação efetiva dos resultados obtidos na presente pesquisa, faz-se necessário um esclarecimento. O conjunto de dados obtidos, descrito na sessão Método, foi coletado e analisado integralmente. No entanto, após um longo processo de avaliação, foi decidido que apenas as análises centrais necessárias para o encaminhamento do problema de pesquisa deveriam ser apresentadas aqui. Isso foi consequência direta do fato de que o conjunto de dados obtidos e analisados era muito extenso. Por exemplo, foram coletados dados em 31 categorias de 154 artigos e alguns destes possuíam mais do que um relato de intervenção. A maior parte das categorias produziu dados qualitativos que exigiriam um complexo processo de interpretação e de relato ameaçando tirar o foco central de atenção dos resultados considerados principais. O mesmo ocorreu para uma enorme quantidade de variáveis que constam das linhas da Tabela 6.

Consistência da Mudança

O primeiro dado que deve ser apresentado é aquele relativo à variável “consistência da mudança” que se seguiu à intervenção. As pesquisas aqui poderiam ser consideradas consistentes ou inconsistentes, o que separou as pesquisas que efetivamente compuseram o corpo de resultados, em que foi possível discriminar os trabalhos cujos resultados caminhavam todos na mesma direção daqueles em que isso não foi demonstrado. Este resultado oferecerá indícios para que se responda à primeira pergunta da presente pesquisa: a partir dos artigos publicados pelo *JOBM* é possível dizer que *OBM* é efetivo?

⁵⁵ A despeito da importância da relação de artigos para a compreensão das análises e resultados obtidos, ela foi mantida em Apêndice em virtude de sua extensão.



Dentre as pesquisas incluídas, 118 (76,62%) demonstraram uma variação nos dados em um só sentido nas variáveis dependentes em todos os sujeitos (ou grupos) após a introdução de uma variável independente. As outras 36 (23,38%) pesquisas tabuladas apresentaram variações de sentidos em diferentes intervenções ou diferentes sujeitos (ou grupos). A Figura 3 apresenta graficamente o resultado comparativo.

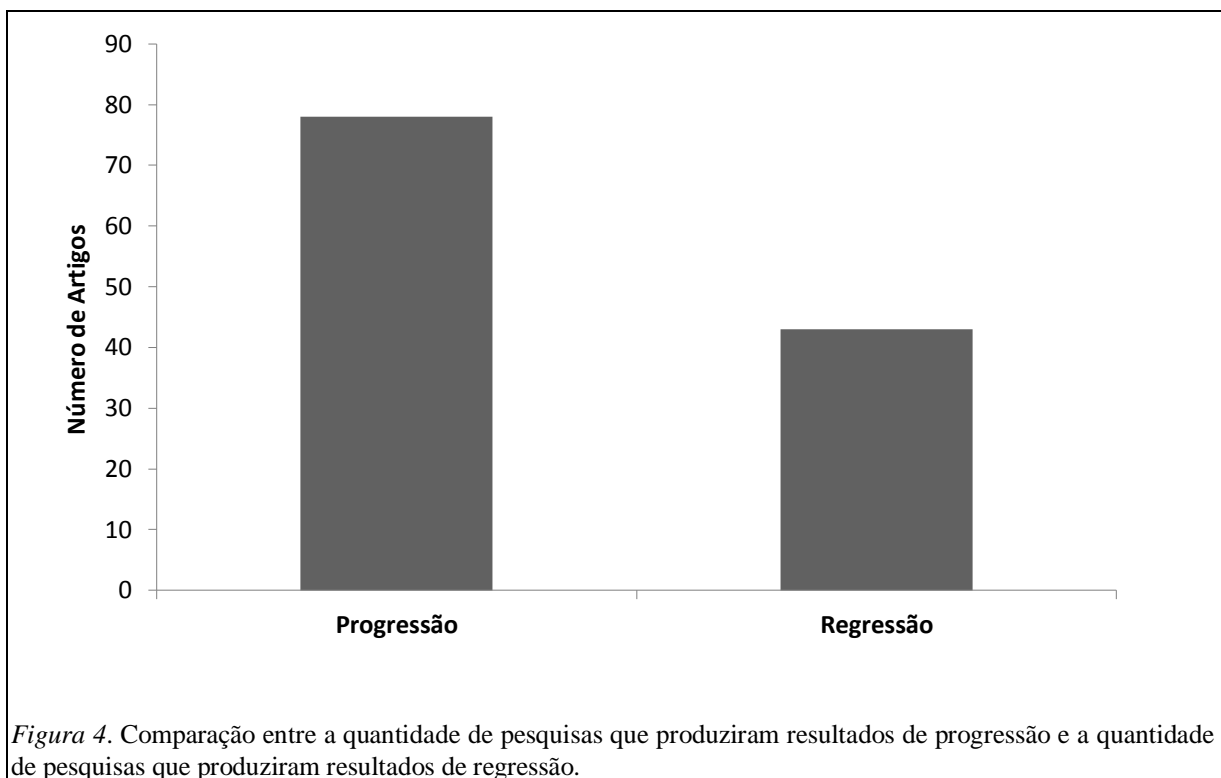
Mudança que Acompanhou a Intervenção

O segundo resultado a ser apresentado é relacionado diretamente ao tamanho da mudança produzida pelas intervenções publicadas no *JOBM*. Este resultado encaminha o esclarecimento da segunda pergunta de pesquisa do presente trabalho: se for possível dizer que *OBM* é efetivo, a partir dos resultados apresentados anteriormente, o quanto ele promove de mudança? É importante frisar que aqui estão apresentados somente dados de pesquisas que foram consideradas consistentes. Isto é importante, pois fica diminuída a possibilidade de tais resultados terem sido produzidos acidentalmente.

Conforme indicado no Método, a transformação dessa informação obedeceu ao seguinte procedimento. Cada resultado de cada pesquisa relativo a uma variável dependente

foi comparado a um critério (por exemplo, um aumento em relação à linha de base). Esse aumento foi expresso em porcentagens e constitui o dado denominado “progressão”. Assim, progressão representa a quantidade de vezes, em porcentagem, do aumento em uma variável dependente, para as pesquisas categorizadas como consistentes.

Dentre as pesquisas consistentes, 78 produziram dados de progressão e 43 produziram resultados de regressão de acordo com a Figura 4. Há possibilidade de uma pesquisa ter produzido dados consistentes e ainda assim ter variado em diferentes sentidos em variáveis dependentes ou independentes diferentes.



O gráfico apresentado na Figura 5 contém os resultados encontrados sobre as mudanças produzidas pelas pesquisas. Trata-se de um gráfico de dispersão em que no eixo X

se encontra cada um dos artigos e, no eixo Y, a mudança descrita neles⁵⁶. Portanto, cada ponto na figura marca um dos resultados produzidos em uma determinada pesquisa.

Diversos artigos descreveram mais do que um resultado quantitativo. Alguns dos motivos mais comuns para a apresentação de mais do que um resultado podem ser, por exemplo, a mensuração de mais de uma variável dependente, mensuração de variáveis para diversos sujeitos, mensuração de diversas fases experimentais. Nos casos em que isto ocorreu, deverá ser observado mais do que um ponto na coluna acima do ponto que representa o artigo. Por exemplo, a décima coluna (número 10 na abscissa) apresentada na figura representa os resultados encontrados no artigo “Tittelbach D., Deangelis M., Sturmei 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(3), 27-40 DOI: 10.1300/J075v27n03_03”. Neste artigo, foram produzidas progressões de 78% e 90% nas variáveis dependentes. No gráfico, é possível visualizar, portanto, estes dois pontos relativos a estes valores na coluna 10. Cada coluna possui ao menos um ponto enquanto não existiu um limite máximo para o número de pontos plotados.

A Figura 5 mostra que a maior parte das pesquisas que produziram progressão variou entre unidades e milhares de porcentagens de mudança. Ou seja, a variabilidade nos resultados das intervenções coletadas é relativamente grande. Na maior parte das pesquisas, no entanto, é possível verificar que o aumento fica na casa de até 1000% de progressão. Se isso for traduzido de volta para o dado bruto, é possível dizer que se um funcionário em determinada organização - por exemplo, um restaurante - realizasse uma atividade tal como lavar as mãos antes de manipular produtos alimentícios duas vezes ao dia, após a introdução

⁵⁶ O eixo das abcissas, no qual se encontra cada um dos artigos inseridos, está apresentado na ordem em que foram coletados. A lista com a indicação dos artigos para consulta está apresentada no Apêndice 3.

de uma variável independente, poderia ser esperado que ele aumentasse seu desempenho para 22 vezes ao dia (i.e.: 1000% de progressão).

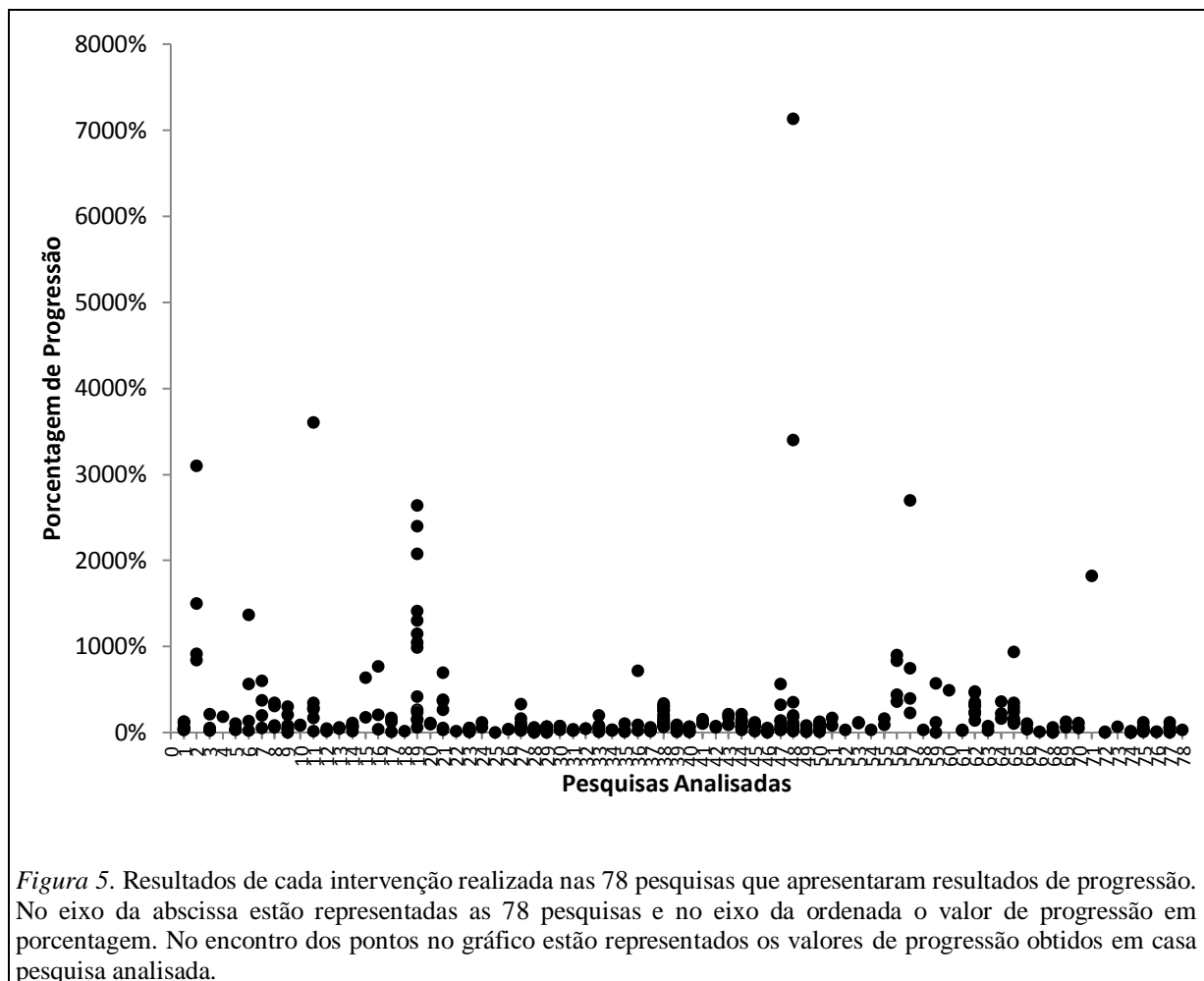


Figura 5. Resultados de cada intervenção realizada nas 78 pesquisas que apresentaram resultados de progressão. No eixo da abscissa estão representadas as 78 pesquisas e no eixo da ordenada o valor de progressão em porcentagem. No encontro dos pontos no gráfico estão representados os valores de progressão obtidos em casa pesquisa analisada.

Apesar de ser possível observar na Figura 5 a amplitude de progressão que é acompanhada pelas intervenções de *OBM*, algumas nuances ficam encobertas. Para destacar as diferenças entre as amplitudes menores, foi construída uma segunda figura com os mesmos dados. A Figura 6 apresenta os mesmos resultados da anterior, mas, desta vez, plotados logaritmicamente (base 10) para acentuar a distribuição dos resultados em suas faixas de progressão. A faixa horizontal inferior inclui os resultados de progressão entre 1% e 10%, a faixa seguinte entre 10% e 100% de progressão, a terceira faixa 100% e 1000% de

progressão e a faixa superior os resultados entre 1000% e 10000%. Nesta representação, os resultados ficam ainda mais claros.

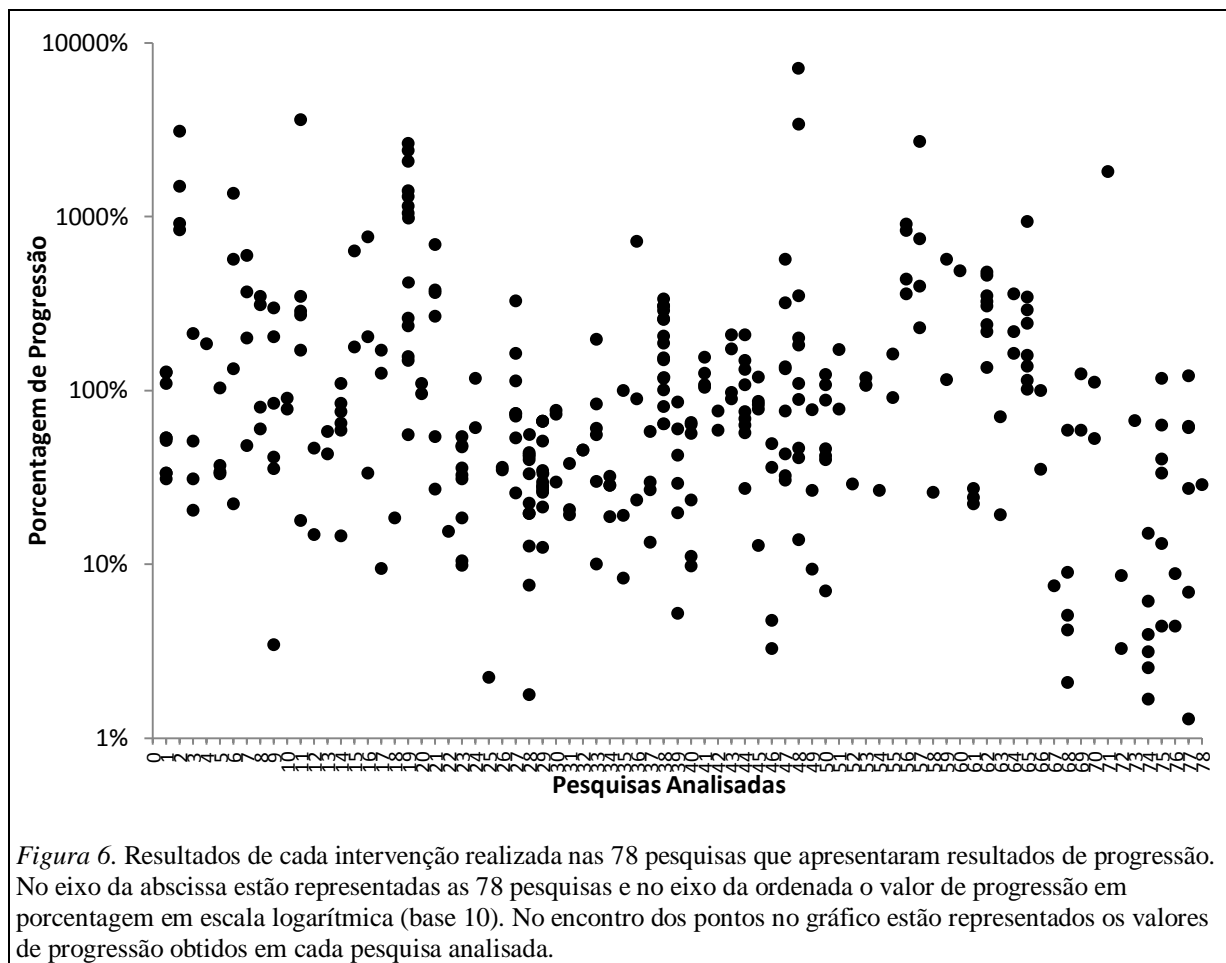


Figura 6. Resultados de cada intervenção realizada nas 78 pesquisas que apresentaram resultados de progressão. No eixo da abscissa estão representadas as 78 pesquisas e no eixo da ordenada o valor de progressão em porcentagem em escala logarítmica (base 10). No encontro dos pontos no gráfico estão representados os valores de progressão obtidos em cada pesquisa analisada.

