



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE

Departamento de Administração

JOÃO PAULO SOARES BRAZ

**EFEITO DO PACOTE DE FEEDBACK SOBRE VARIÁVEIS DE DESEMPENHO
DA EQUIPE DE VENDAS DE UMA MPE VAREJISTA DO DF**

Brasília – DF

2022

JOÃO PAULO SOARES BRAZ

**EFEITO DO PACOTE DE FEEDBACK SOBRE VARIÁVEIS DE DESEMPENHO DA
EQUIPE DE VENDAS DE UMA MPE VAREJISTA DO DF**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora:
Doutora, Carla Peixoto Borges.

Brasília – DF

2022

JOÃO PAULO SOARES BRAZ

**EFEITO DO PACOTE DE FEEDBACK SOBRE VARIÁVEIS DE DESEMPENHO DA
EQUIPE DE VENDAS DE UMA MPE VAREJISTA DO DF**

João Paulo Soares Braz

Doutora, Carla Peixoto Borges
Professora-Orientadora

Prof. Dr. Rafael Barreiros Porto
Professor Examinador

Prof. Dr. Alcino Franco Moura Jr.
Professor Examinador

Brasília, 29 de abril de 2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por todo o apoio, em especial minha mãe por sempre me apoiar nas decisões, me dando força e colo em momentos que eu nem sabia que era necessário. Seu apoio, amor, atenção, história, dedicação e muitas outras qualidades que a fazem ser uma pessoa admirável e que eu tenho o prazer de chamar de mãe. Essa conquista não é minha, é nossa.

Agradeço à minha irmã Sabrina Braz por todo apoio, compreensão, amor, paciência, conversas e por sempre acreditar em mim, até quando eu mesmo não acredito. Eu tento ser um exemplo para você em vários aspectos, porém, você que serve de exemplo para mim em como sempre ser uma pessoa melhor. Fico feliz por estar finalizando um ciclo na universidade e ver você iniciar esse caminho tão cheio de histórias. Esse bastão eu passo para você, minha irmã, aprenda, cresça e evolua, quando precisar, só precisa estender a mão.

Agradeço minha orientadora, Carla Borges, por ter acreditado em mim até o último minuto, foi fundamental ter uma profissional com tamanha dedicação e empatia para a construção desse trabalho. Minha eterna gratidão.

Aos meus amigos e família que estavam sempre dispostos a fazer de tudo para me ajudar no que fosse possível. Em especial ao Rick Lago, por me fazer sentir uma pessoa especial, não medindo esforços para que eu me sinta bem e que eu tenha condições de alcançar meus sonhos e objetivos, feliz é aquele que pode ter uma pessoa que se doa tanto ao outro com o único motivo, de vê-la feliz. Um agradecimento ao meu primo Mateus Soares, que me ajudou assim que eu precisei de um apoio, sem qualquer questionamento ou reclamação, muito obrigado.

Agradeço à organização, seu gestor e seus funcionários por me permitirem realizar tal pesquisa, que não se limitou a questões acadêmicas, foi um aprendizado pessoal e profissional.

Agradeço ao grupo Experimenta, à Universidade de Brasília, à Empresa Júnior, aos Projetos de Extensão, aos Estágios e ao Departamento de Administração por terem me ajudado a construir quem eu sou, hoje considero que saio uma pessoa melhor e mais cheia de histórias, o meu muito obrigado.

RESUMO

O Brasil conta com grande participação das micro e pequenas empresas (MPEs) no valor adicionado da economia brasileira, seguindo uma trajetória de crescimento nesse índice. Porém, quando comparadas com médias e grandes empresas, as MPEs apresentam níveis mais baixos de produtividade (valor adicionado pelo quantitativo de pessoal ocupado). A literatura ainda carece de pesquisas relacionadas a indicadores de desempenho na área de *Organizational Behavior Management*, ainda mais em contexto brasileiro. O objetivo deste estudo foi analisar os efeitos das intervenções do pacote de *feedback* (treinamento, meta e *feedback*) sobre os indicadores de desempenho em vendas (número de vendas, faturamento e ticket médio). Para alcançá-lo, foi realizado uma intervenção em uma organização enquadrada como micro e pequena empresa situada no Brasil. Os resultados alcançados apontaram que o pacote de *feedback* não obteve um efeito positivo nos indicadores de desempenho analisados nessa pesquisa.

Palavra-chave: MPE; Micro e Pequenas Empresas; Comércio; Varejo; Organizational Behavior Management; Treinamento; Meta; Feedback; Indicadores de Desempenho

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Número de vendas dos vendedores 2 e 5</i>	25
Gráfico 2. <i>Número de vendas dos vendedores 3 e 4</i>	26
Gráfico 3. <i>Faturamento dos vendedores 2 e 5</i>	28
Gráfico 4. <i>Faturamento dos vendedores 3 e 4</i>	29
Gráfico 5. <i>Ticket Médio por venda dos vendedores 2 e 5</i>	30
Gráfico 6. <i>Ticket Médio por venda dos vendedores 3 e 4</i>	31
Gráfico 7. <i>Faturamento no mesmo período entre os anos de 2018 e 2021</i>	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. <i>Estrutura das intervenções</i>	20
Tabela 2. <i>Perfil dos Vendedores</i>	23
Tabela 3. <i>Média dos Indicadores de Desempenho.</i>	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Objetivo Geral.....	11
1.2	Objetivos Específicos.....	11
1.3	Justificativa.....	11
2	REVISÃO TEÓRICA.....	12
2.1	<i>Organizational Behavior Management</i> – OBM.....	12
2.2	Treinamento à luz do <i>Organizational Behavior Management</i>	14
2.3	Meta à luz do <i>Organizational Behavior Management</i>	13
2.4	Feedback à luz do <i>Organizational Behavior Management</i>	15
2.5	Pacote de Feedback à luz do <i>Organizational Behavior Management</i>	16
2.6	Indicadores de Desempenho em Vendas à luz do OBM.....	17
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	18
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	19
3.2	Procedimento de Coleta e Análise dos Dados.....	20
3.3	Caracterização da Organização.....	21
3.4	Participantes da Amostra.....	21
3.5	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
4.1	Análises Descritivas.....	25
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	35
6	REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) aumentaram nos últimos anos a sua participação no valor adicionado (que é a diferença entre o custo que a empresa teve para produzir e tudo que ela efetivamente produziu de bens e serviços no final do processo) da economia brasileira chegando a cerca de 30% no ano de 2017, seguindo uma trajetória de crescimento que vem desde 1985 (SEBRAE, 2020). Segundo esse estudo, as MPEs são responsáveis por mais da metade dos empregos formais (51%) no país, sendo que 66% estão alocados no comércio. Em relação ao nível de produtividade (valor adicionado pelo quantitativo de pessoal ocupado), as MPEs apresentam os níveis mais baixos (em relação às médias e grandes empresas, principalmente no comércio).

No que diz respeito às vendas do comércio, segundo dados da Pesquisa Mensal de Comércio (PMC) pelo IBGE, houve um saldo positivo no crescimento das vendas no comércio varejista nos anos de 2017 (2,1%), 2018 (2,3%), 2019 (1,8%) e 2020 (1,2%), porém essa taxa vem diminuindo; em 2020 (IBGE, 2020), a atividade que mais diminuiu foi a de livros, jornais, revistas e papelaria (-30,6%).

No contexto do Distrito Federal, um estudo feito sobre o faturamento médio das pequenas empresas do Brasil mostrou que o DF está como umas das localidades que mais faturam nesse segmento. Sendo que, esse setor representa 94,3% do Produto Interno Bruto (PIB) no Distrito Federal (CODEPLAN, 2018).

Para a manutenção do crescimento das MPEs, sabe-se que um dos fatores determinantes para a sobrevivência e crescimento de novos negócios, é a sua gestão de vendas (SEBRAE, 2013). Falhas na área de vendas foi uma das causas mais citadas (31%) pelos empreendedores para o encerramento de seus negócios, segundo pesquisa realizada pelo Sebrae (2016).

Conforme Kotler e Armstrong (2007), o vendedor é o maior elo entre a empresa e o cliente. No entanto, para se obter melhores resultados, é preciso uma equipe bem treinada e que possa trazer os melhores resultados para a organização. A prestação de serviços pelo estabelecimento depende grande parte do desempenho dos vendedores, por serem responsáveis da relação empresa-consumidor, sendo utilizado várias variáveis de desempenho para essa verificação, como: ticket médio, número de vendas, faturamento.

Nota-se que esse desempenho, no entanto depende do desenvolvimento de competências por parte dos vendedores. Essas competências podem ser obtidas a partir de intervenções no comportamento dos colaboradores, na perspectiva comportamental essas competências são entendidas como repertório comportamental.

Conforme Skinner (1974), a análise do comportamento é uma ciência onde se busca interpretar o comportamento humano em sua relação com o meio ambiente, sendo que a análise

das relações funcionais entre comportamento e ambiente, possibilita realizar a previsão e controle da ocorrência de comportamentos em um determinado ambiente.

Teoria da área de *Organizational Behavior Management* (OBM) está centrada no conceito de contingência tríplice, proposto por Skinner (1970). O autor defende que na previsão da sua ocorrência e até controlá-lo, se entendermos a base do ato comportamental, que é formado por: (a) antecedentes, (b) comportamento e (c) consequência (reforço ou punição).

A aplicação da análise do comportamento em organizações é denominada *Organizational Behavior Management* – OBM (Nery, 2009). Essa ferramenta se mostra favorável para o alcance dos objetivos organizacionais de uma empresa, visto que as empresas são formadas e operadas por pessoas, sendo que o alcance desses objetivos depende do comportamento dos indivíduos que formam a empresa.

As intervenções de OBM podem ser interessantes de serem aplicadas pois, em sua maioria, essas intervenções não necessitam de grandes aportes monetários, sendo vantajoso para o cenário das MPEs brasileiras, que adquiriram importante papel na esfera socioeconômica do país (SEBRAE, 2014).

Dentre os estudos analisados, pode-se observar que o OBM oferece ferramentas e embasamentos que impactam de forma positiva a mudança de comportamentos relevantes dos colaboradores de uma organização (Reid, 1998).

Dos estudos dentro da área, a aplicação do OBM tem efeitos positivos no comportamento-alvo, como sugere o estudo de Abernathy (2013) que incluiu 68 estudos realizados entre 1984 e 2009, mostrando uma evolução média de 54,8% dos resultados-alvo; Na literatura pesquisada de OBM, pode-se observar que a cada uma das três variáveis (treinamento, meta e *feedback*) têm efeitos positivos, porém possuem maior efetividade quando combinadas no pacote de *feedback*, como será chamada a correlação entre essas três variáveis nesta pesquisa. Como pode se observar no estudo de Elder, Sundstrom, Brezinski, Waldeck, Calpin e Boggs (1984), o treinamento é efetivo inicialmente, mas que também é interessante combiná-lo com outras práticas, como *feedback* para que a melhoria de desempenho seja mantida.

