

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA

GIOVANNA SILVEIRA XAVIER

EFEITO DE AUDIÊNCIAS DE DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS SOBRE A  
AUTO-EDIÇÃO DO DISCURSO EXPLICATIVO DE PSICÓLOGOS  
ORGANIZACIONAIS

CAMPO GRANDE, MS  
2016

GIOVANNA SILVEIRA XAVIER

EFEITO DE AUDIÊNCIAS DE DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS SOBRE A  
AUTO-EDIÇÃO DO DISCURSO EXPLICATIVO DE PSICÓLOGOS  
ORGANIZACIONAIS

Dissertação de Mestrado apresentada à Comissão Julgadora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Ferraz Córdova

CAMPO GRANDE, MS  
2016

GIOVANNA SILVEIRA XAVIER

EFEITO DE AUDIÊNCIAS DE DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS SOBRE A  
AUTO-EDIÇÃO DO DISCURSO EXPLICATIVO DE PSICÓLOGOS  
ORGANIZACIONAIS

Dissertação de Mestrado apresentada à Comissão Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

**BANCA EXAMINADORA**

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof. Dr. Lucas Ferraz Córdova – Orientador (UFMS)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Branca Maria de Meneses (UFMS)

---

Prof. Dr. Hélder Lima Gusso (UFSC)

---

Prof. Dr. Antônio Osório (UFMS)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ser minha fortaleza.

Agradeço aos meus pais, pelo amor e apoio incondicionais. Foram eles os responsáveis por me trazerem até aqui. Devo tudo a vocês, e a vocês dedico meu infinito amor.

Ao meu namorado, melhor amigo e amor da vida, Samir. Obrigada por estar ao meu lado em todos os momentos, por ser a paz do meu coração (principalmente, nos dias difíceis) e minha alegria de todos os dias! Sei que juntos viveremos muitas realizações e conquistas, e muitos dos nossos momentos simples e maravilhosos. Te amo!

À minha família, especialmente, aos meus irmãos, à Gabriella (prima-irmã), tia Deise, tio Rildo e...minha sobrinha Elis! Meus irmãos, que sempre foram meu maior exemplo de dedicação. Gabi, por acreditar tanto em mim e fazer tudo ficar mais leve com suas palavras de amor, apoio e carinho (te amo, desde sempre e pra sempre!). Tia Deise e tio Rildo, por serem aqueles que sei que sempre posso contar! E minha sobrinha (quanto amor em falar da minha sobrinha)...amor que conheci neste ano, ano em que ela nasceu! Obrigada, Elis, por só de pensar em você, a titia se sentir mais forte, e por colorir minha vida com um amor inexplicável!

Às minhas amigas-irmãs dessa vida, Luna e Amanda. Obrigada por todo amor, todo apoio, todo incentivo! Pra sempre!

Ao meu professor e orientador, Lucas, por com certeza, ser meu maior mestre. Você sempre será minha principal inspiração e referência profissional. Me orgulho muito em ter tido a oportunidade e o privilégio de ser sua aluna (e “sua cria”). Inclusive, ter escolhido seguir o caminho acadêmico, foi grande influência (indireta) sua. Obrigada por tudo! Por todas as “edições” e orientações fundamentais a esse trabalho, e por confiar em mim. Espero um dia me tornar um pouco do analista do comportamento e professor que você é.

Às minhas “quadrigêmeas”, Nayla, Priscila e Tarita. Quantas coisas passamos juntas nesses dois anos de Mestrado! Vocês foram presentes inesperados, que tornaram toda essa jornada única! Nosso apoio e amizade foram e são incríveis! Obrigada por tudo que aprendi, especialmente, com cada uma de vocês, e por tudo o que vivemos juntas! Que nossa amizade perdue para sempre!

Aos participantes da pesquisa, por, voluntariamente, terem aceitado contribuir para este trabalho, ao qual eles foram essenciais.

Aos membros da banca, professora Branca e professor Hélder, por terem gentil e prontamente aceitado o convite para participarem da minha defesa. Professora Branca, por ter me estimulado desde a graduação a ter um pensamento crítico. Professor Hélder, por ser uma grande inspiração profissional. É uma honra tê-los em minha banca!

Aos professores do Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, por todos os ensinamentos e por terem me modificado de forma intensa nesses dois anos. Obrigada! Agradeço também a todos os profissionais envolvidos no Programa, que fazem tudo isso ser possível.

*Dedico*

*À Elis.*

## RESUMO

O presente trabalho objetivou investigar experimentalmente o efeito de audiências de posição hierárquica elevada e de posição hierárquica equivalente sobre o comportamento verbal explicativo de psicólogos organizacionais, especificamente, sobre a auto-edição de seu discurso. Segundo Skinner (1957), a auto-edição se trata de um processo funcional, em que respostas verbais são manipuladas/modificadas pelo falante, antes de serem emitidas publicamente, a fim de aumentar seu efeito reforçador sobre o ouvinte. Seis psicólogos organizacionais participaram da pesquisa, a qual foi dividida em duas fases experimentais: 1) caracterização e apresentação das respostas explicativas de um gerente comercial, seguidas da formulação das respostas explicativas do participante para o gerente comercial (audiência), referentes a duas questões de uma situação organizacional hipotética; 2) caracterização e apresentação das respostas explicativas de uma psicóloga organizacional, seguidas da formulação das respostas explicativas do participante para a psicóloga organizacional (audiência), referentes às mesmas questões da primeira fase experimental. A pesquisa ocorreu através de arquivo de programa de computador específico, sendo que todos os caracteres digitados pelos participantes, mesmo aqueles apagados e modificados no momento da composição das sentenças, antes de seu envio público, eram armazenados por outro programa específico. Foram comparados os materiais verbais referentes a cada fase experimental, realizando-se análise funcional das edições e transições dos discursos. Assim, objetivou-se alcançar, especialmente, uma maior caracterização das interações verbais vigentes entre psicólogos organizacionais e profissionais de posição hierárquica elevada, avaliando o efeito desse tipo específico de audiência sobre a formulação do discurso explicativo psicológico.

**Palavras-chave:** Comportamento verbal. Auto-edição. Controle de audiência. Psicólogo organizacional. Hierarquia.

## ABSTRACT

This study aimed to experimentally investigate the effect of higher rank and equivalent rank audiences on the explanatory verbal behavior of organizational psychologists, specifically, on self-editing his speech. According to Skinner (1957), self-editing comes to a functional process in which verbal responses are manipulated/alterd by the speaker before being published in order to increase its reinforcing effect for the listener. Six organizational psychologists participated in the research, which was divided into two experimental phases: 1) characterization and presentation of explanatory answers provided by a commercial manager, followed by the formulation of the participant's explanatory answers to the commercial manager in question (audience), referring to two issues of a hypothetical organizational situation; 2) characterization and presentation of explanatory answers provided by an organizational psychologist, followed by the formulation of the participant's explanatory answers to the organizational psychologist in question (audience), relating to the same issues of the first experimental phase. The survey took place through a specific computer program file, and all the characters typed by the participants, even those deleted and modified at the time of the composition of the sentences, before public sending, were stored by other specific program. Verbal materials were compared from each experimental phase, performing functional analysis of editions and transitions of the speeches. The objective was to achieve, especially, greater characterization of existing verbal interactions between organizational psychologists and higher rank professionals, evaluating the effect of this type of audience over the psychologist's explanatory speech.

**Key-words:** Verbal behavior. Self-editing. Audience control. Organizational psychologist. Hierarchy.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização dos participantes.....	53
Tabela 2: Distribuição dos participantes nos grupos de acordo com ordem das fases experimentais.....	55
Tabela 3: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes à Participante 1.....	74
Tabela 4: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes ao Participante 2.....	77
Tabela 5: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes à Participante 3.....	80
Tabela 6: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes ao Participante 4.....	82
Tabela 7: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes à Participante 5.....	85
Tabela 8: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes à Participante 6.....	87

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ACD</b>	Análise Comportamental do Discurso
<b>BSA</b>	<i>Behavioral Systems Analysis</i>
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>E. G.</b>	<i>Exempli Gratia</i>
<b>ETC.</b>	<i>Et Cetera</i>
<b>EX.</b>	Exemplo
<b>GCO</b>	Gerenciamento Comportamental de Organizações
<b>OBM</b>	<i>Organizational Behavior Management</i>
<b>P</b>	Participante
<b>P1</b>	Participante 1
<b>P2</b>	Participante 2
<b>P3</b>	Participante 3
<b>P4</b>	Participante 4
<b>P5</b>	Participante 5
<b>P6</b>	Participante 6
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
<b>UFMS</b>	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
<b>UCDB</b>	Universidade Católica Dom Bosco
<b>UFPB</b>	Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

	<b>Página</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	13
<b>2. O CONTROLE DA AUDIÊNCIA SOBRE O COMPORTAMENTO VERBAL</b> .....	16
2.1. UMA INTRODUÇÃO AO COMPORTAMENTO VERBAL E AO CONTROLE DA AUDIÊNCIA .....	16
2.2. OS OPERANTES VERBAIS DE SKINNER .....	20
2.2.1. TIPOS DE AUTOCLÍTICO .....	22
2.3. O PROCESSO AUTOCLÍTICO DE AUTO-EDIÇÃO DO DISCURSO.....	24
2.4. O CONTROLE DE REGRAS X AUDIÊNCIA SOBRE O COMPORTAMENTO VERBAL E A AUTO-EDIÇÃO .....	26
2.5. ESTUDOS EXPERIMENTAIS DO CONTROLE DA AUDIÊNCIA SOBRE O COMPORTAMENTO VERBAL.....	29
2.6. MÉTODO RENO: UMA ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE ESTUDO DO COMPORTAMENTO VERBAL.....	33
<b>3. O CONTROLE DA AUDIÊNCIA DE NÍVEL HIERÁRQUICO ELEVADO X   REGRAS CIENTÍFICAS SOBRE O COMPORTAMENTO VERBAL EXPLICATIVO   DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	43
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	51
4.1. OBJETIVO GERAL.....	51
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	51
<b>5. MÉTODO</b> .....	52
5.1. LOCAL.....	52
5.2. PARTICIPANTES .....	52
5.3. MATERIAL .....	55
5.4. VARIÁVEL DEPENDENTE E INDEPENDENTE .....	57
5.5. DELINEAMENTO.....	57
5.6. PROCEDIMENTO.....	58
5.7. ANÁLISE DOS DADOS .....	66
5.7.1. SEGMENTOS VERBAIS .....	67
5.7.2. CATEGORIAS.....	67
5.7.3. OPERANTES VERBAIS.....	69
5.7.4. VARÁVEIS CONTROLADORAS.....	70

5.7.4. DADOS QUANTITATIVOS .....	71
<b>6. RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>72</b>
6.1. RESUMO DOS RESULTADOS POR PARTICIPANTE .....	73
6.1.1. PARTICIPANTE 1 .....	73
6.1.2. PARTICIPANTE 2 .....	75
6.1.3. PARTICIPANTE 3 .....	78
6.1.4. PARTICIPANTE 4 .....	81
6.1.5. PARTICIPANTE 5 .....	83
6.1.6. PARTICIPANTE 6 .....	86
6.2. COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS INTRA E INTERGRUPOS .....	89
6.2.1. RESULTADOS GRUPO 1 .....	89
6.2.2. RESULTADOS GRUPO 2 .....	91
6.2.3. RESULTADOS GRUPO 1 X GRUPO 2 .....	93
6.3. COMPARAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS .....	94
6.4. ANÁLISE FUNCIONAL DOS DISCURSOS DOS PARTICIPANTES .....	99
6.4.1. PARTICIPANTE 1 .....	99
6.4.2. PARTICIPANTE 2 .....	109
6.4.3. PARTICIPANTE 3 .....	118
6.4.4. PARTICIPANTE 4 .....	125
6.4.5. PARTICIPANTE 5 .....	132
6.4.6. PARTICIPANTE 6 .....	141
<b>7. DISCUSSÃO .....</b>	<b>150</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>154</b>
<b>9. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>159</b>
<b>10. APÊNDICES .....</b>	<b>166</b>
10.1. APÊNDICE – A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....	166
10.2. APÊNDICE – B – QUESTIONÁRIO INICIAL (PRÉ-EXPERIMENTAL) .....	168
10.3. APÊNDICE – C – INSTRUÇÃO INICIAL + SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL HIPOTÉTICA .....	170
10.4. APÊNDICE – D – INSTRUÇÃO DA FASE EXPERIMENTAL 1 (GRUPO 1) .....	172
10.5. APÊNDICE – E – INSTRUÇÃO DA FASE EXPERIMENTAL 2 (GRUPO 1) .....	174
10.6. APÊNDICE – F – INSTRUÇÃO DA FASE EXPERIMENTAL 1 (GRUPO 2) .....	176
10.7. APÊNDICE – G – INSTRUÇÃO DA FASE EXPERIMENTAL 2 (GRUPO 2) .....	178

10.8. APÊNDICE – H – FASE EXPERIMENTAL 1 (GRUPO 1) E FASE EXPERIMENTAL 2 (GRUPO 2).....	180
10.9. APÊNDICE – I – FASE EXPERIMENTAL 2 (GRUPO 1) E FASE EXPERIMENTAL 1 (GRUPO 2).....	183
10.10. APÊNDICE – J – QUESTIONÁRIO FINAL (PÓS-EXPERIMENTAL) .....	186
10.11. APÊNDICE – K – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES	188

## 1. APRESENTAÇÃO

Em *O Comportamento Verbal* (1957), Skinner define o que dá título à sua obra como um tipo especial de comportamento social operante, ou seja, que tem seu padrão selecionado por consequências mediadas por um ouvinte, treinado em mesma comunidade verbal que o falante. Por sua vez, a partir das consequências que o repertório do ouvinte medeia, o mesmo passa a adquirir função discriminativa para o comportamento do falante, o que é denominado de “controle de audiência”. Segundo Pimentel (2009, p. 23): “[controle pela audiência] é a condição na qual o ouvinte afeta o comportamento do falante *antes* da emissão do comportamento por parte do falante. A eficácia do reforço, extinção ou punição é constituída pela consequência anterior que agora estabelece a ocasião para o falante emitir ou não determinada resposta”.