Uma análise visual da figura indica que a faixa de resultados entre 10% e 100% é a que contém maior número de pontos. No entanto, ela não difere muito da faixa entre 100% e 1000%. As faixas entre 1% e 10% e entre 1000 e 10000% são claramente as que contêm menor número de pontos. Esta observação, no entanto, só é possível nesta representação. Apesar da grande amplitude (1% - 10.000% -) os resultados se concentram entre 10% e 1000%. Não houve resultados entre 0% e 1%, tampouco acima de 10000%.

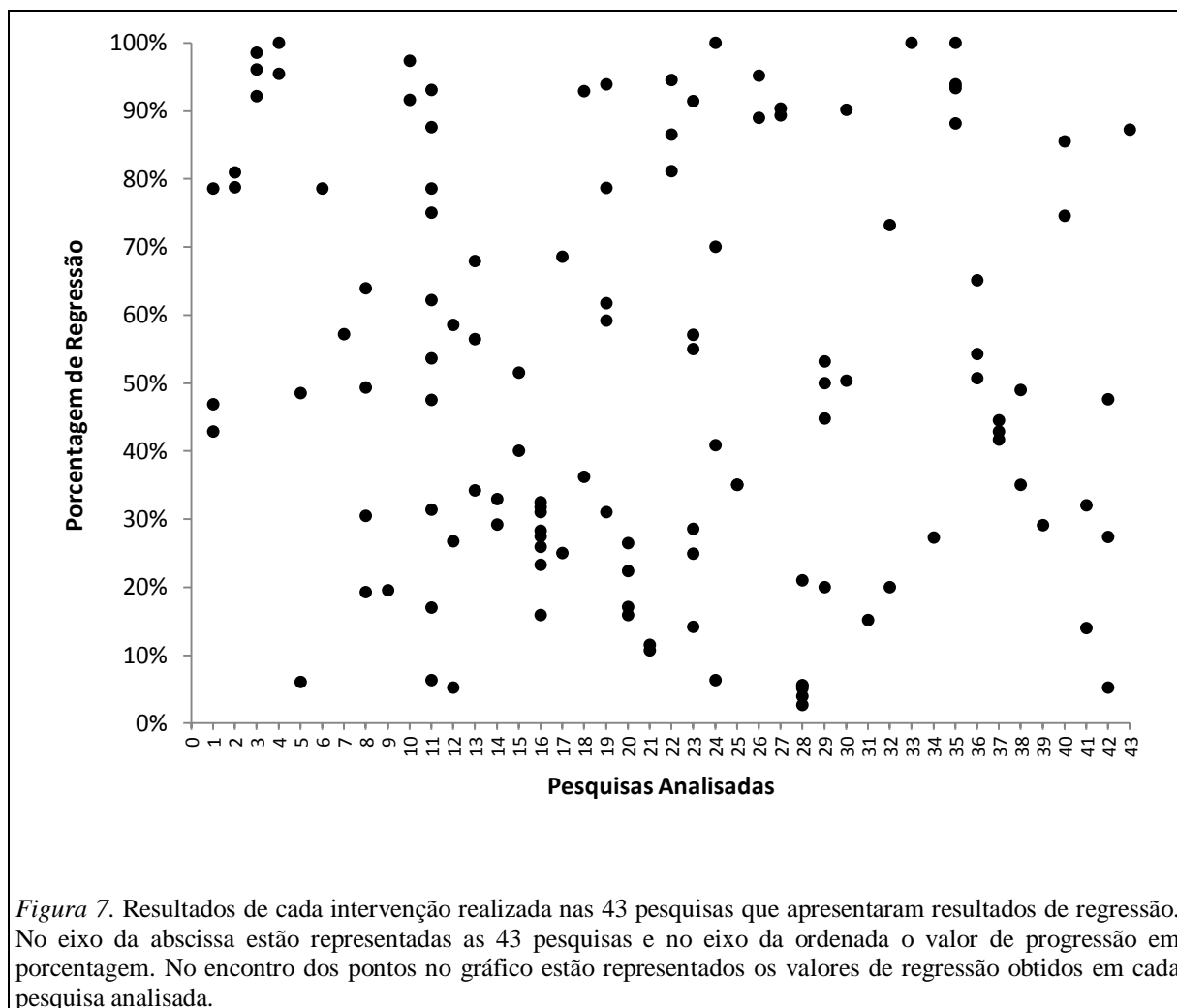


Figura 7. Resultados de cada intervenção realizada nas 43 pesquisas que apresentaram resultados de regressão. No eixo da abscissa estão representadas as 43 pesquisas e no eixo da ordenada o valor de progressão em porcentagem. No encontro dos pontos no gráfico estão representados os valores de regressão obtidos em cada pesquisa analisada.

A Figura 7 evidencia os resultados de regressão obtidos. Estes são mais facilmente visualizados, pois não foi encontrada nenhuma variável dependente que tenha regredido para uma quantidade negativa. O máximo de regressão encontrada foi zero (i.e. 100% de regressão). Por exemplo, se fosse registrado que um funcionário apresentou um desempenho inadequado, no caso atraso, cinco vezes na linha de base e após a intervenção não houvesse nenhum registro de atraso, tal intervenção teria feito este desempenho regredir em 100%. Da mesma maneira, se outro funcionário com 10 atrasos, sujeito da mesma intervenção, tivesse também deixado de exibir o mesmo comportamento após a intervenção, igualmente teria apresentado uma regressão de 100%. Para esta variável dependente, bem como para todas as outras encontradas na presente pesquisa, não seria possível que um funcionário se atrasasse -

1 (menos uma) vez após a intervenção e assim registrado mais do que 100% de regressão. Nesta figura, os dados dos eixos são apresentados da mesma maneira que nas anteriores⁵⁷.

A observação visual dos resultados de regressão indica que os dados são muito mais variados do que os encontrados para a progressão e que não há uma forte concentração aparente em nenhuma das faixas de distribuição.

Discussão

Para encaminhar respostas ao problema de pesquisa apresentado aqui foram consultados os materiais produzidos pelos praticantes de *OBM* publicados no *JOBM* do final da década de 1970 até 2011. Os resultados produzidos puderam certamente auxiliar no esclarecimento do problema.

O problema formulado pela presente pesquisa foi relacionado à efetividade dos procedimentos de modificação organizacional propostos pelo *OBM*. Deste problema, derivaram-se duas perguntas principais: O *OBM* produz mudança nas questões organizacionais que se propõe a intervir? Se for possível dizer que o *OBM* produz tais mudanças, qual é o tamanho das mudanças produzidas?

O primeiro dos resultados que foi apresentado é relacionado diretamente à primeira pergunta. Foi utilizada, como indicador para esta pergunta, a consistência das intervenções. Antes de um aprofundamento na discussão desses resultados, no entanto, é importante que uma questão seja destacada: todas as intervenções que foram estudadas nesta pesquisa produziram algum tipo de mudança, até mesmo algumas das que não geraram dados adequados que pudessem ser considerados aqui. Neste sentido, já existe uma indicação de que as intervenções derivadas do *OBM* produzem algum efeito. Portanto, se alguém planejar

⁵⁷ O eixo das abcissas, no qual se encontra cada um dos artigos inseridos, está apresentado na ordem em que foram coletados. A lista com a indicação dos artigos para consulta está apresentada no Apêndice 4.

algum tipo de intervenção seguindo as diretrizes utilizadas neste tipo de modelo de intervenção, é muito provável que ele produza modificações nos padrões comportamentais das pessoas desta organização, mesmo que não consideremos a consistência destes resultados.

É possível levantar algumas hipóteses para este fenômeno. Primeiramente, é seguro dizer que as pesquisas analisadas neste trabalho possuem uma forte preocupação com medidas. Muitas vezes, o simples processo de mensurar determinada variável já aumenta a probabilidade de se verificarem modificações. A característica de mensurar variáveis não é exclusiva das intervenções em *OBM*, mas é uma característica bem forte deste modelo de intervenção. Outros modelos de intervenção nem sempre fazem mensurações diretas de variáveis. Neste caso, é possível que o resultado obtido não seja importante ou que seja uma interpretação. Portanto, mesmo que a modificação nas variáveis não seja função de algum planejamento específico, é possível que ocorra. Assim, o fato de que os praticantes de *OBM* mensuram variáveis sensíveis a alterações já pode ser um fator que aumenta a probabilidade de que eles encontrem variações nas mesmas. A segunda hipótese que poderia ser levantada é a de que as intervenções produzem mudanças, mas que estas seriam acidentais. Na introdução deste trabalho, foi apresentado o comprometimento desta proposta com a previsão e controle das variáveis dependentes, que aqui, na maioria dos casos, foram comportamentos ou produtos dele. Assim, um dos objetivos centrais da existência desta ciência é a busca por relações funcionais estáveis entre variáveis dependentes e independentes. Se esta segunda hipótese levantada for verdadeira, é muito possível que a estabilidade destas relações funcionais não possa ser observadas nas descrições das intervenções. Neste caso, a introdução de procedimentos é acompanhada por algumas mudanças comportamentais aleatórias. Um exemplo disso poderia ser a apresentação de um bônus monetário

contingentemente a um desempenho de um colaborador produzindo uma variação aleatória neste desempenho.

A terceira hipótese é que os procedimentos conduzidos pelos praticantes de *OBM* de fato produzem uma modificação comportamental a qual pode ser demonstrada como uma relação funcional clara. Neste caso, seria possível observar que a introdução de dado procedimento altera sistematicamente a métrica da variável independente. Por exemplo, a introdução de um bônus financeiro é acompanhada por um aumento no desempenho para todos os participantes e, ainda, a introdução destas mesmas variáveis em equipes diferentes e momentos distintos produz modificações comportamentais semelhantes.

Aparentemente, a hipótese mais provável e a que é defendida aqui, é a de que os procedimentos realmente facilitaram a modificação nas variáveis dependentes quando foram introduzidos.

A primeira hipótese parece menos provável, pois se o mero processo de mensuração estivesse facilitando a modificação nas variáveis, elas continuariam em aumento ou declínio estável até sua retirada. Assim, a introdução de algum procedimento não seria acompanhada de mudança caso a mensuração fosse a variável mais importante.

A segunda hipótese é o motivo pela qual foram separadas pesquisas, aqui, denominadas consistentes e inconsistentes. Foi importante para o presente trabalho demonstrar que os resultados encontrados não eram mistos. Ou seja, se a introdução de uma variável produziu aumento no desempenho de um grupo e diminuição para outro, é possível que outras variáveis não controladas estivessem também influenciando a mudança. Neste caso, fica mais difícil amarrar uma relação funcional clara entre variável dependente e independente.

É importante retomar, no entanto, que a classificação não significa que uma pesquisa inconsistente seja de qualidade inferior à outra classificada como consistente. Em alguns casos, esta classificação ocorreu por efeito de uma maior preocupação com a avaliação dos fatores individuais por parte do pesquisador. Suponhamos que o pesquisador tenha inserido um procedimento de feedback individual com dez trabalhadores de uma empresa. Em geral, neste caso, o procedimento produziu um aumento na produtividade dos trabalhadores. Caso o pesquisador tenha escolhido apresentar o seu resultado como uma média ou acumulado do grupo, a pesquisa provavelmente teria sido classificada como consistente. Por outro lado, se o pesquisador tivesse escolhido uma apresentação mais detalhada de seus resultados e a fizesse para cada trabalhador individual ele criaria a possibilidade da observação de algum tipo de variação entre indivíduos. No nível individual, a maioria poderia ter aumentado a produtividade, mas um ou dois diminuiriam ligeiramente a produtividade e esta pesquisa teria seus resultados classificados como inconsistentes. Portanto, uma preocupação maior do pesquisador com os efeitos individuais teria excluído a pesquisa da análise posterior. Vale ressaltar que este não foi o caso de todas as pesquisas consideradas inconsistentes, mas é importante lembrar que a consistência de determinada pesquisa não diz respeito à qualidade da mesma, mas à uniformidade dos resultados apresentados.

Uma pesquisa inconsistente com as características apresentadas acima seria muito mais elucidativa para uma análise de variáveis não controladas em uma pesquisa como, por exemplo, a reatividade dos participantes à intervenção, do que uma pesquisa consistente. A introdução de uma categoria de consistência da pesquisa visou à seleção de trabalhos em que a relação funcional entre as variáveis fosse mais clara. Caso a maior parte das pesquisas houvesse produzido dados consistentes, seria possível dizer que a mudança foi, provavelmente, facilitada pelo procedimento planejado.

A terceira hipótese levantada parece ser a mais plausível. Os resultados demonstraram que apenas 36 (23,38%) das 154 pesquisas produziram dados inconsistentes. Portanto, a maioria dos artigos produziu dados que evidenciavam mudanças e que permitiam dizer que existe uma forte relação funcional entre o procedimento adotado e a mudança observada. Aqui, já se delineia parte do encaminhamento da resposta ao problema de pesquisa. Os procedimentos aplicados pelos praticantes de *OBM* são, em sua grande maioria, efetivos. A segunda pergunta do problema desta pesquisa poderá ser encaminhada a partir da segunda parte da apresentação dos resultados. Esta parte foi chamada de “Mudança que acompanhou a intervenção”.

A primeira consideração a ser feita sobre estes resultados se relaciona ao sentido no qual as mudanças ocorreram. A maior parte dos artigos consultados demonstrou resultados de progressão (77 pesquisas) e uma parte menor demonstrou resultados de regressão (43 pesquisas). Aqui, os resultados não se acumulam, pois existiram pesquisas que evidenciavam resultados de progressão e regressão simultaneamente, sem que isto se configurasse inconsistência. Um caso que poderia ser ilustrativo seria um em que as duas variáveis dependentes mensuradas fossem diferentes e incompatíveis. Imagine-se que uma empresa tem um problema de atraso dos trabalhadores no início do expediente. Uma intervenção que premiasse os funcionários com o cartão de ponto perfeito aumentaria a variável “número de horas de trabalho” e diminuiria a variável “número de atrasos de determinado funcionário”. Assim, seria possível dizer (hipoteticamente) que o número de horas progrediu 15% e o número de atrasos regrediu 20%. Este tipo de medida foi observado em algumas pesquisas e, portanto, a soma entre progressão e regressão não é a mesma que a observada para o número de pesquisas consistentes.

Com relação à disparidade entre progressão e regressão encontrados na presente pesquisa, fica evidente que a escolha dos praticantes de *OBM* é, na maioria das vezes (quase o dobro), por intervenções que aumentem determinada variável. Uma possibilidade é que esta preferência tenha raiz na escolha metodológica que a área fez de majoritariamente utilizar reforçamento em detrimento de outros tipos de consequências. Isto não significa dizer que só é possível operar diminuição de frequência de desempenhos com contingências aversivas, mas que é mais comum se olhar para aumentos quando se utiliza de uma variável que produz prioritariamente este tipo de mudança. O reforço é uma consequência que se define pelo aumento na taxa de alguma resposta. Ele também é uma das principais variáveis utilizadas pelos Analistas do Comportamento⁵⁸. Portanto, já deveria ser esperada esta disparidade entre progressão e regressão. Além disto, é possível considerar que dentro do fluxo comportamental, a emissão de uma resposta seja a negação da emissão de qualquer outra possibilidade de resposta; portanto, sempre o aumento de frequência de uma classe de respostas configura a diminuição de outra. O olhar do Analista se volta na maior parte das vezes para os aumentos.

Outro ponto que pode ser adicionado a esta discussão é o da unidade de análise utilizada quando o foco é comportamento. O fato de não existir ausência de comportamento em seres vivos pode influenciar o Analista do Comportamento a olhar comportamentos ao invés de não comportamentos. Esta poderia ser uma tendência de olhar para a ocorrência de uma resposta ao invés de planejar para que esta não ocorresse. É, de certa forma, comum observar que pessoas interessadas em modificar comportamento se atentem para a ocorrência de uma classe de respostas que elas desejariam que não ocorresse. Isto não significa dizer que

⁵⁸ Daniels é um dos principais defensores do uso quase exclusivo de contingências de reforçamento, prioritariamente de reforçamento positivo. Sendo ele uma das pessoas mais influentes desta área, é possível dizer, que de certa maneira, ele reflete a escolha da área ou que a área reflete a dele. Esta questão só poderá ser esclarecida por meio de pesquisas históricas que tracem a origem da defesa do reforçamento positivo no âmbito organizacional e não será discutida aqui.

elas desejem um não comportamento. Quando um gestor de empresa diz que deseja que o trabalhador não chegue atrasado, ele está desejando que o trabalhador chegue no horário e não que deixe de chegar atrasado. Neste sentido, frequentemente observamos que alguma classe de respostas é preferível àquela que está sendo emitida no momento e não que é preferível a ausência do comportamento como um todo. O Analista do Comportamento com mais frequência irá planejar para que a classe de repostas desejada ocorra ao invés de trabalhar para que a classe indesejada deixe de ocorrer, mesmo que no final do processo este resultado também seja alcançado.

Ao olhar para os resultados de progressão, é possível perceber que as intervenções produziram uma mudança considerável em grande parte dos casos, visto que eles se concentraram entre os níveis de 10% e 1000% de progressão. Independentemente da variável dependente mensurada, este resultado já indica que existe um padrão de quantidade de mudança que pode ser esperado e que este padrão não é insignificante.

