

Organizational Behavior Management: Uma análise do Absenteísmo¹

**Amilcar Rodrigues Fonseca Juniorⁱ; Tataína Iara Moreno Pickartⁱⁱ;
Samanta Roberta da Silvaⁱⁱⁱ; Cristiane Alves Vieira^{iv}; Tailane Pereira Souza^v**

Centro Universitário Padre Anchieta

O modelo OBM é conhecido pela aplicação das idéias skinnerianas aos problemas e análises organizacionais. Já o absenteísmo pode ser definido como um número de faltas não programadas em um dado período. O presente texto objetivou analisar o absenteísmo à luz da Análise do Comportamento, consultando o banco de dados de uma empresa de grande porte do interior de São Paulo. Foi analisada a porcentagem de faltas de funcionários de Mão de Obra Direta (MOD) e Mão de Obra Indireta (MOI) no período diurno e noturno. Os principais resultados foram: (a) tanto no período noturno quanto no período diurno, MOD faltaram mais do que MOI; (b) MOD e MOI do período diurno faltaram mais do que MOD e MOI do período noturno; e (c) MOD e MOI, principalmente do período diurno, faltaram mais nos finais de semana. As implicações destes problemas são discutidas.

Palavras-Chave: Absenteísmo; Organizational Behavior Management (OBM); Análise do Comportamento.

The OBM model is known for the application of Skinner's ideas to organizational problems and analyses. Absenteeism can be defined as the number of not programmed absences within a certain period of time. The goal of this text was to analyze absenteeism under the Behavior Analysis reference, consulting data from a big company in the countryside of São Paulo. The absence percentage of Direct Workers (MOD, in Portuguese), and Indirect Workers (MOI, in Portuguese) from day and night shifts was analyzed. The main results are the following: (a) Whether on the day or night shift, MOD were absent more often than MOI; (b) MOD and MOI from the day shift were absent more often than MOD and MOI from the night shift; (c) MOD and MOI, mainly from the day shift, were absent more often at weekends. The implications of these problems will be discussed.

Key-Words: Absenteeism; Organizational Behavior Management (OBM); Behavioral Analysis.

Parte dos estudos em Psicologia se caracteriza pela tentativa de compreender as interações entre o organismo como um todo e o ambiente no qual está inserido (Todorov, 2007). Quando se fala da interação entre trabalhadores e seu ambiente de trabalho, compreendendo o ambiente social (relação com outros trabalhadores), as práticas culturais e

¹ Este trabalho foi parcialmente apresentado no XIX Encontro da Associação Brasileira de Psicoterapia e Medicina Comportamental, em forma de painel. A divulgação dos dados foi autorizada pela empresa.

empresariais vigentes (Franceschini, 2009) e o ambiente físico (espaço no qual o trabalho é realizado), se está delimitando um campo de estudo dentro da Psicologia, abordado pela Psicologia Organizacional.

A diversidade de modelos explicativos dentro da Psicologia se estende às possibilidades de estudo das interações em âmbito organizacional, de modo que variadas abordagens teóricas se dispõem a analisar tais interações. A Análise do Comportamento², como ferramenta de entendimento das relações organizacionais e norte para a atuação dos profissionais da Psicologia no ambiente de trabalho, é ainda pouco mencionada, ou mesmo negligenciada nos cursos de graduação.

Este fato se deve em grande parte à superficialidade e falta de entendimento³ com que muitos a abordam, deixando de explorá-la em sua completa capacidade de contribuição neste campo (Tadaiesky, 2008). Santos, Franco e Miguel (2003) defendem a possibilidade de se fazer um uso satisfatório da Análise do Comportamento dentro das organizações, tendo como objetivo identificar e descrever condições que viabilizem a ocorrência dos comportamentos esperados.

Levando em conta as considerações acima, o presente estudo adota como referencial teórico a Análise do Comportamento, e se baseia no modelo de intervenção denominado *Organizational Behavior Management* (OBM) para analisar, compreender e propor medidas que contribuam para a diminuição da taxa de absenteísmo nas organizações, tomando como base informações obtidas por meio de consulta ao banco de dados de uma empresa de grande porte do interior de São Paulo.