Dentre os possíveis efeitos do repertório de um ouvinte e do controle da audiência sobre o padrão verbal de um falante, Skinner (1957) propôs, na mesma obra, o processo que denominou de “auto-edição” ou “autocorreção”. Trata-se do comportamento do falante de modificar, enfatizar, acrescentar, apagar o que havia dito, de forma a maximizar consequências reforçadoras e não punitivas disponibilizadas pelo ouvinte. Assim, a auto-edição do discurso está diretamente ligada à possibilidade discriminativa de reforçamento ou punição do comportamento.

Em muitos contextos do cotidiano, pode-se observar a auto-edição em atuação, como quando uma pessoa reformula o que estava dizendo, principalmente diante de contingências complexas ou aversivas. Pimentel (2009, p. 39) afirma que: “Em contextos acadêmicos, científicos e profissionais, os importantes cuidados com o que é dito ou escrito ilustram um cenário em que a auto-edição tem seu destaque”. Nesses contextos, além do controle contingencial dos mais diversos tipos de audiência sobre o discurso, também operam outras variáveis de controle, como as próprias regras científicas. Assim, observa-se uma complexidade de variáveis entrelaçadas determinando o discurso científico, acadêmico e profissional.

Interessado na identificação e análise de auto-edições presentes no contexto acima referido, o presente trabalho tem por objetivo investigar o efeito de audiências correspondentes a profissionais de diferentes níveis hierárquicos (superior e equivalente) sobre o discurso explicativo de psicólogos organizacionais, principalmente, sobre a auto-edição de seu discurso. Essa escolha metodológica foi feita por observar-se e discutir-se recorrentemente na literatura (BASTOS; YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013; BOTOMÉ,

1981/1996; CODO, 1994) a respeito da limitação do poder profissional do psicólogo em organizações, em que este geralmente atuaria subordinado aos profissionais de posição hierárquica superior. Assim, o psicólogo organizacional seria visto como um profissional “sem voz”, sendo que seu discurso e atuação em organizações estariam subjugados às decisões das chefias, não havendo possibilidade de estarem orientados, de fato, pelas regras científicas da profissão.

Todavia, não se pretende, neste trabalho, discutir exaustivamente sobre as relações de poder em organizações, mas sim adentrar esse contexto como forma de explorar experimentalmente o efeito de audiências de diferentes níveis hierárquicos sobre o processo de auto-edição do discurso psicológico, visto as contingências especiais que controlam sua ocorrência. Assim, pretendeu-se observar experimentalmente e introduzir uma discussão sobre os efeitos da hierarquia sobre o discurso do psicólogo organizacional, analisando suas implicações e propondo possibilidades iniciais frente a essa problemática.

Diante disso, foram arranjadas experimentalmente duas condições, em que psicólogos organizacionais (participantes) interagiam verbalmente com audiências de diferentes níveis hierárquicos (em uma condição, com gerente comercial, em outra condição, com outra psicóloga organizacional), a respeito de uma situação organizacional hipotética apresentada. Eles deviam fornecer explicações acerca da situação para a audiência com a qual estavam interagindo, sendo que, anteriormente, era apresentado ao psicólogo uma caracterização da audiência com a qual interagiriam e as respostas explicativas da mesma sobre a situação.

Foram arranjadas as duas condições experimentais citadas anteriormente a fim de se avaliar o quanto e como o discurso do psicólogo organizacional é auto-editado e alterado de uma fase em relação à outra, conforme alteram-se as audiências. Para isso, foram feitas análises funcionais dos discursos dos participantes, buscando identificar as variáveis dispostas na situação experimental e no histórico de reforçamento dos sujeitos, que exerceram controle sobre seu padrão discursivo em cada fase. Para tanto, as respostas verbais também foram classificadas em categorias funcionais específicas, que serão apresentadas no decorrer do trabalho.

Diante do exposto, a seguir, esta dissertação será apresentada na seguinte ordem: O Capítulo 2 tratará do controle da audiência sobre o comportamento verbal, definindo e discutindo conceitos e processos relacionados a ele, como o papel do falante e ouvinte em um episódio verbal, os operantes verbais, a auto-edição, o controle de regras x audiência, estudos experimentais relacionados ao tema e novas propostas metodológicas de estudo do mesmo. O

Capítulo 3 aplicará o conteúdo teórico apresentado no Capítulo 2 ao objeto de investigação proposto, justificando sua escolha. O Capítulo 4 tratará dos objetivos do trabalho. O Capítulo 5 descreverá detalhadamente a metodologia abordada para a investigação experimental. O Capítulo 6 apresentará os resultados obtidos e a análise de dados realizada, mostrando a comparação dos resultados intra e interparticipantes e intra e intergrupos. O Capítulo 7 discutirá os principais padrões observados nos resultados, justificando sua ocorrência e respondendo aos objetivos do trabalho. O Capítulo 8, por fim, fará as considerações finais a respeito dos resultados obtidos no experimento e do próprio método escolhido, propondo desdobramentos frente ao que foi observado.



## 2. O CONTROLE DA AUDIÊNCIA SOBRE O COMPORTAMENTO VERBAL

### 2.1. UMA INTRODUÇÃO AO COMPORTAMENTO VERBAL E AO CONTROLE DA AUDIÊNCIA

O Behaviorismo Radical, filosofia da ciência fundada por B.F. Skinner (1904/1990) – a Análise do Comportamento – apresenta como proposta central a possibilidade de uma ciência do comportamento (BAUM, 1994). Este último, sendo tomado como objeto de estudo científico, refere-se, basicamente, à “[...] ação do organismo sobre o mundo exterior” (SKINNER, 1938, p. 6)<sup>1</sup> e possui as mesmas dimensões dos objetos das demais ciências, como ser natural, observável e poder ser submetido à descrição, previsão e controle. Sendo assim, Skinner (1953/1998) propôs que os métodos científicos fossem aplicados aos assuntos humanos.

O autor adotou da filosofia pragmatista de Ernst Mach (1893/1960) aspectos importantes para sua proposta de ciência do comportamento, principalmente, quanto à questão da explicação e da causalidade, em que “a explicação é reduzida à descrição e a noção de função substitui aquela de determinação” (SKINNER, 1931/1972, p. 448-449). O fundador do Behaviorismo Radical, em passagem sobre seu sistema em desenvolvimento, afirmou: “Ele se limita à descrição ao invés da explicação. Seus conceitos são definidos em termos de observações imediatas e não adquirem propriedades fisiológicas ou locais” (SKINNER, 1938, p. 44)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> A definição do conceito de comportamento está em recorrente discussão na área, desde Skinner (1938). Botomé (2013) após apresentar discussões de diversos autores em torno do conceito (TODOROV, 2012; SÉRIO, 1983, 1990; STADDON, 1969; SCHICK, 1971; entre outros) discute que o comportamento deve ser entendido para além de uma mera relação ou interação entre organismo e ambiente (como observa-se presente distorcidamente em muitas publicações da área), sendo primeiramente considerada a “[...] atividade do organismo como parte do processo de passagem de um ambiente que antecede essa atividade para outro que a sucede” (p. 33). O autor prossegue afirmando que a compreensão desse objeto consiste no exame de “[...] um sistema de interações entre classes de aspectos de um ambiente, classes de atividades de um organismo e classes de aspectos de um ambiente subsequente às atividades desse organismo [...]”, o que, por sua vez, contribui “[...] para viabilizar o trabalho de intervenção com esse tipo de interações” (p. 34).

<sup>2</sup> Skinner (1989) manteve o seguimento da máxima machiana “explicar é descrever” até o final de sua obra, onde afirmou: “Divergi tanto de Tolman quanto de Hull, por seguir uma linha estritamente machiana, na qual o comportamento era analisado como objeto de estudo em si mesmo, como uma função de variáveis ambientais, e sem referência à mente ou ao sistema nervoso” (p. 110-111). No entanto, Laurenti & Lopez (2009) apontam para momentos de “ruído” e inconsistência na obra skinneriana, como quando o autor (1957, p. 10) desvincula descrição e explicação como partes distintas de uma análise, restringindo a primeira à topografia do comportamento e a segunda à identificação das variáveis das quais o comportamento é função. Diante disso, Laurenti e Lopez (2009) propõem uma ampliação da máxima machiana e skinneriana: “explicar é descrever relações dinâmicas entre topografia e função” (p. 136).

Assim, Skinner criticava tipos de explicação que remetiam o comportamento humano a processos ou entidades para além da observação (que extrapolavam os dados), ou que se restringiam à topografia da resposta e a processos fisiológicos/neurais. Ao invés disso, para o autor, explicar o comportamento equivaleria a descrever regularidades observadas na relação entre ação do indivíduo-ambiente, implicando em uma perspectiva funcional de análise do fenômeno comportamental, o que requer explicá-lo a partir de uma lógica contextual/histórica/processual. Então, em vista a uma explicação científica, Skinner (1953/1998) propôs a análise funcional do comportamento, afirmando que: “As variáveis externas, das quais o comportamento é função, dão margem ao que pode ser chamado de análise causal ou funcional” (SKINNER, 1953/1998, p. 45).

O autor, de forma enfática e constante em sua obra, criticou o que denominou de explicações “mentalistas” sobre o comportamento (o que pode ser observado de forma direta ou indireta em todas as suas obras, já que o Behaviorismo Radical é incompatível a esse modelo explicativo). Explicações mentalistas se referem a afirmações não descritivas sobre o comportamento, que o atribuem a instâncias internas, inobserváveis e independentes da relação com o meio externo. Conforme Keat (1972), as objeções de Skinner ao mentalismo podem ser resumidas em cinco pontos:

(1) o mentalismo não oferece explicações sobre o comportamento; (2) o mentalismo é uma má teoria científica; (3) o mentalismo é incapaz de apresentar qualquer tipo de explicação sem cair no problema do homúnculo ou dos agentes internos; (4) o mentalismo desvia o foco da psicologia do comportamento, seu objeto de estudo por excelência; (5) o mentalismo sustenta uma ontologia dualista entre o mental e o físico. (KEAT, 1972 apud ZILIO & CARRARA, 2008, p. 399).

Sobre o viés explicativo mentalista, Skinner (1953/1998, p.33) afirmou que: “É um hábito perigoso explicar uma afirmação em termos de outra porque sugere que já encontramos a causa e não é preciso mais pesquisar”. Acrescentando, posteriormente, que: “Este procedimento é uma séria desvantagem tanto para uma ciência teórica quanto para um controle prático do comportamento” (SKINNER, 1953/1998, p.37). Ou seja, é destacado pelo autor que um tipo de sistema explicativo tem influência direta sobre a prática. Explicações embasadas em processos ou agentes internos não-observáveis podem facilmente desviar o olhar das variáveis ambientais manipuláveis, das quais o comportamento é função. O uso desses termos pode insinuar que a origem de uma situação-problema já foi encontrada (no caso, dentro do indivíduo), não estimulando uma análise ambiental cuidadosa e

impossibilitando procedimentos interventivos efetivos. Impossibilitando, assim, a psicologia (ciência) do comportamento.