Não é possível, a partir somente destes resultados, dizer se a mudança produzida foi relevante ou não para os critérios da intervenção. Em outras palavras, uma progressão de 100% pode ainda não ter sido o desempenho necessário para um padrão adequado de comportamento. Um exemplo disso seria o uso de cintos de segurança por motoristas de caminhão. Imagine-se que um motorista estivesse utilizando o cinto de segurança do caminhão somente uma vez ao sair da garagem e, após a intervenção, ele é observado usando o cinto duas vezes. Foi observada neste caso uma progressão de 100% neste desempenho do motorista. No entanto, o cinto de segurança deveria ser utilizado em todas as observações do motorista em questão. Caso ele pudesse ser observado sem o cinto de segurança na saída da garagem não se poderia dizer que a intervenção resolveu o problema da organização. Ela pode até ter melhorado o desempenho e, conseqüentemente, neste caso, aumentado o nível de

segurança do motorista, mas ela não atingiu um critério mínimo de relevância para a organização. Este tipo de análise não será apresentado aqui, pois é altamente complexo e exige a comparação de diversas variáveis que, em muitos casos, nem foram descritas nas pesquisas. O importante é destacar que os resultados encontrados não são necessariamente sinônimos de sucesso das intervenções.

Os resultados, por outro lado, fortalecem muito o modelo de trabalho de *OBM*. Caso alguma organização apresente um desempenho em que uma progressão de 10% a 1000% seja adequada, existem grandes chances de que o modelo de intervenção de *OBM* possa solucionar tal demanda. Uma observação informal destes resultados indica que os procedimentos de *OBM* são especialmente eficientes quando aplicados sobre desempenhos inexistentes ou com probabilidade muito baixa de ocorrência antes da intervenção. Foram coletados dados de diversas intervenções em que a quantidade inicial da medida da variável dependente foi zero e após a intervenção esta variável apresentava algum valor diferente. A progressão neste caso seria infinita, pois o dado inicial era zero; portanto, não foram apresentadas na sessão de Resultados. Por exemplo, imagine-se que uma empresa queira mudar determinado processo de realização de um trabalho e esta modificação exija que um novo comportamento seja emitido no meio da cadeia comportamental. Este comportamento não ocorria antes da exigência de mudança. Se passar a ocorrer, mesmo que somente uma vez, após a intervenção, sua progressão foi infinita pois partiu de zero.

A observação indica que as maiores progressões encontradas (inclusive as infinitas) aconteceram em contextos em que a probabilidade inicial de ocorrência de determinado desempenho era muito baixa. O resultado indica, portanto, que as intervenções de *OBM* tendem a produzir maior mudança (quantitativa) quando as frequências iniciais são muito baixas ou inexistentes. Nos casos em que o desempenho já ocorre com certa frequência, a

magnitude da mudança é, em geral, reduzida, mas não por isso menos importante. Em contextos em que a eficiência já é muito alta, mesmo uma “pequena” alteração pode significar um grande impacto organizacional.

No caso de pesquisas que apresentaram resultados de regressão, o quadro é um pouco diferente e nem por isso insatisfatório. Nas pesquisas com resultados de regressão foi possível observar uma variabilidade muito maior nos dados sem uma concentração claramente definida de tamanho da mudança. Tais resultados também indicam que o ponto máximo de regressão foi atingido poucas vezes (quatro pesquisas). Talvez seja possível levantar a hipótese de que diminuir a frequência de algumas repostas seja mais complicado do que aumentá-la, ao menos com as ferramentas utilizadas pelos praticantes de *OBM* nas pesquisas consultadas.

A diferença entre os dois tipos de resultados pode ser uma indicação de que o trabalho com variáveis que produzem regressão de desempenho são menos previsíveis e até mesmo menos controláveis do que os trabalhos que produzem progressão.

Assim como a progressão, os dados de regressão se mostraram muito convidativos para contextos em que a redução na frequência de determinado desempenho já seja suficiente para se dizer que a intervenção é bem sucedida, principalmente em contextos em que leves reduções de alguns de desempenhos já sejam extremamente valiosas para a organização.

Em geral, foi possível demonstrar que as pesquisas conduzidas com o modelo de trabalho de *OBM* é efetivo, ou seja, produz mudanças; e que ele é eficiente já que produz mudanças consideráveis tanto de aumento em desempenho como em diminuição dos mesmos, ainda que com características de padrões diferentes.

Próximos trabalhos poderiam se debruçar sobre os tipos de intervenção e a magnitude da mudança. O presente trabalho mapeou estas variáveis, mas não apresentou as análises.

Estas poderiam ser o início de uma construção de conhecimento acumulado para os Analistas do Comportamento sobre quais intervenções são mais eficientes para contextos específicos.

Referências

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 (1), 3 – 29. DOI: 10.1300/J075v21n01_02

Andrasik, F. (1980). Organizational behavior modification in business settings: A methodological and content review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2 (2), 85-102. DOI: 10.1300/J075v02n02_02

Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of Applied Behavior Analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1 (1), 91-97. DOI: 10.1901/JABA.1968.1-91

Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1987). Some still-current dimensios of Applied Behavior Analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis* , 20 (4), 313-327. DOI: 10.1901/JABA.1987.20-313

Balcazar, F. E., Shupert, M. K., Daniels, A. C., Mawhinney, T. C., & Hopkins, B. L. (1989). An objective review and analysis of ten years of publication in the Journal of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10 (1), 7 – 37. DOI: 10.1300/J075v10n01_02

Daniels, A. C. (1989). *Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement* (3^a ed.). Tucker, GA: Performance Management Publications.

Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2006). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness* (4^a ed.). (G. Snyder, Ed.) Atlanta, GA: Performance Management Publications.

Dickinson, A. M. (2001). The historical roots of Organizational Behavior Management in the private sector: The 1950s-1980s. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20 (3), pp. 9 - 58. DOI: 10.1300/J075v20n03_02

Duncan, P. (1989). OBM and success: What's the PIP? *Journal of Organizational Behavior Management*, 10 (1), 193-203. DOI: 10.1300/J075v10n01_14

Merwin, G. A., Thomason, J. A., & Sanford, E. E. (1989). A methodology and content review of Organizational Behavior Management in the private sector: 1978-1986. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10 (1), 39-57. DOI: 10.1300/J075v10n01_03

Miguel, C. F. (1997). Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. In: D. M. (Ed.), *Sobre comportamento e cognição* (Vol. 2, pp. 277-287). São Paulo: ESETEC.

Moreira, E. G. (2005). *O Journal of Organizational Behavior Management como um veículo para a publicação de pesquisa em análise aplicada do comportamento, na área de Organizational Behavior Management*. São Paulo, SP, Brasil.

Nolan, T. V., Jarema, K. A., & Austin, J. (1999). An objective review of the Journal of Organizational Behavior Management: 1987-1997. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19 (3), 83-114. DOI: 10.1300/J075v19n03_09

Normand, M., Bucklin, B., & Austin, J. (1999). The discussion of behavioral principles in JOB M. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19 (3), 45-56. DOI: 10.1300/J075v19n03_04

Poling, A., Smith, J. F., & Braatz, D. (1993). Data sets in Organizational Behavior Management: Do we measure enough? *Journal of Organizational Behavior Management*, 14 (1). DOI: 10.1300/J075v14n01_04

Simon, S. (1998). *Gestão do comportamento nas organizações: o desenvolvimento da produção científica de 1992 a 1998 no Journal of Organizational Behavior Management*. São Paulo, SP, Brasil.

Skinner, B. F. (1953/1981). *Ciência e Comportamento Humano* (11^a ed.). (J. C. Todorov, & R. Azzi, Trads.) São Paulo: Martins Fontes.

Apêndice 1

O apêndice apresenta todas as pesquisas que foram produzidas quando o termo “intervention” foi buscado.

1. Wilder, D. A., Harris, C., Casella, S., Wine, B. & Postma, N. (2011). Further Evaluation of the Accuracy of Managerial Prediction of Employee Preference. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 130-139. doi:10.1080/01608061.2011.569202
2. Sigurdsson, V., Foxall, G. & Saevarsson, H. (2010). In-Store Experimental Approach to Pricing and Consumer Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(3), 234-246. doi:10.1080/01608061.2010.499029
3. Sigurdsson, V., Engilbertsson, H. & Foxall, G. (2010). The Effects of a Point-of-Purchase Display on Relative Sales: An In-Store Experimental Evaluation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(3), 222-233. doi:10.1080/01608061.2010.499028
4. Gravina, N. E. & Cunningham, T. R. (2010). “Check” This Out: A Review of Gawande's *The Checklist Manifesto*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(3), 271-277. doi:10.1080/01608061.2010.499035
5. Fagerstrøm, A., Foxall, G. R. & Arntzen, E. (2010). Implications of Motivating Operations for the Functional Analysis of Consumer Choice. *Journal of Organizational*

Behavior Management, 30(2), 110-126. doi:10.1080/01608061003756331

6. Fagerstrøm, A. (2010). The Motivating Effect of Antecedent Stimuli on the Web Shop: A Conjoint Analysis of the Impact of Antecedent Stimuli at the Point of Online Purchase. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(2), 199-220. doi:10.1080/01608061003756562
7. Squires, J. & Wilder, D. A. (2010). A Preliminary Investigation of the Effect of Rules on Employee Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 57-69. doi:10.1080/01608060903529756
8. Ludwig, T. D. (2010). Editorial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 4-5. doi:10.1080/01608060903530242
9. Fox, E. J. & VanStelle, S. E. (2010). The Impact of Skinner's *Verbal Behavior* on Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 70-81. doi:10.1080/01608060903529772
10. Ludwig, T. D. (2010). Editorial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(3), 221-221. doi:10.1080/01608061.2010.499255
11. Myers, W. V., McSween, T. E., Medina, R. E., Rost, K. & Alvero, A. M. (2010). The Implementation and Maintenance of a Behavioral Safety Process in a Petroleum Refinery. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(4), 285-307.

doi:10.1080/01608061.2010.499027

12. Johnson, D. A. & Dickinson, A. M. (2010). Employee-of-the-Month Programs: Do They Really Work? *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(4), 308-324.
doi:10.1080/01608061.2010.520144

13. Rafacz, S. D., Boyce, T. E. & Williams, W. (2011). Examining the Effects of a Low-Cost Prompt to Reduce Retail Theft. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 150-160. doi:10.1080/01608061.2011.570087

14. Ludwig, T. D. (2011). Editorial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 95-96. doi:10.1080/01608061.2011.571178

15. Williams, W. & Gallinat, J. (2011). The Effects of Evaluating Video Examples of Staffs' Own Versus Others' Performance on Discrete-Trial Training Skills in a Human Service Setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 97-116.
doi:10.1080/01608061.2011.570099

16. Camden, M. C., Price, V. A. & Ludwig, T. D. (2011). Reducing Absenteeism and Rescheduling Among Grocery Store Employees with Point-Contingent Rewards. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 140-149.
doi:10.1080/01608061.2011.569194

17. Alvero, A. M., Rappaport, E. & Taylor, M. A. (2011). A Further Assessment of Momentary Time-Sampling Across Extended Interval Lengths. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 117-129. doi:10.1080/01608061.2011.569203
18. Ludwig, T. D. (2011). Editorial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(1), 1-2. doi:10.1080/01608061.2011.547133
19. Guercio, J. M. & Dixon, M. R. (2011). The Observer Effect and Its Impact on Staff Behavior in an Acquired Brain Injury Neurobehavioral Treatment Setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(1), 43-54. doi:10.1080/01608061.2010.520142
20. Fante, R., Gravina, N., Betz, A. & Austin, J. (2010). Structural and Treatment Analyses of Safe and At-Risk Behaviors and Postures Performed by Pharmacy Employees. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(4), 325-338. doi:10.1080/01608061.2010.520143
21. Goomas, D. T. (2010). Replacing Voice Input With Technology That Provided Immediate Visual and Audio Feedback to Reduce Employee Errors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 26-37. doi:10.1080/01608060903472478
22. Hermann, J. A., Ibarra, G. V. & Hopkins, B. L. (2010). A Safety Program That Integrated Behavior-Based Safety and Traditional Safety Methods and Its Effects on Injury Rates of Manufacturing Workers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 6-25.

doi:10.1080/01608060903472445

23. (2008). Journal of Organizational Behavior Management Guidelines for Publication Sections. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(4), 207-212. doi:10.1080/01608060802500940
24. Gravina, N., Austin, J., Schoedter, L. & Loewy, S. (2008). The Effects of Self-Monitoring on Safe Posture Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(4), 238-259. doi:10.1080/01608060802454825
25. Weatherly, N. L. & Malott, R. W. (2008). An Analysis of Organizational Behavior Management Research in Terms of the Three-Contingency Model of Performance Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(4), 260-285. doi:10.1080/01608060802454643
26. Gravina, N., VanWagner, M. & Austin, J. (2008). Increasing Physical Therapy Equipment Preparation Using Task Clarification, Feedback and Environmental Manipulations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(2), 110-122. doi:10.1080/01608060802100931
27. (2008). Journal of Organizational Behavior Management Guidelines for Publication Sections. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(3), 139-144. doi:10.1080/01608060802251171

28. Amigo, S., Smith, A. & Ludwig, T. (2008). Using Task Clarification, Goal Setting, and Feedback to Decrease Table Busing Times in a Franchise Pizza Restaurant. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(3), 176-187. doi:10.1080/01608060802251106
29. Schmidt, S. & Olson, R. (2008). A Review of *The Tipping Point* by Malcolm Gladwell -- *The Tipping Point*, Gladwell, M. (2000). New York: Little, Brown and Company. 301 pp. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(3), 198-206. doi:10.1080/01608060802251098
30. Goomas, D. T. (2008). The Effects of Computerized Auditory Feedback on Electronic Article Surveillance Tag Placement in an Auto-Parts Distribution Center. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(3), 188-197. doi:10.1080/01608060802251080
31. Herbst, S. A. & Houmanfar, R. (2009). Psychological Approaches to Values in Organizations and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(1), 47-68. doi:10.1080/01608060802714210
32. Berglund, K. M. & Ludwig, T. D. (2009). Approaching Error-Free Customer Satisfaction Through Process Change and Feedback Systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(1), 19-46. doi:10.1080/01608060802660140
33. Rose, H. M. S. & Ludwig, T. D. (2009). Swimming Pool Hygiene: Self-Monitoring, Task Clarification, and Performance Feedback Increase Lifeguard Cleaning Behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(1), 69-79.

doi:10.1080/01608060802660157

34. Guercio, J. M. & Dixon, M. R. (2010). Improving the Quality of Staff and Participant Interaction in an Acquired Brain Injury Organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 49-56. doi:10.1080/01608060903529780
35. Mawhinney, T. C. (2009). Identifying and Extinguishing Dysfunctional and Deadly Organizational Practices. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3), 231-256. doi:10.1080/01608060903092094
36. Sandaker, I. (2009). A Selectionist Perspective on Systemic and Behavioral Change in Organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3), 276-293. doi:10.1080/01608060903092128
37. Tosti, D. & Herbst, S. A. (2009). Organizational Performance and Customer Value. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3), 294-314. doi:10.1080/01608060903092151
38. Krapfl, J. E., Cooke, J., Sullivan, T. & Cogar, W. (2009). Iterative Processes and Reciprocal Controlling Relationships in a Systemic Intervention. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(2), 136-154. doi:10.1080/01608060902874542
39. Hyten, C. (2009). Strengthening the Focus on Business Results: The Need for Systems Approaches in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational*

Behavior Management, 29(2), 87-107. doi:10.1080/01608060902874526

40. Diener, L. H., McGee, H. M. & Miguel, C. F. (2009). An Integrated Approach for Conducting a Behavioral Systems Analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(2), 108-135. doi:10.1080/01608060902874534
41. Alavosius, M., Getting, J., Dagen, J., Newsome, W. & Hopkins, B. (2009). Use of a Cooperative to Interlock Contingencies and Balance the Commonwealth. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(2), 193-211. doi:10.1080/01608060902874575
42. Culig, K. M., Dickinson, A. M., Lindstrom-Hazel, D. & Austin, J. (2008). Combining Workstation Design and Performance Management to Increase Ergonomically Correct Computer Typing Postures. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(3), 146-175. doi:10.1080/01608060802251064
43. Mueller, M. M., Moore, J. W., Tingstrom, D. H. & Doggett, R. (2001). Increasing Seating Opportunities Using a Behavioral Prompt. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(2), 99-109. DOI: 10.1300/J075v21n02_10
44. Maher, C. A. (1984). Training Educational Administrators in Organizational Behavior Management -- Program Description and Evaluation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6(1), 79-97. DOI: 10.1300/J075v06n01_06

45. Kopelman, R. E. & Schneller, G. O. (1981). A MIXED-CONSEQUENCE SYSTEM FOR REDUCING OVERTIME AND UNSCHEDULED ABSENCES. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1), 17-28. DOI: 10.1300/J075v03n01_02
46. Maher, C. A. (1981). IMPROVING THE DELIVERY OF SPECIAL EDUCATION AND RELATED SERVICES IN PUBLIC SCHOOLS. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1), 29-44. DOI: 10.1300/J075v03n01_03
47. Zohar, D. & Fussfeld, N. (1981). Modifying Earplug Wearing Behavior by Behavior Modification Techniques: -- An Empirical Evaluation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(2), 41-52. DOI: 10.1300/J075v03n02_05
48. Christian, W. P. (1984). A Case Study in the Programming and Maintenance of Institutional Change. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(3), 99-153. DOI: 10.1300/J075v05n03_06
49. LaFleur, T. & Hyten, C. (1995). Improving the Quality of Hotel Banquet Staff Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 15(1), 69-93. DOI: 10.1300/J075v15n01_05
50. Welsh, D. H. B., Bernstein, D. J. & Luthans, F. (1993). Application of the Premack Principle of Reinforcement to the Quality Performance of Service Employees. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13(1), 9-32. DOI: 10.1300/J075v13n01_03

51. Godbey, C. L. & White, A. G. (1993). Increasing the Accuracy of Computerized Summaries of Court Case Activity. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13(1), 113-127. DOI: 10.1300/J075v13n01_07
52. Carter, N. & Holmberg, B. (1993). Theft Reduction in a Grocery Store Through Product Identification. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13(1), 129-135. DOI: 10.1300/J075v13n01_08
53. Eldridge, L., Lemasters, S. & Szypot, B. (1978). A PERFORMANCE FEEDBACK INTERVENTION TO REDUCE WASTE -- PERFORMANCE DATA AND PARTICIPANT RESPONSES. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1(4), 258-266. DOI: 10.1300/J075v01n04_02
54. McCuddy, M. K. & Griggs, M. H. (1984). Goal Setting and Feedback in the Management of a Professional Department -- A Case Study. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6(1), 53-64. DOI: 10.1300/J075v06n01_04
55. Gaetani, J. J., Hoxeng, D. D. & Austin, J. T. (1986). Engineering Compensation Systems: -- Effects of Commissioned Versus Wage Payment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7(1), 51-64. DOI: 10.1300/J075v07n01_05
56. Johnson, C. (1986). Customer Feedback to the Main Office -- Selling Newspapers Plot, Stock, and Bare Shelf. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7(1), 37-50.