Este artigo também possibilita ao estudante de Psicologia conhecer melhor o modelo OBM, pouco mencionado nos cursos de graduação, além de permitir um maior entendimento de sua aplicação a um problema comum nas empresas (local onde a demanda por psicólogos vem crescendo cada vez mais). Sendo assim, espera-se que este trabalho estimule novas pesquisas sobre variáveis envolvidas no absenteísmo e o planejamento de intervenções a serem realizadas em estágios de Psicologia Organizacional a partir do referencial analítico-comportamental.

² A Análise do Comportamento é a ciência baseada na filosofia Behaviorista Radical.

³ Skinner (1974/2006), em seu livro "Sobre o Behaviorismo", respondeu inúmeras críticas infundadas direcionadas ao Behaviorismo Radical.

Organizational Behavior Management (OBM)

O modelo OBM é uma extensão da análise experimental do comportamento e da análise aplicada do comportamento, e se destaca pela aplicação das idéias skinnerianas aos problemas e análises organizacionais (Mawhinney, 1992). De acordo com Moreira (2005), publicações sistemáticas nesta área ocorrem desde 1977, com a fundação do *Journal of Organizational Behavior Management*(JOBM).

Considerando que todas as pessoas têm histórias genéticas e de interação com o ambiente diferentes umas das outras, o OBM parte do pressuposto de que cada indivíduo é único. Do mesmo modo, cada organização possui um funcionamento próprio. Assim, a idiosincrasia se caracteriza como um princípio geral de entendimento da dinâmica organizacional. Por este motivo, cada análise de uma empresa deve ser uma nova análise, e a simples imitação de intervenções realizadas em outros contextos pode não ser uma boa opção (Brethower, 2000), pois negligencia as relações funcionais.

Dentre as variadas possibilidades de aplicação do modelo OBM, ele é particularmente eficiente no que diz respeito ao alcance dos objetivos organizacionais, tais como a obtenção de lucros pela empresa, permanência no mercado, satisfação dos acionistas e clientes, produção de um ambiente de trabalho agradável, desempenho satisfatório dos colaboradores, formas de gerenciamento efetivas, entre outros (Nery, 2009).

Estes objetivos são alcançados principalmente por meio de mudanças que são realizadas na empresa visando à instalação de determinados comportamentos considerados relevantes para a organização, ou aumento da frequência destes comportamentos, além da diminuição da frequência de comportamentos indesejados. Por exemplo, se a empresa almeja um ambiente agradável entre os funcionários, pode realizar treinamentos em habilidades sociais, buscando aumentar a frequência de comportamentos socialmente habilidosos. Assim, diferentes contingências⁴, com diferentes tipos de consequência, são empregadas para produzir diferentes padrões de comportamento nos trabalhadores.

De forma resumida, o sistema de intervenção OBM poderia ser elucidado da seguinte forma: especificação, observação e administração de consequências contingentes à ocorrência

⁴ Cabe também ao analista do comportamento a análise de metacontingências, no entanto, o presente texto não abordará este tema explicitamente.

de determinadas propriedades da resposta (Brethower, 1982 citado por Mawhinney, 1992). Por meio deste sistema, é possível criar um ambiente de trabalho mais funcional e conseqüentemente mais produtivo, satisfazendo de forma ampla os funcionários da empresa.

Absenteísmo

O absenteísmo pode ser operacionalmente definido como um "número de faltas não programadas em um dado período" (Dias, 2005, p.26) e, ao lado de outros problemas típicos das organizações, caracteriza-se como um dos objetos de estudo do psicólogo organizacional (Bastos, Brandão & Pinho, 1997). É necessário ressaltar, porém, que a ausência do trabalhador justificada por direitos legais previstos, tais como férias, licença médica e luto, por exemplo, não é considerada absenteísmo (Dias, 2005).

Ao tratar deste problema, assim como de qualquer outra relação entre o organismo e o ambiente, a Análise do Comportamento olhará para o contexto no qual a ação ocorre, levando em conta as variáveis que a evocam e as variáveis que a mantêm (Tadaiesky, 2008), ou seja, os estímulos antecedentes e os estímulos consequentes. Seguindo a linha de raciocínio previamente exposta, pode-se afirmar que cada caso de absenteísmo é único, portanto merece uma análise funcional cuidadosa e individual.