Influenciado pela teoria de Darwin (1859), Skinner (1981) empregou o modelo operante como sendo o predominante na explicação do comportamento, paradigma o qual propõe que o comportamento individual é selecionado pelas suas consequências na interação com o ambiente. Esse modelo implica em uma noção de sujeito como ser histórico, ou seja, que tem suas ações modificadas a partir da constante interação com o mundo em que vive. Assim, de acordo com Skinner (1957, p. 1): “Os homens agem sobre o mundo e o modificam e, por sua vez, são modificados pelas consequências de sua ação”. Dessa forma, a explicação do comportamento não recai no indivíduo “em si”, mas deriva de interações identificadas entre as respostas do indivíduo e o ambiente ao longo da história. Essa seleção por consequências do comportamento, por sua vez, ocorre em diferentes graus:

As consequências passam a selecionar o comportamento em três níveis evolutivos: filogenético, ontogenético e cultural. No primeiro nível, padrões inatos de comportamento (reflexos incondicionados e instintos) são selecionados por consequências de sobrevivência da espécie; no segundo, comportamentos de indivíduos (operantes) são selecionados por consequências reforçadoras, e no terceiro nível, práticas culturais são selecionadas por consequências de sobrevivência das culturas. (LAURENTI, 2012, p. 373).

Conforme Skinner (1957), um tipo especial de comportamento social operante é o comportamento verbal. Por meio dele, o indivíduo age sobre o ambiente, modifica-o e seu comportamento é selecionado por consequências mediadas por um ouvinte. Ou seja, na interação falante-ambiente, é necessária a mediação de alguém treinado na mesma comunidade verbal, atuando através de seu comportamento enquanto estímulo consequenciador das respostas verbais do falante (o ouvinte, parte do ambiente cultural). Assim, pode-se dizer que o efeito dessas respostas verbais é indireto sobre o ambiente físico, já que “seu primeiro efeito é sobre outros homens” (SKINNER, 1957, p. 1), diferente dos outros tipos de comportamento operante.

A interação entre comportamentos do falante e do ouvinte, pertencentes a uma mesma comunidade verbal, caracteriza o denominado episódio verbal (SKINNER, 1957). Seus papéis consistem em duas funções: emitir respostas verbais (falante) e responder às verbalizações dos outros ou de si mesmo (ouvinte ou auto-ouvinte). Contudo, tal relação falante-ouvinte se dá de forma intercambiável e dinâmica e, assim, dadas as distinções nas funções de falante e ouvinte, “[...] o que podemos observar são as pessoas agindo de modos

diferentes em função dos estímulos produzidos pelo comportamento verbal ou não-verbal das pessoas com quem interagem” (SIMONASSI & CAMESCHI, 2003, p. 107).

Então, em um episódio verbal, a função primordial do ouvinte é consequenciar o comportamento do falante, mediando reforço, específico ou generalizado, verbal ou não-verbal. Por sua vez, é a partir das consequências que o ouvinte medeia que o mesmo passa a adquirir função discriminativa para o falante. Quando isso acontece, falamos em controle de audiência.

A caracterização do ‘ouvinte’ como audiência (e não como mediador de reforço) depende do ‘ouvinte’ estimular o falante antes da emissão do comportamento. De acordo com Skinner (1957/1992), enquanto o ouvinte estimular o falante antes da emissão do comportamento verbal, podemos nos referir a ele como a audiência. Assim, Skinner recorre ao termo ouvinte quando a participação do outro no episódio verbal tem a função de consequência e recorre ao termo audiência quando essa participação tem função evocativa. (FONAI & SÉRIO, 2007, p. 355).

Em outras palavras, o “ouvinte”, após ter adquirido função discriminativa para o falante, a partir das consequências que ele mediou no passado, passa a ser denominado “audiência”. E a esse controle evocativo, por sua vez, chama-se “controle de audiência”. Ou seja, a audiência é a ocasião para que respostas verbais específicas do falante ocorram selecionadas por uma aprendizagem discriminativa, dada através de um conjunto de características e comportamentos (consequências) apresentados pelo ouvinte no passado (FONAI & SÉRIO, 2007).

Deste modo, fica formulado o que Skinner (1957) chamou de “controle pela audiência”. [...] Ela é a condição na qual o ouvinte afeta o comportamento do falante *antes* da emissão do comportamento por parte do falante. A eficácia do reforço, extinção ou punição é constituída pela consequência anterior que agora estabelece a ocasião para o falante emitir ou não determinada resposta. (PIMENTEL, 2009, p. 23).

Assim, a partir das consequências disponibilizadas pelo ouvinte e da aprendizagem discriminativa em relação à audiência, o comportamento verbal do falante se modula. Nesse processo, dentre outras possibilidades, respostas verbais do falante podem ser fortalecidas, colocadas em extinção, mantidas privadas, editadas para então tornarem-se públicas, dependendo das consequências disponibilizadas anteriormente pelo ouvinte e de sua função no histórico do indivíduo. Dessa forma, o comportamento verbal, num processo de variação e seleção por consequências, é determinado pela função discriminativa da audiência.

Portanto, de acordo com Catania (1999), diante de audiências diferentes, são prováveis respostas verbais diferentes por parte do falante. Isso porque se tratam de estímulos

antecedentes distintos, ocasiões diferentes, que adquirem função discriminativa para o falante, sinalizando uma probabilidade de determinada consequenciação, dadas as experiências reforçadoras ou punitivas passadas do falante com os ouvintes, ou seja, as consequências que eles mediaram no passado. Assim, a partir desse histórico de reforçamento prévio, através de um processo de aprendizagem discriminativa, uma audiência específica torna-se ocasião para que determinadas respostas verbais do falante ocorram. Isso permite a compreensão do controle múltiplo da audiência sobre o comportamento verbal do falante, ou seja, o comportamento verbal se modificando em função de múltiplas “causas”.

Diante do exposto, é destacada a função discriminativa da audiência na multideterminação das respostas verbais emitidas pelo falante. Nota-se a relevância do efeito do ouvinte no episódio verbal, não sendo este encarado como mero espectador passivo ou que apresente papel secundário na interação. Evidencia-se, também, a definição funcional de comportamento verbal. Ou seja, respostas verbais são modificadas (e analisadas) considerando-se o controle das condições ambientais em que ocorrem, sendo o papel do ouvinte e audiência fundamentais nesse contexto.

## **2.2. OS OPERANTES VERBAIS DE SKINNER**

Para uma análise elaborada do comportamento verbal, Skinner (1957) estabeleceu categorias para o mesmo, denominadas “operantes verbais”, considerando para essa categorização as fontes de controle do comportamento verbal e o efeito sobre o ouvinte. O autor propôs seis operantes verbais primários: tato, mando, ecóico, textual, transcrição e intraverbal, e um operante verbal secundário, o autoclítico.

Os operantes verbais de Skinner (1957) referem-se à descrição, na contingência tríplice, de variáveis controladoras antecedentes e consequentes de respostas verbais emitidas por um falante. O termo “verbal” indica que a resposta teve como consequência a resposta de um ouvinte. (HÜBNER, 2012).

A seguir, será feita uma breve descrição sobre os operantes verbais mencionados, para o alcance de uma compreensão inicial sobre as variáveis antecedentes e consequentes controladoras de respostas verbais apresentadas por um falante. Isso será feito aqui, pois a interação dos repertórios do falante e do ouvinte no episódio verbal é mais satisfatoriamente compreendida quando se analisa os padrões de operantes verbais presentes nesses episódios, já que estes operantes verbais tratam-se de unidades funcionais. De acordo com Skinner (1957):

O operante verbal tato se refere a respostas verbais controladas por estímulos discriminativos não verbais e mantidas por reforço social generalizado, quando há correspondência entre o estímulo discriminativo e a resposta verbal (correspondência esta estabelecida culturalmente). Quando uma pessoa nomeia um objeto, como dizer “Isso é uma mesa” diante de uma mesa, ou descreve condições ambientais, como dizer “Está frio” diante de uma temperatura baixa, podem-se observar exemplos de tato.

O operante mando se trata de respostas verbais controladas por privações ou estimulações aversivas e mantidas por consequências que as reduzem, sendo essas consequências mediadas por um ouvinte. As respostas verbais emitidas pelo falante especificam ao ouvinte os reforçadores a serem obtidos. Normalmente, ordens e pedidos são exemplos de mando, como quando o falante verbaliza ao ouvinte “Me traga um copo d’água”.

O operante ecóico se refere a respostas verbais vocais controladas por estímulos discriminativos verbais auditivos e mantidas por reforço social desde que haja correspondência ponto a ponto entre o estímulo apresentado e a resposta apresentada pelo falante (um padrão sonoro semelhante). Quando as pessoas se cumprimentam dizendo “Bom dia” umas às outras observa-se o operante ecóico.

O operante textual se trata de respostas verbais vocais controladas por estímulos verbais escritos e mantidas por reforço social desde que haja correspondência entre o estímulo e a resposta. Por exemplo, quando um aluno lê um texto em voz alta em sala de aula.

O operante transcrição remete a respostas verbais escritas controladas por estímulos verbais escritos ou ditados e mantidas por reforço social desde que haja correspondência entre o estímulo e a resposta. Por exemplo, quando um aluno copia em seu caderno o que foi escrito pelo professor no quadro ou o que foi ditado por ele.

O operante intraverbal se refere a respostas verbais, mantidas por reforço social, que são controladas pelas próprias respostas verbais do falante ou pelas respostas verbais de outra pessoa, em interação com o falante. Trata-se de um controle temático. Por exemplo, escrever uma redação, em que o que foi escrito anteriormente funciona como estímulo discriminativo para o que será escrito em seguida. Ou diante da pergunta “Quem descobriu o Brasil?” responder “Pedro Álvares Cabral”.

Importante destacar que essa é uma divisão didática e que múltiplas fontes de controle (e não apenas um estímulo discriminativo) podem atuar sobre uma mesma resposta verbal. Assim, os operantes mencionados acima podem ocorrer “entrelaçados”, ou seja, múltiplas contingências operantes relacionadas.

Finalmente, é proposto como operante verbal secundário por Skinner (1957), o operante autoclítico, unidade funcional que merece destaque neste trabalho. Esse operante é classificado como secundário, pois refere-se a respostas verbais do falante que são emitidas em conjunto com algum operante verbal primário, apresentando por variável controladora dessas respostas o aumento de seu efeito reforçador sobre o ouvinte. Assim, a ocorrência do operante autoclítico depende da ocorrência de outras respostas verbais do próprio falante, para, então, serem modificadas por ele, em função de atingir uma maior precisão de influência das mesmas sobre o ouvinte.

A palavra autoclítico refere-se à característica do falante de editar a própria verbalização: rearticular, seccionar, articular, organizar sua fala enquanto está falando. Neste sentido, o falante em sua esfera privada, deve ser ouvinte dele mesmo, precisa ouvir suas verbalizações, avaliar as possíveis consequências de cada uma sobre o comportamento do ouvinte, reorganizar sua verbalização e então emitir aquela verbalização que produzirá as consequências mais reforçadoras ou mais efetivas. (MATOS, 1991, p. 340).

### **2.2.1. Tipos de autoclítico**

Skinner (1957) propôs a divisão de sete tipos de autoclítico: descritivo, quantificador, relacional, qualificador, manipulativo, de composição e de predicação. Os autoclíticos descritivo, quantificador e relacional foram classificados pelo autor como autoclíticos de tato. Os autoclíticos qualificador, manipulativo e de composição, como autoclíticos de mando. Já o autoclítico de predicação se trata de uma junção dos autoclíticos relacional e qualificador. Baseado em Skinner (1957) e Borloti (2004), será feita uma apresentação de cada tipo de autoclítico, bem como de exemplos que os ilustrem de forma mais didática.

O autoclítico descritivo (ou de tato) se trata de discriminações do comportamento do falante, ou seja, verbalizações do falante que se referem a condições dele próprio. Exemplos desse tipo de autoclítico de tato são verbalizações como “Acredito”, “Concordo”, “Vejo”, “Acho”, entre outros verbos na primeira pessoa.