DOI: 10.1300/J075v07n01_04

57. Ludwig, T. D. & Geller, E. (2000). Intervening to Improve the Safety of Delivery Drivers -- A Systematic Behavioral Approach. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(4), 1-124. DOI: 10.1300/J075v19n04_01

58. 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(1), 3-29. DOI: 10.1300/J075v21n01_02

59. Boyce, T. E. & Geller, E. (2001). Applied Behavior Analysis and Occupational Safety -- The Challenge of Response Maintenance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 31-60. DOI: 10.1300/J075v21n01_03

60. Sturmey, P. (1998). History and Contribution of Organizational Behavior Management to Services for Persons with Developmental Disabilities. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(2), 7-32. DOI: 10.1300/J075v18n02_02

61. Phillips, J. R. (1998). Applications and Contributions of Organizational Behavior Management in Schools and Day Treatment Settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(2), 103-129. DOI: 10.1300/J075v18n02_06

62. Crow, R. & Snyder, P. (1998). Organizational Behavior Management in Early Intervention -- Status and Implications for Research and Development. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(2), 131-156. DOI: 10.1300/J075v18n02_07
63. Anderson, D., Crowell, C. R., Sponsel, S. S., Clarke, M. & Brence, J. (1983). Behavior Management in the Public Accommodations Industry -- A Three-Project Demonstration. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(1), 33-66. DOI: 10.1300/J075v04n01_02
64. Anderson, D., Crowell, C. R., Sucec, J., Gilligan, K. & Wikoff, M. B. (1983). Behavior Management of Client Contacts in a Real Estate Brokerage -- Getting Agents to Sell More. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(1), 67-96. DOI: 10.1300/J075v04n01_03
65. Wikoff, M. B., Anderson, D. & Crowell, C. R. (1983). Behavior Management in a Factory Setting -- Increasing Work Efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(1), 97-128. DOI: 10.1300/J075v04n01_04
66. Luthans, F., Paul, R. & Taylor, L. (1986). The Impact of Contingent Reinforcement on Retail Salespersons' Performance Behaviors: -- A Replicated Field Experiment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7(1), 25-36. DOI: 10.1300/J075v07n01_03
67. Wittkopp, C. J., Rowan, J. F. & Poling, A. (1991). Use of a Feedback Package to Reduce Machine Set-Up Time in a Manufacturing Setting. *Journal of Organizational Behavior*

Management, 11(2), 7-22. DOI: 10.1300/J075v11n02_02

68. Henry, G. O. & Redmond, W. K. (1991). The Effects of Performance Feedback on the Implementation of a Statistical Process Control (SPC) Program. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(2), 23-46. DOI: 10.1300/J075v11n02_03
69. Gaetani, J. J. & Johnson, C. (1983). The Effect of Data Plotting, Praise, and State Lottery Tickets on Decreasing Cash Shortages in a Retail Beverage Chain. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 5-15. DOI: 10.1300/J075v05n01_02
70. Geller, E., Davis, L. & Spicer, K. (1983). Industry-Based Incentives for Promoting Seat Belt Use -- Differential Impact on White-Collar versus Blue-Collar Employees. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 17-29. DOI: 10.1300/J075v05n01_03
71. Fanslow, J. L., Leland, L. S., Craig, T., Hahn, H., Polonowita, R. & Teavae, S. (1988). Reducing Passive Smoking by Promoting Self Segregation of Smokers Using Signs and Thematic Prompts. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9(2), 23-34. DOI: 10.1300/J075v09n02_03
72. Anderson, D., Crowell, C. R., Hantula, D. A. & Siroky, L. M. (1988). Task Clarification and Individual Performance Posting for Improving Cleaning in a Student-Managed University Bar. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9(2), 73-90. DOI: 10.1300/J075v09n02_06

73. Andrasik, F. (1989). Organizational Behavior Modification in Business Settings: -- A Methodological and Content Review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(1), 59-77. DOI: 10.1300/J075v10n01_04
74. Brown, N. & Redmon, W. K. (1990). The Effects of a Group Reinforcement Contingency on Staff Use of Unscheduled Sick Leave. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(2), 3-17. DOI: 10.1300/J075v10n02_02
75. Fulton, B. J. & Malott, R. W. (1982). The Structured Meeting System -- A Procedure For Improving The Completion Of Nonrecurring Tasks. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 7-18. DOI: 10.1300/J075v03n04_02
76. Maher, C. A. (1982). Performance Feedback to Improve the Planning and Evaluation of Instructional Programs. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 33-40. DOI: 10.1300/J075v03n04_04
77. Frederiksen, L. W., Richter, W. T., Johnson, R. P. & Solomon, L. J. (1982). Specificity of Performance Feedback in a Professional Service Delivery Setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 41-53. DOI: 10.1300/J075v03n04_05
78. Hall, B. L. & Hursch, D. E. (1982). An Evaluation of the Effects of a Time Management Training Program on Work Efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 73-96. DOI: 10.1300/J075v03n04_08

79. Poling, A., Smith, J. F. & Braatz, D. (1994). Data Sets in Organizational Behavior Management: -- Do We Measure Enough? *Journal of Organizational Behavior Management*, 14(1), 99-116. DOI: 10.1300/J075v14n01_04
80. Poling, A. & Foster, M. (1994). The Matching Law and Organizational Behavior Management Revisited. *Journal of Organizational Behavior Management*, 14(1), 83-97. DOI: 10.1300/J075v14n01_03
81. Newby, T. & Robinson, P. W. (1983). Effects of Grouped and Individual Feedback and Reinforcement on Retail Employee Performances. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(2), 51-68. DOI: 10.1300/J075v05n02_03
82. Hantula, D. A., Stillman, F. A. & Waranch, H. (1991). A Comparison of Strategies for Facilitating Smoking Survey Return in Low-SES Employees. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(2), 47-59. DOI: 10.1300/J075v11n02_04
83. Nordstrom, R., Lorenzi, P. & Hall, R. (1991). A Review of Public Posting of Performance Feedback in Work Settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(2), 101-124. DOI: 10.1300/J075v11n02_07
84. Nordstrom, R., Lorenzi, P. & Hall, R. (1991). A Behavioral Training Program for Managers in City Government. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(2),

189-212.

DOI:

10.1300/J075v11n02_11

85. Geller, E., Eason, S. L., Phillips, J. A. & Pierson, M. D. (1980). Interventions to Improve Sanitation During Food Preparation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2(3), 229-240. DOI: 10.1300/J075v02n03_08
86. Wilk, L. A. & Redmon, W. K. (1990). A Daily-Adjusted Goal-Setting and Feedback Procedure for Improving Productivity in a University Admissions Department. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1), 55-75. DOI: 10.1300/J075v11n01_05
87. Eubanks, J. L., O'Driscoll, M. P., Hayward, G. B., Daniels, J. A. & Connor, S. H. (1990). Behavioral Competency Requirements for Organization Development Consultants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1), 77-97. DOI: 10.1300/J075v11n01_06
88. Sulzer-Azaroff, B., Loafman, B., Merante, R. J. & Hlavacek, A. C. (1990). Improving Occupational Safety in a Large Industrial Plant -- A Systematic Replication. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1), 99-120. DOI: 10.1300/J075v11n01_07
89. Conrin, J. (1983). A Comparison of Two Types of Antecedent Control over Supervisory Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(3), 37-47. DOI: 10.1300/J075v04n03_05

90. Streff, F. M., Kalsher, M. J. & Geller, E. (1993). Developing Efficient Workplace Safety Programs -- Observations of Response Covariation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13(2), 3-14. DOI: 10.1300/J075v13n02_02
91. Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1987). Organizational Level Stress Management Interventions: -- A Review and Recommendations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 229-248. DOI: 10.1300/J075v08n02_14
92. Kringsman, N. & O'Brien, R. M. (1988). Quality Circles, Feedback and Reinforcement -- An Experimental Comparison and Behavioral Analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9(1), 67-82. DOI: 10.1300/J075v09n01_06
93. Olson, R. & Winchester, J. (2008). Behavioral Self-Monitoring of Safety and Productivity in the Workplace: A Methodological Primer and Quantitative Literature Review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(1), 9-75.
doi:10.1080/01608060802006823
94. Sasson, J. R., Alvero, A. M. & Austin, J. (2006). Effects of Process and Human Performance Improvement Strategies. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(3), 43-78. DOI: 10.1300/J075v26n03_02
95. Fante, R., Gravina, N. & Austin, J. (2007). A Brief Pre-Intervention Analysis and Demonstration of the Effects of a Behavioral Safety Package on Postural Behaviors of Pharmacy Employees. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(2), 15-25.

DOI:

10.1300/J075v27n02_02

96. Slowiak, J. M., Madden, G. J. & 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(4), 15-35. DOI: 10.1300/J075v25n04_02

97. Sasson, J. R. & Austin, J. (2003). Performer-Level Systems Analysis -- How Systemic Are Behavioral Interventions? A Ten-Year Review of the *Journal of Organizational Behavior Management*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(4), 27-58. DOI: 10.1300/J075v22n04_03

98. Squires, J., Wilder, D. A., Fixsen, A., Hess, E., Rost, K., Curran, R., et al. (2007). The Effects of Task Clarification, Visual Prompts, and Graphic Feedback on Customer Greeting and Up-selling in a Restaurant. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(3), 1-13. DOI: 10.1300/J075v27n03_01

99. Loewy, S. & Bailey, J. (2007). The Effects of Graphic Feedback, Goal Setting, and Manager Praise on Customer Service Behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(3), 15-26. DOI: 10.1300/J075v27n03_02

100. 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(3), 27-40.

DOI: 10.1300/J075v27n03_03

101. Doll, J., Livesey, J., McHaffie, E. & Ludwig, T. D. (2007). Keeping an Uphill Edge -- Managing Cleaning Behaviors at a Ski Shop. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(3), 41-60. DOI: 10.1300/J075v27n03_04

102. Roberts, S. (2003). Integrating Person Factors into the *OBM* Framework -- Perspectives from a Behavioral Safety Practitioner. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(2), 31-39. DOI: 10.1300/J075v22n02_04

103. Rohn, D., Austin, J. & Lutrey, S. M. (2003). Using Feedback and Performance Accountability to Decrease Cash Register Shortages. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(1), 33-46. DOI: 10.1300/J075v22n01_03

104. Sigurdsson, S. & Austin, J. (2006). Institutionalization and Response Maintenance in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(4), 41-77. DOI: 10.1300/J075v26n04_03

105. Wells, J. P., Roman, H. R. & Houmanfar, R. (2006). A Suggestion System for Youth for Juvenile Offenders. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(4), 19-40. DOI: 10.1300/J075v26n04_02

106. 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(4), 1-18. DOI: 10.1300/J075v26n04_01
107. Waldvogel, J. M. & Dixon, M. R. (2008). Exploring the Utility of Preference Assessments in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(1), 76-87. doi:10.1080/01608060802006831
108. (2008). *Journal of Organizational Behavior Management -- Guidelines for Publication Sections*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(1), 1-6. doi:10.1080/01608060802009769
109. Pampino, R. N., Heering, P. W., Wilder, D. A., Barton, C. G. & Burson, L. M. (2004). The Use of the Performance Diagnostic Checklist to Guide Intervention Selection in an Independently Owned Coffee Shop. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2), 5-19. DOI: 10.1300/J075v23n02_02
110. Pampino, R. N., MacDonald, J. E., Mullin, J. E. & Wilder, D. A. (2004). Weekly Feedback vs. Daily Feedback -- An Application in Retail. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2), 21-43. DOI: 10.1300/J075v23n02_03
111. Bucklin, B. R., McGee, H. M. & Dickinson, A. M. (2004). The Effects of Individual Monetary Incentives With and Without Feedback. *Journal of Organizational Behavior*

Management, 23(2), 65-94. DOI: 10.1300/J075v23n02_05

112. Bateman, M. J. & Ludwig, T. D. (2004). Managing Distribution Quality Through an Adapted Incentive Program with Tiered Goals and Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(1), 33-55. DOI: 10.1300/J075v23n01_03
113. Rodriguez, M., Wilder, D. A., Therrien, K., Wine, B., Miranti, R., Daratany, K., et al. (2006). Use of the Performance Diagnostic Checklist to Select an Intervention Designed to Increase the Offering of Promotional Stamps at Two Sites of a Restaurant Franchise. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(3), 17-35. DOI: 10.1300/J075v25n03_02
114. Berger, S. M. & Ludwig, T. D. (2007). Reducing Warehouse Employee Errors Using Voice-Assisted Technology That Provided Immediate Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(1), 1-31. DOI: 10.1300/J075v27n01_01
115. Goomas, D. T. & Ludwig, T. D. (2007). Enhancing Incentive Programs with Proximal Goals and Immediate Feedback -- Engineered Labor Standards and Technology Enhancements in Stocker Replenishment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(1), 33-68. DOI: 10.1300/J075v27n01_02
116. Hickman, J. S. & Geller, E. (2005). Self-Management to Increase Safe Driving Among Short-Haul Truck Drivers. *Journal of Organizational Behavior*

- Management*, 23(4), 1-20. DOI: 10.1300/J075v23n04_01
117. Williams, W., Vittorio, T. & Hausherr, L. (2003). A Description and Extension of a Human Services Management Model. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(1), 47-71. DOI: 10.1300/J075v22n01_04
118. Pampino, R. N., Wilder, D. A. & Binder, C. (2005). The Use of Functional Assessment and Frequency Building Procedures to Increase Product Knowledge and Data Entry Skills Among Foremen in a Construction Organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(2), 1-36. DOI: 10.1300/J075v25n02_01
119. Jessup, P. A. & Stahelski, A. J. (1999). The Effects of a Combined Goal Setting, Feedback and Incentive Intervention on Job Performance in a Manufacturing Environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(3), 5-26. DOI: 10.1300/J075v19n03_02
120. Boyce, T. E. & Geller, E. (1999). Attempts to Increase Vehicle Safety-Belt Use Among Industry Workers -- What Can We Learn from Our Failures? *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(3), 27-44. DOI: 10.1300/J075v19n03_03
121. Normand, M., Bucklin, B. & Austin, J. (1999). The Discussion of Behavioral Principles in *JOBM*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(3), 45-56. DOI: 10.1300/J075v19n03_04

122. Ludwig, T. D. (2002). On the Necessity of Structure in an Arbitrary World -- Using Concurrent Schedules of Reinforcement to Describe Response Generalization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(4), 13-38. DOI: 10.1300/J075v21n04_03
123. Geller, E. (2002). From Ecological Behaviorism to Response Generalization -- Where Should We Make Discriminations? *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(4), 55-73. DOI: 10.1300/J075v21n04_05
124. Ludwig, T. D., Biggs, J., Wagner, S. & Geller, E. (2002). Using Public Feedback and Competitive Rewards to Increase the Safe Driving of Pizza Deliverers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(4), 75-104. DOI: 10.1300/J075v21n04_06
125. Nicol, N. & Hantula, D. A. (2002). Decreasing Delivery Drivers' Departure Times. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(4), 105-116. DOI: 10.1300/J075v21n04_07
126. Grindle, A. C., Dickinson, A. M. & Boettcher, W. (2000). Behavioral Safety Research in Manufacturing Settings -- A Review of the Literature. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(1), 29-68. DOI: 10.1300/J075v20n01_03
127. Ludwig, T. D. & Geller, E. (1999). Behavior Change Among Agents of a Community Safety Program -- Pizza Deliverers Advocate Community Safety Belt Use. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(2), 3-24. DOI: 10.1300/J075v19n02_02