De acordo com a literatura da área, porém, existem diversas outras explicações gerais para o absenteísmo, podendo este fenômeno ser mono ou multideterminado (Costa, Vieira & Sena, 2009; Couto, 1987). Muitas destas explicações são incompatíveis com a visão analítico-comportamental. Na Análise do Comportamento, fenômenos internos inferidos (ou ficções explanatórias) são considerados desnecessários para compreender o comportamento (Skinner, 1974/2006). Assim, fatores internos como personalidade, por exemplo, devem ser excluídos do escopo de causadores do absenteísmo, visto que estes são produtos da interação do organismo com o ambiente e, portanto, tem sua causa última também no ambiente externo. Segundo Santos et al. (2003), na Análise do Comportamento, ao invés de se trabalhar na tentativa de identificar traços de personalidade comuns a um número representativo de pessoas, o foco é analisar o repertório comportamental exclusivo de cada indivíduo, singular a sua história.

Por este prisma, uma das causas do absenteísmo, como ressalta Silva e Marziale (2000), pode estar na própria empresa, enquanto desorganizada, desestimulante, desmotivadora e promotora de um ambiente organizacional deficiente e sem integração. Exemplificando, em uma empresa em que não são estabelecidos objetivos, os empregados não são valorizados ou são segregados em seus setores, o absenteísmo é mais provável. Sendo assim, alguns estudos oferecem propostas de intervenção que alterem diretamente a relação entre o trabalhador e a empresa, visando minimizar o absenteísmo, incluindo: a implementação de sistemas de incentivo com prêmios em dinheiro contingentes ao comparecimento ao trabalho (Landau, 1993); supervisão direta com os funcionários, proporcionando *feedback* do alcance de níveis exigidos de comparecimento (Shoemaker & Reid, 1980); e mudança na devolutiva das faltas, que deixam de ser comunicadas somente a um indivíduo responsável pela substituição do funcionário que faltou, passando a ser comunicada também a um supervisor imediato (Boudreau, Christian & Thibadeau, 1993).

Estas e outras propostas de intervenção estão publicadas no periódico *Journal of Organizational Behavior Management*, que visa, ao lado de outros objetivos, a publicação de estudos que identifiquem as variáveis envolvidas no absenteísmo. No entanto, uma análise do conteúdo do periódico por busca digital demonstrou que existem, desde 1977, apenas nove artigos que apresentam a palavra "*absenteeism*" no título (Boudreau, Christian & Thibadeau, 1993; Durand, 1986; Ford, 1981; Kempen & Hall, 1977; Landau, 1993; Mawhinney, 1999; Orpen, 1978; Robins & Lloyd 1984; Shoemaker & Reid, 1980). Dentre estes, dois foram publicados na década de 70, quatro na década de 80 e outros três na década de 90. Do ano 2000 em diante, porém, nenhum artigo apresenta a palavra "*absenteeism*" no título.

Sendo assim, visto que o absenteísmo é um fenômeno organizacional pouco compreendido (Gellately, 1995), e que a área de OBM carece de estudos acerca deste fenômeno, o presente trabalho tem como objetivo analisar o absenteísmo à luz da Análise do Comportamento, a partir de consulta ao banco de dados de uma empresa da área de construção e montagem eletromecânica do interior de São Paulo.

Método

As informações foram obtidas por meio de consulta ao banco de dados de uma empresa de grande porte da área de construção e montagem eletro-mecânica do interior de

São Paulo. As porcentagens de faltas foram calculadas pela divisão do número de faltas de cada dia pelo número total de funcionários recrutados para trabalhar naquele determinado dia. Foram calculadas as porcentagens de faltas de todos os dias dos meses de março e abril de 2010, e a média final destas porcentagens. Além disto, foram calculadas as médias das porcentagens de faltas de sábado a domingo e de segunda-feira a sexta-feira destes mesmos meses.

Foram analisadas duas classes amplas de cargos dentro da empresa, sendo elas: Mão de Obra Direta (MOD), que está relacionada às funções em que o trabalho é realizado diretamente nas obras, como, por exemplo, serventes e encanadores; e Mão de Obra Indireta (MOI) que está relacionada às funções de caráter administrativo, ou seja, aquelas em que o trabalho não é realizado diretamente nas obras, como, por exemplo, analistas e auxiliares administrativos.

