

## **TRANSFORMANDO A FUNÇÃO DE UMA PESQUISA CLIMA EM UMA EMPRESA DE EMBALAGENS SITUADA NA ZONA DA MATA MINEIRA**

Lucas de Paula Pereira Freitas<sup>1</sup>

Vania Lucia Pereira de Andrade<sup>2</sup>

### **RESUMO**

As organizações de trabalho têm demonstrado crescente interesse em oferecer um clima organizacional positivo que possa favorecer a retenção de trabalhadores e a promoção de ganhos nos níveis individual e coletivo. Este artigo trata de um relato de experiência de prática de estágio que buscou transformar a função de aspectos de uma pesquisa de clima organizacional aplicada em uma empresa de embalagens situada na Zona da Mata Mineira. O objetivo do artigo foi relatar de maneira aprofundada aspectos de uma pesquisa de clima enfatizando a comunicação, a liderança e a satisfação dos colaboradores com relação ao trabalho na empresa. Oito funcionários participaram de uma intervenção grupal por meio de grupo focal com prévia entrevista individual semiestruturada para análise da pesquisa de clima. Os relatos apresentados permitiram associar a prática do Psicólogo Organizacional, a partir da Teoria das Molduras Relacionais (RFT). Uma avaliação mais aprofundada por meio da intervenção grupal evidenciou como os colaboradores observam a efetividade da pesquisa de clima para a promoção de diálogos e sugestões dos próprios funcionários, ao avaliarem as relações sociais, com colegas e líderes, estabelecidas no ambiente de trabalho.

Palavras chave: Grupo Focal. Satisfação. Comunicação. Liderança.

### **TRANSFORMING THE FUNCTION OF AN ORGANIZATION CLIMATE IN A PACKAGE'S CORPORATION LOCATED IN THE FOREST ZONE OF MINAS GERAIS<sup>1</sup>**

#### **ABSTRACT**

Labor in companies has shown growing interest in offering a positive organization climate, both the individual and collective levels. The presented work it is an experience report which sought to transform the function of aspects of the climate organization survey, applied in a Package's Corporation located in the forest zone of Minas Gerais. Objective of the article is about reports, in detail, the aspects of the research climate emphasizes the terms: the communication, the leadership and the satisfaction with relation of work in organization. Eight collaborators participated of a group intervention by focus group, after semi structured interview guide about climate survey. The notes presented allowed the practical of the Organization Psychologist stem from Relational Frames Theory (RFT). A view

---

<sup>1</sup> Bacharel e Licenciado em Psicologia pelo UniAcademia. Pós-Graduando em Gênero e Sexualidade pela instituição Instituto Pedagógico de Minas Gerais (IPEMIG).

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia pelo UniCEUB, Centro Universitário de Brasília. Docente do Centro Universitário UniAcademia. E-mail: vaniaandrade@uniacademia.edu.br

to further evaluation, by group intervention, emerged as the collaborators watch the relevance and effectiveness of the climate survey to contribute for dialogues and suggestions to own collaborators in assessing social relationships with members of the organization established in working environment.

Keywords: Focus group. Satisfaction. Communication. Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

As demandas organizacionais se complexificam significativamente à medida que o sistema de trabalho se modifica ao longo dos anos. Destaca-se a implantação de redes empresariais que auxiliam na técnica de promoção de um “clima” agradável e produtivo no ambiente de trabalho (BEDANI, 2006). Para avaliar o “clima entre os funcionários” se observou possibilidades de transformação funcional em um grupo de trabalho por dois aspectos distintos. O primeiro diz respeito a observação de níveis de satisfação em colaboradores a partir de uma Pesquisa de Clima aplicada na organização. O segundo, foco do presente estudo, às características teóricas e práticas por um relato de experiência.

O clima organizacional tende a fornecer dados relevantes sobre como o comportamento de colaboradores podem influenciar a qualidade de vida em uma empresa. Dessa forma, a busca por modelos teóricos que possam ser aplicados na prática tende a asseverar a compreensão sobre o contexto de trabalho. Embora, mesmo com um recorte importante e coerente sobre as relações de trabalho, a presente descrição investigativa pode não alcançar as nuances do clima empresarial, por não apontar diálogos ou ações no estágio, mas sim, explicitar como a experiência impactou o estagiário.

O presente relato de experiência buscou transformar a função das relações organizacionais a partir de molduras dêiticas que favorecessem as respostas de falantes e ouvintes no grupo focal. Os aspectos relatados enfatizaram o responder arbitrário diante dos termos: comunicação, liderança e satisfação. Trata-se de uma explanação investigativa a partir de modelos teóricos. O relato do estagiário engloba a relação entre a teoria e a prática, ao produzir conteúdo sobre as organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Cabe pontuar a utilização de algumas premissas básicas que nortearam a condução do trabalho de estágio. Assinala-se que vários fatores podem influenciar o funcionamento das relações em grupo. Avalia-se que os processos comportamentais envolvidos na ação do Psicólogo Organizacional se estabelecem pelo primeiro contato com os sujeitos que participarão do grupo, por meio das contingências estabelecidas a priori.