128. Mawhinney, T. C. & Fellows-Kubert, C. (1999). Positive Contingencies versus Quotas -- Telemarketers Exert Countercontrol. *Journal of Organizational Behavior Management, 19*(2), 35-57. DOI: 10.1300/J075v19n02_04
129. Mawhinney, T. C. (1999). Cumulatively Large Benefits of Incrementally Small Intervention Effects -- Costing Metacontingencies of Chronic Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior Management, 18*(4), 83-95. DOI: 10.1300/J075v18n04_06
130. Mawhinney, T. C. & Austin, J. (1999). Speed and Accuracy of Data Analysts' Behavior Using Methods of Equal Interval Graphic Data Charts, Standard Celeration Charts, and Statistical Process Control Charts. *Journal of Organizational Behavior Management, 18*(4), 5-45. DOI: 10.1300/J075v18n04_02
131. Godat, L. M. & Brigham, T. A. (1999). The Effect of a Self-Management Training Program on Employees of a Mid-Sized Organization. *Journal of Organizational Behavior Management, 19*(1), 65-83. DOI: 10.1300/J075v19n01_06
132. Stephens, S. D. & Ludwig, T. D. (2005). Improving Anesthesia Nurse Compliance with Universal Precautions Using Group Goals and Public Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management, 25*(2), 37-71. DOI: 10.1300/J075v25n02_02
133. McSween, T. & Matthews, G. (2005). Should We Teach the ABC's? -- or, What OBM Needs Is Long-Term Success Stories. *Journal of Organizational Behavior*

Management, 24(1), 135-143. DOI: 10.1300/J075v24n01_08

134. Eikenhout, N. & Austin, J. (2005). Using Goals, Feedback, Reinforcement, and a Performance Matrix to Improve Customer Service in a Large Department Store. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24(3), 27-62. DOI: 10.1300/J075v24n03_02
135. Green, C. W., Reid, D. H., Passante, S. & Canipe, V. (2008). Changing Less-Preferred Duties to More-Preferred: A Potential Strategy for Improving Supervisor Work Enjoyment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(2), 90-109. doi:10.1080/01608060802100899
136. Arco, L. (1997). Improving Program Outcome with Process-Based Performance Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 17(1), 37-64. DOI: 10.1300/J075v17n01_03
137. Austin, J., Kessler, M., Riccobono, J. E. & Bailey, J. S. (1996). Using Feedback and Reinforcement to Improve the Performance and Safety of a Roofing Crew. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16(2), 49-75. DOI: 10.1300/J075v16n02_04
138. Kortick, S. A. & O'Brien, R. M. (1996). The World Series of Quality Control -- A Case Study in the Package Delivery Industry. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16(2), 77-93. DOI: 10.1300/J075v16n02_05

139. Olson, R. & Austin, J. (2001). Behavior-Based Safety and Working Alone -- The Effects of a Self-Monitoring Package on the Safe Performance of Bus Operators. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(3), 5-43. DOI: 10.1300/J075v21n03_02
140. Langeland, K. L., Johnson, C. & Mawhinney, T. C. (1997). Improving Staff Performance in a Community Mental Health Setting -- Job Analysis, Training, Goal Setting, Feedback, and Years of Data. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(1), 21-43. DOI: 10.1300/J075v18n01_03
141. Wilk, L. A. & Redmon, W. K. (1997). The Effects of Feedback and Goal Setting on the Productivity and Satisfaction of University Admissions Staff. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(1), 45-68. DOI: 10.1300/J075v18n01_04
142. 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. DOI: 10.1300/J075v21n02_09

Apêndice 2

Lista dos 154 artigos incluídos na pesquisa organizados por ordem de coleta. As referências não estão na formatação da APA atual por razão de terem sido extraídas de cada artigo individual durante a coleta.

1. Guercio, J. M. & Dixon, M. R. (2011). The Observer Effect and Its Impact on Staff Behavior in an Acquired Brain Injury Neurobehavioral Treatment Setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(1), 43-54. doi:10.1080/01608061.2010.520142
2. Camden, M. C., Price, V. A. & Ludwig, T. D. (2011). Reducing Absenteeism and Rescheduling Among Grocery Store Employees With Point-Contingent Rewards. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 140-149. doi:10.1080/01608061.2011.569194
3. Rafacz, S. D., Boyce, T. E. & Williams, W. (2011). Examining the Effects of a Low-Cost Prompt to Reduce Retail Theft. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 150-160. doi:10.1080/01608061.2011.570087
4. Fante, R., Gravina, N., Betz, A. & Austin, J. (2010). Structural and Treatment Analyses of Safe and At-Risk Behaviors and Postures Performed by Pharmacy Employees. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(4), 325-338. doi:10.1080/01608061.2010.520143
5. Myers, W. V., McSween, T. E., Medina, R. E., Rost, K. & Alvero, A. M. (2010). The Implementation and Maintenance of a Behavioral Safety Process in a Petroleum Refinery. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(4), 285-307. doi:10.1080/01608061.2010.499027

6. Hermann, J. A., Ibarra, G. V. & Hopkins, B. L. (2010). A Safety Program That Integrated Behavior-Based Safety and Traditional Safety Methods and Its Effects on Injury Rates of Manufacturing Workers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 6-25. doi: 10.1080/01608060903472445
7. Goomas, D. T. (2010). Replacing Voice Input With Technology That Provided Immediate Visual and Audio Feedback to Reduce Employee Errors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 26-37. doi: 10.1080/01608060903472478
8. Guercio, J. M. & Dixon, M. R. (2010). Improving the Quality of Staff and Participant Interaction in an Acquired Brain Injury Organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 49-56. doi: 10.1080/01608060903529780
9. Manuel A. Rodriguez (2011): Cash Is King—How *OBM* Helped a North American Telecommunications Organization Obtain \$76 Million in Receivables, *Journal of Organizational Behavior Management*, 31:3, 163-178 doi: 10.1080/01608061.2011.589733
10. Gretchen L. Kriesen (2011): Print Still Matters in an e-Learning World, and Training Companies Need to Properly Manage It, *Journal of Organizational Behavior Management*, 31:3, 179-195 doi: 10.1080/01608061.2011.589721
11. David T. Goomas, Stuart M. Smith & Timothy D. Ludwig (2011): Business Activity Monitoring: Real-Time Group Goals and Feedback Using an Overhead Scoreboard in a Distribution Center, *Journal of Organizational Behavior Management*, 31:3, 196-209 doi: 10.1080/01608061.2011.589715

12. W. Larry Williams & Julianne Gallinat (2011): The Effects of Evaluating Video Examples of Staffs' Own Versus Others' Performance on Discrete-Trial Training Skills in a Human Service Setting, *Journal of Organizational Behavior Management*, 31:2, 97-116 doi: 10.1080/01608061.2011.570099
13. Rebecca A. Johnson, Ramona Houmanfar & Gregory S. Smith (2010): The Effect of Implicit and Explicit Rules on Customer Greeting and Productivity in a Retail Organization, *Journal of Organizational Behavior Management*, 30:1, 38-48 doi: 10.1080/01608060903529731
14. James Squires & David A. Wilder (2010): A Preliminary Investigation of the Effect of Rules on Employee Performance, *Journal of Organizational Behavior Management*, 30:1, 57-69 doi: 10.1080/01608060903529756
15. Mark Alavosius, Jim Getting, Joseph Dagen, William Newsome & Bill Hopkins (2009): Use of a Cooperative to Interlock Contingencies and Balance the Commonwealth, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:2, 193-211 doi: 10.1080/01608060902874575
16. Kristin M. Berglund & Timothy D. Ludwig (2009): Approaching Error-Free Customer Satisfaction Through Process Change and Feedback Systems, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:1, 19-46 doi: 10.1080/01608060802660140
17. Henry M. S. Rose & Timothy D. Ludwig (2009): Swimming Pool Hygiene: Self-Monitoring, Task Clarification, and Performance Feedback Increase Lifeguard Cleaning Behaviors, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:1, 69-79 doi: 10.1080/01608060802660157

18. Seth Amigo, Andrew Smith & Timothy Ludwig (2008): Using Task Clarification, Goal Setting, and Feedback to Decrease Table Busing Times in a Franchise Pizza Restaurant, *Journal of Organizational Behavior Management*, 28:3, 176-187 doi: 10.1080/01608060802251106
19. David T. Goomas (2008): The Effects of Computerized Auditory Feedback on Electronic Article Surveillance Tag Placement in an Auto-Parts Distribution Center, *Journal of Organizational Behavior Management*, 28:3, 188-197 doi: 10.1080/01608060802251080
20. Carolyn W. Green, Dennis H. Reid, Susan Passante & Vicki Canipe (2008): Changing Less-Preferred Duties to More-Preferred: A Potential Strategy for Improving Supervisor Work Enjoyment, *Journal of Organizational Behavior Management*, 28:2, 90-109 doi: 10.1080/01608060802100899
21. Nicole Gravina, Michelle VanWagner & John Austin (2008): Increasing Physical Therapy Equipment Preparation Using Task Clarification, Feedback and Environmental Manipulations, *Journal of Organizational Behavior Management*, 28:2, 110-122 doi: 10.1080/01608060802100931
22. James Squires, David A. Wilder, Amanda Fixsen, Erica Hess, Kristen Rost, Ryan Curran & Kimberly Zonneveld (2007): The Effects of Task Clarification, Visual Prompts, and Graphic Feedback on Customer Greeting and Upselling in a Restaurant, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:3, 1-13 doi: 10.1300/J075v27n03_01
23. Shannon Loewy & Jon Bailey (2007): The Effects of Graphic Feedback, Goal Setting, and Manager Praise on Customer Service Behaviors, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:3, 15-26 doi: 10.1300/J075v27n03_02

24. Danielle Tittelbach, Maureen Deangelis, Peter Sturme y & Alicia M. Alvero (2007): The Effects of Task Clarification, Feedback, and Goal Setting on Student Advisors' Office Behaviors and Customer Service, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:3, 27-40 doi: 10.1300/J075v27n03_03
25. Rhiannon Fante, Nicole Gravina & John Austin (2007): A Brief Pre-Intervention Analysis and Demonstration of the Effects of a Behavioral Safety Package on Postural Behaviors of Pharmacy Employees, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:2, 15-25 doi: 10.1300/J075v27n02_02
26. Samuel M. Berger & Timothy D. Ludwig (2007): Reducing Warehouse Employee Errors Using Voice-Assisted Technology That Provided Immediate Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:1, 1-31 doi: 10.1300/J075v27n01_01
27. David T. Goomas & Timothy D. Ludwig (2007): Enhancing Incentive Programs with Proximal Goals and Immediate Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:1, 33-68 doi: 10.1300/J075v27n01_02
28. Timothy D. Ludwig & David T. Goomas (2007): Performance, Accuracy, Data Delivery, and Feedback Methods in Order Selection, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:1, 69-107 doi: 10.1300/J075v27n01_03
29. Daryl W. Wiesman (2006): The Effects of Performance Feedback and Social Reinforcement on Up-Selling at Fast-Food Restaurants, *Journal of Organizational Behavior Management*, 26:4, 1-18 doi: 10.1300/J075v26n04_01

30. M. Dominic Cooper (2006): Exploratory Analyses of the Effects of Managerial Support and Feedback Consequences on Behavioral Safety Maintenance, *Journal of Organizational Behavior Management*, 26:3, 1-41 doi: 10.1300/J075v26n03_01
31. Julie M. Slowiak, Gregory J. Madden & Ramona Mathews (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*, 25:4, 15-35 doi: 10.1300/J075v25n04_02
32. Manuel Rodriguez, David A. Wilder, Kelly Therrien, Byron Wine, Reylissa Miranti, Kenneth Daratany, Gloria Salume, Greg Baranovsky & Matias Rodriguez (2006): Use of the Performance Diagnostic Checklist to Select an Intervention Designed to Increase the Offering of Promotional Stamps at Two Sites of a Restaurant Franchise, *Journal of Organizational Behavior Management*, 25:3, 17-35 doi: 10.1300/J075v25n03_02
33. Jacqueline Milligan & Donald A. Hantula (2006): A Prompting Procedure for Increasing Sales in a Small Pet Store, *Journal of Organizational Behavior Management*, 25:3, 37-44 doi: 10.1300/J075v25n03_03
34. Tracy Cook & Mark R. Dixon (2006): Performance Feedback and Probabilistic Bonus Contingencies Among Employees in a Human Service Organization, *Journal of Organizational Behavior Management*, 25:3, 45-63 doi: 10.1300/J075v25n03_04
35. Ralph N. Pampino Jr., David A. Wilder & Carl Binder (2005): The Use of Functional Assessment and Frequency Building Procedures to Increase Product Knowledge and Data

- Entry Skills Among Foremen in a Construction Organization, *Journal of Organizational Behavior Management*, 25:2, 1-36 doi: 10.1300/J075v25n02_01
36. Sara D. Stephens & Timothy D. Ludwig (2005): Improving Anesthesia Nurse Compliance with Universal Precautions Using Group Goals and Public Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 25:2, 37-71 doi: 10.1300/J075v25n02_02
37. Joseph R. Sasson & John Austin (2005): The Effects of Training, Feedback, and Participant Involvement in Behavioral Safety Observations on Office Ergonomic Behavior, *Journal of Organizational Behavior Management*, 24:4, 1-30 doi: 10.1300/J075v24n04_01
38. Alaina Bumstead & Thomas E. Boyce (2005): Exploring the Effects of Cultural Variables in the Implementation of Behavior-Based Safety in Two Organizations, *Journal of Organizational Behavior Management*, 24:4, 43-63 doi: 10.1300/J075v24n04_03
39. Nelson Eikenhout & John Austin PhD (2004): Using Goals, Feedback, Reinforcement, and a Performance Matrix to Improve Customer Service in a Large Department Store, *Journal of Organizational Behavior Management*, 24:3, 27-62 doi: 10.1300/J075v24n03_02
40. Jeffrey S. Hickman & E. Scott Geller (2005): Self-Management to Increase Safe Driving Among Short-Haul Truck Drivers, *Journal of Organizational Behavior Management*, 23:4, 1-20 doi: 10.1300/J075v23n04_01
41. Ralph N. Pampino Jr., Paul W. Heering, David A. Wilder, Carolyn G. Barton & Liberty M. Burson (2004): The Use of the Performance Diagnostic Checklist to Guide

- Intervention Selection in an Independently Owned Coffee Shop, *Journal of Organizational Behavior Management*, 23:2-3, 5-19 doi: 10.1300/J075v23n02_02
42. Ralph N. Pampino Jr., Jennifer E. MacDonald, Jill E. Mullin & David A. Wilder (2004): Weekly Feedback vs. Daily Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 23:2-3, 21-43 doi: 10.1300/J075v23n02_03
43. Michael C. Strouse, Tammy A. Carroll-Hernandez PhD, James A. Sherman & Jan B. Sheldon (2004): Turning Over Turnover, *Journal of Organizational Behavior Management*, 23:2-3, 45-63 doi: 10.1300/J075v23n02_04
44. Melodie J. Bateman & Timothy D. Ludwig (2004): Managing Distribution Quality Through an Adapted Incentive Program with Tiered Goals and Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 23:1, 33-55 doi: 10.1300/J075v23n01_03
45. Don Rohn, John Austin PhD & Sonya M. Lutrey (2003): Using Feedback and Performance Accountability to Decrease Cash Register Shortages, *Journal of Organizational Behavior Management*, 22:1, 33-46 doi: 10.1300/J075v22n01_03
46. W. Larry Williams, Tony Di Vittorio & Loraine Hausherr (2003): A Description and Extension of a Human Services Management Model, *Journal of Organizational Behavior Management*, 22:1, 47-71 doi: 10.1300/J075v22n01_04
47. Timothy D. Ludwig, Jay Biggs, Sandra Wagner & E. Scott Geller (2002): Using Public Feedback and Competitive Rewards to Increase the Safe Driving of Pizza Deliverers, *Journal of Organizational Behavior Management*, 21:4, 75-104 doi: 10.1300/J075v21n04_06

48. Natalie Nicol & Donald A. Hantula (2002): Decreasing Delivery Drivers' Departure Times, *Journal of Organizational Behavior Management*, 21:4, 105-116 doi: 10.1300/J075v21n04_07
49. Ryan Olson & John Austin (2001): Behavior-Based Safety and Working Alone, *Journal of Organizational Behavior Management*, 21:3, 5-43 doi: 10.1300/J075v21n03_02
50. Donald A. Hantula, Amy K. Rajala, Ellyn G. Brecher Kellerman & Jennifer L. DeNicolis Bragger (2001): The Value of Workplace Safety, *Journal of Organizational Behavior Management*, 21:2, 79-98 doi: 10.1300/J075v21n02_09
51. Niki M. Thurkow, Jon S. Bailey & Mark R. Stamper (2000): The Effects of Group and Individual Monetary Incentives on Productivity of Telephone Interviewers, *Journal of Organizational Behavior Management*, 20:2, 3-25 doi: 10.1300/J075v20n02_02
52. Timothy P. Moses, Dr. Anthony J. Stahelski & Gary R. Knapp (2000): Effects of Attribute Control Charts on Organizational Performance, *Journal of Organizational Behavior Management*, 20:1, 69-90 doi: 10.1300/J075v20n01_04
53. Paul A. Jessup & Dr. Anthony J. Stahelski (1999): The Effects of a Combined Goal Setting, Feedback and Incentive Intervention on Job Performance in a Manufacturing Environment, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19:3, 5-26 doi: 10.1300/J075v19n03_02
54. Thomas E. Boyce & E. Scott Geller (1999): Attempts to Increase Vehicle Safety-Belt Use Among Industry Workers, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19:3, 27-44 doi: 10.1300/J075v19n03_03