Os pesquisadores Ralis e O'Brien (1987) investigaram o efeito de metas e *feedback* sobre o comportamento-alvo de perguntar ao cliente se ele aceitaria um vinho para acompanhar a refeição, a intervenção foi positiva sobre com o comportamento de oferecer um novo produto ao cliente, resultando em um aumento no faturamento da empresa.

Estudos mais recentes, também mostram como o OBM têm tido um impacto positivo nas organizações, como na área de produtividade em processos (e.g., Durgin, Mahoney, Cox, Weetjens & Poling, 2014; Tammemagi, O'Hora & Maglieri, 2013), desempenho (Palmer & Johnson, 2015) e diminuição da ocorrência de comportamentos indesejados (Nery, 2012; Palmer e Johnson, 2013).

Considerando os dados de crescimento, a relevância para a economia, os fatores determinantes para a sobrevivência das MPEs brasileiras e a escassez de literatura acerca desse tema no contexto brasileiro, tem-se a necessidade de pesquisas sobre a aplicação do *Organizational Behavior Management* no contexto brasileiro e análise da sua aplicação sobre indicadores de desempenho em vendas. Sendo escassos estudos que analisem o comportamento de vendedores em organizações brasileiras e escassos também estudos que analisem os impactos desses comportamentos sobre variáveis de desempenho, conforme análise na bases de periódicos Revista de Administração Contemporânea, *Scientific Periodicals Electronic Library, Journal of Organizational Behavior Management*.

Diante do que foi exposto, com o objetivo de contribuir para os estudos realizados no contexto brasileiro de micro e pequenas empresas, propõe uma intervenção de do pacote de *feedback* (treinamento, metas e *feedback*) sobre o desempenho em vendas – junto a uma empresa de pequeno porte varejista de papelaria e armarinho do Distrito Federal – em que buscou responder o seguinte questionamento: Qual o efeito da intervenção de treinamento, metas e *feedback* sobre o desempenho em vendas de uma micro e pequena empresa varejista do DF?

1.1 Objetivo Geral

Analisar o efeito da intervenção do pacote de *feedback* sobre o desempenho de vendedoras de uma MPE varejista.

1.2 Objetivos Específicos

1. Mensurar o desempenho dos vendedores em linha de base (faturamento, número de vendas e ticket médio);
2. Analisar o efeito de treinamento sobre: faturamento, número de vendas e ticket médio
3. Analisar o efeito de *feedback* sobre: faturamento, número de vendas e ticket médio
4. Analisar efeito de meta sobre: faturamento, número de vendas e ticket médio;

1.3 Justificativa

A justificativa para a realização do presente estudo sustenta-se na esfera acadêmica e na gerencial. Assim, dos estudos que já se tem notícias existe um potencial para explorar os efeitos do OBM em organizações brasileiras, especial interferências com pacote de *feedback* (treinamento, *feedback* e metas) por ser uma aplicação de baixo custo, visando a limitação orçamentária das EMPs brasileiras e o resultado positivo da aplicação dessa ferramenta.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica a seguir trata sobre uma breve apresentação da área de Organizational Behavior Management (OBM), das variáveis independentes de intervenção desse objeto de estudo: treinamento, meta e feedback e acerca sobre desempenho em vendas.

2.1 *Organizational Behavior Management* – OBM

Organizational Behavior Management refere-se ao estudo do comportamento humano dentro de uma organização (NERY, 2009). O termo se refere ao comportamento operante de Skinner, comportamento que produz consequências no seu ambiente, (Moreira & Medeiros, 2007). Conforme Skinner (1970), quando há consequências decorrentes de determinado comportamento, aumentam ou diminuem as chances que ele ocorra novamente ou seja mantido naquele ambiente. Segundo Moreira e Medeiros (2007), quando existe a possibilidade de perpetuar o comportamento, a consequência é chamada de reforço, porém a consequência para aqueles comportamentos que têm a probabilidade de ocorrer reduzidas são chamados de punição.

Dessa maneira, para seja possível antecipar e controlar a ocorrência de um determinado comportamento, recorre-se ao conceito de contingência tríplice. Segundo Skinner (1970), a contingência tríplice envolve a relação entre: antecedentes (estímulos discriminativos e operações estabelecedoras), respostas (comportamento) e consequências. A partir desse conceito, Todorov (2012) explica a análise funcional, que é a utilização da contingência tríplice para prever e controlar a ocorrência de comportamentos, ou seja, analisando a inserção de um estímulo (a) antes do comportamento (b) e que controle a sua ocorrência (c).

Posto isto, podemos dizer que *Organizational Behavior Management* (OBM) é uma área de estudo e aplicação, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho de funcionários e das organizações, com base na análise funcional para programar, antecipar e controlar as consequências do comportamento das pessoas. Para que dessa forma os colaboradores estejam alinhados com objetivos das organizações, podendo o seu desempenho organizacional ser medido pelos indicadores de desempenho em vendas, que será tratado neste trabalho como as variáveis dependentes (número de vendas, faturamento e ticket médio). Tais indicadores foram selecionados a partir da análise de quais dados a empresa, objeto dessa pesquisa, tinham disponíveis por meio do seu *software* de gerenciamento.

Assim sendo, podemos destacar que o *Organizational Behavior Management* tem como objetivo examinar o comportamento dos funcionários de uma organização de forma funcional, entendendo quais e como esses comportamentos podem ser reforçadores ou punitivos para a organização, com mensuração das variáveis anterior à intervenção (linha de base), durante a intervenção e posterior à intervenção (retorno à linha de base) dos resultados. Como existem inúmeras ferramentas que podem ser utilizadas para modificar o comportamento de

funcionários de uma organização, o presente estudo irá utilizar três variáveis independentes: treinamento, meta e *feedback*, que será nomeado de pacote de *feedback*.

2.2 Treinamento à luz do *Organizational Behavior Management*

Para o bom desempenho de uma atividade, é consideravelmente importante que ela esteja descrita de forma clara, de o que, como, por quem e quando deve ser executada, assim como quais critérios serão avaliados para que essa atividade seja considerada um sucesso no alcance ou não do objetivo. Assim sendo, é necessário que os funcionários da organização tenham conhecimento de qual o comportamento é adequado para o alcance das metas. Para o desenvolvimento de tais comportamentos, a adição de um treinamento é uma maneira para criar esse repertório para o bom desempenho na execução de suas atividades.

Milkovich e Bourdreau (2010) trazem o conceito de treinamento como sendo um processo sistematizado que tem o objetivo de proporcionar a obtenção de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor harmonização entre as características dos colaboradores e as necessidades que as suas funções exigem. Esse processo de treinamento também é utilizado para esclarecer quais serão as atividades executadas pelos funcionários, para que dessa forma o colaborador possa ter de forma clara quais são suas funções dentro da organização. Conforme Chiavenato (2010), o treinamento é um processo que envolve uma grande lucratividade, pois permite que as pessoas contribuam de maneira efetiva o alcance dos objetivos da organização.

Conforme estudo de Howard e Reed (2015), foi investigado quais os efeitos das intervenções de comportamento sobre o desempenho da correta aplicação do protocolo de um abrigo de animais. Para efeito comparativo, houve o registro dos dados quando aplicado treinamento usual do abrigo, resultando em um desempenho de 55,2% da correta execução das etapas do protocolo. Como primeira intervenção, os participantes da pesquisa eram submetidos a vídeos explicativos sobre como funcionava cada uma das etapas do protocolo, resultando em um desempenho de 75,3% na correta aplicação do protocolo pelos participantes. Como segunda intervenção, os participantes foram expostos a um treinamento que tinha o objetivo de desenvolver um novo comportamento, resultando em um desempenho de 90,6% de execução correta das atividades. Para que os resultados positivos das intervenções perdurassem, a variável treinamento foi combinada com o repasse de *feedback*.

No entanto, vale evidenciar que por mais que o processo de treinamento tenha resultados positivos sobre o comportamento-alvo, trazendo benefícios para a organização, muitas vezes a manutenção desse treinamento não é mantido dentro da organização. Segundo o estudo de Elder, Sundtrom, Brezinski, Waldeck, Calpin e Boggs (1984), a aplicação de um treinamento é efetivo, porém existe a necessidade de que essa variável seja combinada com outras práticas com efeito comportamental para que os resultados positivos no desempenho sejam mantidos.

Conforme estudo realizado por Palmer e Johnson (2013), foi averiguado como o

detalhamento das atribuições dos cargos combinado com a passagem de *feedback* com rotina semanal tinham efeito sobre uma organização americana do setor alimentício composta por quarenta funcionários. O problema diagnosticado foi referente ao horário de chegada ou partida dos funcionários, mesmo com um horário estabelecido para ambas as etapas, os funcionários estavam chegando ou mais cedo ou mais tarde do que deveriam, trazendo prejuízos financeiros para a organização. Com a aplicação de uma intervenção com duração de sete semanas com as variáveis treinamento e *feedback*, houve um resultado positivo sobre o comportamento-alvo dos funcionários, trazendo melhorias e redução dos gastos que o comportamento inicial trazia para a organização.

Exposto isso, a variável treinamento têm função de desenvolver repertórios comportamentais dentro do pacote de *feedback*, comportamentos esses que são necessários para o desenvolvimento e execução das atividades dentro de uma organização, sendo reforçados com a combinação com outras variáveis para que seja gerado bons comportamentos e por consequência, bom desempenho nos objetivos da organização (Mayer & Reed, 2013).

2.3 Meta à luz do *Organizational Behavior Management*

Criado o repertório necessário para o desenvolvimento e execução de suas atividades, o desempenho dos funcionários e conseqüentemente da organização podem melhorar com a combinação do estabelecimento da variável meta. Conforme Locke e Latham (2006), a implantação de metas de desempenho pode ter uma característica reforçadora para a motivação e a persistência no indivíduo, ocasionando que seus esforços sejam direcionados para o alcance da meta, e com isso, alcance dos objetivos organizacionais. Contudo, como mostrado no estudo, a meta deve ser desafiadora, sendo mais eficaz na motivação; específica, para ter claro o foco e atingível, visto que metas não atingíveis tem a tendência de desmotivar os colaboradores.