Foram contabilizadas as faltas dos funcionários MOD e MOI em dois períodos de trabalho: diurno e noturno. O período de trabalho diurno engloba dez horas de serviço, que se inicia às 8h00 e termina às 18h00, sendo uma hora deste período destinada ao descanso. Já o período de trabalho noturno corresponde a dez horas e meia de serviço, que se inicia às 18h00 e termina às 4h30, também com uma hora destinada ao descanso.

Nesta empresa, os funcionários eram escalados para o trabalho de acordo com um contrato, que estabelecia que os mesmos exerceriam suas funções por um determinado número de dias e que teriam a opção de folgar uma vez por semana. Os funcionários de ambos os períodos recebiam um valor adicional de insalubridade; sendo que, os funcionários do período noturno recebiam também um valor adicional noturno. A divulgação dos dados foi autorizada pela empresa por meio de um termo de consentimento livre e esclarecido.

Resultados

Os dados obtidos mostram três pontos fundamentais: (a) funcionários MOD, tanto do período diurno quanto do período noturno, faltaram mais do que os funcionários MOI; (b) funcionários MOD e MOI do período diurno faltaram mais do que os funcionários MOD e MOI do período noturno (Figura 1); e (c) funcionários MOD e MOI, tanto do período diurno

quanto do período noturno, faltaram mais nos finais de semana (sábado e domingo) do que nos demais dias da semana (Figura 2).

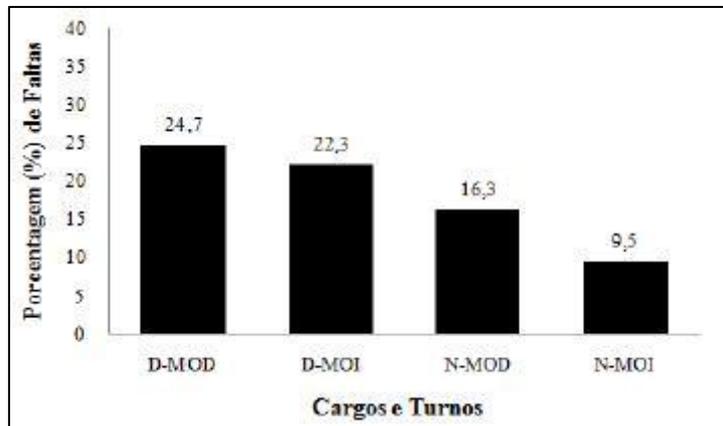


Figura 1: Média das porcentagens de faltas dos funcionários D-MOD (Diurno – Mão de Obra Direta), D-MOI (Diurno – Mão de Obra Indireta), N-MOD (Noturno – Mão de Obra Direta) e N-MOI (Noturno – Mão de Obra Indireta) contratados para trabalhar nos meses de março e abril de 2010.

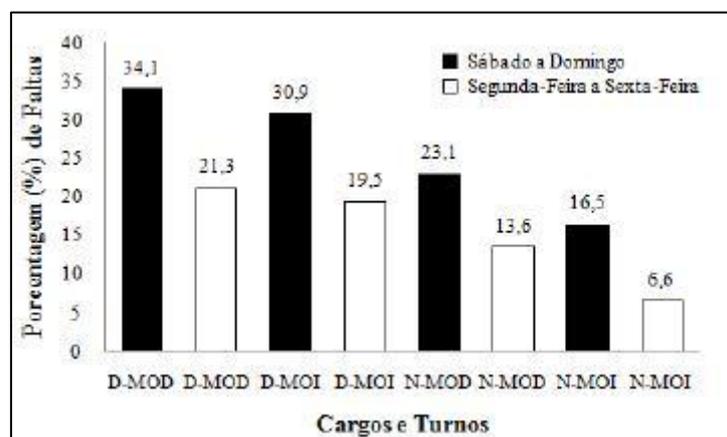


Figura 2: Média das porcentagens de faltas de sábado a domingo e de segunda-feira a sexta-feira dos funcionários D-MOD (Diurno – Mão de Obra Direta), D-MOI (Diurno – Mão de Obra Indireta), N-MOD (Noturno – Mão de Obra Direta) e N-MOI (Noturno – Mão de Obra Indireta) contratados para trabalhar nos meses de março e abril de 2010.