O autoclítico quantificador (ou de tato) trata de condições quantitativas que controlam a resposta do falante. A discriminação da propriedade relativa à quantidade altera o efeito do operante primário sobre o ouvinte, acentuando-o ou atenuando-o. Exemplos são: “Muito”, “Pouco”, “Sempre”, “Nunca”, “Quase”, “Talvez”, “Todo”, entre outros.

O autoclítico relacional (ou de tato) se refere a verbalizações que expressam relações de subordinação entre objetos e/ou eventos. São exemplos, comumente, preposições,

conjunções ou pronomes, como “De”, “Com”, “Pelo(a)”, “Num(a)”, “Por”, “Ao(À)”, “Isso”, “Esse(a)”, “Que”, “Aquilo”, e também exemplos.

O autoclítico qualificador (ou de mando) divide-se em qualificador de asserção e qualificador de negação. Trata-se de respostas verbais que qualificam o operante básico que acompanham de modo a alterar o efeito (intensidade ou direção) do mesmo para o ouvinte. São exemplos “É”, “Não é”, “É claro”, “É sim”, “Importante”, “Necessário”, “Com certeza”, entre outros, além de outras expressões ou entonações que alteram a qualidade do tato ou do mando ao ouvinte, configurando-se em última instância como um mando.

O autoclítico manipulativo (ou de mando) se refere a respostas verbais emitidas com o objetivo de fazer com que o ouvinte reaja de um modo julgado apropriado pelo falante a um operante verbal básico ao qual o ouvinte já reagiu no passado. Ou seja, atua sob controle de operações estabelecidas advindas da audiência e que afetam o comportamento do falante. São formas abreviadas de mando sobre o comportamento do ouvinte. Exemplos: “Mas”, “Porém”, “E sim”, “E”, “Se”, seguidos ou precedidos de verbalizações referentes às disponibilizadas pelo ouvinte no passado e de novos argumentos formulados pelo falante.

O autoclítico de composição (ou de mando) trata-se de uma forma como a resposta é composta, a qual modifica o efeito de precisão dos operantes primários sobre o ouvinte. São exemplos verbalizações que mandam mudança de ordem, estabelecimento de ordem, combinações, comparações, especificações de situações, composição de respostas separadas, preparação de respostas contrárias, como os termos “Vice-versa”, “Por outro lado”, “Assim por diante”, “Em primeiro lugar”, “Nesse caso”, “Como foi dito”, entre outros. O autoclítico de composição apresenta não apenas o efeito de maior persuasão sobre o ouvinte, como de tornar o discurso mais claro e compreensível para o ouvinte.

O autoclítico de preposição, por sua vez, trata-se de uma junção entre os autoclíticos relacional (de tato) e qualificador (de mando). É observado quando se faz uma referência afirmativa ou negativa de algo que acabou de ser dito pelo próprio falante, sem citar a situação novamente. Por exemplo, na sentença: “Ela não gosta de comentar sobre sua vida pessoal. *É* uma postura correta”.

Importante destacar que identificar os tipos de autoclíticos presentes em um discurso ao analisá-lo não se trata de uma mera identificação da forma do discurso, mas requer experiência do analista do comportamento na avaliação da multideterminação do comportamento verbal, sendo uma tarefa contínua de exposição aos dados e identificação das variáveis que controlam os mesmos (da função do discurso). Assim, Borloti (2004) afirma:



A classificação dos autoclíticos em de tatos e de mandos indica que o controle múltiplo pode também estar atuando sobre eles. Analisar controles sob respostas verbais, portanto, exige muito estudo e treinamento do analista de comportamento na classificação de relações verbais. (BORLOTI, 2004, p. 235).

Além dos tipos de autoclítico descritos acima, Skinner (1957), em sua obra *O Comportamento Verbal*, introduziu o processo autoclítico denominado “auto-edição” ou “autocorreção”, que se constitui como “uma atividade adicional do falante” (SKINNER, 1957, p. 360). Esse processo, de especial interesse neste trabalho, será detalhado a seguir.

### 2.3. O PROCESSO AUTOCLÍTICO DE AUTO-EDIÇÃO DO DISCURSO

Skinner (1957) dedica dois capítulos de sua obra *O Comportamento Verbal* para tratar de um dos processos funcionais que podem caracterizar esse tipo especial de comportamento operante que dá nome à sua obra, denominando-o de “auto-edição” ou “autocorreção”. Segundo o autor, o conceito diz respeito a respostas verbais que são manipuladas/modificadas pelo falante, antes de serem emitidas publicamente, a fim de aumentar seu efeito reforçador sobre o ouvinte. Tais verbalizações são examinadas e “corrigidas” a partir dos efeitos sobre o ouvinte em questão (ou sobre o próprio falante enquanto auto-ouvinte), e em seguida são liberadas ou rejeitadas. Isso está subsidiado no histórico de reforçamento do falante com o ouvinte em questão (ou com ouvinte com função semelhante). O padrão autoclítico da auto-edição trata-se, então, de um processo complexo de adequação de respostas verbais diante de um histórico de aprendizagem discriminativa (controle de audiência), buscando maximizar consequências reforçadoras e não punitivas disponibilizadas pelo ouvinte (SKINNER, 1957).

Primero vem a produção de um comportamento verbal bruto. [...] O comportamento resultante pode não atingir de imediato o ouvinte definitivo. Por causa da punição de outros comportamentos, ele é suspenso, para ser revisto pelo falante ou pelo escritor. No ato da revisão, ocorrem mudanças que levam à rejeição, à emissão de forma qualificada ou a uma emissão madura. Em geral, o processo só estará completo quando o falante recorrer a outras atividades para produzir formas alternativas de respostas (SKINNER, 1957, p. 457).

A auto-edição atua não somente no controle da emissão ou não de respostas verbais, mas, principalmente, no processo de refinamento do discurso, de alteração autoclítica das combinações dos operantes que formam o discurso. Ou seja, a auto-edição concerne à seleção do *quê* é dito e *como* é dito. Tal adequação no discurso está em função tanto de aspectos da audiência (características) como das consequências disponibilizadas por este tipo

característico de audiência no histórico de reforçamento (quando em função de ouvinte), que, a partir de um controle múltiplo e complexo do comportamento, forma a ocasião para emissão de respostas específicas (FONAI & SÉRIO, 2007). Nesse processo de auto-edição de respostas verbais, o papel de auto-ouvinte ganha destaque. A partir dele, o falante responde ao seu próprio comportamento enquanto ouvinte, antecipando possíveis reações do ouvinte a suas respostas verbais, através de treino prévio.

Para que a auto-edição ocorra, o falante deve produzir alguma resposta verbal, e então reagir a ela de maneira semelhante a qual faria um ouvinte. [...] Então, a sequência da auto-edição consiste na produção do comportamento verbal, revisão, rejeição ou modificação da resposta verbal, e na liberação da forma editada para que o ouvinte a consequencie (HYTEN, 1986, p. 5).

De acordo com Skinner (1957, p. 147): “O falante rejeita amiúde uma resposta porque ela foi punida. [...] A punição não enfraquece diretamente o comportamento; ela apenas fortalece formas incompatíveis”. A auto-edição do discurso seria, então, uma das possibilidades de resposta incompatível à resposta anteriormente punida. A rejeição desta última reduz a estimulação aversiva condicionada gerada por ela e formas incompatíveis de resposta são reforçadas positivamente. Contudo, Skinner (1957, p. 390) afirma que, mesmo após a punição e a então rejeição pelo falante da resposta punida, “[...] o comportamento deslocado continua forte, pois emergirá quando na presença de um auditório não-punitivo ou integrará a determinação múltipla do comportamento”.

O processo de auto-edição estaria, então, em função de auditórios especiais. A partir do momento em que dois ouvintes reforçam diferentemente certo tipo de resposta, respostas verbais que ora foram punidas por determinado ouvinte, não sendo mais emitidas publicamente da mesma forma a esta audiência, poderão ser emitidas diante de outro auditório, não-punitivo àquelas mesmas respostas verbais. Determinadas comunidades verbais (e seus múltiplos subgrupos), com suas práticas e características específicas, dado todo o contexto social mais amplo na qual se inserem e que representam, exercerão controles específicos sobre o comportamento do indivíduo. Ou seja, diferentes comunidades verbais manterão contingências especiais de reforço, caracterizando suas variáveis culturais. Estas, por sua vez, representam um dos níveis do modelo de seleção por consequências, atuando como ambiente selecionador do repertório comportamental do indivíduo e, logo, de suas respostas verbais.

As tradições e práticas de correção que prevalecem numa comunidade verbal são em parte responsáveis pela extensão de comportamento verbal apresentada por seus

membros. O reticente ou lacônico difere do volúvel ou do efusivo, parcialmente, ao menos, por causa das diferenças das consequências do comportamento verbal. Numa dada comunidade, um falante apresentará vários graus de correção na presença de vários auditórios especiais. (SKINNER, 1957, p. 384).

Assim, diferentes ouvintes controlam as respostas verbais do falante a partir de seus discursos predominantes distintos, comportamentos distintos, esquemas de consequenciação distintos, dentre múltiplos fatores que fazem uma audiência funcionar como estímulo discriminativo indicador de contingências operantes específicas.

Analisar funcionalmente o comportamento verbal (e o processo de auto-edição) significa investigar os seus determinantes histórico-ambientais. Assim, explicar o comportamento verbal é descrever relações regulares observadas entre respostas verbais e condições ambientais ao longo da história. Como enfatizado aqui, o ouvinte é um determinante fundamental em um episódio verbal, mediando consequências às respostas verbais do falante e, assim, adquirindo função discriminativa e evocativa de audiência. Logo, mantendo, modificando ou extinguindo respostas verbais. Diante disso, para uma compreensão efetiva do comportamento verbal, de processos como da auto-edição e de seus determinantes histórico-ambientais, é fundamental a investigação empírica do controle da audiência.

#### **2.4. O CONTROLE DE REGRAS X AUDIÊNCIA SOBRE O COMPORTAMENTO VERBAL E A AUTO-EDIÇÃO**

Uma variável que tem sido estudada empiricamente para avaliar a efetividade ou não do controle de contingências é a regra (PIMENTEL, 2009; CORTEZ & REIS, 2008; BRAGA, ALBUQUERQUE & PARACAMPO, 2005; POUTHAS, DROIT, JACQUET & WEARDEN, 1990; HAYES et al., 1986; CATANIA, MATTHEWS & SHIMOFF, 1982; GALIZIO, 1979). Estudos na Análise do Comportamento têm se dedicado a investigar a “concorrência” e diferença entre o controle de contingências (o que pode incluir ou se restringir à presença de uma audiência) e o controle de regras sobre as respostas apresentadas pelos sujeitos de pesquisa (o que pode incluir ou se restringir a respostas verbais). Em muitos desses estudos, usa-se o termo “sensibilidade” às contingências ou às regras, para referir-se ao controle dessas variáveis sobre as respostas emitidas pelos sujeitos, em exposição, geralmente concomitante, às duas condições.

Skinner (1969) já afirmava que as regras se tratavam de condições especiais que poderiam ser utilizadas para a análise do comportamento humano.<sup>3</sup> O autor diferenciou o comportamento sob controle direto de contingências como de “comportamento modelado por contingências”, enquanto o comportamento sob controle direto de regras como “comportamento governado por regras”. Estas últimas foram definidas pelo mesmo como estímulos especificadores de contingências, que exercem controle discriminativo sobre o comportamento do ser humano, fazendo parte de contingências reforçadoras. Skinner (1969), no entanto, alertava que a especificação ou descrição de uma contingência (regra) não necessariamente teria o mesmo efeito sobre o comportamento humano que o contato direto com a contingência especificada pela regra.

Assim, regras são estímulos antecedentes especificadores de contingências que, frequentemente, incluem a descrição sobre estímulos antecedentes, ações e consequências das ações. Regras podem ser classificadas como prescritivas ou descritivas, de acordo com sua topografia e função. De acordo com Paracampo et al. (2009), regras prescritivas especificam o comportamento a ser emitido pelo ouvinte, em formato de ordem. Já regras descritivas, como o próprio nome sugere, descrevem relações entre eventos ambientais. Algumas vezes, não especificam o comportamento que é consequenciado por reforço, outras vezes especificam o comportamento, mas não especificam que este deve ser apresentado pelo ouvinte em particular. Regras, então, prescritivas ou descritivas, são estímulos antecedentes verbais que alteram as funções dos estímulos descritos por elas ou estabelecem um comportamento novo independente de consequências imediatas (PARACAMPO et al., 2009). Para o comportamento ser controlado pela regra depende das propriedades formais da mesma e do histórico de seguimento de regras do ouvinte.