Entende-se como contingência, as relações entrelaçadas no contexto, ou seja, a aprendizagem da relação entre o estímulo, a resposta e o ambiente e como produzem as consequências (SKINNER, 1953). A exemplo, Ana trabalha em uma empresa e sempre que atinge os resultados recebe valores adicionais em seu salário. Este processo fornece ocasião para que todos os meses, Ana, responda alcançando os resultados. Ana e seu trabalho são considerados como ambiente; receber valores adicionais é considerado como estímulo; manter o padrão de resultado, seria a resposta. A consequência dessa relação é o aumento de salário, esse processo é denominado como comportamento operante, ou, aprendizagem pelas consequências, conforme Moreira e Medeiros (2008).

O comportamento operante se estabelece por tríplice contingência, que conforme Todorov (2002) pontua, refere-se a antecedentes que acontecem no ambiente que servirão como ocasião para que o comportamento volte a ocorrer, estabelecendo consequências. O mesmo se aplica ao comportamento verbal, que é um operante. No texto de Abreu e Hübner (2012), sobre a concepção teórica de comportamento verbal para Hayes (1989) e Skinner (1957), aqueles discutem como os teóricos se complementam em suas organizações conceituais.

Segundo Skinner (1957), os sujeitos são controlados por consequências, aversivas ou reforçadoras, que fornecem ocasião para que o comportamento seja evitado ou se mantenha. Os autores pontuam que, Skinner (1957) classifica por falante, aquele que emite operantes no contexto e medeia o aprendizado do ouvinte. O falante, pode ser um único sujeito implicado na ação ou dois ou mais que sensibilizam o ouvinte. Este é a audiência, que pode ser encoberta (apenas

um sujeito) ou pública (dois ou mais sujeitos). Mediar se estabelece por tríplice contingência e fornece conteúdo para que o comportamento seja evitado ou se mantenha.

Aprender comportamentos verbais está intrinsecamente relacionado a estímulos discriminativos, que são reforçadores disponíveis no contexto e fornecem ocasião para que a resposta volte a ocorrer (MOREIRA; MEDEIROS, 2008). No comportamento verbal, se observa os conceitos de discriminação e generalização. Estes que, conforme Moreira e Medeiros (2008) se referem a influência de comportamentos operantes que em contextos X serão generalizados por similaridades, em magnitude e topografia, a contextos X<sup>1</sup>, X<sup>2</sup>, etc. Ou seja, se no trabalho, no mês de abril (X), O chefe de Ana emite operantes verbais como: “parabéns!” “você é espetacular”, ao alcançar os resultados esperados, então, no mês de maio (X<sup>1</sup>), ou no mês de junho (X<sup>2</sup>), aumenta a probabilidade de o alcance dos resultados voltarem a ocorrer.

Nesse sentido, em um ambiente de trabalho, teoricamente, as relações funcionariam por padrões antecedentes de consequências e que serviram como reforçador positivo, em uma relação de grupo, tais como, escola, faculdade, família, dentre outros. Para um grupo, cada membro pode aprender com particularidades reforçadoras mantidas pelas relações. Congruente a Moreira e Medeiros (2008), os processos de discriminação e generalização advêm da aprendizagem pelas consequências. Ou seja, se comportar funcionalmente é similar em contextos semelhantes (HAYES; STROSAHL; WILSON, 2021). No caso da generalização presente nos grupos, observa-se uma possibilidade de que os componentes estejam sobre o controle do próprio grupo, como organismo unificado (DELITTI, 2008).

A discriminação operante e a generalização são conceitos discutidos por Hayes Strosahl e Wilson (2021), pois fornece uma observação funcional e ampliada sobre a diretrizes do comportamento verbal. A relação intrínseca no grupo tende a levar ao aprendizado por novas habilidades adquiridas pelo comportamento de falantes e ouvintes que pode ser generalizada para contextos grupais semelhantes. Sendo assim, são relações entrelaçadas por comportamentos verbais demonstrados pela função do falante e ouvinte em um grupo. Concomitantemente, é plausível reconhecer que as relações em uma

empresa, podem ser submetidas a observação por amostra menor em um contexto de grupo focal.

Feitosa, Feitosa e Oliveira argumentam no artigo sobre a psicoterapia pela ótica da análise de comportamento, que nos processos de discriminação e generalização operantes, os sujeitos em grupo ficam sensíveis no contexto de encontros, pois são relacionados a modelos. Ao citarem Brandão (2008) especificam a emergência do termo: modelos, que pode ser observado por duas definições ou duas possibilidades de interpretação. A primeira se refere a “modelos” como algo positivo e está relacionado a facilitadores que contribuem para a aceitação mútua entre os membros do grupo, no sentido de unificação do grupo. A segunda se refere a versão negativa que pode contribuir para operantes verbais como: insegurança, medo da crítica e intolerância entre os sujeitos. Feitosa, Feitosa e Oliveira (2016, p. 229) assinalam que é importante estar

[...] atento para identificar e indicar [...] os comportamentos e contingências de vida semelhantes ou que alguma forma favoreçam a interação e a aprendizagem de uns pelas contingências de aprendizagem dos outros.