Conforme estudo de Tammegi, O’Hora e Maglieri (2013), foi investigado qual o efeito da adição da variável meta sobre o desempenho do trabalho de vinte e seis participantes, além de analisar a tenacidade ou inconstância do comportamento analisado no estudo. Os participantes da pesquisa tiveram o seu desempenho analisado referente a execução do registro de dados médicos em um sistema, onde o indicador de desempenho era o número de vezes que os dados eram inseridos corretamente.

Assim sendo, após o desempenho ser medido e registrado em uma linha de base, duas intervenções sobre metas foram inseridas no processo de registro, a primeira variável era uma meta alta, porém inatingível e a segunda variável era uma meta baixa, porém atingível. Em um primeiro momento as metas foram estabelecidas como regra para os participantes, e em outro momento os participantes poderiam escolher entre as duas variáveis meta. Ao final da pesquisa, foi verificado que independente se a meta foi imposta ou escolhida, o desempenho durante as condições de meta alta foi melhor do que as condições de meta baixa.

Dentro do campo comportamental, Fellner e Sulzer-Azaroff (1984) trazem em seu estudo uma investigação onde a variável meta pode se caracterizar como um estímulo que precede o comportamento, aumentando a chance daquele comportamento ser repetido pelo indivíduo, o que é chamado de controle discriminativo. Conforme Malott (1993), a inserção da variável metas pode ser um reforçador para que os comportamentos se repitam em comparação a não utilização da variável meta.

Além do controle discriminativo citados pelos autores, a meta pode assumir uma função de estímulo reforçador no alcance da meta e nos comportamentos que levaram ao seu alcance, pois assumindo uma característica motivadora, o indivíduo tem uma possibilidade maior de alcançar a meta estipulada. Conforme mostram os estudos de Balcazar, Hopkins e Suarez (1985) e Prue e Fairbank (1981), a combinação com a variável *feedback* se mostra mais eficiente quando combinada com outras variáveis.

Averiguada tal eficiência, Loewy e Bailey (2007) investigaram em seu estudo os efeitos da definição da variável metas combinado com a passagem da variável *feedback* sobre o resultado do desempenho do comportamento do atendimento ao cliente em duas lojas varejistas americanas. Para se analisar tais efeitos, foi adicionada intervenções de comportamento para cerca de 300 funcionários, para efeito comparativo foi registrado dados de desempenho dos funcionários uma linha de base com duração de 45 dias, onde foram as variáveis de comportamento analisadas eram: cumprimentar os clientes adequadamente; fazer contato visual com os clientes e sorrir para os clientes.

Feito isso, ainda no estudo de Loewy e Bailey (2007), foi adicionada a primeira intervenção de comportamento, que consistia em publicar os *feedbacks* gráficos combinado com repasse *feedback* duas vezes durante a semana. A primeira intervenção já resultou em um aumento de 13% no desempenho dos participantes em comparação a linha de base. A segunda intervenção consistia em manter o *feedback* gráfico, porém com a adição do estabelecimento de meta 20% maior que o melhor desempenho durante a intervenção um e com o elogio individual que os gerentes davam aos funcionários.

2.4 Feedback à luz do Organizational Behavior Management

Conforme estudo de Poling, Dicknson, Austin e Normad (2000), o *feedback* é uma das variáveis de intervenção mais utilizadas para melhorar o desempenho de funcionários nas organizações. Segundo Daniels e Daniels (2006), o *feedback* é repasse para a pessoa responsável sobre o comportamento alvo, ou seja, o *feedback* é uma informação sobre a performance que permite que a pessoa mude o seu comportamento.

No estudo de Palmer, Johnson e Johnson (2015) foi realizada uma investigação do efeito

da precisão do *feedback* sobre o desempenho na execução das atividades, sendo o indicador de desempenho a ação de inserir corretamente os dados financeiros em um programa de computador que averiguava esses dados. Para análise do efeito, o processo de intervenção consistiu em dividir o grupo de 60 pessoas em 2 grupos, onde o grupo 1 iria receber a variável *feedback* de forma precisa do seu desempenho, ou seja, iriam saber o número exato de erros e acertos e o grupo 2 iria receber a variável *feedback* de forma imprecisa, não saberiam o número exato de erros e acertos. Ao final do estudo pode-se observar que o grupo que recebeu *feedbacks* precisos teve um desempenho da execução da atividade melhor do que o grupo que recebeu o *feedback* impreciso.

Um outro fator que pode influenciar a efetividade do repasse de *feedback* aos colaboradores é a relação entre frequência e eficácia, onde pode-se observar que *feedbacks* passados com maior frequência têm um resultado melhor em relação ao desempenho das atividades dos colaboradores, como mostra o estudo de Kang, Oah e Dickson (2003).

No estudo de So, Lee e Oah (2013) foi investigado o efeito da frequência da variável *feedback* sobre o desempenho de colaboradores em relação ao atendimento ao cliente de um posto de gasolina em Seul, Coreia do Sul. Para registro da linha de base, o gerente do posto de gasolina fez a observação e registro do desempenho em quatro variáveis que eram definidas como comportamentos críticos, eram eles: cumprimentar o cliente; perguntar o que o cliente precisava; oferecer para recolher o lixo do carro do cliente e oferecer milhas no cartão do cliente. Após essas etapas, foi incluído o repasse de *feedbacks* com frequência semanal e em seguida o repasse de *feedbacks* com frequência diária. Realizada as intervenções, pode-se observar que quando a variável *feedback* foi adicionada semanalmente, o resultado no desempenho dos colaboradores foi positivo, porém quando a variável foi inserida diariamente, o resultado sobre o desempenho foi superior em comparação com a frequência semanal.

2.5 Pacote de Feedback à luz do Organizational Behavior Management

O pacote de *feedback*, que é como é chamada a correlação entre treinamento, meta e *feedback* nesta pesquisa, consiste em analisar o efeito da combinação entre as três variáveis independentes treinamento, meta e *feedback*. Pois pode-se notar que cada uma dessas variáveis tem uma função diferente sobre o comportamento-alvo, trazendo resultados positivos para organização individualmente, porém quando essas três variáveis são combinadas entre si, possuem uma maior efetividade resultando em melhor desempenho da organização

Em um estudo realizado por Balcazar, Hopkins e Suarez (1985) o *feedback* assumiu funções comportamentais diferentes em um mesmo período, no estudo realizado o *feedback* atuou como estímulo discriminativo, ou seja, as mudanças comportamentais foram ocasionadas por reforço do

desempenho em situações semelhantes; reforço condicionado, ou seja, onde comportamentos foram fortalecidos através de consequências relacionadas com outros reforços e uma outra função também apresentada foi o *feedback* como operação motivadora, alterando a importância dos antecedentes do estímulo reforçador. Entretanto, os autores destacaram que muitas vezes a aplicação apenas da variável *feedback* pode não ser eficaz, contudo, quando essa variável é combinada com outras variáveis com efeito no comportamento alvo, os resultados apresentados são mais oportunos.

Em outro estudo, Tittelbach, Deangelis, Sturmey e Alvero (2007) investigaram o efeito das variáveis treinamento, metas e *feedback* sobre o comportamento de indivíduos de um escritório e atendimento ao cliente. As variáveis analisadas neste estudo eram: pontualidade, cumprimentar corretamente os clientes e ter uma postura correta quando conversar com o cliente, sendo que essas três variáveis foram registradas em uma linha base múltipla. A intervenção aplicada consistia em descrever quais eram as tarefas dos participantes, estabelecimento de uma meta clara para cada uma das variáveis e repasse de *feedback* aos participantes por seus supervisores. Sendo assim, após a aplicação da intervenção pode-se notar que em comparação à linha de base os participantes do estudo tiveram um resultado melhor na variável pontualidade, onde os atrasos diminuíram de sete para três minutos; também houve resultados positivos em relação os cumprimentos, saindo de 50% de aplicação para 89% e na variável postura com o cliente o resultado saltou de 50% para 95%.

Dessa forma, para que a pesquisa tenha maior possibilidade de apresentar resultados consistentes sobre as intervenções sugeridas para a organização analisada, as três variáveis serão apresentadas correlacionadas. O treinamento podendo atuar como antecedente ao comportamento-alvo, criando conhecimentos, técnicas e repertório para os funcionários, para que essas informações sirvam de base para alcance das metas estabelecidas, podendo atuar como um estimulante para o seu alcance. Por fim, com fornecimento de *feedback* sobre os resultados dos seus comportamentos, a fim de aumentar a possibilidade de que os comportamentos inseridos perdurem.

2.6 Indicadores de Desempenho em Vendas à luz do *Organizational Behavior Management*

Conforme análise na bases de periódicos Revista de Administração Contemporânea, *Scientific Periodicals Electronic Library, Journal of Organizational Behavior Management*, não foi encontrado estudos que tivessem aplicação de OBM relacionadas à treinamento em vendas, aplicadas dentro de micro e pequenas empresas no Brasil ou que analisassem os indicadores de desempenho em vendas aqui citadas (número de vendas, faturamento e ticket médio). Dessa forma para a discussão foram selecionados estudos que que tivessem suas pesquisas variáveis que se aproximavam à indicadores de desempenho em vendas.

No estudo de Ralis e O'Brien (1987) foi analisado o efeito da inserção das variáveis meta e *feedback* sobre o comportamento-alvo de oferecer vinho como acompanhamento da refeição realizada em estabelecimento do ramo alimentício, sendo analisado o desempenho de sete

funcionários sobre indicadores: número de ofertas e número de vendas realizadas. Como primeira etapa foi analisada e registrada a linha de base do desempenho desses colaboradores, como segunda etapa houve a aplicação da variável meta padrão, com participação de todos os colaboradores. A etapa da variável *feedback* foi dividida em dois momentos, em um primeiro momento o repasse de *feedback* se deu por meio de *feedback* visual posicionado em uma das paredes do estabelecimento. E o outro momento se deu com *feedbacks* individuais. Após as intervenções, pode-se observar que houve um efeito positivo no desempenho dos funcionários, tendo aumento no registro na venda de vinhos a cada uma das variáveis inseridas, tendo um impacto positivo no faturamento total da empresa. Porém, mesmo com resultados positivos durante a intervenção, em uma nova pesquisa realizada dois meses após o estabelecimento de meta e *feedback*, foi notado que não houve a manutenção dos efeitos positivos. Podendo sugerir a analisar novas formas de estabelecimento de metas e periodicidade do repasse de *feedback*.

Um outro estudo que variáveis que se aproximavam à intervenção proposta por essa pesquisa foi o estudo de Squires, Wilder, Fixsen, Hess, Rost, Curran e Zonneveld (2007), onde foi investigado os efeitos da aplicação da variável treinamento e da variável *feedback* em relação ao desempenho sobre duas variáveis de comportamento o recebimento do cliente e a oferta de um produto superior ao que o cliente procura em um restaurante. Após um período de registro de linha de base, as intervenções foram aplicadas e o resultado positivo em comparação ao período pré-intervenção. Obtendo resultados positivos nas duas variáveis de desempenho citadas anteriormente, com impacto positivo no faturamento total do restaurante.