55. Timothy D. Ludwig & E. Scott Geller (1999): Behavior Change Among Agents of a Community Safety Program, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19:2, 3-24 doi: 10.1300/J075v19n02_02
56. Timothy D. Ludwig & E. Scott Geller (1999): Behavioral Impact of a Corporate Driving Policy, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19:2, 25-34 doi: 10.1300/J075v19n02_03
57. Thomas C. Mawhinney & Christine Fellows-Kubert MBA (1999): Positive Contingencies versus Quotas, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19:2, 35-57 doi: 10.1300/J075v19n02_04
58. Warren L. Huberman & Richard M. O'brien (1999): Improving Therapist and Patient Performance in Chronic Psychiatric Group Homes Through Goal- Setting, Feedback, and Positive Reinforcement, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19:1, 13-36 doi: 10.1300/J075v19n01_04
59. Lynnette M. Godat & Thomas A. Brigham (1999): The Effect of a Self-Management Training Program on Employees of a Mid-Sized Organization, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19:1, 65-83 doi: 10.1300/J075v19n01_06
60. Karen L. Langeland, C. Merle Johnson & T.C. Mawhinney (1997): Improving Staff Performance in a Community Mental Health Setting, *Journal of Organizational Behavior Management*, 18:1, 21-43 doi: 10.1300/J075v18n01_03
61. Leslie A. Wilk & William K. Redmon (1997): The Effects of Feedback and Goal Setting on the Productivity and Satisfaction of University Admissions Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 18:1, 45-68 doi: 10.1300/J075v18n01_04

62. Michael C. Clayton, Thomas C. Mawhinney, David E. Luke & Harold G. Cook (1997): Improving the Management of Overtime Costs Through Decentralized Controls, *Journal of Organizational Behavior Management*, 17:2, 77-98 doi: 10.1300/J075v17n02_03
63. Alexandra A. Gikalov, Donald M. Baer & Gerald T. Hannah (1997): The Effects of Work Task Manipulation and Scheduling on Patient Load, Revenue, Eyewear Turnover, and Utilization of Staff and Doctor Time, *Journal of Organizational Behavior Management*, 17:1, 3-35 doi: 10.1300/J075v17n01_02
64. Carlene Wilson, Nadia Boni & Amanda Hogg (1997): The Effectiveness of Task Clarification, Positive Reinforcement and Corrective Feedback in Changing Courtesy Among Police Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 17:1, 65-99 doi: 10.1300/J075v17n01_04
65. Laura L. Methot, W. Larry Williams, Anne Cummings & Beth Bradshaw (1996): Measuring the Effects of a Manager-Supervisor Training Program Through the Generalized Performance of Managers, Supervisors, Front-Line Staff and Clients in a Human Service Setting, *Journal of Organizational Behavior Management*, 16:2, 3-34 doi: 10.1300/J075v16n02_02
66. John Austin, Maria Lynn Kessler, John E. Riccobono & Jon S. Bailey (1996): Using Feedback and Reinforcement to Improve the Performance and Safety of a Roofing Crew, *Journal of Organizational Behavior Management*, 16:2, 49-75 doi: 10.1300/J075v16n02_04

67. Steven A. Kortick & Richard M. O'brien (1996): The World Series of Quality Control, *Journal of Organizational Behavior Management*, 16:2, 77-93 doi: 10.1300/J075v16n02_05
68. Tobias LaFleur MS & Cloyd Hyten PhD (1995): Improving the Quality of Hotel Banquet Staff Performance, *Journal of Organizational Behavior Management*, 15:1-2, 69-93 doi: 10.1300/J075v15n01_05
69. Carolyn Shaw Brown & Beth Sulzer-Azaroff (1994): An Assessment of the Relationship Between Customer Satisfaction and Service Friendliness, *Journal of Organizational Behavior Management*, 14:2, 55-76 doi: 10.1300/J075v14n02_05
70. Fredrick M. Streff, Michael J. Kalsher & E. Scott Geller (1993): Developing Efficient Workplace Safety Programs, *Journal of Organizational Behavior Management*, 13:2, 3-14 doi: 10.1300/J075v13n02_02
71. Charles A. Boudreau, Walter P. Christian PhD & Susan Thibadeau PhD (1993): Reducing Absenteeism in a Human Service Setting, *Journal of Organizational Behavior Management*, 13:2, 37-50 doi: 10.1300/J075v13n02_04
72. Jacqueline C. Landau (1993): The Impact of a Change in an Attendance Control System on Absenteeism and Tardiness, *Journal of Organizational Behavior Management*, 13:2, 51-70 doi: 10.1300/J075v13n02_05
73. Donald A. Hantula PhD, Frances A. Stillman EdD & H. Richard Waranch PhD (1993): Can a Mass-Media Campaign Modify Tobacco Smoking in a Large Organization? Evaluation of the Great American Smokeout in an Urban Hospital, *Journal of Organizational Behavior Management*, 13:1, 33-47 doi: 10.1300/J075v13n01_04

74. Connie J Wittkopp PhD, John F. Rowan PhD & Alan Poling PhD (1991): Use of a Feedback Package to Reduce Machine Set-Up Time in a Manufacturing Setting, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:2, 7-22 doi: 10.1300/J075v11n02_02
75. Gordon O. Henry & William K. Redmond PhD (1991): The Effects of Performance Feedback on the Implementation of a Statistical Process Control (SPC) Program, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:2, 23-46 doi: 10.1300/J075v11n02_03
76. C. Merle Johnson PhD & Roseann M. Masotti MA (1990): Suggestive Selling by Waitstaff in Family-Style Restaurants, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:1, 35-54 doi: 10.1300/J075v11n01_04
77. Leslie A. Wilk & William K. Redmon (1990): A Daily-Adjusted Goal-Setting and Feedback Procedure for Improving Productivity in a University Admissions Department, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:1, 55-75 doi: 10.1300/J075v11n01_05
78. Beth Sulzer-Azaroff, Betty Loafman, Robert J. Merante & Allan C. Hlavacek (1990): Improving Occupational Safety in a Large Industrial Plant, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:1, 99-120 doi: 10.1300/J075v11n01_07
79. Norman Brown & William K. Redmon (1990): The Effects of a Group Reinforcement Contingency on Staff Use of Unscheduled Sick Leave, *Journal of Organizational Behavior Management*, 10:2, 3-17 doi: 10.1300/J075v10n02_02
80. Thomas M. Welsh, Steven P. Johnson MA, L. Keith Miller, Michael H. Merrill & Deborah E. Altus (1989): A Practical Procedure for Training Meeting Chairpersons,

Journal of Organizational Behavior Management, 10:1, 151-166 doi:
10.1300/J075v10n01_09

81. John E. Kello, E. Scott Geller, Jorgia C. Rice & Sharon L. Bryant (1988): Motivating Auto Safety Belt Wearing in Industrial Settings:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 9:2, 7-21 doi: 10.1300/J075v09n02_02
82. James P Calpin PhD, Barry Edelstein PhD & William K Redmon PhD (1988): Performance Feedback and Goal Setting to Improve Mental Health Center Staff Productivity, *Journal of Organizational Behavior Management*, 9:2, 35-58 doi: 10.1300/J075v09n02_04
83. D. Chris Anderson, Charles R Crowell, Donald A. Hantula & Lisa M. Siroky (1988): Task Clarification and Individual Performance Posting for Improving Cleaning in a Student-Managed University Bar, *Journal of Organizational Behavior Management*, 9:2, 73-90 doi: 10.1300/J075v09n02_06
84. Rodney Nordstrom, R. Vance Hall, Peter Lorenzi & Joe Delquadri (1988): Organizational Behavior Modification in the Public Sector:., *Journal of Organizational Behavior Management*, 9:2, 91-112 doi: 10.1300/J075v09n02_07
85. Karen M. Evans, Philip Kienast & Terence R. Mitchell (1988): The Effects of Lottery Incentive Programs on Performance, *Journal of Organizational Behavior Management*, 9:2, 113-135 doi: 10.1300/J075v09n02_08
86. Michael T Ralis & Richard M. O'Brien (1987): Prompts, Goal Setting and Feedback to Increase Suggestive Selling, *Journal of Organizational Behavior Management*, 8:1, 5-18 doi: 10.1300/J075v08n01_02

87. B. S. Karan & R. E. Kopelman (1987): The Effects of Objective Feedback on Vehicular and Industrial Accidents, *Journal of Organizational Behavior Management*, 8:1, 45-56
doi: 10.1300/J075v08n01_04
88. Fred Luthans, Robert Paul & Lew Taylor (1986): The Impact of Contingent Reinforcement on Retail Salespersons' Performance Behaviors:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 7:1-2, 25-36 doi: 10.1300/J075v07n01_03
89. C Merle Johnson (1986): Customer Feedback to the Main Office, *Journal of Organizational Behavior Management*, 7:1-2, 37-50 doi: 10.1300/J075v07n01_04
90. John J Gaetani, Douglas D Hoxeng & James T Austin (1986): Engineering Compensation Systems:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 7:1-2, 51-64 doi: 10.1300/J075v07n01_05
91. Laurence R Bruwelheide MA & Philip K. Duncan PhD (1986): A Method for Evaluating Corporation Training Seminars, *Journal of Organizational Behavior Management*, 7:1-2, 65-94 doi: 10.1300/J075v07n01_06
92. Jan Porterfield, Gerry Evans & Roger Blunden (1986): Involving Families and Staff in Service Improvement, *Journal of Organizational Behavior Management*, 7:1-2, 117-134
doi: 10.1300/J075v07n01_08
93. Lee W Frederiksen, Anne W. Riley & John B Myers (1985): Matching Technology and Organizational Structure:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6:3-4, 59-80
doi: 10.1300/J075v06n03_05

94. Raymond G. Romanczyk (1985): A Case Study of Micro-computer Utilization and Staff Efficiency:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6:3-4, 141-154 doi: 10.1300/J075v06n03_10
95. Michael K McCuddy & Michael H Griggs (1984): Goal Setting and Feedback in the Management of a Professional Department, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6:1, 53-64 doi: 10.1300/J075v06n01_04
96. John E Ford (1984): A Comparison of Three Feedback Procedures for Improving Teaching Skills, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6:1, 65-77 doi: 10.1300/J075v06n01_05
97. Charles A Maher (1984): Training Educational Administrators in Organizational Behavior Management, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6:1, 79-97 doi: 10.1300/J075v06n01_06
98. Richard P Johnson & Lee W Frederiksen (1984): Process vs. Outcome Feedback and Goal Setting in a Human Service Organization, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 37-56 doi: 10.1300/J075v05n03_03
99. Charles A Maher (1984): Description and Evaluation of an Approach to Implementing Programs in Organizational Settings, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 69-98 doi: 10.1300/J075v05n03_05
100. Walter P. Christian (1984): A Case Study in the Programming and Maintenance of Institutional Change, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 99-153 doi:10.1300/J075v05n03_06

101. Craig C Jensen, Patricia Morgan, Richard Orduño, Marcy A Self, Reuben G Zarate, Gary Meunch, David Peck, Robert A Reguera & Bernard Shanley (1984): Changing Patterns of Residential Care, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 155-174 doi: 10.1300/J075v05n03_07
102. Jinger Robins & Margaret Lloyd (1984): A Case Study Examining the Effectiveness and Cost of Incentive Programs to Reduce Staff Absenteeism in a Preschool, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 175-189 doi: 10.1300/J075v05n03_08
103. TJ Newby & P W Robinson (1983): Effects of Grouped and Individual Feedback and Feinforcement on Retail Employee Performances, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:2, 51-68 doi: 10.1300/J075v05n02_03
104. John J Gaetani & C. Merle Johnson (1983): The Effect of Data Plotting, Praise, and State Lottery Tickets on Decreasing Cash Shortages in a Retail Beverage Chain, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:1, 5-15 doi: 10.1300/J075v05n01_02
105. E. Scott Geller, Liza Davis & Kevin Spicer (1983): Industry-Based Incentives for Promoting Seat Belt Use, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:1, 17-29 doi: 10.1300/J075v05n01_03
106. John J Gaetani, C. Merle Johnson & James T Austin (1983): Self-Management by an Owner of a Small Business, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:1, 31-39 doi: 10.1300/J075v05n01_04
107. Duane L Bacon, Barbara J Fulton & Richard W Malott (1983): Improving Staff Performance through the Use of Task Checklists, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4:3-4, 17-25 doi: 10.1300/J075v04n03_03

108. Charles A Maher (1983): Improving Teacher Instructional Behavior, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4:3-4, 27-36 doi: 10.1300/J075v04n03_04
109. James Conrin (1983): A Comparison of Two Types of Antecedent Control over Supervisory Behavior, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4:3-4, 37-47 doi: 10.1300/J075v04n03_05
110. Will Ellis (1983): Use of a Management Team System to Implement MBO in an Airline, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4:3-4, 65-80 doi: 10.1300/J075v04n03_07
111. Barbara J Fulton & Richard W Malott (1982): The Structured Meeting System, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:4, 7-18 doi: 10.1300/J075v03n04_02
112. Charles A Maher (1982): Performance Feedback to Improve the Planning and Evaluation of Instructional Programs, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:4, 33-40 doi: 10.1300/J075v03n04_04
113. Lee W Frederiksen, William T Richter Jr., Richard P Johnson & Laura J Solomon (1982): Specificity of Performance Feedback in a Professional Service Delivery Setting, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:4, 41-53 doi: 10.1300/J075v03n04_05
114. Michael D Bowles, Richard W Malott & Mark R Dean (1982): The Evaluation Of An Incentive Program Used to Recruit Health Club Memberships Through Friend Referrals, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:4, 65-72 doi: 10.1300/J075v03n04_07

115. Brandon L Hall & Daniel E Hursch (1982): An Evaluation of the Effects of a Time Management Training Program on Work Efficiency, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:4, 73-96 doi: 10.1300/J075v03n04_08
116. J Michael Frost MA, B L Hopkins PhD & Rodney J Conrad PhD (1981): An Analysis of the Effects of Feedback and Reinforcement on Machine-Paced Production, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 5-17 doi: 10.1300/J075v03n02_02
117. Enid Coles & Roger Blunden (1981): Maintaining New Procedures Using Feedback to Staff, a Hierarchical Reporting System, and a Multidisciplinary Management Group, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 19-33 doi: 10.1300/J075v03n02_03
118. Barbara J Rowe (1981): USE OF FEEDBACK AND REINFORCEMENT TO INCREASE THE TELEPHONE REPORTING OF INDEPENDENT AUTOMOBILE APPRAISERS, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 35-40 doi: 10.1300/J075v03n02_04
119. Dov Zohar & Nahum Fussfeld (1981): Modifying Earplug Wearing Behavior by Behavior Modification Techniques:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 41-52 doi: 10.1300/J075v03n02_05
120. Dale B Silva, Philip K Duncan PhD & Donald Doudna (1981): The Effects of Attendance-Contingent Feedback and Praise on Attendance and Work Efficiency, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 59-69 doi: 10.1300/J075v03n02_07

121. John E Ford (1981): A Simple Punishment Procedure for Controlling Employee Absenteeism, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 71-79 doi: 10.1300/J075v03n02_08
122. Richard E Kopelman & George O Schneller IV (1981): A MIXEDCONSEQUENCE SYSTEM FOR REDUCING OVERTIME AND UNSCHEDULED ABSENCES, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:1, 17-28 doi: 10.1300/J075v03n01_02
123. Charles A Maher (1981): IMPROVING THE DELIVERY OF SPECIAL EDUCATION AND RELATED SERVICES IN PUBLIC SCHOOLS, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:1, 29-44 doi: 10.1300/J075v03n01_03
124. Charles A Maher (1981): TRAINING OF MANAGERS IN PROGRAM PLANNING AND EVALUATION, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:1, 45-56 doi: 10.1300/J075v03n01_04
125. Katrina M Brown, B. S. Willis & Dennis H. Reid (1981): DIFFERENTIAL EFFECTS OF SUPERVISOR VERBAL FEEDBACK AND FEEDBACK PLUS APPROVAL ON INSTITUTIONAL STAFF PERFORMANCE, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:1, 57-68 doi: 10.1300/J075v03n01_05
126. William W Rhoton (1980): A Procedure to Improve Compliance with Coal Mine Safety Regulations, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:4, 243-249 doi: 10.1300/J075v02n04_01
127. Mark G. Brown, Richard W Malott, Michael J Dillon & Erica J Keeps (1980): Improving Customer Service in a Large Department Store Through the Use of Training

- and Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:4, 251-265 doi: 10.1300/J075v02n04_02
128. Judy Shoemaker & Dennis H. Reid (1980): Decreasing Chronic Absenteeism Among Institutional Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:4, 317-328 doi: 10.1300/J075v02n04_07
129. Judi Komaki, Milton R Blood & Donna Holder (1980): Fostering Friendliness in a Fast Food Franchise, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:3, 151-164 doi: 10.1300/J075v02n03_02
130. Donald M Prue, Jon E. Krapfl, James C Noah, Sherry Cannon & Roger F Maley (1980): Managing the Treatment Activities of State Hospital Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:3, 165-181 doi: 10.1300/J075v02n03_03
131. E. Scott Geller, Serena L Eason, Jean A Phillips & Merle D Pierson (1980): Interventions to Improve Sanitation During Food Preparation, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:3, 229-240 doi: 10.1300/J075v02n03_08
132. Patrick McNees, Sharon W. Gilliam, John F. Schnelle & Todd R Risley (1980): CONTROLLING EMPLOYEE THEFT THROUGH TIME AND PRODUCT IDENTIFICATION, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:2, 113-119 doi: 10.1300/J075v02n02_04
133. Lee W Frederiksen (1980): BEHAVIORAL REORGANIZATION OF A PROFESSIONAL SERVICE SYSTEM, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:1, 1-9 doi: 10.1300/J075v02n01_01