É evidente que, os processos de discriminação e generalização operantes envolve elementos reforçadores emitidos em contextos antecedentes que servirão como consequência para manter comportamentos em contextos similares, porém, ao se falar em comportamentos operantes, dentro de uma perspectiva verbal, ainda há possibilidades de reguladores, ou seja, elementos no contexto que amplificam a generalização e discriminação.

Conforme Matos (2010), um dos processos envolvidos na aquisição de repertório verbal é descrito como comportamento governado por regras. Estes, são observados pela função punitiva que favorecem a esquiva de determinadas situações, estabelecendo regras. Esse movimento descrito se refere ao controle aversivo. Ou seja, se no ambiente de trabalho (X), Ana recebeu uma advertência por não alcançar os resultados esperados nos últimos três meses e na conversa com seu chefe (Y) recebeu críticas ferrenhas, então, no seu ambiente de trabalho (X<sup>1</sup>) ou na presença de seu chefe (Y<sup>1</sup>), evitará não alcançar os resultados ou evitará contato com o seu chefe.

Brandão (2008) pontua alguns efeitos negativos em uma relação de grupo, ao se referir a modelos controlado por regras que podem influenciar as relações funcionais no contexto. Ou seja, pelos antecedentes de cada sujeito no grupo, observa-se aprendizado similar e diferente, sobre como se estabeleceu suas relações funcionais em outro tipo de grupo, como escola ou faculdade, por exemplo.

Outro elemento importante para transformar a função das relações em grupo se refere aos processos de modelação e ensaio comportamental. De acordo com Delitti (2008), a modelação se refere a aprendizagem do ouvinte ao observar o falante e os ensaios comportamentais são o treino de comportamentos operantes do ouvinte ao observar o falante. Ambos são aprendizagem e estão associados a operantes verbais que fornecem ocasião para manter a resposta no contexto ou reduzi-las por controle aversivo.

A discussão do texto de Abreu e Hübner (2012), se pauta na defesa de que, para Hayes (1989), o ouvinte também emite operantes verbais. Neste caso, ele denomina como responder arbitrário, que se refere a respostas aprendidas por dicas emitidas pelo falante produzirão a consequência do aprendizado implícito. Portanto, o falante emite dicas contextuais e o ouvinte aprende a emitir novos operantes, assim, modifica seu contexto por esse tipo de aprendizagem, ou seja, atua no contexto, tal qual o falante.

O modelo de Sidman (1994) se refere ao processo comportamental de discriminação e generalização operante, que, diferente das habilidades explícitas adquiridas após reforço positivo, ele discute o aprendizado implícito por meio de equivalência de estímulos (PEREZ *et. al.*, 2021). Ele usou a teoria dos conjuntos, retirada do modelo matemático, para observar como se adquire repertório verbal de forma indireta. O termo reflexividade, para Sidman (1994), indicava a relação de Bola (objeto) e símbolo Bola (escrito ou falado) eles eram equivalentes. Simetria, revela ser direto, ou seja: Bola (objeto) + Bola (escrito ou falado) são proporcionais. A transitividade, seria a associação entre os termos, que em qualquer contexto, apresentados de forma separada, são iguais e podem representar o mesmo conceito.

Ao observar esse modelo, chamado de equivalência de estímulos, Hayes, Barnes-Holmes e Roche (2001) perceberam um paradoxo, pois, os termos em

si são bem mecânicos e não reproduzem fidedignamente as relações no contexto. Sendo assim, eles propõem implicações mútuas para se referir a qualquer operante que se relaciona de forma arbitrária ao contexto, implicações combinadas, ao se referir ao processo de múltiplos repertórios aprendidos ao recombinar, implicitamente, operantes verbais e transformação de função, que se refere a formação de novos conceitos, emitidos pelo ouvinte, a partir de elementos verbais recombinados (HAYES; BARNES-HOLMES; ROCHE, 2001).

As observações sobre como o ouvinte emite comportamentos operantes, se estabelecem, de acordo com Hayes, Barnes-Holmes e Roche (2001), por Responder Relacional Arbitrariamente Aplicado (RRAA). Assim, conforme Perez e seus colaboradores (2021), os elementos propostos por Sidman (1994) foram desenvolvidos em pesquisas sobre comportamento verbal conduzidas por Hayes (1989) que observaram o aprendizado implicado em relações verbais implícitas. A equivalência de estímulos, proposta por Sidman (1994), foi reproduzida e aprimorada.