Dessa forma, o estudo aqui presente mostra que a aplicação de OBM podem ter resultados positivos em vários aspectos de uma organização, como mudanças no comportamento dos colaboradores que resultam em um impacto positivo no faturamento total. Dito isso, o estudo tem o objetivo de analisar o efeito da inserção do pacote de *feedback* (treinamento, meta e *feedback*) sobre o desempenho de vendedoras de uma MPE varejista, sendo analisado como as variáveis independentes têm efeito sobre as variáveis dependentes faturamento, ticket médio e número de vendas.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nessa seção busca-se compreender o delineamento do presente trabalho com base nos objetivos, analisando os métodos e técnicas que serão utilizados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O estudo tem o objetivo analisar o efeito da intervenção do pacote de *feedback* sobre o desempenho de vendedoras de uma MPE varejista, comparando dados de vendas anteriores e posteriores às intervenções propostas para análise do comportamento. Para alcançar os objetivos aqui propostos, o presente estudo se caracteriza como um estudo quantitativo, baseada em observação livre das vendas e entrevistas com a vendedora com melhor desempenho e gestor, utilizando análise funcional, quantitativo e longitudinal (Cosby, 2003).

Conforme Cozby (2003), em pesquisas em que se aplica técnicas de modificação de comportamento, muitas vezes se utiliza o delineamento quasi-experimental de sujeito único. Esse delineamento busca registrar o comportamento do sujeito durante um período determinado, onde é feito o registro da linha de base, ou seja, registrado os comportamentos e dados anterior a intervenção; registrado os comportamento e dados durante a intervenção proposta e por último, registrado os comportamentos e dados após a intervenção no comportamento do sujeito.

Para evitar que motivos externos e não controlados por essa pesquisa possam intervir nos resultados dessa pesquisa, foi utilizado uma linha de base múltipla, onde a equipe de vendas (5 vendedoras) será dividida em duas duplas para a eficácia da intervenção em seus comportamentos, entretanto a vendedora 1 teve seus dados registrados, mas não participou de nenhuma intervenção proposta por essa pesquisa por sua função principal não ser de vendedora. Segundo Cozby (2003), para se evitar que os resultados tenham interferências, a base múltipla com mais de um sujeito é eficaz, dessa forma, nesse estudo serão utilizados quatro sujeitos divididos em duplas, onde cada dupla recebe uma intervenção diferente em um período diferente.

No estudo com duração de treze semanas, a introdução das variáveis independentes (treinamento, meta e *feedback*) foram aplicadas em diferentes períodos para as duas duplas, enquanto a primeira dupla era iniciada com o treinamento em vendas com duração de 1 semana, a segunda dupla ainda registrava a linha de base, a segunda intervenção era a aplicação da variável meta com registro de duas semanas e a terceira intervenção foi a aplicação da variável *feedback* com duração de duas semanas, para melhor entendimento pode-se observar a tabela 1 com se estruturou de intervenção A aplicação das intervenções tinha o intuito de averiguar como a mudança de comportamento proposta tinha efeito sobre as variáveis dependentes: número de vendas, faturamento e ticket médio.

Na tabela 1 pode-se encontrar a estrutura das intervenções realizadas:

Tabela 1*Estrutura das intervenções realizadas*

Semana	Vendedora 1	Vendedoras 2 e 5	Vendedoras 3 e 4
1 (Linha de Base)	Linha de Base	Linha de Base	Linha de Base
2 (Linha de Base)	Linha de Base	Linha de Base	Linha de Base
3 (Linha de Base)	Linha de Base	Linha de Base	Linha de Base
4 (Linha de Base)	Linha de Base	Linha de Base	Linha de Base
5 (Intervenção)	Linha de Base	Treinamento	Linha de Base
6 (Intervenção)	Linha de Base	Meta	Treinamento
7 (Intervenção)	Linha de Base	Meta	Meta
8 (Intervenção)	Linha de Base	<i>Feedback</i>	Meta
9 (Intervenção)	Linha de Base	<i>Feedback</i>	<i>Feedback</i>
10 (Intervenção)	Linha de Base	Retorno Linha de Base	<i>Feedback</i>
11 (Retorno Base)	Linha de Base	Retorno Linha de Base	Retorno Linha de Base
12 (Retorno Base)	Linha de Base	Retorno Linha de Base	Retorno Linha de Base
13 (Retorno Base)	Linha de Base	Retorno Linha de Base	Retorno Linha de Base

3.2 Procedimento de Coleta e Análise dos Dados

Para a base de dados das variáveis foram coletados dados referentes às variáveis dependentes, que são faturamento, número de vendas e ticket médio, registradas durante 13 semanas, onde as variáveis independentes treinamento, meta e feedback foram aplicadas em diferentes períodos.

O registro de faturamento total foi gerado pelo software da empresa, porém como o software da empresa tinha a limitação que não gerar dados individuais dos funcionários, no processo de venda foi inserido uma etapa que ao final da venda o próprio funcionário deveria registrar em uma planilha o valor da venda realizada. Para evitar que houvesse erro no preenchimento da planilha, ao final de todos os dias os dados da planilha eram comparados com o valor do montante do dia gerado pelo software da empresa com auxílio do Excel, com erros mínimos, o controle se mostrou confiável.

Durante o período de registro dos dados das variáveis, os funcionários não tinham acesso

ao montante do seu número de vendas e somatório das suas vendas ou de outros funcionários, assim como o faturamento do dia, itens que pelo gestor foram considerados sensíveis e não deveriam ser abertos aos funcionários.

Para construir uma linha de base, ou seja, obter dados sem qualquer tipo de intervenção para efeito de comparação, nas primeiras quatro semanas desse estudo foi registrado e coletado dados sobre o desempenho individual dos funcionários referente às variáveis dependentes: número de vendas, faturamento e ticket médio.

Após esse registro e análise desse desempenho inicial dos funcionários durante as quatro primeiras semanas, houve a introdução das intervenções referentes as três variáveis independentes (treinamento, meta e *feedback*) foram aplicadas em diferentes períodos para os quatro funcionários, que foram separados em duplas para estarem na intervenção durante o mesmo período.

Durante a semana 5 foi introduzido o treinamento em vendas para a dupla 1 (vendedora 2 e 5) com duração de 1 semana para passagem do treinamento e possíveis adequações dessa intervenção, enquanto a dupla 2 (vendedora 3 e 4) ainda estavam registrando a linha de base. Na semana 6, foi inserida a variável meta com duração duas semanas para registro dos efeitos da introdução dessa variável para a dupla 1 (vendedora 2 e 5) enquanto a dupla 2 (vendedora 3 e 4) foi introduzida à variável treinamento com duração de 1 semana para passagem do treinamento e possíveis adequações dessa intervenção. Na semana 7 a dupla 1 (vendedora 2 e 5) ainda registrava a última semana dos efeitos da intervenção meta, enquanto a dupla 2 (vendedora 3 e 4) recebia a sua meta e iniciava a registrar os seus efeitos. Na semana 8 a dupla 1 (vendedora 2 e 5) recebia a variável *feedback* com duração de duas semanas para registro dos seus efeitos, enquanto a dupla 2 (vendedora 3 e 4) ainda registrava a última semana dos efeitos da intervenção meta. Na semana 9 a dupla 1 (vendedora 2 e 5) ainda registrava a última semana dos efeitos da intervenção *feedback*, enquanto a dupla 2 (vendedora 3 e 4) recebia a variável *feedback* com duração de duas semanas para registro dos seus efeitos. Na semana 10 a dupla 1 (vendedora 2 e 5) voltada para registro de linha de retorno, enquanto a dupla 2 (vendedora 3 e 4) ainda registrava a última semana dos efeitos da intervenção *feedback*. A vendedora 1 não foi introduzida em nenhum tipo de intervenção, pois ocupava tanto a função de gestora como vendedora, não sendo seu foco realizar vendas e atender aos clientes, como mostrado na tabela 1.

A aplicação das intervenções tinha o intuito de averiguar como a mudança de comportamento proposta tinha efeito sobre as variáveis dependentes: número de vendas, faturamento e ticket médio. Para auxílio no entendimento, análise e visualização os dados serão apresentados em gráficos e tabelas que foram gerados a partir do Excel.

3.3 Caracterização da Organização

A organização aqui analisada, é uma pequena empresa varejista do ramo de papelaria e armarinho. Conta com uma equipe de quatro vendedoras e uma gestora, responsável por toda a gestão da organização.

A situação do problema dessa pesquisa foi fundamentada em uma análise funcional do comportamento, por observação livre, análise dos comentários no perfil do estabelecimento no google (323 comentários) e entrevista com a gestora. A partir da análise dessas fontes foi possível identificar que o ponto de maior atenção para uma possível intervenção era o comportamento das vendedoras durante a venda ao cliente.

É importante salientar que a organização aqui analisada não possui nenhum processo de treinamento, meta ou feedback. Sendo interessante estrategicamente para o negócio já que segundo dados do IBGE em 2020 a atividade que mais diminuiu foi a de livros, jornais, revistas e papelaria (-30,6%), sendo importante a análise de desempenho da sua área de vendas no contexto atual para evitar impactos negativos vindos da gestão interna do negócio.

Dentro desse contexto, o estudo buscou realizar intervenções sobre o comportamento das vendedoras introduzindo as variáveis independentes do pacote de feedback (treinamento, meta e feedback), analisando como a aplicação de treinamento, definição de metas e passagem de feedback teve interferência sobre as variáveis dependentes número de vendas, faturamento e ticket médio.

3.4 Participantes da amostra

Os participantes dessa pesquisa são vendedoras responsáveis pelo processo atendimento ao cliente presencial de segunda à sábado em horário comercial de uma pequena empresa do ramo de papelaria e armarinho. Visto que as vendedoras ocupam um papel fundamental no estabelecimento, de realizar o contato entre o cliente e a empresa, foi definido que todas as quatro vendedoras participariam da pesquisa.

O estabelecimento não conta com um processo seletivo formal e estruturado, dessa forma as contratações são realizadas por meio de indicação e breve entrevista com a gestora. Após a contratação são passadas informações básicas sobre suas funções e funcionamento do estabelecimento, sem a existência de treinamento formal.