Diante disso, para investigar o controle de regras *x* contingências sobre o comportamento, estudos (PIMENTEL, 2009; CORTEZ & REIS, 2008; BRAGA, ALBUQUERQUE & PARACAMPO, 2005; POUTHAS, DROIT, JACQUET & WEARDEN, 1990; HAYES et al., 1986; CATANIA, MATTHEWS & SHIMOFF, 1982; GALIZIO, 1979) têm arranjado situações experimentais em que as regras disponibilizadas ao sujeito não correspondem às contingências de reforço programadas no experimento, ou ora correspondem, ora deixam de corresponder. Frente a essa condição, é avaliada a maior sensibilidade das respostas do sujeito às regras ou às contingências. Avaliar o controle de

---

<sup>3</sup> Embora não haja uma definição consensual na área em relação às regras (SKINNER, 1969; HAYES et al., 1986; SCHLINGER, 1993), será usada aqui a definição proposta por Skinner (1969): regras enquanto estímulos discriminativos especificadores de contingências.

regras ou contingências, ou a sensibilidade às regras ou às contingências, nada mais é do que medir o efeito dessas variáveis sobre as respostas emitidas pelo sujeito. Ou seja, identificar relações de controle diz respeito a identificar relações funcionais (o quanto uma variável comportamental está relacionada a uma variável ambiental?).

A sensibilidade é avaliada a partir da comparação de respostas apresentadas por um único sujeito, em condições distintas. A sensibilidade às contingências é entendida quando “o padrão comportamental muda sistematicamente com as mudanças nas contingências; a insensibilidade, por sua vez, seria a ausência de mudanças sistemáticas no comportamento após as mudanças nas contingências” (MADDEN et al., 1998 apud CORTEZ & REIS, 2008, p.144). Assim, quando em um experimento concorrem as variáveis “regras” e “contingências”, as respostas do sujeito seriam mais sensíveis às contingências do que às regras, quando ocorrem mudanças sistemáticas no padrão das mesmas, conforme ocorrem mudanças programadas nas contingências do experimento em vigor. Da mesma maneira, as respostas seriam mais sensíveis às regras, caso a contingência reforçadora deixasse de corresponder ao seguimento da regra, mas as respostas do sujeito continuassem, mesmo sem sinalização de reforço imediato, em função da regra.

Diante disso, especificando-se o controle da audiência no que se denomina de controle de contingência, Pimentel (2009, p. 44) afirma que: “Uma condição especial que parece determinar se o comportamento verbal é ou não sensível ao controle pela audiência é o controle por regras”. Quando o comportamento verbal é controlado por regras específicas, esse controle pode tornar o falante e, especificamente, suas respostas verbais, menos sensíveis às mudanças de contingências. Assim, tais respostas verbais apresentariam menos modificação (e menos auto-edição) perante mudanças ambientais (alterações de audiência).

Diante do exposto, denota-se a importância de, ao se investigar o controle discriminativo da audiência, avaliar o controle discriminativo verbal (de regras) sobre as respostas verbais emitidas pelos sujeitos, considerando possíveis concorrências dessas variáveis de controle. A partir de uma observação minuciosa, é notado que em variados contextos do cotidiano, a concorrência entre esses fatores aparece e, em alguns, têm implicações práticas relevantes (como será apresentado adiante, no capítulo 3 desta dissertação).

## 2.5. ESTUDOS EXPERIMENTAIS DO CONTROLE DA AUDIÊNCIA SOBRE O COMPORTAMENTO VERBAL

Pesquisas com o logo de “estudos experimentais de condicionamento verbal”, surgidas no início da década de 50 (GREENSPOON, 1951; TAFFEL, 1952; COHEN et al., 1954), antes mesmo da publicação da obra *O Comportamento Verbal* (1957), podem ser consideradas as primeiras que concerniam, em grande parte, ao estudo do controle da audiência sobre o comportamento verbal (apesar de geralmente não utilizarem esses termos, mas serem estudos enfocados nos efeitos do reforçamento mediado pelo ouvinte sobre respostas verbais do falante). Tais pesquisas foram iniciadas sob forte influência dos conceitos e procedimentos desenvolvidos por Skinner (1938) em experimentos com espécies não-humanas, partindo da hipótese dos pesquisadores pioneiros de que seria possível investigar os mesmos tipos de variáveis, mas identificando seu efeito sobre o comportamento verbal humano (SPIELBERGER e DENIKE, 1966). Os estudos experimentais de condicionamento verbal também foram fortemente influenciados pelos seminários e, posteriormente, obra de Skinner (1957) acerca do comportamento verbal, confirmando empiricamente afirmações feitas pelo autor em *O Comportamento Verbal* (1957), além de suscitarem novas questões e constatações.

Entretanto, apesar das considerações quanto à importância do papel do ouvinte no episódio verbal, os estudos experimentais predominantes de comportamento verbal não têm focado o seu papel e o controle da audiência. Como será demonstrado adiante, houve um grande número de estudos experimentais que contemplavam esse tema, entre o início dos anos 50 e o final da década de 60, porém, posteriormente a tal período, esse tipo particular de pesquisa tornou-se infrequente. Essa observação já havia sido apontada por Michael (1984) e refletiu na discrepância de quantidade de artigos publicados encontrados para o presente trabalho, comparando-se os períodos citados anteriormente.

A ênfase dos estudos concentra-se no comportamento do falante, muitas vezes, sem considerar a influência do ouvinte e audiência sobre a formulação de respostas verbais do falante. Essa ênfase foi criticada por Skinner (1989/2003), que destacou a necessidade de uma análise elaborada a respeito do papel do ouvinte no episódio verbal e do controle da audiência, para compreender o processo de modificação de respostas verbais do falante. Afinal, segundo o autor, “[...] somos ouvintes antes de nos tornarmos falantes, e seguimos sendo muito mais ouvintes e leitores do que falantes e escritores” (SKINNER, 1989/2003, p. 68).

De acordo com Krasner (1958), em uma revisão de 31 artigos referentes a experimentos de condicionamento verbal, os primeiros estudos na década de 50, geralmente, envolviam uma tarefa em que o sujeito de pesquisa deveria emitir classes de respostas verbais específicas, que eram mediadas com reforçamento verbal pelo ouvinte (geralmente o próprio experimentador). Krasner (1958) dividiu essas classes de comportamento verbal reforçadas nos experimentos em quatro categorias gerais: dizer palavras ou números; completar frases; contar história e entrevistas; e participar em uma situação de teste. Por sua vez, a resposta verbal mais frequente utilizada pelos experimentadores para consequenciar as respostas dos participantes era a emissão do som “Mmm-hmm”, como nos estudos de Greenspoon (1951, 1954, 1955), Ball (1952), Daily (1953), Hildum & Brown (1956), B. Sarason (1957) e I. Sarason (1957). Outras respostas verbais usadas pelos experimentadores nesse tipo de estudo incluíam “Bom”, “Sim”, “Eu compreendo”, “Você está certo”, “Eu concordo”, parafrasear ou repetir a resposta verbal dada pelo sujeito, como em Taffel (1952), Cohen et al. (1954), Verplanck (1955) e Wilson & Verplanck (1956). A população de sujeitos desses estudos geralmente consistia de estudantes de graduação de Psicologia em nível introdutório ou pacientes esquizofrênicos hospitalizados. Também eram avaliados, em alguns desses estudos, os efeitos de procedimentos como a extinção sobre padrões de resposta verbal.

A maioria dos estudos citados (todos bastante semelhantes) demonstraram resultados positivos com o uso de reforçadores generalizados condicionados mediados pelo ouvinte (tais como "Bom" e "Mmm-hmm"), sendo acompanhados pelo aumento da frequência das emissões verbais consequenciadas por esses estímulos verbais. Assim, os resultados obtidos foram tomados como evidência que os princípios gerais de aprendizagem podiam ser proveitosamente aplicados à análise experimental do comportamento verbal. Ou seja, foi demonstrado empiricamente que, assim como os outros tipos de comportamento estudados no laboratório de condicionamento operante, o comportamento verbal era sensível às suas consequências.

Na década de 60, então, houve um aprofundamento nos estudos experimentais de condicionamento verbal que vinham sendo feitos, a partir de sua aplicação em contextos mais complexos (com variáveis mais complexas). Em Rosenberg, Spradlin e Mabel (1961) e Spradlin e Rosenberg (1964), foi avaliado o efeito de ouvintes com diferentes níveis de repertório verbal sobre o comportamento de falantes também com diferentes níveis de repertório verbal, que ora eram semelhantes, ora discrepantes (os participantes foram alunos

disgnosticados, na época, como retardados<sup>4</sup>, e também estudantes universitários juniores). Como resultado, foi observado que episódios verbais entre pares de repertórios semelhantes (sejam de baixo ou alto nível verbal) eram compostos por maior taxa de respostas vocais e gestuais, do que comparado a pares de repertórios verbais discrepantes.

Nesse mesmo sentido, Spradlin (1965) avaliou o efeito da rotulação aleatória da pessoa que seria entrevistada para o experimentador como apresentando repertório de alto ou baixo nível verbal. Os resultados apontaram a ineficácia da rotulagem verbal e que o comportamento do falante rapidamente ficava sob controle da audiência, demonstrando significativa sensibilidade às contingências disponibilizadas pelo ouvinte. Assim, o autor identificou que o repertório que uma audiência controla depende tanto das similaridades físicas e das similaridades de contingências que a mesma compartilha com audiências prévias.

No experimento de Weiss (1966), foi buscado identificar características gerais do comportamento de reforçar do ouvinte. O autor observou que os participantes (ouvintes) de seu experimento (que deviam pressionar um botão silencioso quando quisessem reforçar a fala gravada de um sujeito) eram muito consistentes em seu comportamento de reforçamento individual, sendo que os primeiros 2.5 minutos como ouvinte prediziam adequadamente o rendimento das respostas de reforço emitidas pelo ouvinte para os próximos 8-10 minutos, sendo mais previsível com combinações de falante e ouvinte do mesmo sexo. O estudo demonstrou a existência de regularidades no comportamento de reforçar do ouvinte, apontando que essa consistência podia ser facilmente percebida pelo outro, traduzindo-se em julgamentos como “ser compreendido”, “ser admirado”, etc.

Todavia, a partir do final dos anos 60, a produção desse tipo de pesquisa tornou-se infreqüente. Michael (1984, p. 366) atribuiu esse acontecimento aos seguintes fatores: a maioria dos estudos não apresentava mais rendimento adicional além da comprovação empírica (já óbvia) de que comportamento verbal era comportamento operante e, portanto, afetado por suas conseqüências; também, o desenvolvimento da modificação de comportamento, com sua ênfase na manipulação direta do meio, pode ter contribuído prejudicialmente; e a controvérsia quanto à questão da “consciência” ou não dos sujeitos sobre o esquema de reforçamento ao qual estavam sendo submetidos e a identificação de regras dos experimentos pode ter tido efeitos adversos, questionando-se a condicionabilidade

---

<sup>4</sup> A expressão foi traduzida dos textos originais (1961, 1964), que apresentavam o termo *retarded*. Os participantes assim diagnosticados eram classificados em indivíduos de alto nível verbal ou baixo nível verbal, com base em seu desempenho no *Parsons Language Sample* – uma amostra estruturada do comportamento verbal que, através de testes e subtestes, media habilidades intraverbais dos sujeitos (SPRADLIN, 1963). No entanto, a partir da década de 80, a expressão [*retarded*] entrou em desuso, sendo atualmente denominada de “deficiência mental ou intelectual”.



(segundo Spielberger e DeNike, 1966, a implícita rejeição do conhecimento como um conceito pelos behavioristas acabou por trazer sérias conseqüências metodológicas a estes).

Por sua vez, já no início dos anos 80, Michael (1984, p. 366) também apontava o advento da tecnologia do computador como possibilidade para o “renascimento” da linha de pesquisa em questão, a partir da superação de dificuldades no estudo do comportamento verbal como uma variável dependente operante e da renovação dos objetivos dos estudos, indo para além da repetição de pesquisa do que já havia sido anteriormente amplamente comprovado. A partir da década seguinte, os estudos referentes ao papel do ouvinte e controle da audiência tornaram a ressurgir discretamente.