O RRAA se estabeleceu pelo o que, posteriormente, Hayes, Barnes-Holmes e Roche (2001) chamaram de molduras relacionais. Ou seja, por generalização e discriminação no contexto, ocorre o RRAA pelo ouvinte. Conforme Perez e colaboradores (2021), Hayes, Barnes-Holmes e Roche (2001) chamaram de Teoria das Molduras Relacionais (*Relational Frames Theory – RFT*) o aprendizado por meio de dicas contextuais. Estas, são comportamentos operantes emitidos pelo falante que são transformados pelo ouvinte que aprende a responder por novos operantes. Como exemplo, se aprende que 1 real vale mais que 2 reais, depois se aprende que 3 reais valem mais que 2 reais, conseqüentemente, por meio da dica contextual “mais que”, o aprendizado implícito opera na repostagem: 3 reais valem mais do que 1 real, pois mesmo que não seja direto, ocorreu aprendizagem sobre quanto vale mais e quanto vale menos.

Para descrever o presente relato de estágio, se observa as molduras dêiticas, que se referem ao aprendizado arbitrário nas relações entre ouvintes e falantes sobre pronomes como eu-você, aqui-agora, antes-depois (SIMÕES, 2021). Assim, os sujeitos formam conceitos sobre quem são, onde estão e em qual tempo estão ao emitir repostas arbitrárias na posição de ouvinte,

aprendendo a ser pela relação em contexto com falantes, ao adquirir repertório de senso de *self* (FREITAS, FERRAZ, 2022).

Conforme Hayes, Strosahl e Wilson (2021, p. 105) pontuam, as relações no contexto social emergem na medida em que o sujeito aprende a ser mais flexível diante do controle aversivo antecedente ao [...] “fazer contato com um senso de *self* mais profundo como um lócus de adoção de perspectiva e de escolher e explicar valores fortemente adotados na vida e organizar suas ações na vida” [...]. *Self*, para Hayes Strosahl e Wilson (2021) é o centro de perspectiva em que, no contexto social, fornece ocasião para que se mantenha (reforço) ou se extingue (punição) as características únicas de cada sujeito.

Conforme Simões (2021), o processo identificado como noção de *self*, ou noção de “eu”, associa-se às molduras relacionais dêiticas. Elas são organizações arbitrárias, que podem ser relacionadas a termos como abstração ou formação de conceito. Ou seja, o RRAA é aprendido por dicas contextuais de “como é ser eu” e “como é ser você”, a partir do posicionamento do pronome “eu” em relação ao pronome “você”. Cogita-se que em um grupo empresarial, aprender a ser nas organizações se refere a transformação da função de ser na empresa e ser em outros ambientes, uma vez que, o processo de noção de “eu”, se refere a respostas implícitas do ouvinte ao observar o falante emitir dicas contextuais sobre como é ser (FREITAS; FERRAZ, 2022).

No tocante a análise do comportamento, propõe-se a RFT como base para a condução de um grupo, pois, permite a ampliação de comportamentos verbais como: discriminação, generalização, modelos e ensaio comportamental. É uma posição filosófica que reflete análise funcional do comportamento verbal nas interações (HAYES; STROSAHL; WILSON, 2021). Ou seja, pode se observar a função e a relação estabelecida em grupo pela conversa a partir de ouvintes e falantes, que aprendem a ser no contexto (FREITAS; FERRAZ, 2022).

Nesse sentido é pertinente analisar funcionalmente como se estabelecem as relações em grupo e como cada participante relaciona palavras como motivação, pensamento, liderança, dentre outros. Segundo Hayes Strosahl e Wilson (2021), a relação funcional entre falantes e ouvintes exercitam molduras dêiticas, ou seja, ocorre a relação entre falantes e ouvintes, de forma arbitrária, a partir de auto descrições de ambos.

Em um grupo focal, os sujeitos se relacionam e interagem para ouvir e serem ouvidos. Para a RFT essa relação é chamada de molduras dêiticas por enfatizarem que falantes e ouvintes em um grupo, ampliam a noção de *self* (HAYES; STROSAHL; WILSON, 2021). Assim, em uma prática de grupo, há possibilidade de se manter relações fidedignas as características de *self* entre os sujeitos. Desta maneira, a proposta do grupo focal pode permear as relações entrelaçadas e a análise dos diálogos entre os componentes do grupo, sejam eles, o Psicólogo Organizacional ou os próprios membros.

### **3 DESENVOLVIMENTO**

Este estudo avalia como as molduras relacionais foram aprendidas no estágio, a partir dos temas: comunicação, liderança e satisfação. O estágio foi realizado em uma empresa que atua no segmento de produção de embalagens plásticas. O grupo foi aleatório e abarcou diferentes setores da área de produção composto por oito participantes. As técnicas utilizadas para o estudo foram entrevistas individuais semiestruturadas e o grupo focal. Optou-se por estas técnicas após a emergência de análise das dimensões: comunicação, liderança e satisfação. Elas apresentaram valor elevado de insatisfação na Pesquisa de Clima aplicada para os funcionários da empresa. Neste sentido, demandaram compreensão mais apurada.