134. H. Wayne Dick (1980): INCREASING THE PRODUCTIVITY OF THE DAY RELIEF TEXTILE MACHINE OPERATOR, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:1, 45-57 doi: 10.1300/J075v02n01_03
135. L. Eldridge, S. Lemasters & B. Szypot (1978): A PERFORMANCE FEEDBACK INTERVENTION TO REDUCE WASTE, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:4, 258-266 doi: 10.1300/J075v01n04_02
136. Albert Stoerzinger, James M Johnston, Kim Pisor & Craig Monroe (1978): IMPLEMENTATION AND EVALUATION OF A FEEDBACK SYSTEM FOR EMPLOYEES IN A SALVAGE OPERATION, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:4, 268-280 doi: 10.1300/J075v01n04_03
137. Alex Runnion, Jesse O Watson & John McWhorter (1978): ENERGY SAVINGS IN INTERSTATE TRANSPORTATION THROUGH FEEDBACK AND REINFORCEMENT, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:3, 181-191 doi: 10.1300/J075v01n03_02
138. Robert Kreitner & Michael Golab (1978): INCREASING THE RATE OF SALESPERSON TELEPHONE CALLS WITH A MONETARY REFUND, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:3, 193-195 doi: 10.1300/J075v01n03_03
139. Frank Petrock (1978): ANALYZING THE BALANCE OF CONSEQUENCES FOR PERFORMANCE IMPROVEMENT, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:3, 197-205 doi: 10.1300/J075v01n03_04
140. Gerald L. Shook, C. Merle Johnson & William F Uhlman (1978): THE EFFECT OF RESPONSE EFFORT REDUCTION, INSTRUCTIONS, GROUP AND INDIVIDUAL

- FEEDBACK, AND REINFORCEMENT ON STAFF PERFORMANCE, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:3, 207-215 doi: 10.1300/J075v01n03_05
141. Alex Runnion, Twila Johnson, John McWhorter (1978): THE EFFECTS OF FEEDBACK AND REINFORCEMENT ON TRUCK TURNAROUND TIME IN MATERIALS TRANSPORTATION, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 110-117 doi: 10.1300/J075v01n02_01
142. Christopher Orpen (1978): EFFECTS OF BONUSES FOR ATTENDANCE ON THE ABSENTEEISM OF INDUSTRIAL WORKERS, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 118-124 doi: 10.1300/J075v01n02_02
143. Frank Andrasik, J. Regis McNamara & David M. Abbott (1978): POLICY CONTROL: A LOW RESOURCE INTERVENTION FOR IMPROVING STAFF BEHAVIOR, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 125-133 doi: 10.1300/J075v01n02_03
144. Gerald D Emmert (1978): MEASURING THE IMPACT OF GROUP PERFORMANCE FEEDBACK VERSUS INDIVIDUAL PERFORMANCE FEEDBACK IN AN INDUSTRIAL SETTING, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 134-141 doi: 10.1300/J075v01n02_04
145. P. A. Lamal & A. Benfield (1978): THE EFFECTS OF SELF-MONITORING ON JOB TARDINESS AND PERCENTAGE OF TIME SPENT WORKING, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 142-149 doi: 10.1300/J075v01n02_05
146. Michael McCarthy (1978): DECREASING THE INCIDENCE OF "HIGH BOBBINS" IN A TEXTILE SPINNING DEPARTMENT THROUGH A GROUP FEEDBACK

- PROCEDURE, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 150-154 doi: 10.1300/J075v01n02_06
147. H. Robert Quilitch (1978): USING A SIMPLE FEEDBACK PROCEDURE TO REINFORCE THE SUBMISSION OF WRITTEN SUGGESTIONS BY MENTAL HEALTH EMPLOYEES, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 155-163 doi: 10.1300/J075v01n02_07
148. Robert W Kempen & R. Vance Hall (1977): REDUCTION OF INDUSTRIAL ABSENTEEISM, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 1-21 doi: 10.1300/J075v01n01_01
149. Roger D Bourdon (1977): A TOKEN ECONOMY APPLICATION TO MANAGEMENT PERFORMANCE IMPROVEMENT, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 23-37 doi: 10.1300/J075v01n01_02
150. Lawrence M. Miller (1977): IMPROVING SALES AND FORECAST ACCURACY IN A NATIONWIDE SALES ORGANIZATION, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 39-51 doi: 10.1300/J075v01n01_03
151. H. Robert Quilitch, G. Dare de Longchamps, R. Arthur Warden & Colin J Szczepaniak (1977): THE EFFECTS OF ANNOUNCED HEALTH INSPECTIONS UPON EMPLOYEE CLEANING PERFORMANCE, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 79-88 doi: 10.1300/J075v01n01_05
152. Harry M Kent, Richard W Malott & Marie Greening (1977): IMPROVING ATTENDANCE AT WORK IN A VOLUNTEER FOOD CO-OPERATIVE WITH A

TOKEN ECONOMY, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 89-98
doi:10.1300/J075v01n01_06

153.A. Byron Chandler (1977): DECREASING NEGATIVE COMMENTS AND
INCREASING PERFORMANCE OF A SHIFT SUPERVISOR, *Journal of
Organizational Behavior Management*, 1:1, 99-103 doi:10.1300/J075v01n01_07

154. Robert Kreitner, William E. Reif & Marvin Morris (1977): MEASURING THE
IMPACT OF FEEDBACK ON THE PERFORMANCE OF MENTAL HEALTH
TECHNICIANS, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 105-109 doi:
10.1300/J075v01n01_08

Apêndice 3

O Apêndice 3 apresenta todas as pesquisas que foram consistentes apresentadas nos gráficos de progressão. As referências não estão na formatação da APA atual por razão de terem sido extraídas de cada artigo individual durante a coleta.

1. Fante, R., Gravina, N., Betz, A. & Austin, J. (2010). Structural and Treatment Analyses of Safe and At-Risk Behaviors and Postures Performed by Pharmacy Employees. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(4), 325-338. doi: 10.1080/01608061.2010.520143
2. Guercio, J. M. & Dixon, M. R. (2010). Improving the Quality of Staff and Participant Interaction in an Acquired Brain Injury Organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 49-56. doi:10.1080/01608060903529780
3. Manuel A. Rodriguez (2011): Cash Is King—How OBM Helped a North American Telecommunications Organization Obtain \$76 Million in Receivables, *Journal of Organizational Behavior Management*, 31:3, 163-178 doi:10.1080/01608061.2011.589733
4. Gretchen L. Kriesen (2011): Print Still Matters in an e-Learning World, and Training Companies Need to Properly Manage It, *Journal of Organizational Behavior Management*, 31:3, 179-195 doi:10.1080/01608061.2011.589721
5. W. Larry Williams & Julianne Gallinat (2011): The Effects of Evaluating Video Examples of Staffs' Own Versus Others' Performance on Discrete-Trial Training Skills in a Human Service Setting, *Journal of Organizational Behavior Management*, 31:2, 97-116 doi:10.1080/01608061.2011.570099

6. Rebecca A. Johnson, Ramona Houmanfar & Gregory S. Smith (2010): The Effect of Implicit and Explicit Rules on Customer Greeting and Productivity in a Retail Organization, *Journal of Organizational Behavior Management*, 30:1, 38-48 doi:10.1080/01608060903529731
7. Carolyn W. Green, Dennis H. Reid, Susan Passante & Vicki Canipe (2008): Changing Less-Preferred Duties to More-Preferred: A Potential Strategy for Improving Supervisor Work Enjoyment, *Journal of Organizational Behavior Management*, 28:2, 90-109 doi: 10.1080/01608060802100899
8. Nicole Gravina, Michelle VanWagner & John Austin (2008): Increasing Physical Therapy Equipment Preparation Using Task Clarification, Feedback and Environmental Manipulations, *Journal of Organizational Behavior Management*, 28:2, 110-122 doi:10.1080/01608060802100931
9. James Squires, David A. Wilder, Amanda Fixsen, Erica Hess, Kristen Rost, Ryan Curran & Kimberly Zonneveld (2007): The Effects of Task Clarification, Visual Prompts, and Graphic Feedback on Customer Greeting and Upselling in a Restaurant, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:3, 1-13 DOI: 10.1300/J075v27n03_01
10. Danielle Tittelbach, Maureen Deangelis, Peter Sturmey & Alicia M. Alvero (2007): The Effects of Task Clarification, Feedback, and Goal Setting on Student Advisors' Office Behaviors and Customer Service, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:3, 27-40 DOI: 10.1300/J075v27n03_03
11. Rhiannon Fante, Nicole Gravina & John Austin (2007): A Brief Pre-Intervention Analysis and Demonstration of the Effects of a Behavioral Safety Package on Postural

Behaviors of Pharmacy Employees, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:2, 15-25 DOI: 10.1300/J075v27n02_02

12. Daryl W. Wiesman (2006): The Effects of Performance Feedback and Social Reinforcement on Up-Selling at Fast-Food Restaurants, *Journal of Organizational Behavior Management*, 26:4, 1-18 DOI: 10.1300/J075v26n04_01

13. M. Dominic Cooper (2006): Exploratory Analyses of the Effects of Managerial Support and Feedback Consequences on Behavioral Safety Maintenance, *Journal of Organizational Behavior Management*, 26:3, 1-41 DOI: 10.1300/J075v26n03_01

14. Julie M. Slowiak, Gregory J. Madden & Ramona Mathews (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*, 25:4, 15-35 DOI: 10.1300/J075v25n04_02

15. Manuel Rodriguez, David A. Wilder, Kelly Therrien, Byron Wine, Reylissa Miranti, Kenneth Daratany, Gloria Salume, Greg Baranovsky & Matias Rodriguez (2006): Use of the Performance Diagnostic Checklist to Select an Intervention Designed to Increase the Offering of Promotional Stamps at Two Sites of a Restaurant Franchise, *Journal of Organizational Behavior Management*, 25:3, 17-35 DOI: 10.1300/J075v25n03_02

16. Jacqueline Milligan & Donald A. Hantula (2006): A Prompting Procedure for Increasing Sales in a Small Pet Store, *Journal of Organizational Behavior Management*, 25:3, 37-44 DOI: 10.1300/J075v25n03_03

17. Sara D. Stephens & Timothy D. Ludwig (2005): Improving Anesthesia Nurse Compliance with Universal Precautions Using Group Goals and Public Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 25:2, 37-71 DOI: 10.1300/J075v25n02_02
18. Alaina Bumstead & Thomas E. Boyce (2005): Exploring the Effects of Cultural Variables in the Implementation of Behavior-Based Safety in Two Organizations, *Journal of Organizational Behavior Management*, 24:4, 43-63 DOI: 10.1300/J075v24n04_03
19. Nelson Eikenhout & John Austin PhD (2004): Using Goals, Feedback, Reinforcement, and a Performance Matrix to Improve Customer Service in a Large Department Store, *Journal of Organizational Behavior Management*, 24:3, 27-62 DOI: 10.1300/J075v24n03_02
20. Ralph N. Pampino Jr., Paul W. Heering, David A. Wilder, Carolyn G. Barton & Liberty M. Burson (2004): The Use of the Performance Diagnostic Checklist to Guide Intervention Selection in an Independently Owned Coffee Shop, *Journal of Organizational Behavior Management*, 23:2-3, 5-19 DOI: 10.1300/J075v23n02_02
21. Ralph N. Pampino Jr., Jennifer E. MacDonald, Jill E. Mullin & David A. Wilder (2004): Weekly Feedback vs. Daily Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 23:2-3, 21-43 DOI: 10.1300/J075v23n02_03
22. Melodie J. Bateman & Timothy D. Ludwig (2004): Managing Distribution Quality Through an Adapted Incentive Program with Tiered Goals and Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 23:1, 33-55 DOI: 10.1300/J075v23n01_03

23. W. Larry Williams, Tony Di Vittorio & Loraine Hausherr (2003): A Description and Extension of a Human Services Management Model, *Journal of Organizational Behavior Management*, 22:1, 47-71 DOI: 10.1300/J075v22n01_04
24. Timothy D. Ludwig, Jay Biggs, Sandra Wagner & E. Scott Geller (2002): Using Public Feedback and Competitive Rewards to Increase the Safe Driving of Pizza Deliverers, *Journal of Organizational Behavior Management*, 21:4, 75-104 DOI: 10.1300/J075v21n04_06
25. Timothy P. Moses, Dr. Anthony J. Stahelski & Gary R. Knapp (2000): Effects of Attribute Control Charts on Organizational Performance, *Journal of Organizational Behavior Management*, 20:1, 69-90 DOI: 10.1300/J075v20n01_04
26. Thomas C. Mawhinney & Christine Fellows-Kubert MBA (1999): Positive Contingencies versus Quotas, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19:2, 35-57 DOI: 10.1300/J075v19n02_04
27. Leslie A. Wilk & William K. Redmon (1997): The Effects of Feedback and Goal Setting on the Productivity and Satisfaction of University Admissions Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 18:1, 45-68 DOI: 10.1300/J075v18n01_04
28. Alexandra A. Gikalov, Donald M. Baer & Gerald T. Hannah (1997): The Effects of Work Task Manipulation and Scheduling on Patient Load, Revenue, Eyewear Turnover, and Utilization of Staff and Doctor Time, *Journal of Organizational Behavior Management*, 17:1, 3-35 DOI: 10.1300/J075v17n01_02
29. Carlene Wilson, Nadia Boni & Amanda Hogg (1997): The Effectiveness of Task Clarification, Positive Reinforcement and Corrective Feedback in Changing Courtesy

- Among Police Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 17:1, 65-99 DOI: 10.1300/J075v17n01_04
30. John Austin, Maria Lynn Kessler, John E. Riccobono & Jon S. Bailey (1996): Using Feedback and Reinforcement to Improve the Performance and Safety of a Roofing Crew, *Journal of Organizational Behavior Management*, 16:2, 49-75 DOI: 10.1300/J075v16n02_04
31. Steven A. Kortick & Richard M. O'Brien (1996): The World Series of Quality Control, *Journal of Organizational Behavior Management*, 16:2, 77-93 DOI: 10.1300/J075v16n02_05
32. Tobias LaFleur MS & Cloyd Hyten PhD (1995): Improving the Quality of Hotel Banquet Staff Performance, *Journal of Organizational Behavior Management*, 15:1-2, 69-93 DOI: 10.1300/J075v15n01_05
33. Carolyn Shaw Brown & Beth Sulzer-Azaroff (1994): An Assessment of the Relationship Between Customer Satisfaction and Service Friendliness, *Journal of Organizational Behavior Management*, 14:2, 55-76 DOI: 10.1300/J075v14n02_05
34. Gordon O. Henry & William K. Redmond PhD (1991): The Effects of Performance Feedback on the Implementation of a Statistical Process Control (SPC) Program, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:2, 23-46 DOI: 10.1300/J075v11n02_03
35. C. Merle Johnson PhD & Roseann M. Masotti MA (1990): Suggestive Selling by Waitstaff in Family-Style Restaurants, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:1, 35-54 DOI: 10.1300/J075v11n01_04

36. Leslie A. Wilk & William K. Redmon (1990): A Daily-Adjusted Goal-Setting and Feedback Procedure for Improving Productivity in a University Admissions Department, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:1, 55-75 DOI: 10.1300/J075v11n01_05
37. Thomas M. Welsh, Steven P. Johnson MA, L. Keith Miller, Michael H. Merrill & Deborah E. Altus (1989): A Practical Procedure for Training Meeting Chairpersons, *Journal of Organizational Behavior Management*, 10:1, 151-166 DOI: 10.1300/J075v10n01_09
38. John E. Kello, E. Scott Geller, Jorgia C. Rice & Sharon L. Bryant (1988): Motivating Auto Safety Belt Wearing in Industrial Settings:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 9:2, 7-21 DOI: 10.1300/J075v09n02_02
39. James P Calpin PhD, Barry Edelstein PhD & William K Redmon PhD (1988): Performance Feedback and Goal Setting to Improve Mental Health Center Staff Productivity, *Journal of Organizational Behavior Management*, 9:2, 35-58 DOI: 10.1300/J075v09n02_04
40. D. Chris Anderson, Charles R Crowell, Donald A. Hantula & Lisa M. Siroky (1988): Task Clarification and Individual Performance Posting for Improving Cleaning in a Student-Managed University Bar, *Journal of Organizational Behavior Management*, 9:2, 73-90 DOI: 10.1300/J075v09n02_06
41. Michael T Ralis & Richard M. O'Brien (1987): Prompts, Goal Setting and Feedback to Increase Suggestive Selling, *Journal of Organizational Behavior Management*, 8:1,5-18 DOI: 10.1300/J075v08n01_02

42. C Merle Johnson (1986): Customer Feedback to the Main Office, *Journal of Organizational Behavior Management*, 7:1-2, 37-50 DOI: 10.1300/J075v07n01_04
43. John J Gaetani, Douglas D Hoxeng & James T Austin (1986): Engineering Compensation Systems:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 7:1-2, 51-64 DOI: 10.1300/J075v07n01_05
44. John E Ford (1984): A Comparison of Three Feedback Procedures for Improving Teaching Skills, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6:1, 65-77 DOI: 10.1300/J075v06n01_05
45. Charles A Maher (1984): Training Educational Administrators in Organizational Behavior Management, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6:1,79-97 DOI: 10.1300/J075v06n01_06
46. Richard P Johnson & Lee W Frederiksen (1984): Process vs. Outcome Feedback and Goal Setting in a Human Service Organization, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 37-56 DOI: 10.1300/J075v05n03_03
47. Charles A Maher (1984): Description and Evaluation of an Approach to Implementing Programs in Organizational Settings, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 69-98 DOI: 10.1300/J075v05n03_05
48. Walter P. Christian (1984): A Case Study in the Programming and Maintenance of Institutional Change, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 99-153 DOI: 10.1300/J075v05n03_06