Na década de 90, a investigação do controle discriminativo e evocativo da audiência ficou mais especificada através do estudo de Hyten & Chase (1991), demonstrando o “amplo papel da audiência no condicionamento verbal do falante em relação à possibilidade discriminativa de ser ou não reforçado” (PIMENTEL, 2009, p. 38). Também, foi investigado nesse estudo um novo processo, que fora proposto por Skinner (1957) em *O Comportamento Verbal*, o da auto-edição (já discutido neste trabalho). De acordo com o artigo de revisão bibliográfica de Epting & Critchfield (2006), acerca de estudos experimentais específicos sobre o processo de auto-edição, apenas o estudo de Hyten & Chase (1991) foi encontrado. Esses autores, por sua vez, afirmavam que a escassez de trabalhos sobre auto-edição podia ser função da dificuldade de estudar esse processo experimentalmente, devido à sua natureza privada, apontando a necessidade do desenvolvimento de metodologias para o maior acesso a esse processo autoclítico.

O estudo de Hyten & Chase (1991) avaliou não o efeito direto do reforçamento mediado pelo ouvinte sobre as respostas verbais do falante (como vinha sendo geralmente estudado, principalmente na década de 50), mas o efeito da caracterização de diferentes tipos de audiência (leitores) sobre a auto-edição de textos por parte dos escritores, baseado no histórico de reforçamento dos mesmos. Nesse experimento, estudantes universitários podiam enviar mensagens digitadas para um ouvinte não visto (apenas caracterizado pelos experimentadores), mas podiam editar (modificar ou cancelar) as mensagens antes de enviá-las. Como resultado, os autores identificaram que a auto-edição era especialmente provável de ocorrer sob uma alta probabilidade de desaprovação do ouvinte.

Retomando a linha temática predominante nas décadas de 50 e 60, os experimentos como o de Leigland (1996) e Britto et al. (2006) avaliaram o efeito de conseqüências disponibilizadas pelo ouvinte sobre o padrão de respostas verbais emitidas pelo falante. No estudo de Leigland (1996), houve evidências de que o reforço disponibilizado pelo ouvinte

apresentava efeito sobre o padrão verbal em curso do falante, com a “chegada” ao tópico designado em cada sessão, de acordo com a contingência reforçadora estabelecida pelo experimentador/ouvinte. O autor também apontou para a questão da identificação das “regras” dos experimentos pelos participantes (ou seja, a identificação da contingência reforçadora), afirmando que o comportamento governado por regras também está em função de contingências de reforço e, assim, a “sensibilidade” às regras não implica na consideração de que as contingências de reforço foram inoperantes. O estudo de Britto et al. (2006), por sua vez, trouxe importantes contribuições práticas para o tratamento de pacientes esquizofrênicos, demonstrando que a emissão de falas psicóticas poderia ser significativamente diminuída e a de falas apropriadas aumentada, a partir de procedimentos de reforço social combinado com extinção mediados pelo ouvinte (experimentador). Observa-se que o público dessa linha de pesquisa se manteve semelhante ao longo do tempo, continuando a ter como sujeitos dos experimentos, geralmente, pacientes esquizofrênicos ou graduandos de Psicologia.

As descobertas proporcionadas pelos estudos apresentados podem ser traduzidas em princípios do controle da audiência e são de grande relevância para a maior compreensão do comportamento verbal, comportamento este presente constantemente nos mais variados contextos. Por fim, muitas possibilidades de estudos experimentais do controle da audiência sobre o comportamento verbal são pertinentes. Spradlin (1985, p. 8) sugere que o desenvolvimento de um estudo futuro sobre quais aspectos do comportamento de um ouvinte suprimem o comportamento de um falante iria fornecer informação prática importante. Tais pesquisas podem ser aplicadas a contextos mais variados, até então pouco explorados, e fazem-se necessárias como compromisso científico da Análise do Comportamento de preencher lacunas de conhecimento, para uma maior contribuição, tanto teórica, quanto prática, em torno da relevância do papel da audiência sobre o comportamento verbal.

## **2.6. MÉTODO RENO: UMA ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE ESTUDO DO COMPORTAMENTO VERBAL**

Fenomenologia Comportamental (ou Método Reno) é mais uma estratégia metodológica ou domínio metodológico do que uma abordagem tática específica. Eu entrei em contato com o trabalho de Willard Day, enquanto na graduação, no final dos anos 70, e estudei a longa distância com ele e seus alunos até a morte de Willard. Minhas raízes eram (e ainda são) firmemente plantadas na Análise Experimental do Comportamento, mas este trabalho mudou tudo que eu havia feito desde então, e tudo o que eu pretendo fazer. É seguro dizer que Willard Day iniciou o estudo sério do sistema científico de Skinner, o Behaviorismo Radical, e é a partir desta perspectiva que as variações metodológicas começaram. Algumas longas histórias aqui, mas, basicamente, a metodologia é sobre trazer variações dos

métodos interpretativo e experimental, para arcar diretamente com o comportamento humano complexo, onde quer que ele possa ser observado de forma sistemática, até mesmo em contextos relativamente naturalistas. As dissertações fornecem os exemplos clássicos (a maioria são bastante longas e extraordinariamente detalhadas, mesmo para dissertações). (LEIGLAND, comunicação pessoal, tradução da autora, 2014).

Dentre os métodos de investigação específicos para pesquisas sobre comportamento verbal, encontra-se o Método Reno. De acordo com Borloti, Iglesias, Dalvi e Silva (2008), o procedimento inicial do que foi sugerido por Skinner (1957) como de Análise Comportamental do Discurso (ACD) foi contemplado pelo professor Willard Day e seus alunos, no final da década de 1970, no que veio a ser denominado de Método Reno. Este foi articulado por Day e sua equipe a um forte movimento filosófico então vigente: a hermenêutica, “a arte e a ciência da interpretação” (RUNES, 1985). A respeito de como se dá esse procedimento inicial de ACD (proposto por Skinner e, posteriormente, desenvolvido por Day e alunos), Borloti et al. (2008) afirmam:

O início de um procedimento de ACD pode ser inferido do texto de Skinner (1957): tendo registrado os sons da fala em uma interação ou entrevista, 1) transcreva as respostas verbais (criando diferentes notações para ênfases, pausas, etc.), 2) isole os segmentos de comportamentos verbais de interesse (por exemplo, argumentos de defesa ou de crítica de um “objeto” qualquer), e 3) infira seus operantes essenciais e elos temáticos intraverbais surgidos do encadeamento desses operantes essenciais e, por fim, a estrutura autoclítica principal que envolve esses operantes. (BORLOTI et al., 2008, p. 105).

Segundo Leigland, em correspondência pessoal com o autor no ano de 2014, o Método Reno diz respeito a trazer variações de métodos interpretativos e experimentais para o estudo direto do comportamento humano complexo, onde este pode ser observado de forma sistemática, em contextos relativamente naturalistas. Apesar de o método experimental apresentar-se como o principal em pesquisas em Análise do Comportamento, Skinner (1945) já sugeria o uso da interpretação como método na investigação científica de relações comportamentais, principalmente, de alto grau de complexidade, que não seriam acessíveis somente ao método experimental. Contudo, segundo Tourinho (2006, p.4), “a interpretação [...] está aqui subordinada ao arcabouço conceitual construído com o suporte da investigação empírico-experimental”. Assim, a interpretação sendo norteadas por conceitos analítico-comportamentais validados em investigação empírica, tem por base uma perspectiva relacional/contextual no estudo de eventos comportamentais complexos, não os restringindo a descrições fisicalistas, mentalistas ou internalistas.

Dessa forma, a análise experimental de fenômenos menos complexos e a

interpretação de fenômenos mais complexos estariam sempre inter-relacionadas. Ainda de acordo com Tourinho (2006), discussões acerca da adoção destes dois métodos apontam que Skinner posiciona metodologicamente a Análise do Comportamento como “dois empreendimentos inter-relacionados – a análise experimental e a interpretação” (DONAHOE, 2004, p. 1). Além disso, é importante destacar que a experimentação (assim como a interpretação) também se vale dos efeitos dos dados observados sobre o comportamento do próprio pesquisador, enquanto membro treinado em comunidade verbal científica específica, não sendo então possível a experimentação estar desassociada de uma postura interpretativa.

Donahoe prossegue afirmando que a análise experimental está restrita àquelas situações nas quais todas as variáveis comportamentalmente relevantes são manipuláveis, controláveis, ou mensuráveis. A interpretação é a explicação do comportamento que ocorre em situações que não atendem os requisitos da análise experimental. Essas explicações devem remeter-se exclusivamente a relações funcionais identificadas previamente em análises experimentais se é para valerem como interpretações. (TOURINHO, 2006, p. 5).

Diante do exposto, ou seja, de que o Método Reno se trata de um método interpretativo, inter-relacionado à análise experimental e, logo, comprometido com os conceitos analítico-comportamentais validados empiricamente, seu fenômeno de interesse constitui-se da busca por relações funcionais entre resposta verbal do indivíduo-ambiente. Afinal, como aqui já discutido, comportamento verbal é entendido como comportamento operante e, portanto, tem seu padrão selecionado pelas conseqüências que “produz” no ambiente, ou melhor, pelos eventos que o acompanham regularmente. E é no procedimento de experimentação e interpretação dessa relação, entre discurso e condições ambientais, que o Método Reno é centrado.

Assim, em pesquisas que se utilizam deste método, determinada estimulação controlada é apresentada ao indivíduo e é observado o efeito da contingência a qual ele está exposto sobre o seu comportamento de falar sobre algo. Após isso, determinadas variáveis ambientais são manipuladas pelo pesquisador, e observa-se o efeito dessa mudança ambiental sobre o discurso do sujeito (em casos de estudos de controle da audiência, essa variável corresponde à audiência). As verbalizações de interesse, por sua vez, são divididas em categorias distintas, através de uma análise funcional das transições do discurso, a partir do efeito deste sobre o comportamento de ouvinte/leitor do pesquisador, enquanto membro treinado e orientado pelos princípios do Behaviorismo Radical. Uma síntese do que consistiria o procedimento do Método Reno é descrita por Bennett (1988):

Em pesquisa deste tipo, o pesquisador transcreve material verbal de interesse. O pesquisador, então, identifica, descreve e classifica aspectos do material verbal os quais têm efeitos similares sobre seu comportamento como leitor. Nesse sentido, classes de comportamento verbal são identificadas. O pesquisador, subseqüentemente, faz avaliações em relação às variáveis que atuam no controle funcional do comportamento verbal, relacionando-o com aspectos de seu contexto ambiental histórico e atual. Estas avaliações estão diretamente sob o controle da experiência do pesquisador na observação do comportamento, da exposição repetida com os dados fornecidos na transcrição e do treino profissional como um membro da comunidade verbal científica associada com a obra de Skinner. (BENNETT, 1988 apud DOUGHER, 1989, p. 2, tradução da autora).

Alguns autores, como Bennett (1988), Borloti et al. (2004/2008), Day (1969), Dougher (1989/1993), McCorkle (1990/1991) e Leigland (1989) propuseram passos (ainda que de forma breve e resumida) em relação ao procedimento do pesquisador, em pesquisas com o Método Reno. Os passos divergentes propostos entre os autores se complementam e, assim, a partir de uma compilação do material referido, será apresentada a seguir uma junção sobre as fases para a execução desse método experimental-interpretativo do comportamento verbal. Algumas das fases dispostas são executadas concomitantemente, porém, foram descritas separadamente em uma ordem, considerados pela autora os mais didáticos, subsidiado no próprio treino pessoal da mesma com o método e na literatura anteriormente mencionada.

Primeiramente, é necessário criar condições experimentais que permitam avaliar o efeito de alterações ambientais (variáveis independentes) sobre respostas verbais (variáveis dependentes), pré-requisito fundamental para que uma análise funcional seja feita. Isso significa que, em um experimento orientado pelo Método Reno, determinados estímulos ambientais devem ser manipulados, medindo-se o efeito dessa manipulação sobre o comportamento verbal dos participantes. Assim, em pesquisas que se utilizam deste método é necessário “[...] criar medidas que constituam indicadores de variações nessas relações (indivíduo-ambiente) e não simplesmente de variações em ocorrências do próprio indivíduo” (TOURINHO, 2006, p. 5). As variáveis ambientais escolhidas para serem manipuladas, bem como os tipos discursivos analisados, incluem-se em uma gama de variedade, dependendo do problema de interesse da pesquisa. Também, é necessária como condição experimental, a viabilização do registro do material verbal de interesse da pesquisa.

O segundo passo baseia-se na transcrição pelo pesquisador do material verbal dos participantes. Contribui também para a análise registrar ênfases feitas, pausas, hesitações, erros na pronúncia, entre outras topografias de respostas observadas, que alteram o discurso. A transcrição consiste em um trabalho o quanto mais fiel possível do que foi falado e de como foi.