Discussão

A análise que se segue é um exercício interpretativo, que visa abarcar parte das possíveis variáveis envolvidas no absenteísmo. Tomar-se-á como ponto de partida o item (a). Sabendo que em média a remuneração dos funcionários MOD é menor do que a remuneração dos funcionários MOI, pode-se atribuir a diferença na porcentagem de faltas entre estas distintas posições hierárquicas pelo acesso diferencial a reforçadores. Skinner (2003) ressalta a eficiência de reforçadores generalizados, como o dinheiro, devido a sua característica peculiar de poder ser trocado por bens, ou seja, reforçadores primários e secundários de diferentes magnitudes. Assim, quanto maior a remuneração, teoricamente mais fácil é o acesso a reforçadores primários e secundários. Além do mais, o custo da resposta parece ser maior para os funcionários MOD, uma vez que o tempo de seu expediente é semelhante ao dos funcionários MOI, no entanto, a remuneração é menor.

Neste caso, contingências de reforçamento positivo versus contingências de reforçamento negativo também podem estar envolvidas na explicação das faltas dos funcionários MOD, que, por receberem menos, podem estar trabalhando para suprir necessidades básicas, ao contrário dos funcionários MOI, que podem estar acumulando bens por terem suas necessidades básicas supridas devido ao maior poder aquisitivo. Assim, o comportamento de faltar poderia ser visto como um padrão de fuga/esquiva, seja pelo simples fato de a empresa adquirir propriedades aversivas, seja pela possibilidade de se adquirir recursos extras por outras fontes ("bicos").

De acordo com Martone e Todorov (2005), quanto maior o número de pessoas que compõe a organização, maior é a complexidade e dificuldade em analisá-la, podendo ocorrer um distanciamento entre os funcionários. Quanto maior for este afastamento, maiores podem ser os problemas de sobrevivência da organização, que sofrerá com a falta de comunicação interna. Sendo assim, medidas que reduzam o distanciamento entre os funcionários podem ser úteis, tais como atividades de integração. Quando os funcionários gostam de seus colegas de trabalho, a taxa de absenteísmo tende a ser reduzida (Franceschini, 2009).

Analisando os itens (b) e (c) respectivamente, funcionários do período diurno faltaram mais do que os funcionários do período noturno e ocorreram mais faltas nos finais de semana do que nos demais dias da semana. Estes itens podem ser analisados principalmente olhando-

se para os fatores externos à empresa (que afetam o seu funcionamento). Comparando o período diurno ao período noturno, pode-se verificar que a disponibilidade de reforçadores durante o dia tende a ser maior do que a disponibilidade de reforçadores durante a noite. Exemplificando, durante o dia têm-se o comércio em funcionamento, serviços de saúde e serviços bancários disponíveis etc., que concorrem com a situação de trabalho. Este padrão se repete ao se comparar o trabalho nos finais de semana com o trabalho nos demais dias da semana. No sábado e domingo, a disponibilidade de opções de lazer, de encontro com os amigos, familiares etc. é maior do que a disponibilidade de segunda a sexta-feira, na maioria dos casos.

Além de oferecer serviços básicos na própria empresa, uma possível alternativa para a redução das faltas nos finais de semana (ou no período diurno) é a adoção de um sistema de bônus por presença, semelhante ao descrito por Landau (1993). Os responsáveis pelo setor financeiro da empresa deveriam analisar o custo-benefício deste bônus adicional, ou seja, teriam que calcular um valor de bônus inferior ao prejuízo gerado pela(s) falta(s) em X dia(s). Tal bônus seria mais funcional quando contingente à presença do funcionário do que como um benefício fixo ao final do mês. Outra opção seria um sistema de folgas remuneradas ou premiações contingentes a um determinado número de dias consecutivos trabalhados⁵. Além disto, fatores extramonetários também poderiam ser úteis na redução do absenteísmo (Franceschini, 2009), como um ambiente de trabalho agradável, ou seja, que disponha de boa estrutura física (conforto e boa iluminação, por exemplo) e relações sociais estáveis.

Pensando na eficácia do dinheiro como estímulo reforçador, pode-se analisar isoladamente o item (b), hipotetizando que o adicional noturno pode ter sido a variável crítica para fazer com que os funcionários deste período faltassem menos do que os funcionários do período diurno. Porém, a presença destes funcionários em suas funções noturnas contrasta com condições adversas inerentes a este período de trabalho, como ciclo de sono inverso, maiores variações de temperatura, menor iluminação em relação ao período diurno etc. Por este motivo, mostram-se necessários estudos que visem investigar outros fatores envolvidos no comportamento de faltar, como as operações motivacionais relacionadas, por exemplo.