49. Jinger Robins & Margaret Lloyd (1984): A Case Study Examining the Effectiveness and Cost of Incentive Programs to Reduce Staff Absenteeism in a Preschool, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 175-189 DOI: 10.1300/J075v05n03_08
50. John J Gaetani & C. Merle Johnson (1983): The Effect of Data Plotting, Praise, and State Lottery Tickets on Decreasing Cash Shortages in a Retail Beverage Chain, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:1, 5-15 DOI: 10.1300/J075v05n01_02
51. E. Scott Geller, Liza Davis & Kevin Spicer (1983): Industry-Based Incentives for Promoting Seat Belt Use, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:1, 17-29, DOI: 10.1300/J075v05n01_03
52. Duane L Bacon, Barbara J Fulton & Richard W Malott (1983): Improving Staff Performance through the Use of Task Checklists, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4:3-4, 17-25 DOI: 10.1300/J075v04n03_03
53. Charles A Maher (1983): Improving Teacher Instructional Behavior, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4:3-4, 27-36 DOI: 10.1300/J075v04n03_04
54. Will Ellis (1983): Use of a Management Team System to Implement MBO in an Airline, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4:3-4, 65-80 DOI: 10.1300/J075v04n03_07
55. Barbara J Fulton & Richard W Malott (1982): The Structured Meeting System, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:4, 7-18 DOI: 10.1300/J075v03n04_02
56. Charles A Maher (1982): Performance Feedback to Improve the Planning and Evaluation of Instructional Programs, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:4, 33-40 DOI: 10.1300/J075v03n04_04

57. Brandon L Hall & Daniel E Hursch (1982): An Evaluation of the Effects of a Time Management Training Program on Work Efficiency, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:4, 73-96 DOI: 10.1300/J075v03n04_08
58. J Michael Frost MA, B L Hopkins PhD & Rodney J Conrad PhD (1981): An Analysis of the Effects of Feedback and Reinforcement on Machine-Paced Production, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 5-17 DOI: 10.1300/J075v03n02_02
59. Enid Coles & Roger Blunden (1981): Maintaining New Procedures Using Feedback to Staff, a Hierarchical Reporting System, and a Multidisciplinary Management Group, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 19-33 DOI: 10.1300/J075v03n02_03
60. Barbara J Rowe (1981): USE OF FEEDBACK AND REINFORCEMENT TO INCREASE THE TELEPHONE REPORTING OF INDEPENDENT AUTOMOBILE APPRAISERS, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 35-40 DOI: 10.1300/J075v03n02_04
61. Dov Zohar & Nahum Fussfeld (1981): Modifying Earplug Wearing Behavior by Behavior Modification Techniques:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 41-52 DOI: 10.1300/J075v03n02_05
62. Charles A Maher (1981): IMPROVING THE DELIVERY OF SPECIAL EDUCATION AND RELATED SERVICES IN PUBLIC SCHOOLS, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:1, 29-44 DOI: 10.1300/J075v03n01_03
63. Mark G. Brown, Richard W Malott, Michael J Dillon & Erica J Keeps (1980): Improving Customer Service in a Large Department Store Through the Use of Training and

Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:4, 251-265 DOI: 10.1300/J075v02n04_02

64. Donald M Prue, Jon E. Krapfl, James C Noah, Sherry Cannon & Roger F Maley (1980): Managing the Treatment Activities of State Hospital Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:3, 165-181 DOI: 10.1300/J075v02n03_03
65. E. Scott Geller, Serena L Eason, Jean A Phillips & Merle D Pierson (1980): Interventions to Improve Sanitation During Food Preparation, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:3, 229-240 DOI: 10.1300/J075v02n03_08
66. Lee W Frederiksen (1980): BEHAVIORAL REORGANIZATION OF A PROFESSIONAL SERVICE SYSTEM, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:1, 1-9 DOI: 10.1300/J075v02n01_01
67. H. Wayne Dick (1980): INCREASING THE PRODUCTIVITY OF THE DAY RELIEF TEXTILE MACHINE OPERATOR, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:1, 45-57 DOI: 10.1300/J075v02n01_03
68. Alex Runnion, Jesse O Watson & John McWhorter (1978): ENERGY SAVINGS IN INTERSTATE TRANSPORTATION THROUGH FEEDBACK AND REINFORCEMENT, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:3, 181-191 DOI: 10.1300/J075v01n03_02
69. Robert Kreitner & Michael Golab (1978): INCREASING THE RATE OF SALESPERSON TELEPHONE CALLS WITH A MONETARY REFUND, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:3, 193-195 DOI: 10.1300/J075v01n03_03

70. Frank Petrock (1978): ANALYZING THE BALANCE OF CONSEQUENCES FOR PERFORMANCE IMPROVEMENT, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:3, 197-205 DOI: 10.1300/J075v01n03_04
71. Frank Andrasik, J. Regis McNamara & David M. Abbott (1978): POLICY CONTROL: A LOW RESOURCE INTERVENTION FOR IMPROVING STAFF BEHAVIOR, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 125-133 DOI: 10.1300/J075v01n02_03
72. Gerald D Emmert (1978): MEASURING THE IMPACT OF GROUP PERFORMANCE FEEDBACK VERSUS INDIVIDUAL PERFORMANCE FEEDBACK IN AN INDUSTRIAL SETTING, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 134-141 DOI: 10.1300/J075v01n02_04
73. P. A. Lamal & A. Benfield (1978): THE EFFECTS OF SELF-MONITORING ON JOB TARDINESS AND PERCENTAGE OF TIME SPENT WORKING, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 142-149 DOI: 10.1300/J075v01n02_05
74. Roger D Bourdon (1977): A TOKEN ECONOMY APPLICATION TO MANAGEMENT PERFORMANCE IMPROVEMENT, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 23-37 DOI: 10.1300/J075v01n01_02
75. Lawrence M. Miller (1977): IMPROVING SALES AND FORECAST ACCURACY IN A NATIONWIDE SALES ORGANIZATION, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 39-51 DOI: 10.1300/J075v01n01_03
76. H. Robert Quilitch, G. Dare de Longchamps, R. Arthur Warden & Colin J Szczepaniak (1977): THE EFFECTS OF ANNOUNCED HEALTH INSPECTIONS UPON

EMPLOYEE CLEANING PERFORMANCE, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 79-88 DOI: 10.1300/J075v01n01_05

77. Harry M Kent, Richard W Malott & Marie Greening (1977): IMPROVING ATTENDANCE AT WORK IN A VOLUNTEER FOOD CO-OPERATIVE WITH A TOKEN ECONOMY, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 89-98 DOI: 10.1300/J075v01n01_06

78. A. Byron Chandler (1977): DECREASING NEGATIVE COMMENTS AND INCREASING PERFORMANCE OF A SHIFT SUPERVISOR, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 99-103 DOI: 10.1300/J075v01n01_07

Apêndice 4

O Apêndice 4 apresenta todas as pesquisas que foram consistentes apresentadas nos gráficos de regressão. As referências não estão na formatação da APA atual por razão de terem sido extraídas de cada artigo individual durante a coleta.

1. Camden, M. C., Price, V. A. & Ludwig, T. D. (2011). Reducing Absenteeism and Rescheduling Among Grocery Store Employees With Point-Contingent Rewards. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(2), 140-149. DOI: 10.1080/01608061.2011.569194
2. Myers, W. V., McSween, T. E., Medina, R. E., Rost, K. & Alvero, A. M. (2010). The Implementation and Maintenance of a Behavioral Safety Process in a Petroleum Refinery. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(4), 285-307. DOI: 10.1080/01608061.2010.499027
3. Hermann, J. A., Ibarra, G. V. & Hopkins, B. L. (2010). A Safety Program That Integrated Behavior-Based Safety and Traditional Safety Methods and Its Effects on Injury Rates of Manufacturing Workers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 6-25. doi:10.1080/01608060903472445
4. Goomas, D. T. (2010). Replacing Voice Input With Technology That Provided Immediate Visual and Audio Feedback to Reduce Employee Errors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 30(1), 26-37. doi: 10.1080/01608060903472478
5. Rebecca A. Johnson, Ramona Houmanfar & Gregory S. Smith (2010): The Effect of Implicit and Explicit Rules on Customer Greeting and Productivity in a Retail Organization, *Journal of Organizational Behavior Management*, 30:1, 38-48 doi: 10.1080/01608060903529731

6. David T. Goomas (2008): The Effects of Computerized Auditory Feedback on Electronic Article Surveillance Tag Placement in an Auto-Parts Distribution Center, *Journal of Organizational Behavior Management*, 28:3, 188-197 doi:10.1080/01608060802251080
7. Danielle Tittelbach, Maureen Deangelis, Peter Sturmey & Alicia M. Alvero (2007): The Effects of Task Clarification, Feedback, and Goal Setting on Student Advisors' Office Behaviors and Customer Service, *Journal of Organizational Behavior Management*, 27:3, 27-40 DOI: 10.1300/J075v27n03_03
8. Jeffrey S. Hickman & E. Scott Geller (2005): Self-Management to Increase Safe Driving Among Short-Haul Truck Drivers, *Journal of Organizational Behavior Management*, 23:4, 1-20 DOI: 10.1300/J075v23n04_01
9. Melodie J. Bateman & Timothy D. Ludwig (2004): Managing Distribution Quality Through an Adapted Incentive Program with Tiered Goals and Feedback, *Journal of Organizational Behavior Management*, 23:1, 33-55 DOI: 10.1300/J075V23N01_03
10. Don Rohn, John Austin PhD & Sonya M. Lutrey (2003): Using Feedback and Performance Accountability to Decrease Cash Register Shortages, *Journal of Organizational Behavior Management*, 22:1, 33-46 DOI: 10.1300/J075V22N01_03
11. Donald A. Hantula, Amy K. Rajala, Ellyn G. Brecher Kellerman & Jennifer L. DeNicolis Bragger (2001): The Value of Workplace Safety, *Journal of Organizational Behavior Management*, 21:2, 79-98 DOI: 10.1300/J075V21N02_09
12. Paul A. Jessup & Dr. Anthony J. Stahelski (1999): The Effects of a Combined Goal Setting, Feedback and Incentive Intervention on Job Performance in a Manufacturing Environment, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19:3, 5-26 DOI: 10.1300/J075V19N03_02

13. Charles A. Boudreau, Walter P. Christian PhD & Susan Thibadeau PhD (1993): Reducing Absenteeism in a Human Service Setting, *Journal of Organizational Behavior Management*, 13:2, 37-50 DOI: 10.1300/J075v13n02_04
14. Jacqueline C. Landau (1993): The Impact of a Change in an Attendance Control System on Absenteeism and Tardiness, *Journal of Organizational Behavior Management*, 13:2, 51-70 DOI: 10.1300/J075v13n02_05
15. Donald A. Hantula PhD, Frances A. Stillman EdD & H. Richard Waranch PhD (1993): Can a Mass-Media Campaign Modify Tobacco Smoking in a Large Organization? Evaluation of the Great American Smokeout in an Urban Hospital, *Journal of Organizational Behavior Management*, 13:1, 33-47 DOI: 10.1300/J075v13n01_04
16. Connie J Wittkopp PhD, John F. Rowan PhD & Alan Poling PhD (1991): Use of a Feedback Package to Reduce Machine Set-Up Time in a Manufacturing Setting, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:2, 7-22 DOI: 10.1300/J075v11n02_02
17. Leslie A. Wilk & William K. Redmon (1990): A Daily-Adjusted Goal-Setting and Feedback Procedure for Improving Productivity in a University Admissions Department, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:1, 55-75 DOI: 10.1300/J075v11n01_05
18. Beth Sulzer-Azaroff, Betty Loafman, Robert J. Merante & Allan C. Hlavacek (1990): Improving Occupational Safety in a Large Industrial Plant, *Journal of Organizational Behavior Management*, 11:1, 99-120 DOI: 10.1300/J075v11n01_07
19. Norman Brown & William K. Redmon (1990): The Effects of a Group Reinforcement Contingency on Staff Use of Unscheduled Sick Leave, *Journal of Organizational Behavior Management*, 10:2, 3-17 DOI: 10.1300/J075v10n02_02

20. B. S. Karan & R. E. Kopelman (1987): The Effects of Objective Feedback on Vehicular and Industrial Accidents, *Journal of Organizational Behavior Management*, 8:1, 45-56
DOI: 10.1300/J075v08n01_04
21. Fred Luthans, Robert Paul & Lew Taylor (1986): The Impact of Contingent Reinforcement on Retail Salespersons' Performance Behaviors:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 7:1-2, 25-36 DOI: 10.1300/J075v07n01_03
22. Raymond G. Romanczyk (1985): A Case Study of Micro-computer Utilization and Staff Efficiency:, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6:3-4, 141-154 DOI: 10.1300/J075v06n03_10
23. Michael K McCuddy & Michael H Griggs (1984): Goal Setting and Feedback in the Management of a Professional Department, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6:1, 53-64 DOI: 10.1300/J075v06n01_04
24. Walter P. Christian (1984): A Case Study in the Programming and Maintenance of Institutional Change, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 99-153
DOI: 10.1300/J075v05n03_06
25. Jinger Robins & Margaret Lloyd (1984): A Case Study Examining the Effectiveness and Cost of Incentive Programs to Reduce Staff Absenteeism in a Preschool, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 175-189 DOI: 10.1300/J075v05n03_08
26. John J Gaetani, C. Merle Johnson & James T Austin (1983): Self- Management by an Owner of a Small Business, *Journal of Organizational Behavior Management*,5:1, 31-39
DOI: 10.1300/J075v05n01_04
27. James Conrin (1983): A Comparison of Two Types of Antecedent Control over Supervisory Behavior, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4:3-4, 37-47
DOI: 10.1300/J075v04n03_05

28. Will Ellis (1983): Use of a Management Team System to Implement MBO in an Airline, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4:3-4, 65-80 DOI: 10.1300/J075v04n03_07
29. Lee W Frederiksen, William T Richter Jr., Richard P Johnson & Laura J Solomon (1982): Specificity of Performance Feedback in a Professional Service Delivery Setting, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:4, 41-53 DOI: 10.1300/J075v03n04_05
30. Michael D Bowles, Richard W Malott & Mark R Dean (1982): The Evaluation Of An Incentive Program Used to Recruit Health Club Memberships Through Friend Referrals, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:4, 65-72 DOI: 10.1300/J075v03n04_07
31. J Michael Frost MA, B L Hopkins PhD & Rodney J Conrad PhD (1981): An Analysis of the Effects of Feedback and Reinforcement on Machine-Paced Production, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:2, 5-17 DOI: 10.1300/J075v03n02_02
32. Richard E Kopelman & George O Schneller IV (1981): A MIXED CONSEQUENCE SYSTEM FOR REDUCING OVERTIME AND UNSCHEDULED ABSENCES, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3:1, 17-28 DOI: 10.1300/J075v03n01_02
33. William W Rhoton (1980): A Procedure to Improve Compliance with Coal Mine Safety Regulations, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:4, 243-249 DOI: 10.1300/J075v02n04_01
34. Judy Shoemaker & Dennis H. Reid (1980): Decreasing Chronic Absenteeism Among Institutional Staff, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:4, 317-328 DOI: 10.1300/J075v02n04_07
35. Patrick McNees, Sharon W. Gilliam, John F. Schnelle & Todd R Risley (1980): CONTROLLING EMPLOYEE THEFT THROUGH TIME AND PRODUCT

IDENTIFICATION, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:2, 113-119

DOI: 10.1300/J075v02n02_04

36. Lee W Frederiksen (1980): BEHAVIORAL REORGANIZATION OF A PROFESSIONAL SERVICE SYSTEM, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2:1, 1-9 DOI: 10.1300/J075v02n01_01

37. Alex Runnion, Twila Johnson, John McWhorter (1978): THE EFFECTS OF FEEDBACK AND REINFORCEMENT ON TRUCK TURNAROUND TIME IN MATERIALS TRANSPORTATION, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 110-117 DOI: 10.1300/J075v01n02_01

38. Christopher Orpen (1978): EFFECTS OF BONUSES FOR ATTENDANCE ON THE ABSENTEEISM OF INDUSTRIAL WORKERS, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 118-124 DOI: 10.1300/J075v01n02_02

39. Frank Andrasik, J. Regis McNamara & David M. Abbott (1978): POLICY CONTROL: A LOW RESOURCE INTERVENTION FOR IMPROVING STAFF BEHAVIOR, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 125-133 DOI: 10.1300/J075v01n02_03

40. Michael McCarthy (1978): DECREASING THE INCIDENCE OF "HIGH BOBBINS" IN A TEXTILE SPINNING DEPARTMENT THROUGH A GROUP FEEDBACK PROCEDURE, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:2, 150-154 DOI: 10.1300/J075v01n02_06

41. Robert W Kempen & R. Vance Hall (1977): REDUCTION OF INDUSTRIAL ABSENTEEISM, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 1-21 DOI: 10.1300/J075v01n01_01

42. Lawrence M. Miller (1977): IMPROVING SALES AND FORECAST ACCURACY IN A NATIONWIDE SALES ORGANIZATION, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 39-51 DOI: 10.1300/J075v01n01_03
43. A. Byron Chandler (1977): DECREASING NEGATIVE COMMENTS AND INCREASING PERFORMANCE OF A SHIFT SUPERVISOR, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1:1, 99-103 DOI: 10.1300/J075v01n01_07