Cabe ressaltar que a pesquisa de clima aplicada na organização foi ancorada em quatro conceitos (“concordo totalmente”, “concordo”, “discordo” e “discordo totalmente”) e englobou perguntas questionando, por exemplo, percepções envolvendo conversa sobre o desempenho no trabalho nos últimos seis meses; fofocas no setor; valorização no trabalho; elogio e/ou reconhecimento recebidos e clima no ambiente de trabalho com colegas.

Para estruturar as entrevistas individuais, em relação à identificação dos funcionários como nome, função na empresa, setor, idade, profissão, tempo na empresa e escolaridade. No segundo momento, avaliou-se perguntas correlacionadas com as dimensões investigadas. Escolheu-se as mesmas perguntas para fomentar discussões no grupo focal. Com relação a esta

temática, conforme Feitosa, Feitosa e Oliveira (2016, p. 228) apontam sobre as referidas entrevistas:

[...] servem para coletar informações como as expectativas [...] relação ao grupo, comportamentos que considera problema (e quando possível as contingências de aquisição e manutenção dos mesmos), [...] procurar estabelecer-se como audiência não punitiva.

Com relação ao grupo focal, considera-se que o processo das organizações é voltado para as relações sociais, primeiro, por ser um ambiente que fornece ocasião para que elas se estabeleçam, segundo, porque o comportamento controlado verbalmente fornece elementos para que uma cultura organizacional se desenvolva (DELITTI, 2008). As organizações estão articuladas em um processo de grupo, possibilitando observar como as relações entre ouvintes e falantes se traduzem pela experiência do comportamento verbal (BEDANI, 2006).

No tocante aos procedimentos, iniciou-se primeiramente com a entrevista individual efetivada de forma semiestruturada no tempo máximo de 50 minutos com cada participante. Nos primeiros cinco minutos, introduziu-se o assunto sobre o trabalho da Psicologia, o sigilo ético e foi explicado a proposta de grupo ao informá-los sobre as expectativas e possibilidades sobre os encontros. Nos quinze minutos posteriores, observou-se os elementos individuais de cada componente do grupo. Nos trinta minutos restantes, a entrevista versou sobre questões que permeiam a organização com base nas dimensões investigadas.

Prosseguiu-se com os mesmos sujeitos que participaram das entrevistas iniciais, no grupo focal, em sala destinada para este fim. O grupo foi conduzido com sete participantes, no primeiro momento, pois o oitavo membro chegou com atraso. Foi estipulado o tempo máximo de duas horas, cinquenta minutos no primeiro momento, intervalo de 20 minutos e cinquenta minutos no o segundo grupo. O trabalho iniciou com aplicação de uma dinâmica grupal para estimular o contato e a troca de informações entre os membros (DELITTI, 2008).

Para este início, foi utilizada a técnica de autorrevelação para “quebrar o gelo”, pois o falante emitiu dicas contextuais para a transformação da função de molduras dêiticas. A autorrevelação é uma técnica da Psicoterapia Analítica Funcional (FAP) e utiliza, por meio de demonstrações pessoais, ampliação de

vínculo (GREBOGGY, 2016). Na medida em que a relação com o trabalho foi descrita, o estagiário expôs que também fazia parte do setor de produção em outra empresa e, o vínculo foi se estabelecendo. Esclareceu-se a função de um grupo focal para os colaboradores e quais expectativas ao se propor os temas.

Neste sentido, o grupo focal prosseguiu com discussão de questões que os reforçava e controlava-os de forma aversiva em seu trabalho. Cabe assinalar que a condução seguiu por perguntas refeitas nas entrevistas semiestruturadas individuais, que deram o suporte necessário para se falar sobre as relações de trabalho.

A condução do trabalho no grupo girou em torno da relação entre falantes e ouvintes ao considerar a transformação de função de cada participante ao se observar no grupo. Foi exposto que seriam abordadas algumas temáticas que foram anotadas nas entrevistas individuais semiestruturadas e que seriam utilizadas como contexto para manter a conversa. Para analisar o conteúdo que emergiu durante a realização do grupo, respaldou-se na fundamentação teórica explanada anteriormente.

#### **4 RESULTADOS**

Para melhor organização, as dimensões pesquisadas: a comunicação, a liderança e a satisfação em relação ao trabalho na empresa se estabelecem por molduras dêiticas em que o falante emite operantes verbais que serviram como base para a resposta relacional arbitrária dos ouvintes. Processo que pode ter relação com a técnica da Terapia Analítico Funcional (FAP) sobre conexão social por meio da intimidade. Conforme Oshiro *et al.* (2021), as relações mais sensíveis são desenvolvidas em contextos cotidianos. Sendo assim, é plausível reconhecer que, ao se tratar de relações em grupo, é relevante observar o Psicólogo Organizacional, posicionado como falante e ouvinte no grupo.