No terceiro passo, segmentos do material verbal devem ser selecionados e isolados/agrupados para análise, conforme os efeitos dos mesmos sobre o pesquisador. Ou seja, o pesquisador (cujo repertório foi treinado em comunidade verbal científica específica) avalia se a verbalização é de interesse ao problema da pesquisa e quais e até quais partes compartilham uma função comum, que permite a apresentação de uma análise concisa e efetiva a partir de sua seleção e de seu agrupamento. Exemplos são: argumentos de defesa ou de crítica de um objeto qualquer, modos de descrição, formas de convencimento, indução de culpa, etc. (BORLOTI et al., 2008; MCCORKLE, 1990/1991).

Após isso, em um quarto passo, é feita a inferência dos operantes essenciais, elos temáticos intraverbais e estrutura autoclítica do discurso. A identificação dos operantes verbais em um discurso (BORLOTI, 2004) é necessária para o alcance de uma compreensão inicial sobre as variáveis antecedentes e consequentes controladoras de respostas verbais apresentadas pelo falante. Operantes verbais são unidades funcionais, ou seja, dizem respeito a tipos de relações funcionais entre falante-ouvinte sob controle de alguma coisa ou acontecimento e, assim, essas relações são efetivamente compreendidas quando se analisa os padrões de operantes verbais presentes no discurso.

Conforme o pesquisador repetidamente se expõe aos dados nas fases anteriores, e considerando sua exposição já previamente orientada por uma demanda da pesquisa, estabelecem-se continuamente contingências (treino) para que o pesquisador crie categorias (quinto passo) para classificar as respostas verbais coletadas, transcritas, isoladas/agrupadas e das quais os operantes verbais foram inferidos. Essas categorias são estabelecidas a partir dos efeitos do material verbal sobre o repertório do pesquisador, orientado pela problemática da pesquisa, o qual agrupa respostas verbais de interesse que compartilham topografias e funções comuns, ou seja, que apresentam efeitos semelhantes sobre seu comportamento de leitor, enquanto pesquisador e analista do comportamento. Como pode ser notado, esse passo é o que diferencia principalmente o Método Reno da proposta tradicional da ACD. Aqui, a postura interpretativa do cientista ganha mais força e espaço, sendo complementado por uma autoanálise do pesquisador, nesta direção, conforme instrui Dougher (1993):

O método de Skinner envolve o isolamento de segmentos de comportamentos verbais e a inferência (1) dos seus operantes essenciais, (2) dos elos temáticos intraverbais surgidos do encadeamento desses operantes essenciais e (3) da estrutura autoclítica que envolve esses operantes. A hermenêutica comportamental complementa o método de análise dos segmentos verbais da seguinte maneira: o pesquisador deve ouvir e ler várias vezes o registro verbal (sonoro ou transcrito) buscando ocorrências do comportamento de interesse e os eventos antecedentes que parecem estar funcionalmente relacionados a ele. O pesquisador deve, em seguida,

rever o dado para encontrar exemplos que confirmem a regularidade dessas relações. Depois, o pesquisador faz uma outra descrição funcional, só que do seu próprio comportamento ao conduzir o passo anterior, refinando as discriminações que fez. O terceiro passo envolve o agrupamento dos comportamentos de interesse em classes que compartilham funções comuns. O quarto passo é a descrição do comportamento de inferir do pesquisador, de modo a discriminar verbalmente quais amostras foram selecionadas e por quê. (DOUGHER, 1993, p. 216-217).

Essa fase dá ênfase à compreensão, em relação ao pesquisador, de que “o registro é o resultado de uma sutil distinção entre as variáveis que controlam o seu próprio comportamento como leitor ou ouvinte” (SKINNER, 1957, p. 452). Pode-se observar esse tipo de categorização, por exemplo, ilustrada no experimento de Leigland (1989), que estabeleceu as seguintes categorias para o discurso dos sujeitos de seu experimento<sup>5</sup> de acordo com os efeitos sobre seu próprio repertório: explicações mentalistas, explicações históricas e verbalizações que fizessem alusão à topografia de respostas. Segundo o autor, a discriminação de termos identificados como “mentalistas” foi função de seu próprio pertencimento e história em uma comunidade verbal da qual esse termo fazia parte.

Enquanto um procedimento deste tipo pode gerar comportamento verbal que poderia ser analisado em qualquer número de formas, o foco da análise foi "termos mentalistas" que possam ter ocorrido no contexto de tais declarações "explicativas". Pensou-se que a busca de ordem nos dados deveria começar com as dimensões comportamentais mais simples. Por conseguinte, a busca por ordem envolveu (1) a discriminação de uma classe de respostas verbais que poderiam ser identificadas como "termos mentalistas;" e (2) o mapeamento de tais respostas em discriminações de interações ambiente-comportamento sob observação, como traçado pelo registro cumulativo. (LEIGLAND, 1989, p. 7, tradução da autora).

Em suma, na fase acima citada, deve-se agrupar o material verbal de efeitos semelhantes (em categorias) para, na fase seguinte, sexto passo, buscar avaliar quais as variáveis do contexto histórico e ambiental atual podem estar controlando tais verbalizações (DOUGHER, 1989). Como já discutido, Skinner (1957), na obra *O Comportamento Verbal*, inicia a proposta de que, assim como na análise de qualquer outro tipo de comportamento considerado operante, entender o significado do discurso é conhecer quais relações o controlam (DAY, 1969). Isso quer dizer que o discurso só é compreendido quando se compreende o ambiente histórico e atual de sua emissão, bem como os efeitos da manipulação

---

<sup>5</sup> O experimento desenvolvido por Leigland (1989) buscou identificar as relações entre variações em esquemas de reforçamento sobre respostas de um pombo (variações ambientais) e o uso de termos mentalistas pelos participantes para explicar as respostas do pombo (variações em respostas verbais). Ele organizou dois experimentos, com a participação de sete estudantes universitários (no total), que assistiam a cada um desses experimentos executados ao vivo e forneciam explicações, por escrito, sobre o comportamento do pombo. Nos diferentes experimentos, o pombo era submetido a diferentes esquemas de reforçamento.

desse ambiente sobre o discurso. Analisar funcionalmente o discurso é analisar a combinação de variáveis que atuam sobre o discurso.

Diante disso, nessa fase, são analisados os efeitos de variáveis dispostas no ambiente atual da pesquisa sobre os discursos dos participantes, como, por exemplo: características e comportamento da audiência; modificação de audiência; presença do pesquisador; condições artificiais da pesquisa; manipulação de variável ambiental; dentre tantas outras possibilidades de fatores. Bem como são analisados os efeitos de variáveis dispostas no contexto histórico dos participantes, de que se tem acesso (o que pode ser obtido através de instrumentos como questionários).

Afinal, segundo Borloti et al. (2008, p. 102), “[...] enunciados [...] são produzidos em contextos específicos e, portanto, reveladores de condições histórico-sociais que lhes dão força”. Dessa forma, a análise das variáveis atuais sobre o discurso implica sempre em uma análise das variáveis históricas, pois atuam em função de um histórico de reforçamento em meio ao ambiente cultural.

[...] uma resposta verbal a uma situação não é o significado, e tampouco é a própria situação; então, uma resposta verbal a uma situação é uma relação que significa uma outra relação [...]. Assim, uma relação atual entre uma resposta verbal e uma situação significa uma outra relação que é a história de contingências de reforçamento, isto é, o significado – responsável pela instanciação daquela relação no presente. Nesse sentido, o comportamento verbal é sempre significativo e é sempre explicado por significados – mesmo que desvelá-los não seja tarefa simples. (ABIB, 1994, p. 485).

É importante enfatizar, todavia, que a realização da análise de variáveis não se dá necessariamente como um sexto passo, mas sim, pode-se dizer que se dá de forma mais intensa e profunda nesse passo, pois a própria classificação do material verbal em categorias estabelecidas pelo pesquisador e em operantes verbais é feita subsidiada na identificação de variáveis externas que possam estar exercendo controle sobre as respostas verbais. Portanto, a análise das variáveis controladoras que atuam sobre as respostas verbais dos participantes é feita pelo pesquisador durante todo o processo de exposição aos dados, já concomitantemente à análise e classificação dos operantes verbais e das categorias do discurso.

Assim, é possível identificar diante de que contingências, o sujeito emite um determinado tipo (categoria) de verbalização, ou seja, quais formas de interação ambiente-resposta estão exercendo controle sobre o comportamento verbal do indivíduo. Partindo disso, é possível identificar e formular hipóteses sobre as funções que mantêm as diferentes formas de verbalização. Leigland (1989, p. 17, tradução da autora) afirma, assim, que o método



apresentado [Método Reno] “de fato torna certas relações de controle visíveis a respeito do comportamento verbal”.

Ao analisar um discurso, então, o pesquisador (analista do comportamento) identifica um conjunto plausível de circunstâncias que atuam sobre as respostas verbais e, principalmente, lida com o próprio comportamento de responder ao discurso (Skinner, 1957), entendendo, pois, que:

[...] o modo de pesquisar e conceituar fenômenos em Análise do Comportamento invariavelmente conduz o analista do discurso a: a) dar um sentido antimentalista ao comportamento observado; e b) focar-se no “como” as variáveis ambientais agem (e agiram) para controlar o comportamento. (MCCORKLE 1990/1991 apud BORLOTI et al., 2008, p. 106).

A sétima etapa consiste em tornar mais clara essa postura interpretativa do cientista, enfatizando que o mesmo atua não em função de uma verdade absoluta, mas em função de um histórico de reforçamento e princípios específicos reforçados meio a comunidade científica de pertencimento. Assim, após a classificação e análise funcional das verbalizações, o pesquisador deve fazer uma descrição funcional da sua própria resposta de categorizar/analisar. Ou seja, o pesquisador discrimina verbalmente o porquê de determinadas amostras terem sido selecionadas e classificadas em determinadas categorias e o que está embasando suas análises (como base teórica, experimentação, observação, experiência pessoal, experiência profissional, etc).

Durante o procedimento, o analista deve se fazer algumas perguntas, quantas vezes forem necessárias, até que obtenha, por fim, uma interpretação satisfatória. Pode perguntar-se, por um exemplo: “Como o falante me parece aqui?” (BORLOTI et al., 2008, p. 106). Aquele que analisa o discurso deve descrever esse caminho de perguntas e respostas que foi por ele trilhado na busca da interpretação, de tal modo, que ela possa ser corroborada a posteriori por outros analistas. Dessa forma, um dos focos da análise do discurso deve estar em deixar claro como as variáveis ambientais agiram para controlar o comportamento do analista ao proceder a análise, buscando autodescrever o comportamento de analisar.

No estudo de Leigland (1989), por exemplo, o autor menciona por diversas vezes o fato de seu próprio comportamento de categorizar e analisar ser função de sua história de reforçamento (como demonstrado em citação no quinto passo). No entanto, é no artigo de Dougher (1989), denominado *Uma análise funcional da análise funcional de um analista do comportamento* (tradução da autora), que essa fase fica mais claramente ilustrada e ficam

evidenciadas e especificadas as fontes de controle que atuaram sobre as análises de Leigland (1989), no qual Dougher (1989) analisa o comportamento de Leigland (1989) de analisar.

O artigo de Dougher (1989) foi originalmente apresentado, juntamente ao de Leigland (1989), no Simpósio de 1984 da Associação de Análise do Comportamento (*Association for Behavior Analysis*). O Simpósio contou com Willard Day como debatedor, sendo o propósito do mesmo utilizar os trabalhos feitos como uma base demonstrativa do que vinha sendo chamado de Método Reno (LEIGLAND, 1989). No trabalho de Dougher (1989), o autor selecionou e agrupou descrições emitidas por Leigland e classificou as fontes de controle que atuaram sobre suas verbalizações, como, por exemplo, “história e treino como analista do comportamento” (p. 20, tradução da autora), “eventos relatados pelos sujeitos, mas não no registro cumulativo” (p. 20, tradução da autora), “eventos no registro cumulativo” (p. 20, tradução da autora), entre diversas outras variáveis.