⁵ Quando o vínculo empregatício não se restringe apenas ao tempo estabelecido no contrato, sistemas de promoção por desempenho podem ser satisfatórios.

De uma maneira geral, as possibilidades de intervenção são amplas e podem ser diferentes de acordo com as variáveis que estão gerando o problema. Assim, o psicólogo dispõe principalmente da análise funcional para decidir qual a melhor maneira de intervir. Após esta análise, pode manejar as variáveis antecedentes que podem estar evocando o absenteísmo, como, por exemplo, um possível clima hostil na empresa; e as variáveis consequentes, como a magnitude dos ganhos do empregado.

Além disto, a reformulação da política empresarial pode ser uma alternativa. Empresas que fazem uso excessivo de métodos punitivos, como a retirada de benefícios dos empregados contingentes às suas faltas (punição negativa), são propensas a adquirir status de estímulo aversivo condicionado, aumentando ainda mais as faltas e gerando padrões de contracontrole, como greves etc. (Baum, 1994/1999). Em contrapartida, os métodos que envolvem o uso de reforçamento positivo podem, além de reduzir o absenteísmo, tornar a empresa um local agradável, fazendo com que o padrão comportamental dos funcionários seja distinto daquele mencionado anteriormente. Desta forma, o trabalhador terá maior probabilidade de se sentir satisfeito com o trabalho e conseqüentemente produzir mais e com maior qualidade.

Como se pode notar, o absenteísmo se caracteriza como um problema potencial e o conhecimento de mecanismos que possam controlá-lo se mostra importante para as organizações. Programas para redução deste problema, mesmo que em pequena escala, resultariam em uma ampla economia financeira, aumento da produtividade e ganhos qualitativos para a empresa (Gaudine & Saks, 2001), bem como satisfação dos trabalhadores. Tal mudança organizacional, de acordo com a visão analíticocomportamental, compreende alterações de contingências comportamentais e metacontingências⁶ (Glenn & Malott, 2004). Somente atuando sobre estes níveis é que o absenteísmo será diretamente afetado.

Considerações Finais

As empresas estão requisitando cada vez mais a presença do psicólogo, seja para solucionar problemas, seja para construir ambientes que favoreçam o bem-estar dos funcionários e o triunfo da organização. Assim, elas se tornaram locais atrativos, além de

⁶ De acordo com Hyten (2002), no contexto organizacional as metacontingências podem ser entendidas como a relação entre as práticas organizacionais e seus resultados para a sobrevivência e sucesso da organização.

acessíveis, para futuros psicólogos que almejam iniciar uma carreira. Por isto, conhecer o funcionamento deste local de atuação é imprescindível.

Nos cursos de graduação, uma possibilidade de contato do estudante com a prática da Psicologia Organizacional vem por meio dos estágios que fazem parte da formação do psicólogo. Uma vez que nestes estágios propostas de intervenção são levadas a cabo, é essencial a compreensão das variáveis ligadas aos problemas organizacionais. Além desta compreensão, é importante o conhecimento das possíveis ferramentas de intervenção para prevenir ou sanar estes problemas. A abordagem analítico-comportamental tem demonstrado ser eficaz para isto, consolidando seu alcance nas mais diversas áreas. Por isso, o contato do estudante com este referencial e a possibilidade de aplicá-lo durante a graduação são fundamentais para que ele conheça a sua abrangência.

Seguindo esta linha, foi traçado ao longo do texto um panorama geral que procurou abordar o absenteísmo com base no referencial analítico-comportamental, possibilitando uma reflexão acerca de suas possíveis causas, bem como algumas maneiras de lidar com ele. Assim, pretendeuse ter favorecido o surgimento de novas ideias de intervenção e/ou novas perguntas de pesquisa que permitam o aprimoramento do conhecimento dentro do campo de estudo das organizações.