Na tabela 2 pode-se encontrar as características do perfil de cada um dos vendedores:

Tabela 2*Perfil dos Vendedores*

Vendedor	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa
1	57	Superior Incompleto	27 anos
2	48	Ensino Médio Completo	5 anos
3	33	Ensino Médio Completo	8 anos
4	39	Ensino Médio Completo	10 anos
5	39	Ensino Médio Completo	3 anos

Fonte: Elaboração própria.

3.5 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Os dados coletados através software da empresa e planilhas, que foram todos organizados no Excel onde foram analisados.

O planejamento realizado para a intervenção junto à organização citada neste trabalho consiste em uma introdução ao treinamento em vendas, definição de metas e repasse de feedback.

Para a definição de qual seria a estrutura de treinamento e seus direcionamentos, foi realizado uma análise dos comentários e avaliações do estabelecimento no Google (315 comentários), entrevista com gestor, análise de histórico financeiro de vendas e observações informais dos comportamentos das vendedoras.

Ao se analisar os feedbacks dos clientes registrados na plataforma de pesquisa Google, o ponto de melhoria que apareceu com mais frequência foi referente ao atendimento das vendedoras, sendo notado comentários como: “péssimo atendimento”, “Falta de atenção de algumas atendente” e “funcionários mais não atendem tão bem quanto o esperado”.

Diante disso, o primeiro direcionamento abordado no treinamento foi a questão da experiência do cliente, com as seguintes boas práticas para a satisfação do cliente:

1) **Cordialidade:** O atendimento ao cliente deve ser cordial do início ao fim do processo de venda, então educação, simpatia, tom de voz calmo, atenção e escuta atenta farão com que o cliente se sinta importante para a empresa;

2) **Atenção:** Para que se possa atender o cliente da melhor forma possível, é necessário que a atenção seja voltada inteiramente ao cliente desde o início de seu atendimento, para entender de forma clara qual problema deve ser solucionado;

3) Agilidade: Para otimizar o tempo do cliente e oferecer uma solução rápida, é importante que o problema seja resolvido de maneira otimizada, com busca por soluções que atendam às necessidades do cliente.

Os tópicos definidos nessa primeira etapa de treinamento tiveram um foco maior na relação interpessoal entre clientes e funcionários, como no estabelecimento não há uma pesquisa formal do perfil de seus clientes, o treinamento foi definido junto ao gestor, que conta com uma experiência de atendimento direto ao cliente há 28 anos, com diversos feedbacks positivos dos clientes em relação ao seu atendimento.

Posteriormente, a segunda etapa do treinamento consistia em uma introdução à técnica de vendas, baseada no livro *Técnicas de Vendas* (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009), onde os funcionários foram expostos aos seguintes tópicos:

1) Pré-abordagem: etapa de preparo e planejamento para dar início ao processo de vendas, para isso os funcionários foram orientados sobre importância do entendimento de como funciona a setorização do estabelecimento, quais produtos e serviços são ofertados, quais são os meios de venda, quais são os horários de funcionamento e domínio do software de vendas;

2) Abordagem: nesta etapa de aproximação dos clientes, foi passada a importância da primeira etapa do treinamento, de tratar o cliente com cordialidade, atenção e agilidade;

3) Levantamento de necessidades: nesta etapa os funcionários foram orientados a terem uma escuta ativa e atenção inteiramente voltada ao seu cliente, com o objetivo de entender qual a sua necessidade deve ser atendida;

4) Apresentação do produto ou serviço: nesta etapa os funcionários foram orientados a tentarem sempre resolver os problemas do cliente, se o produto ou serviço que os clientes procuram não estão disponíveis e que são ofertados pelo estabelecimento, os funcionários foram orientados a ofertar produtos similares que possam gerar valor ao cliente e se não houver soluções similares, passar uma previsão de quando estarão disponíveis novamente;

5) Fechamento: nesta etapa é onde o processo de venda termina, se houver eficácia e eficiência nas etapas anteriores, o funcionário terá um saldo positivo, pois é nesta etapa onde o seu comportamento será avaliado.

A proposta de treinamento foi realizada a partir de apresentação dos conceitos aqui abordados através de reunião com utilização de *PowerPoint* como guia e método de visualização, sem etapa posterior de averiguação formal do entendimento dos tópicos abordados no treinamento.

Passada a etapa de treinamento dos funcionários, e observada e medida a sua eficácia em relação a efeito sobre os indicadores de desempenho, a próxima etapa é o planejamento da

intervenção com a variável meta.

A definição das metas foi baseada no histórico de vendas registradas na linha de base, no histórico financeiro de vendas totais no mesmo período dos anos anteriores e dos resultados obtidos após a intervenção da variável de treinamento. Os funcionários foram envolvidos no processo de construção dos critérios que a metas seriam baseadas, onde acharam justa que as suas metas fossem baseadas nos três itens citados anteriormente, porém as metas específicas foram determinadas pelo gestor, orientado de como chegar a elas pelo pesquisador dessa pesquisa.

Por orientação do gestor da empresa, os funcionários não tiveram acesso à compilação da linha de base, registro financeiro de vendas totais no mesmo período dos anos anteriores e nem os resultados obtidos após a intervenção da variável de treinamento, pois acreditava que esses dados financeiros fossem sigilosos. Dessa forma, os funcionários não participaram de todo o processo de definição das metas, apenas dos critérios que seriam baseados. O que vai no sentido contrário do que foi demonstrado no estudo de Yearta, Maitlis e Briner (1995), onde a participação dos funcionários na definição da meta foi positiva, melhorando inclusive o seu desempenho no alcance das metas.

Analisando os dados obtidos para a definição da meta, foi observado que os funcionários tinham desempenho muito diferentes entre si, porém para se manter uma linearidade e evitar que houvesse um sentimento de favorecimento de algum funcionário, foi definida que meta padrão para todos os funcionários fosse um desempenho 5% melhor em relação à média dos dados registrados na linha de base, o que era uma meta considerada desafiadora.

Ao final das duas semanas da aplicação da variável meta, os funcionários foram informados sobre o seu desempenho através de feedback individual fornecido pelo gestor da empresa. Se houvesse um resultado positivo em relação ao alcance da meta, o funcionário era informado que seu desempenho estava sendo satisfatório e que a empresa agradeceria o seu empenho. Caso o resultado fosse insatisfatório, o funcionário era informado que a sua meta não foi batida, sem outra punição.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

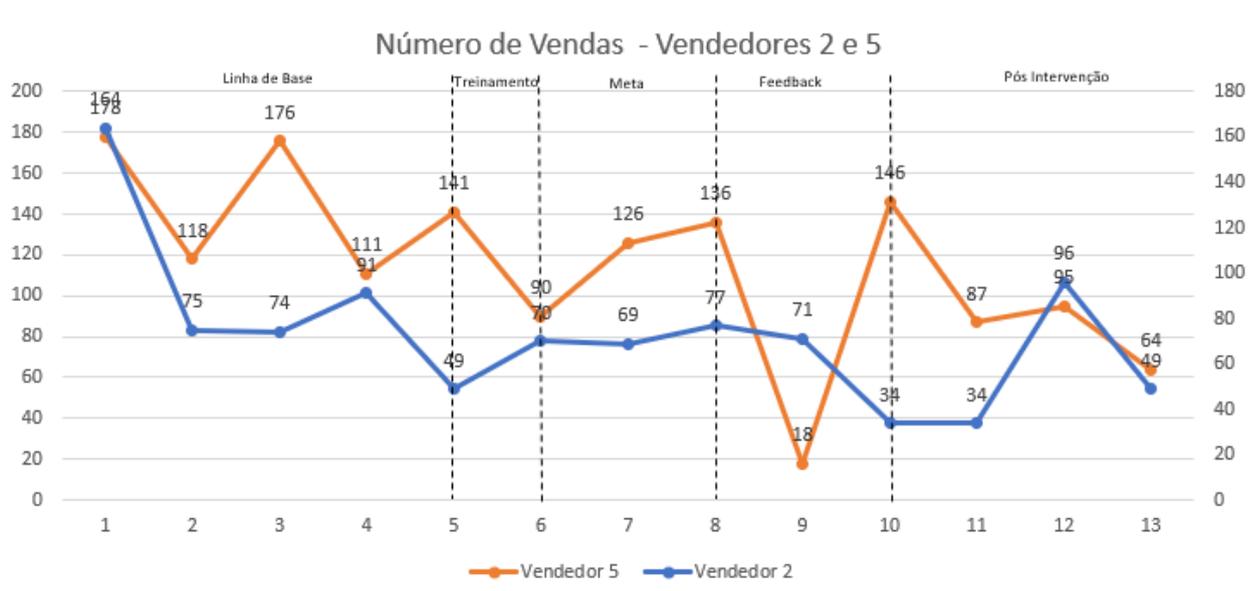
4.1 Análises Descritivas

Esta seção visa demonstrar os resultados obtidos do estudo com apresentação das análises descritivas. Para melhor visualização os resultados gerados serão apresentados a partir de gráficos onde as intervenções das variáveis independentes treinamento, meta e *feedback* podem ser mensuradas a partir dos indicadores de desempenho número de vendas, faturamento e ticket médio.

No gráfico 1 podem ser observados os dados referentes ao número de vendas realizadas pelos vendedores no período pré intervenção (linha de base), período de intervenção (treinamento, meta, feedback) e período pós-intervenção para os vendedores 2 e 5.

Gráfico 1

Número de vendas dos vendedores 2 e 5



Fonte: Elaboração própria

Vale ressaltar que o período de coleta dos dados da linha base coincidiu com o período de retorno às aulas de modo presencial, após um longo período de aulas de modo remoto por conta da pandemia de COVID-19. Além desse retorno, outro ponto atípico para o mesmo período em comparação aos anos anteriores foi a disponibilização do Cartão Material Escolar (CME), que faz parte Programa de Benefício Educacional-Social, destinado a estudantes matriculados na Rede Pública de Ensino do Distrito. Dessa forma os dados referentes a linha de base foram influenciados por eventos externos que a pesquisa não tinha alcance de controle.

No gráfico 1 pode-se perceber que no momento que foi introduzida a intervenção da variável treinamento o vendedor 2 obteve resultados melhores que os dados registrados na semana anterior, neste caso o treinamento pode ter assumido uma função de regra, onde as instruções fornecidas durante o treinamento estabeleceram um novo comportamento para que as

suas atividades fossem desempenhadas de maneira mais eficaz (JONAS, 2005). Porém ao se analisar os resultados obtidos pelo vendedor 5, houve uma queda em seu número de vendas grande em relação à semana anterior, vale ressaltar que ao se analisar o seu histórico de vendas esse colaborador apresenta uma resultados que oscilam entre uma semana e outra, onde após uma semana de bons resultados, na semana seguinte há uma queda brusca em seu número de vendas.