Nota-se que, esse movimento se refere a estar vulnerável contextual e funcionalmente, conforme Oshiro *et al.* (2021, p. 75), “[...] um processo diádico recíproco no qual um membro da díade (o “falante”) exhibe vulnerabilidade contextualmente evocada e o outro (o “ouvinte”) responde de uma forma segura, acolhedora, compreensiva e carinhosa”.

## 4.1 COMUNICAÇÃO

Por meio das entrevistas semiestruturadas, as primeiras impressões vieram na conversa sobre o questionário aplicado na Pesquisa de Clima. Quando o estagiário emitiu o operante verbal: “Há muitas fofocas no meu setor” percebeu-se a associação do tema com termos como “conversa fiada, picuinha e rádio peão”, no entanto não foi percebida uma relação do tema “fofoca” como algo aversivo.

Em uma das entrevistas, a relação foi observada como aversiva, quando o tema “clima organizacional” foi emitido pelo estagiário. Percebeu-se a associação do tema com algo desagradável ou como algo que gerasse dificuldade de convivência. Uma observação relevante se referiu à visualização dos painéis informativos da empresa. Observou-se discriminação e generalização sobre esse modelo e que poderia ser um instrumento válido de comunicação futura.

Durante o desenvolvimento do grupo focal observou-se transformação da função de molduras dêiticas por meio de ensaios comportamentais. Conforme mencionado, a técnica de autorrevelação ou conexão social se estabelecem pelo comportamento verbal do falante e a resposta do ouvinte. A generalização sobre os comportamentos do Psicólogo Organizacional serviu como ocasião para que o ouvinte se posicionasse como falante na discussão.

O operante verbal: produtividade, produziu novas funções a partir do autorrelato do estagiário que relacionou esse operante com benefícios extras de salário. Percebeu-se a relação do termo produtividade com valores, metas ou entusiasmo. Nesse sentido, a autorrevelação como técnica pareceu produzir elementos transformadores de função e pareceu favorecer arbitrariamente a molduras relacionais dêiticas, tais como: “eu”, “no meu trabalho”. Esse processo serviu como ocasião para respostas arbitrárias sobre “você”, “no seu trabalho”.

A condução do grupo, por meio de técnicas da Psicologia, é contingência para ensaios comportamentais, pois, em outro momento, o RRAA poderá servir como aprendizado na nova conversa entre falantes e ouvintes presentes na empresa. Após aprender com o falante, o ouvinte preestabelece aprendizagem sobre as relações cotidianas na empresa a partir de temas sensíveis do trabalho

e se torna falante nas relações funcionais. Assim, o que anteriormente era observado como “fofoca, picuinha ou rádio peão”, pode se transformar em contexto para novas relações.

## 4.2 LIDERANÇA

Percebeu-se uma discussão maior em torno do papel da liderança. Este tema surgiu como ponto de críticas. Observou-se que o termo “picuinha” apareceu concomitante ao termo “líder”, nas conversas, tanto nas entrevistas individuais, quanto no grupo focal. Por meio de relatos foi percebida uma falta de comunicação entre a liderança e os funcionários. De forma indireta, pode-se observar que mesmo que a comunicação seja avaliada como boa na Pesquisa Clima, ainda houve críticas ao modelo de liderança aplicado ou à forma como a liderança agia em relação a demandas pontuais.

O termo liderança pareceu atrelado a dificuldades. Parece que o desempenho não era reforçado pela liderança, que não recebiam elogios ou *feedback* como forma de avaliação do trabalho.

Com o caminhar do grupo focal infere-se que a empresa pode demandar diversos tipos de líderes, inclusive mais rígidos e organizados, dependendo do setor e das situações vivenciadas. Houve nova utilização de autorrevelação sobre as relações entre o trabalho do estagiário e suas lideranças. Falar sobre estas relações, novamente parece ter fornecido elementos para transformar a função dos operantes relacionados a experiência do Psicólogo Organizacional. Após a autorrevelação, percebeu-se maior engajamento para falar sobre os tipos de liderança que fornecem reforço e os tipos de liderança que fornecem controle aversivo.

A forma de avaliar o processo de pluralidade dos tipos de liderança pareceu uma alternativa plausível para convite aos membros do grupo para refletirem, de forma mais apurada, as relações com os líderes, uma vez que, existe uma diferença entre as lideranças. Destaca-se que isso não impede que um diálogo possa ser estabelecido com o líder de outro setor, com a finalidade de resolver um problema pontual. Introduzir esse tema pareceu crucial, uma vez que, as relações entre as lideranças parecem traduzir a cultura organizacional

de uma empresa, que parece prezar por uma maior colaboração entre setores e entre os líderes responsáveis por cada setor.

#### 4.3 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Percebeu-se, de forma geral, uma satisfação por parte dos colaboradores, em trabalhar na organização. Ainda que a percepção tenha sido positiva, observou-se que há oportunidades de melhoria.