Referências

- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 97- 120.
- Baum, W. M. (1999). Compreender o behaviorismo: ciência, comportamento e cultura. Tradução de Maria Teresa Araujo Silva, Maria Amélia Matos e Gerson Yukio Tomanari. Porto Alegre: Artmed. (Obra originalmente publicada em 1994).
- Boudreau, C. A., Christian, W. P., & Thibadeau, S. (1993). Reducing absenteeism in a human service setting: a low cost alternative. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13(2), 37-50.
- Brethower, D. M. (2000). A systemic view of enterprise: adding value to performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(3/4), 165-190.

- Costa, F. M., Vieira, M. A., & Sena, R. R. (2009). Absenteísmo relacionado a doenças entre membros da equipe de enfermagem de um hospital escola. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 62(1), 38-44.
- Couto, H. A. (1987). Temas de saúde ocupacional: Coletânea dos cadernos ERGO. Belo Horizonte: ERGO.
- Dias, M. (2005). Absenteísmo em contact center – estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais.
- Durand, V. M. (1986). Employee absenteeism: a selective review of antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7(1/2), 135-168.
- Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and selection: implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13, 89-106.
- Ford, J. E. (1981). A simple punishment procedure for controlling employee absenteeism. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(2), 71-79.
- Franceschini, A. C. T. (2009). Psicologia organizacional e a análise do comportamento. *TransFormações em Psicologia*, 2(2), 112-123.
- Gaudine, A. P., & Saks, A. M. (2001). Effects of an absenteeism feedback intervention on employee absence behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 15-29.
- Gellately, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Hytén, C. (2002). On the identity crisis in OBM. 4841-49 *Revista Transformações em Psicologia Vol 3, Nº 5 - 2010 The Behavior Analyst Today*, 3(3), 301-310.
- Kempen, R. W., & Hall, R. V. (1977). Reduction of industrial absenteeism: results of behavioral approach. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1(1), 1-21.
- Landau, J. C. (1993). The impact of a change in an attendance control system on absenteeism and tardiness. *Journal of Organizational Behavior Management*, 13(2), 51-70.
- Martone, R. C., & Todorov, J. C. (2005). Complexidade e seleção: considerações a respeito das implicações para mudança organizacional. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(2), 197-203.
- Mawhinney, T. C. (1992). Total quality management and *Organizational Behavior Management*: an integration for continual improvement. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 25(3), 525-543.
- 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.

- Moreira, E. G. (2005). O Journal of *Organizational Behavior Management* como veículo para a publicação de pesquisa em análise aplicada do comportamento na área de *Organizational Behavior Management*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Nery, S. S. (2009). Gerenciamento de performance: OBM – organization behavior management. *Revista de Ciências Gerenciais*, 17, 131-139.
- Orpen, C. (1978). Effects of bonuses for attendance on the absenteeism of industrial workers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1(2), 118-124.
- Robins, J., & Lloyd, M. (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), 175-189.
- Santos, J. G. W., Franco, R. N. A., & Miguel, C. F. (2003). Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(2), 235-243.
- Shoemaker J., & Reid, D. H. (1980). Decreasing chronic absenteeism among institutional staff: effects of a low-cost attendance program. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2(4), 317-328.
- Silva, D. M. P. P., & Marziale, M. H P. (2000). Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 5, 44-51.
- Skinner, B. F. (2003). *Ciência e comportamento humano*. Tradução de João Cláudio Todorov e Rodolfo Azzi. São Paulo: Martins Fontes. (Obra originalmente publicada em 1953).
- Skinner, B. F. (2006). *Sobre o behaviorismo*. Tradução de Maria da Penha Villalobos. São Paulo: Cultrix. (Obra originalmente publicada em 1974).
- Tadaiesky, L. T. (2008). Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. *Psicologia Ciência e Profissão*, 28(1), 122-137.
- Todorov, J. C. (2007). A psicologia como o estudo de interações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, 57-61.

ⁱ 1º Autor. Na data de publicação: Cursando 9º Semestre do curso de Psicologia no Centro Universitário Padre Anchieta de Jundiá. Endereço eletrônico: ajrpsico@yahoo.com.br

ⁱⁱ 2º Autor. Idem (ii). Endereço eletrônico: tataina@ig.com.br

ⁱⁱⁱ 3º Autor. Idem (ii). Endereço eletrônico: srs.psicologia@gmail.com

^{iv} 4º Autor. Idem (ii). Endereço eletrônico: crisalvieira@gmail.com

^v 5º Autor. Idem (ii). Endereço eletrônico: tai_psicologia@yahoo.com.br