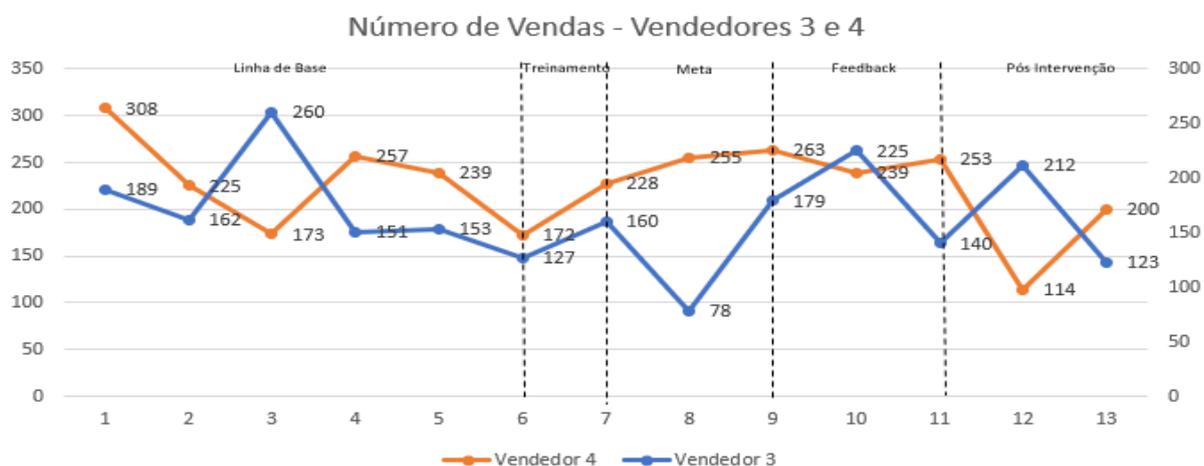
Em relação a meta os vendedores 2 e 5 obtiveram resultado melhores que a semana anterior, com crescimento dos números de vendas. Mesmo não chegando à meta estabelecida, que era um resultado 5% melhor do que a média registrada na linha de base, vale ressaltar que durante o processo de definição de metas os vendedores não participaram de sua total decisão, como explicado anteriormente, o que vai em desacordo com os resultados positivos da participação dos colaboradores no processo de definição da meta, conforme estudo Yearta, Maitlis e Brines (1995).

Com a inserção da variável *feedback*, os dois vendedores obtiveram resultados piores se comparado às semanas anteriores e à média da linha de base. A passagem de *feedback*, realizada pelo gestor, se restringia à comunicação do alcance ou não da meta estabelecida, sem qualquer tipo de efeito punitivo para aqueles que não alcançaram a meta. Porém o efeito da combinação de variáveis obteve resultados que vão ao encontro ao estudo realizado por Howard e Reed (2015), onde a combinação de treinamento com passagem de *feedback* resultou em um desempenho melhor.

No gráfico 2 podem ser observados os dados referentes ao número de vendas realizadas pelos vendedores no período pré intervenção (linha de base), período de intervenção (treinamento, meta, *feedback*) e período pós-intervenção para os vendedores 3 e 4.

Gráfico 2

Número de vendas dos vendedores 3 e 4



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 2 pode-se perceber que no momento que foi introduzida a intervenção da variável treinamento os vendedores 3 e 4 obtiveram resultados melhores que os dados registrados na semana anterior, neste caso o treinamento pode ter assumido uma função de regra, onde foram introduzidos novos comportamentos durante o treinamento. Porém, mesmo com resultados melhores que a semana anterior, os resultados do número de vendas ainda ficaram abaixo da média registrada na linha de base.

Em relação a meta pode-se observar que o vendedor 4 obteve resultados crescentes se comparado com desde o início das intervenções, mostrando um resultado que vai de encontro ao estudo realizado onde se mostra que uma meta desafiadora e específica obtém resultados positivos, conforme estudo de Locke e Latham (2006).

Porém houve uma queda brusca no desempenho do vendedor 3 durante a intervenção com a variável meta, o que é salientado por Locke e Latham, que a meta pode ter características motivadoras ou desmotivadoras no desempenho. Uma hipótese para esse resultado é que como o vendedor não tinha referência sobre o seu número de vendas anterior, dessa forma o vendedor pode ter acreditado que a meta era mais desafiadora do que o seu desempenho poderia gerar, dessa forma a meta pode ter perdido o seu efeito motivador em um primeiro momento, onde as vendas caíram de 160 vendas na semana anterior, para 78 vendas na primeira semana pós-intervenção com a variável meta. Observada tal queda, o gestor se aproximou do vendedor 3 para entender se havia alguma dúvida em relação a meta definida, onde foi o momento que houve a constatação que a meta de “5% maior que a média da linha base” não havia sido entendida pelo vendedor, o colaborador entendeu que seu desempenho deveria ser melhor não conseguiu visualizar em números de como deveria ser essa melhora. Após tal fato, foi passada ao vendedor 3 que a sua meta deveria ser alcançar média 218 vendas ao final das duas semanas referente ao estabelecimento da meta. Com isso, após inserida uma meta específica houve um resultado surpreendente melhor, saindo de 78 vendas para 179 vendas.

Pode-se observar que mesmo os vendedores apresentando resultados crescentes no período da intervenção meta, os números colocados como meta não foram alcançados por nenhum dos vendedores. Uma hipótese para o não alcance das metas estabelecidas é que a meta não foi associada a nenhum tipo de benefício.

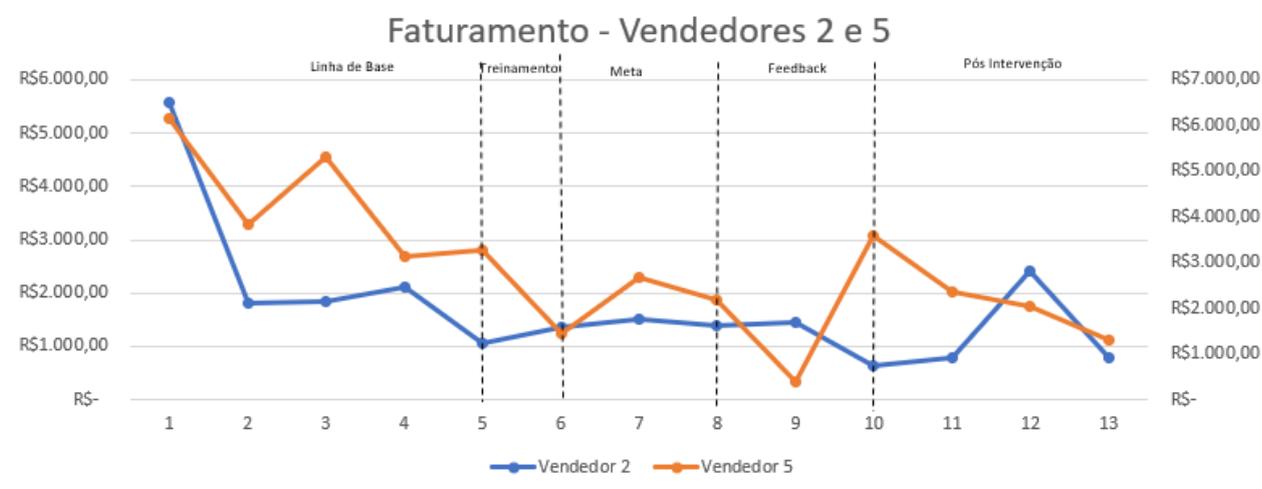
Assim como aconteceu com os vendedores 2 e 5, após a passagem de feedback, os vendedores 3 e 4 tiveram os seus resultados piorados. Uma hipótese para tal resultado é que a passagem de feedback por parte do gestor tenha sido muito simplificada, onde se restringiu à comunicação de alcance ou não das metas, podendo ser informações insuficientes para que os vendedores pudessem analisar qual comportamento deveria ser melhorado para apresentar resultado satisfatórios para a organização.

No gráfico 3 podem ser observados os dados referentes ao faturamento obtido pelos vendedores no período pré intervenção (linha de base), período de intervenção (treinamento,

meta, *feedback*) e período pós-intervenção para os vendedores 2 e 5.

Gráfico 3

Faturamento dos vendedores 2 e 5



Fonte: Elaboração Própria.

Com uma média de faturamento de R\$2.480,23 na linha base para o vendedor 2 e R\$3.688,89 para o vendedor 5, podemos observar no gráfico 3 que no momento que foi introduzida a intervenção da variável treinamento os vendedores 3 e 4 obtiveram resultados piores se comparado aos resultados obtidos na linha de base. No momento que o treinamento foi inserido o vendedor 2 obteve um média de venda de R\$1.368,60 e o vendedor 5 uma média de R\$1.455,30.

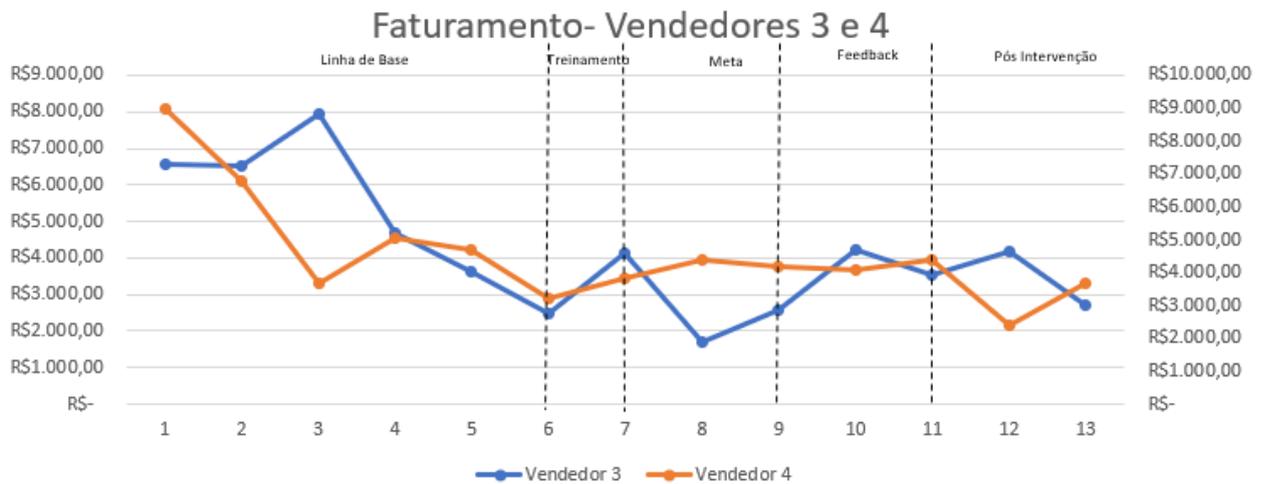
É possível observar no gráfico 3 que quando a intervenção meta foi inserida para os vendedores 2 e 5, houve resultados melhores em relação à semana anterior, com uma média de faturamento de R\$1.448,93 para o vendedor 2 e uma média de faturamento de R\$2.417,60 para o vendedor 5. Pode-se perceber que o desempenho do vendedor 5 foi superior ao desempenho do vendedor 2, uma hipótese para esse resultado que é a variável pode ter tido diferentes funções para cada um dos colaboradores, sendo presente uma característica reforçadora para o vendedor 5.