Mediante a autorrevelação, emitida pelo estagiário, sobre a qualidade da Pesquisa Clima, identificou-se divergências de percepções sobre a contribuição ou não, a partir dos resultados produzidos por este instrumento, para mudanças significativas. Parece que colaboradores, que participaram anteriormente de outras pesquisas, tendem a avaliá-la de forma mais favorável.

Foi percebido que o grupo pareceu iniciar um ensaio, de forma arbitrária, sobre como lidar com as metas traçadas pelos setores. Pareceram abertos para avaliar melhor como a empresa conduz incentivos quando se alcança o resultado esperado. Percebeu-se propostas para resoluções, e esse comportamento auxiliou a verificar se o ensaio comportamental estava sendo efetivo. O propósito do grupo era avaliar aspectos da pesquisa clima e a partir dela, observar como os próprios colaboradores podem propor ideias e ações para a empresa agir no intuito de manter um clima organizacional favorável.

Após o término do encontro com o grupo focal, observou-se uma relação mais genuína entre os membros, que se mantiveram ao longo da conversa. Transformar a função das experiências individuais pelas dicas contextuais de como é ser colaborador em uma empresa, reflete a possibilidade de emergir o *self* do Psicólogo Organizacional nas relações funcionais que se estabelecem entre os colaboradores, para aprender na relação à cultura organizacional da empresa.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi atingido, pois percebeu-se uma descrição de maneira mais aprofundada de aspectos de uma pesquisa de clima enfatizando

a comunicação, a liderança e a satisfação dos colaboradores com relação ao trabalho na empresa. Infere-se que uma diversidade de estilos de liderança parece ser necessária para a manutenção das relações de identificação, no sentido de uma pluralidade de comportamentos e das diferenças marcantes entre líderes que controlam de forma aversiva e líderes mais reforçadores.

Uma limitação percebida diante deste relato refere-se à necessidade de se realizar intervenções com entrevistas e grupos focais com uma quantidade mais expressiva de colaboradores. Neste sentido, para a produção de um relato com nível de aprofundamento maior dos aspectos abordados, além de outros pontos que não foram mencionados, mas, constaram na pesquisa de clima.

Um aspecto a ser considerado, diz respeito ao controle de tempo em que os funcionários ficariam disponíveis para participação da intervenção. Dependendo do tipo de negócio em que a empresa está imersa, é importante avaliar os impactos do tempo para a produção. Neste sentido, o fator tempo precisaria estar alinhado junto às gestões uma vez que, a produtividade em um ramo industrial depende, necessariamente, dos colaboradores trabalhando em seus postos.

Uma contribuição deste relato diz respeito à possibilidade de lidar com a transformação da função das molduras relacionais favorecendo a experiência de localização e percepção de quem são os colaboradores quando estão na empresa. Consiste em relações entre os colaboradores, no compartilhamento de experiências e de conteúdo, que fazem parte do repertório de cada sujeito presente no grupo e que podem se tornar parâmetros passíveis de aprendizado.

Outra contribuição do trabalho foi perceber que a experiência das ações em grupo, propiciou observar, de maneira mais dinâmica, como pode ser trabalhado um grupo focal, para assinalar possíveis macro intervenções no clima da empresa.

Ressalta-se que, o relato de experiência descrito, trouxe a percepção de que o trabalho com grupo focal proporcionou uma experiência de interações entre falantes e ouvintes. *Self* nas organizações pode ser trabalhado como uma experiência mais crítica a partir da qualidade das relações em detrimento a Pesquisas Clima, pois, é no contato de grupos menores que pode ser observado características únicas da empresa. Conforme Hayes, Strosahl e Wilson (2021),

*self* é conceito central para aprender as consequências, positivas ou negativas, quando o sujeito se comporta no mundo, o que se chama de valores. No caso de empresa, a pergunta poderia ser: Como a cultura da empresa é aprendida entre os colaboradores?

No tocante à noção do “eu”, associada às molduras relacionais dêiticas, infere-se que no caso das organizações, trabalhar com elementos sobre a noção de *self* pode evocar a possibilidade de os colaboradores aprenderem a ser de uma maneira específica, em ambiente organizacional. Chama-se “maneira específica”, elementos que contribuem para o convívio em grupo como processo unificado. Neste caso, a transformação da função de um grupo pode ser avaliada por modelos em que, falantes e ouvintes aprendem a ser colaboradores a partir da experiência nas relações sociais. Processo este, que se aplica em contexto organizacional.

Quanto a aplicação da Pesquisa de Clima, pareceu ser uma ferramenta válida para mudanças internas, embora tenham ocorrido percepções divergentes neste sentido. Percebeu-se que a Pesquisa de Clima pode ter constantemente, o método de aplicação e a devolutiva melhor desenhados e aprimorados. Embora, não exaustivo, o relato sugeriu que, intervenções individuais e grupais pareceram relevantes para se identificar como as relações sociais são mantidas e se estabelecem na empresa. As relações verbais entrelaçadas no processo grupal evidenciaram aspectos da Pesquisa de Clima.