Quando inserida a variável *feedback*, as médias de faturamento tiveram uma queda ainda maior do que as registradas anteriormente, com uma média de R\$1.035,05 o vendedor 2 e R\$1.990,25 para o vendedor 5. O que vai ao encontro com o estudo realizado por Ralis e O'Brien, que obtiveram resultados positivos no faturamento quando houve inserção das intervenções no comportamento.

No gráfico 4 podem ser observados os dados referentes ao faturamento obtido pelos vendedores no período pré intervenção (linha de base), período de intervenção (treinamento, meta, *feedback*) e período pós-intervenção para os vendedores 3 e 4.

Gráfico 4

Faturamento dos vendedores 3 e 4



Fonte: Elaboração própria.

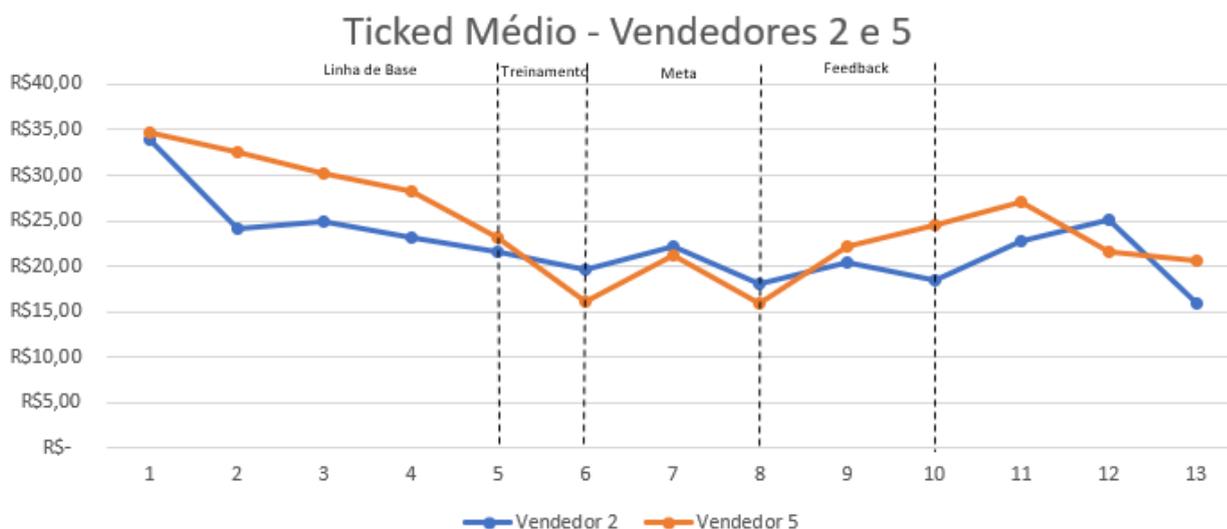
Os vendedores 3 e 4 obtiveram uma média de faturamento de R\$5.299,24 e R\$5.409,07 na linha de base, respectivamente. Esses valores se comparados com os valores no período das intenções não foi alcançado por nenhum vendedor, independente de qual variável foi inserida no período. Um resultado diferente que o estudo de Squires et. Al (2007) onde pode-se notar que a mudança proposta trouxe resultados positivos em relação a melhora do faturamento da organização.

Uma hipótese para tal resultado é que com a combinação da volta às aulas presenciais com a disponibilização do crédito disponibilizado pelo Programa de Benefício Educacional-Social, fizeram com que o faturamento das vendas registrado na linha de base tenha influenciado o valor do faturamento estar acima do cenário de faturamento considerado normal para o mesmo período.

No gráfico 5 podem ser observados os dados referentes ao ticket médio obtido pelos vendedores no período pré intervenção (linha de base), período de intervenção (treinamento, meta, *feedback*) e período pós-intervenção para os vendedores 2 e 5.

Gráfico 5

Ticket médio por venda dos vendedores 2 e 5



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 5 as grandes vendas oriundas de eventos externos já explicados, elevaram o ticket médio da empresa para um valor fora do valor normal de vendas, como não havia dados detalhados referente ao ticket médio pela organização, os eventos citados influenciaram os dados obtidos pelas intervenções realizadas. Na linha de base o vendedor 2 obteve um ticket médio de R\$25,58 enquanto o vendedor 5 obteve um ticket médio de R\$29,74.

Durante o a intervenção com a variável treinamento, as médias de valor de vendas tiveram uma queda em relação às semanas anteriores, porém pode-se observar que esse valor já vinha sofrendo uma queda desde o início da coleta de dados. Após a inserção da intervenção o vendedor 2 obteve um média de R\$21,63 por venda e o vendedor 5 obteve uma média de R\$23,18. Porém quando inserida a variável meta, em um primeiro momento houve uma resposta positiva em relação à semana anterior, porém ainda menor que a linha de base, mas pode-se observar que a quando analisada a média por venda, houve um resultado ainda menor que na intervenção anterior, com médias de R\$20,11 para o vendedor 2 e R\$18,56 para o vendedor 5.

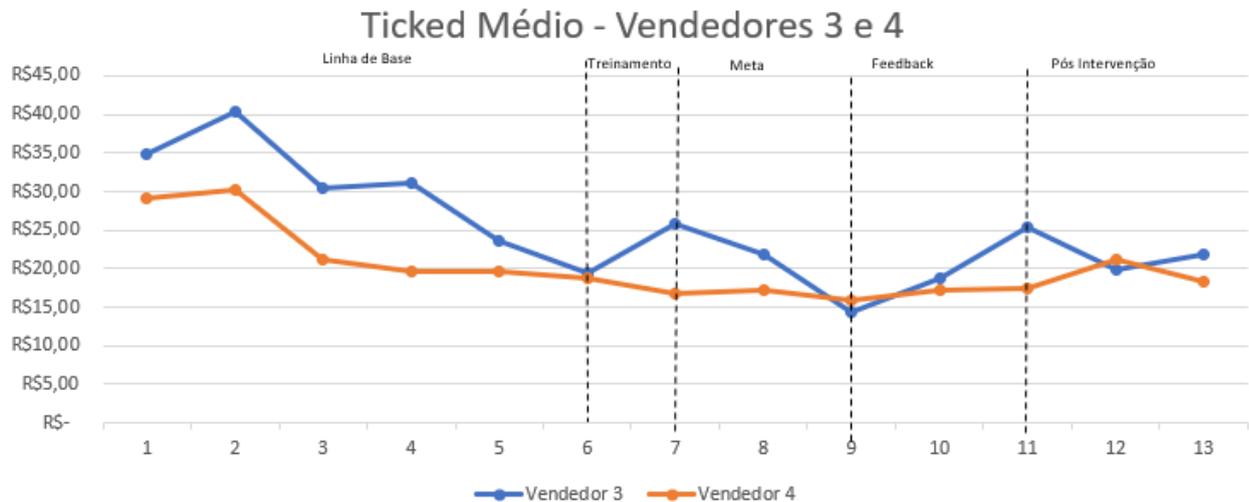
No momento da intervenção com a variável *feedback*, os dois vendedores tiveram uma resposta positiva em relação ao desempenho da semana anterior em um primeiro momento. Porém ao se analisar os dados, foi possível observar que o vendedor 5 obteve um resultado melhor em relação ao vendedor 2, e um resultado melhor que na semana anterior, com um ticket médio de R\$23,36 após o período do repasse de *feedback*. Nesse mesmo período o vendedor 2 obteve um ticket médio de R\$18,56, a média mais baixa desde o início do registro de dados. Sendo que as variáveis podem ter tipos de funções diferentes para cada um dos colaboradores, conforme estudo de Fellner e Sulzer-Azaroff (1984).

No gráfico 6 podem ser observados os dados referentes ao ticket médio obtido pelos vendedores no período pré intervenção (linha de base), período de intervenção (treinamento,

meta, *feedback*) e período pós-intervenção para os vendedores 3 e 4.

Gráfico 6

Ticket médio por venda dos vendedores 3 e 4



Fonte: Elaboração própria.

Os vendedores 3 e 4 obtiveram um ticket médio de R\$29,94 e R\$23,13 na linha de base, respectivamente. Esses valores se comparados com os valores no período das intenções não foi alcançado por nenhum vendedor, independente de qual variável foi inserida no período.

Durante a intervenção da variável treinamento, o ticket médio caiu para os dois vendedores, o vendedor 3 obteve um desempenho de R\$25,76 por venda, pode-se observar que houve uma média maior registrada na semana anterior, trazendo efeitos positivos do que a não inserção de um novo comportamento, porém menor que média obtida na linha de base. Já o vendedor 4 resultou em um desempenho pior tanto em relação à semana anterior quanto em relação à média obtida na linha de base, com um ticket médio de R\$16,72 durante a intervenção.

Ao se analisar o gráfico 6, pode-se notar que durante a intervenção com a variável meta os dois vendedores não tiveram resultados positivos em seu desempenho, tendo uma queda em comparação com a semana anterior e o não alcance da meta estabelecida, que era 5% maior do que a média registrada na linha de base. Com ticket médio registrado de R\$18,03 para o vendedor 3 e

Porém quando a intervenção com a variável feedback foi inserida, houve resultados positivos em relação à semana anterior, com um salto de ticket médio de R\$22,04 para o vendedor 3 e R\$17,24 para o vendedor 4.

Na tabela 3 temos o comparativo total entre a média do desempenho dos vendedores em cada um dos indicadores (número de vendas, faturamento e ticket médio) em relação a coleta de dados da linha de base, durante as intervenções e após as intervenções. Pode-se observar que houve uma queda de desempenho em todos os indicadores, o que pode ser explicado pelas

interferências ocorridas durante o período da pesquisa. Como explicado anteriormente, o período de coleta de dados coincidiu com o período de retorno às aulas de modo presencial, após um longo período de aulas de modo remoto por conta da pandemia de COVID-19. Além desse retorno, outro ponto atípico para o mesmo período em comparação aos anos anteriores foi a disponibilização do Cartão Material Escolar (CME), que faz parte Programa de Benefício Educacional-Social, destinado a estudantes matriculados na Rede Pública de Ensino do Distrito.

Tabela 3

Média dos Indicadores de Desempenho

Média dos Indicadores de Desempenho			
Indicador	Linha de Base	Durante Intervenção	Pós Intervenção
Média Nº de Vendas vendedores 2 e 5	235 vendas	167 vendas	142 vendas
Média Nº de Vendas vendedores 3 e 4	403 vendas	404 vendas	324 vendas
Média Faturamento vendedores 2 e 5	R\$ 6.822,75	R\$ 3.321,51	R\$ 3.226,75
Média Faturamento vendedores 3 e 4	R\$ 10.708,31	R\$ 7.402,16	R\$ 6.477,11
Ticket Médio vendedores 3 e 4	R\$ 55,32	R\$ 39,71	R\$ 44,31
Ticket Médio vendedores 2 e 5	R\$ 53,07	R\$ 38,04	R\$ 40,55

Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 7, pode-se perceber que diferentemente dos resultados encontrado por Squires et. al (2007), em que houve um impacto positivo na melhora do desempenho dos funcionários e mantido no período após intervenção, o presente estudo mostra que não houve melhora no faturamento total da empresa no recorte do período em questão. Contudo, investigando os dados obtidos dos indicadores de desempenho, a hipótese para esse resultado é referente a agentes externos, como por exemplo, incentivos do governo e período pós isolamento total por conta da epidemia de COVID-19.

No gráfico 7 podem ser observados os dados referentes ao faturamento total da organização no mesmo período entre os anos de 2018 e 2021, valores esses corrigidos de acordo com o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo)

Gráfico 7

Faturamento no mesmo período entre os anos de 2018 e 2021



Fonte: Elaboração própria.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivos analisar o efeito da intervenção do pacote de feedback sobre o desempenho de vendedoras de uma MPE varejista. Foram analisadas intervenções baseadas no modelo Organizational Behavior Management – OBM sobre o comportamento-alvo de vendedores de uma organização, sendo mensurado o desempenho através de indicadores de desempenho em vendas, que foram eles: número de vendas, faturamento e ticket médio.

Os resultados obtidos nessa pesquisa mostraram que a aplicação do pacote de feedback sobre os indicadores de desempenho não possuiu uma influência sobre a o aumento do faturamento de uma pequena empresa, obtendo resultados não satisfatórios de desempenho dos colaboradores durante todo o período de intervenção e pós-intervenção.

Tais resultados podem ser associados às limitações desse estudo, visto que a organização aqui pesquisada possui carência de software de gerenciamento que faça registro de dados diários por vendedora acerca das vendas, incluindo os anos anteriores nesse nível de análise; o momento de registro da linha de base coincidiu com causa externa atípicas para o mesmo período em comparação com os anos anteriores; a organização não havia tido nenhum tipo de intervenção formal por parte dos gestores, o que pode ter causado um estranhamento e possível método de avaliação para futuros cortes de pessoal; apesar da pesquisa ter utilizado uma linha de base múltipla os participantes dessa pesquisa estão inseridos no mesmo ambiente de trabalho, podendo os participantes terem interferido nas intervenções dos demais.

Outras limitações foram o período curto para a duração de cada uma das etapas aqui listadas, por ser um estudo com prazo determinado para encerramento. O ideal para o estudo era contar com um padrão de número de dias para todas as intervenções, podendo influenciar no resultado o número de dias destinados para cada uma das intervenções, o que pode influenciar nos resultados o número de dias que a intervenção fica disponível. Além disso, a linha de base ocorreu em período muito curto e sazonal, não tendo entrado em estado estável, o que pode ter enviesado os resultados comparativamente a ela.

Para futuras pesquisas sugere-se que um tempo maior de coleta de dados no período das intervenções; testar no mesmo contexto outras variáveis e outros modelo de variáveis aqui utilizadas. Por fim, sugere-se que sejam investigadas mais intervenções utilizando o OBM sobre o desempenho de micro e pequenas empresas no Brasil.

6. REFERÊNCIAS

- Abernathy, W. B. (2013) *Behavioral approaches to business and industrial problems: Organizational Behavior Management*. In G. J. Madden (Ed.) *APA handbook of behavior analysis: Volume: translating principles into practice* (pp. 501-522). Washington, DC: American Psychological Association
- 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
- Amy Durgin, Amanda Mahoney, Christophe Cox, Bart J. Weetjens & Alan Poling (2014) *Using Task Clarification and Feedback Training to Improve Staff Performance in an East African Nongovernmental Organization*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 34:2, 122-143, DOI: 10.1080/01608061.2014.914007
- 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. https://doi.org/10.1300/J075v10n01_02
- Barbara R. Bucklin, Alicia M. Alvero, Alyce M. Dickinson, John Austin & Austin K. Jackson (2000) *Industrial-Organizational Psychology and Organizational Behavior Management*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 20:2, 27-75, DOI: 10.1300/J075v20n02_03
- Chiavenato, Idalberto (2010). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cláudio Todorov, J. (2012). *O Conceito de Contingência Tríplice na Análise do Comportamento Humano*. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 1(1), 75–88. Recuperado de <https://periodicos.unb.br/index.php/revistapt/article/view/16801>

Codeplan. *Produto interno bruto do Distrito Federal*. (2018). <https://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Relatorio-PIB-DF-2018.pdf>

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

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.

Denise J Fellner & Beth Sulzer-Azaroff (1984) *A Behavioral Analysis of Goal Setting*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 6:1, 33-51, DOI: 10.1300/J075v06n01_03

IBGE. PMC - *Pesquisa Mensal de Comércio*. (2020). <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=destaques>

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

John P Elder, Philip Sundstrom, William Brezinski, John P Waldeck, James P Calpin & Stephen R. Boggs (1984) *An Organizational Behavior Management Approach to Quality Assurance in a Community Mental Health Center*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 5:3-4, 19-35, DOI: 10.1300/J075v05n03_02

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
- Kang, Kyungwon , Oah, Shezeen and Dickinson, Alyce M.(2005) '*The Relative Effects of Different Frequencies of Feedback on Work Performance*', Journal of Organizational Behavior Management, 23: 4, 21 — 53 DOI: 10.1300/J075v23n04_02
- Kimberly L. Mayer & Florence D. DiGennaro Reed (2013) *Effects of a Training Package to Improve the Accuracy of Descriptive Analysis Data Recording*, Journal of Organizational Behavior Management, 33:4, 226-243, DOI: 10.1080/01608061.2013.843431
- Kotler, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 12^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- 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
- Locke, E. A.; Latham, G. P. (2006) *New directions in goal-setting theory*. Association for Psychological Science, Washington, v. 15, n. 5, (p. 265-268)
- 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
- Martins, Carlos Alberto; Schvartzter, Arnaldo; Ribeiro, Pedro Henrique. (2009). *Técnicas de Vendas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Michael G. Palmer & C. Merle Johnson (2013) *The Effects of Task Clarification and Group Graphic Feedback on Early Punch-In Times*, Journal of Organizational Behavior Management, 33:4, 265-275, DOI: 10.1080/01608061.2013.843492

- Michael G. Palmer, C. Merle Johnson & Douglas A. Johnson (2015) *Objective Performance Feedback: Is Numerical Accuracy Necessary?*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 35:3-4, 206-239, DOI: 10.1080/01608061.2015.1093059
- Milkovich, George T.; Boudreau, John W. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, (p.338)
- Moreira, Marcio & Medeiros, Carlos. (2007). *Princípios Básicos de Análise do Comportamento*. (p.86)
- Nery S. S. (2012) OBM – *Organizational Behavior Management: Um case de sucesso aplicado em uma empresa brasileira*. Em: Anais do Congresso Internacional de Administração. <https://obmbrasil.files.wordpress.com/2013/10/nery-s-s-2012-obm-e28093-organizational-behavior-management-e28093-um-case-de-sucesso-aplicado-em-uma-empresa-brasileira.pdf>
- Nery, S. S. (2009) *Gerenciamento de performance: OBM – Organization Behavior Management*. *Revista de Ciências Gerenciais*, 17, 131-139, <https://obmbrasil.files.wordpress.com/2013/10/nery-s-s-2009-gerenciamento-de-performance-obm-organizational-behavior-management.pdf>
- Paul Cozby (2003). *Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento*. São Paulo. Atlas.
- Prue, D. M., & Fairbank, J. A. (1981). *Performance feedback in organizational behavior management: A review*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1), 1–16. https://doi.org/10.1300/J075v03n01_01
- Ralis, M. T., & O'Brien, R. M. (1986). *Prompts, goal setting and feedback to increase suggestive selling*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(1), 5–18. https://doi.org/10.1300/J075v08n01_02
- 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

Reid, Dennis. *Organizational Behavior Management and Developmental Disabilities Services: Accomplishments and Future Directions* has been copublished simultaneously as the *Journal of Organizational Behavior Management*, Volume 18, 1998.

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

SEBRAE. *Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas*. (2017).
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SEBRAE. *Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país*. SEBRAE (2020).
<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SEBRAE. *Pequenos negócios são responsáveis por quase 60% dos empregos gerados em março*. (2021).
<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-sao-responsaveis-por-quase-60-dos-empregos-gerados-em-marco,c0686f8f58339710VgnVCM100000d701210aRCRD>

SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil* (2011).
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>

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

Skinner, B. F. *Ciência e Comportamento Humano* - 2ª Ed. Brasília: Ed. UnB/ FUNBEC, (1953), 1970

Skinner, B. F. *Sobre O Behaviorismo* (1974). São Paulo: Editora Cultrix, 1974

Triona Tammemagi, Denis O'Hora & Kristen A. Maglieri (2013) *The Effects of a Goal Setting Intervention on Productivity and Persistence in an Analogue Work Task*, Journal of Organizational Behavior Management, 33:1, 31-54, DOI: 10.1080/01608061.2013.758001

Veronica J. Howard & Florence D. Digennaro Reed (2015) *An Evaluation of Training Procedures for Animal Shelter Volunteers*, Journal of Organizational Behavior Management, 35:3-4, 296-320, DOI: 10.1080/01608061.2015.1093052

Yearta, S. K., Maitlis, S., & Briner, R. B. (1995). *An exploratory study of goal setting in theory and practice: A motivational technique that works?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68(3), 237–252. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00584>.

Yongjoon So, Kyehoon Lee & Shezeen Oah (2013) *Relative Effects of Daily Feedback and Weekly Feedback on Customer Service Behavior at a Gas Station*, Journal of Organizational Behavior Management, 33:2, 137-151, DOI: 10.1080/01608061.2013.785898