Neste sentido a busca por pesquisas, além de relatos, que abarquem esta temática, são propostas para intervenções futuras. Estas ações podem se voltar para o investimento em aprendizagem por observação e desenvolvimento de comportamentos implementados na cultura empresarial que possam facilitar a interação entre colaboradores e líderes.

## REFERÊNCIAS

ABREU, P. R.; HUBNER, M. M. C. O comportamento verbal para B. F. Skinner e para S. C. Hayes: uma síntese com base na mediação social arbitrária do reforçamento. **Acta comport.**, Guadalajara, v. 20, n. 3, p. 367-381, 2012. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-81452012000300008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-81452012000300008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 11 dez. 2022.

**REVISTA PSIQUE: RELATOS ACADÊMICOS, Juiz de Fora, v. 3, n. 4, p. 3-20, jul./dez. 2023 – ISSN 2448-3443**

BRANDÃO, M. Z. S. Esquiva experiencial do cliente no grupo terapêutico e promoção de aceitação emocional. *In: DELITTI, M. DERDYK, P. **Terapia Analítico-Comportamental em Grupo***. 1.ed. ESETec Editores Associados: Santo André, 2008, p. 31-58.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 7, ago. 2006. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 20 set. 2022.

DELITTI, M. Terapia Analítico Comportamental em Grupo. *In: DELITTI, M. DERDYK, P. **Terapia Analítico-Comportamental em Grupo***. 1.ed. ESETec Editores Associados: Santo André, 2008, p. 31-58.

FEITOSA, J. K. C.; FEITOSA, A. N. C.; OLIVEIRA, A. M. Psicoterapia analítico-comportamental em grupo. **ID on line. Revista de psicologia**, [S.l.], v. 10, n. 31, p. 224-235, out. 2016. ISSN 1981-1179. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/539>>. Acesso em: 30 jun. 2022. doi:<https://doi.org/10.14295/idonline.v10i31.539>.

FREITAS, L. P. P.; FERRAZ, C. P. F. O sobressair do self-como-contexto na Terapia de Aceitação e Compromisso. *In: CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora*, v. 4, n. 7, p. 462-489, jan./jun. 2022 – ISSN 2674-9483.

GREBOGGY, F. B.; SILVEIRA, J. M. Relato de Terapeutas sobre o Impacto da Autorrevelação. **Perspectivas**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 229-242, 2016. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2177-35482016000200006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-35482016000200006&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 20 set. 2022. <http://dx.doi.org/10.18761/pac.2016.018>.

HAYES, S. C.; BARNES-HOLMES, D.; ROCHE, B. **Relational frame theory: A Post- Skinnerian account of human language and cognition**. New York: Plenum Press, 2001.

HAYES, S. C.; STROSAHL, K. D.; WILSON, K. G. **Terapia de aceitação e compromisso: o processo e a prática da mudança consciente**. Tradução: Sandra M. M. da Rosa. 2.ed. Artmed: Porto Alegre, 2021.

MATOS, M. A. Comportamento governado por regras **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 51-66, dez. 2001. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-55452001000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55452001000200007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 24 nov 2022.

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, A. M. **Princípios básicos da análise do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

**REVISTA PSIQUE: RELATOS ACADÊMICOS, Juiz de Fora, v. 3, n. 4, p. 3-20, jul./dez. 2023 – ISSN 2448-3443**

PEREZ, W. F. et al =. Introdução à Teoria das Molduras Relacionais (Relational Frame Theory): principais conceitos, achados experimentais e possibilidades de aplicação. **Perspectivas**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 33-51, 2013. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2177-35482013000100005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-35482013000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 07 nov. 2021.

OSHIRO C. K. B. *et al.* A Psicoterapia Analítico Funcional (FAP). *In*: OSHIRO, C. K. B; FERREIRA, T. A. S. **Terapias contextuais comportamentais: análise funcional e prática clínica**. Santana de Parnaíba: Editora Manole, 2021. p. 69-97. Ebook-Kindle.

SIDMAN, M. **Equivalence relations and behavior: A research story**. Boston: Authors Cooperative, 1994.

SKINNER, B. F. **Science and human behavior**. New York: Free Press, 1953.

\_\_\_\_\_. **Verbal behavior**. New York: Appleton-Century- Crofts, 1957.

SIMOES, A. S. Teoria das Molduras Relacionais: Análise Funcional para formulação de caso clínico. *In*: OSHIRO, C. K. B; FERREIRA, T. A. S. **Terapias contextuais comportamentais: análise funcional e prática clínica**. Santana de Parnaíba: Editora Manole, 2021. p. 46-67. Ebook-Kindle.

TODOROV, J. C. A evolução do conceito de operante. **Psicologia: Teoria e Pesquisa [online]**. 2002, v. 18, n. 2, pp. 123-127. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-37722002000200002>>. Epub 26 Ago 2003. ISSN 1806-3446. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722002000200002>. Acesso em 11 dez 2022.