Por fim, o oitavo passo consiste na exposição repetida do pesquisador aos dados. Apesar de aqui descrito separadamente para que uma atenção especial fosse dada a ele, esse passo não ocorre somente como etapa final, mas ao longo de todo o processo. Durante toda a exposição do pesquisador aos dados, as leituras dos segmentos verbais devem ser feitas repetidamente, tanto antes do estabelecimento de categorias para os mesmos, quanto durante a escrita da análise, quanto depois da análise “feita” (a repetição da exposição aos dados poderá indicar algo até então não observado, ou um equívoco, e direcionar a análise para novos caminhos). Dessa forma, Leigland (1989, p. 17) afirma que a repetição aos dados teve o efeito de refinar seu próprio repertório discriminativo de analisar funcionalmente o comportamento verbal. McCorkle (1990/1991) sintetiza essa fase na passagem:

[...] ouvir diretamente a gravação do comportamento verbal ou ler seu registro (a transcrição ou um documento primário escrito) várias vezes tem função adaptativa, pois a repetição força o contato do analista com novos estímulos ou propriedades desses que controlam discriminações novas e relevantes em seu repertório verbal atual; tendo adquirido esses repertórios discriminativos novos como resultado da observação direta do comportamento de interesse, o analista do discurso deve fazer a análise, ou seja, responder verbalmente sob controle do que observou e sob controle de outras fontes verbais (outros documentos primários ou secundários). (MCCORKLE, 1990/1991 apud BORLOTI et al., 2008, p. 106).

Em suma, o Método Reno possibilita a análise experimental e interpretativa específica do comportamento verbal, a partir da manipulação de variáveis independentes (variáveis ambientais – especificamente em estudos de controle da audiência, alterações na audiência) e da identificação de seu efeito sobre unidades do comportamento verbal humano (variáveis dependentes – alterações no discurso). Assim, é possível elaborar a caracterização

dos discursos, relacionando-a funcionalmente a variáveis ambientais dispostas no momento da aplicação da pesquisa e nos históricos dos sujeitos. Trata-se, então, de relacionar respostas verbais com suas variáveis de controle, baseando-se nos métodos experimental e interpretativo.

### **3. O CONTROLE DA AUDIÊNCIA DE NÍVEL HIERÁRQUICO ELEVADO X REGRAS CIENTÍFICAS SOBRE O COMPORTAMENTO VERBAL EXPLICATIVO DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES**

Diante do referencial teórico apresentado anteriormente nesta dissertação, o presente capítulo tem por objetivo justificar o objeto aqui escolhido para investigação. Conforme discutido previamente, o comportamento verbal é considerado um tipo especial de comportamento social operante (SKINNER, 1957), o qual modifica o ambiente e é modificado por consequências mediadas por um ouvinte. Psicólogos, enquanto cientistas e profissionais, lidam com o comportamento verbal constantemente e dependem em grande parte do discurso tanto deles, quanto do outro, para poderem atuar, por isso, a importância de compreenderem esse tipo de comportamento de forma efetiva.

Visto isso, aponta-se a necessidade de pesquisar esse fenômeno em contextos mais variados. O psicólogo pode atuar em diversos âmbitos e, em quaisquer desses, interações verbais são imprescindíveis como seu objeto e recurso de trabalho. A partir de interações verbais, grande número de dados são obtidos, explicações profissionais são feitas e, a partir dessas, medidas interventivas são propostas.

Em específico, as organizações são aqui o contexto escolhido, por observar-se que, nesse âmbito, interações comportamentais verbais entre psicólogos e outros profissionais são frequentes e muitas importantes decisões a respeito de assuntos organizacionais são feitas a partir dessas interações. Especialmente, em meio às interações verbais profissionais, são recorrentes a do psicólogo com aqueles que gerenciam as contingências da organização (as quais, por sua vez, são objeto de análise e intervenção também dos psicólogos). A interação verbal entre o psicólogo e esses profissionais, além de frequente, pode ser desafiadora, considerando-se as formações sistematizadas em princípios teóricos, éticos e metodológicos diferenciados e, principalmente, as diferentes posições hierárquicas estabelecidas. No entanto, tratam-se de interações relevantes, visto as decisões quanto a procedimentos interventivos a serem executados estabelecidas a partir dessas interações verbais (como as contingências serão gerenciadas?).

Ao se tratar da Análise do Comportamento aplicada às organizações é fundamental remeter ao campo de pesquisas e intervenções denominado Gerenciamento Comportamental de Organizações<sup>6</sup>/GCO (*Organizational Behavior Management/OBM*), responsável por

---

<sup>6</sup> Essa tradução foi feita, pela primeira vez, por Miguel (1997) e é a mais citada na literatura da área. No entanto, não é a única tradução formulada. Em 2014, no XXIII Encontro da Associação Brasileira de Psicologia e

aplicar a teoria behaviorista radical à análise organizacional. Trata-se de uma extensão da Análise Experimental do Comportamento no mundo das organizações, que tem como raiz tecnológica as pesquisas em Análise Aplicada do Comportamento (MAWHINNEY, 1992). Segundo Miguel (1997/2001, p. 266): “Suas pesquisas baseiam-se, principalmente, nas interações comportamentais e nos efeitos diretos ou indiretos que estes comportamentos têm sobre aquilo que a empresa realiza ou produz”. As análises e intervenções sobre interações comportamentais são feitas, por sua vez, considerando-se duas questões principais: o que pode ser feito pelos membros da organização (promoção de melhores condições para as pessoas), concomitantemente com qual o valor dessas realizações para a sobrevivência da organização (para que a mesma cumpra sua função social efetivamente, o que não se resume exclusivamente ao alcance de lucro, mas a princípio ao cumprimento dos seus compromissos e responsabilidades éticas para com a organização, a sociedade e o meio ambiente) (REDMON & AGNEW, 1991).

Diante disso, o Gerenciamento Comportamental de Organizações parte de análises e intervenções além do nível comportamental individual, imediatistas e segmentadas. Ao contrário, a análise de seu objeto – as interações comportamentais em seu efeito sobre aquilo que a empresa realiza ou produz – é estendida a nível cultural, o que é conhecido como análise a nível de sistema organizacional (enfoque mais utilizado hoje em análises organizacionais na Análise do Comportamento). Segundo Gusso (2015):

O processo de analisar todo o sistema organizacional de maneira integrada com o comportamento dos trabalhadores é chamado de Análise do Sistema Comportamental (BSA – Behavioral System Analysis). Essa análise envolve o exame de ao menos três níveis: nível organizacional (aspectos centrais da estratégia da empresa, como sua missão, objetivos, produtos e serviços, etc.), nível de processos (caracterização dos processos organizacionais que constituem o trabalho na organização) e o nível de tarefas (especificação de cada atividade que constitui um processo). (GUSSO, 2015, p. 19).

Dessa forma, é mudada a ênfase sobre análises de desempenhos pontuais e segmentadas, para análises integradas ao exame de todo o sistema organizacional<sup>7</sup>. Esse

---

Medicina Comportamental, foi conduzida por Livia Aureliano, a palestra *Questões de tradução em OBM*, em que foram mostradas e sugeridas outras traduções para *OBM*, discutindo-se a evidencição da amplitude, do objeto e do método comportamental na tradução. O objetivo proposto foi pensar numa tradução específica como forma de demarcar a área da Análise do Comportamento e o serviço, diferenciando-o do que é oferecido por demais psicólogos ou profissionais.

<sup>7</sup> Na fase da Psicologia Industrial, desenvolvida no período pós-guerra, no início do século XX, a preocupação exclusiva era o aumento da produtividade dos trabalhadores e o recorrente lucro da empresa, sob influência do taylorismo (SPECTOR, 2005). Instrumentos e técnicas psicológicas (dentre estes, psicométricos e comportamentais) eram aplicados, servindo ao objetivo de categorizar pessoas, selecionar os mais aptos e

objeto envolve, por sua vez, uma complexidade de variáveis “entrelaçadas”, que dizem respeito tanto aos comportamentos apresentados pelos indivíduos da organização, quanto ao comportamento da organização enquanto entidade funcional (GLENN & MALOTT, 2004), dois aspectos que devem ser implicados nas análises e intervenções feitas pelo analista do comportamento em organizações.

Nesse sentido, Gusso e De Luca (2009, 2017) diferenciam a definição tradicional e a analítico-comportamental de organizações. A literatura tradicional da área as define como: “Agrupamento de pessoas orientadas para um objetivo comum” (SCHEIN, 1982; BASTOS et al., 2004 apud GUSSO; De LUCA, 2009). Já a definição analítico-comportamental de organizações se diferencia em dois pontos significativos: “Sistema de *interações comportamentais* orientado para a *produção recorrente de resultados significativos para e na sociedade na qual ela se insere*” (GUSSO; De LUCA, 2017). Ou seja, a definição analítico-comportamental de organizações enfatiza as interações entre comportamentos diversos, ao invés de as pessoas. Assim, destaca-se como o comportamento de um indivíduo na organização está relacionado ao de outro e a como estes se modificam, já que o comportamento de um sujeito serve como ambiente (antecessor e consequenciador) para o de outro, e assim por diante. Trata-se de um sistema de relações. Entre essas interações comportamentais, por sua vez, são presentes frequentemente as interações verbais profissionais mencionadas anteriormente, e todas essas em conjunto são as responsáveis por produzir os resultados organizacionais.

Diante do exposto, especificamente psicólogos organizacionais são escolhidos metodologicamente como população investigativa, pois ao interagirem verbalmente com diferentes ouvintes e audiências (como administradores, donos de empresa e até mesmo demais psicólogos) frente às demandas organizacionais, orientados por pressupostos diferentes de suas respectivas práticas, explicações distintas (até mesmo antagônicas) podem ser fornecidas por esses profissionais sobre um mesmo fenômeno. Dado que o tipo de explicação aceita interfere diretamente no tipo de intervenção profissional que será feita (ou impossibilitada), vê-se a importância de maior compreensão desse tipo de comportamento

---

umentar a magnitude ou refinar respostas desejáveis de trabalhadores, a favor do sistema vigente (sem avaliar criticamente ou intervir sobre o mesmo). A Psicologia Organizacional e do Trabalho, suscintamente, passou a se consolidar com o surgimento de estudos baseados na abordagem contingencialista, que apontavam para a preocupação em relação à estrutura organizacional (e além dos “muros da organização”) e seus efeitos sobre o trabalho e o trabalhador, prezando por seu bem-estar. Passa-se a haver a compreensão do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações, considerando questões como os conflitos e relações de poder (LIMA, 1994, p. 53). Estabelece-se uma visão mais ampla do indivíduo que trabalha e do trabalho do indivíduo, estimulando uma perspectiva crítica sobre esses objetos e intervenções a partir disso.

verbal disponibilizado pelo psicólogo organizacional em interação com outros profissionais do âmbito.

Ademais, frequentemente, discute-se sobre a limitação do poder interventivo do psicólogo no contexto organizacional (BASTOS; YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013; BOTOMÉ, 1981/1996; CODO, 1994), em que o mesmo atua, geralmente, em posição subordinada ou inferior hierarquicamente a outros profissionais. Diante disso, estudar (e obter dados) sobre como ocorre o controle de audiências de nível hierárquico superior sobre o comportamento verbal do psicólogo organizacional se faz importante. Afinal, quais variáveis controlam predominantemente o comportamento verbal do psicólogo em organizações? Em meio a elas, qual o papel de uma audiência de alto escalão hierárquico<sup>8</sup> sobre seu discurso?

Diante do exposto, observa-se que o discurso psicológico ou científico, assim como qualquer outro “tipo” de comportamento verbal, também deve ser olhado inserido em contingências, ou seja, deve ser compreendido entendendo-se as múltiplas variáveis das quais ele é função. Nos mais diversos contextos em que o cientista possa atuar, como nas organizações, é comumente observada a confluência de diversas variáveis controlando o seu discurso, inclusive pode ser observada a concorrência de regras científicas e de inúmeras audiências com as quais ele possa lidar, como as audiências de hierarquia elevada mencionadas anteriormente.

Mas o que seriam as regras científicas das quais o discurso do psicólogo é função? De acordo com Skinner (1953/1998):

A ciência é, certamente, mais do que um conjunto de atitudes. É a busca da ordem<sup>9</sup>, da uniformidade, de relações ordenadas entre os eventos da natureza. Começa, como todos nós começamos, por observar episódios singulares, mas rapidamente avança para a regra geral, para a lei científica. (SKINNER, 1953/1998, p. 14).

Conforme se observa pela passagem, a ciência pode ser considerada como um conjunto de regras descritivas, a respeito de relações regulares observadas entre eventos que cernem ao seu objeto de estudo, e prescritivas, a respeito das atitudes dos cientistas sobre esse

---

<sup>8</sup> Jones & George (2012, p. 224) definem a autoridade em contexto organizacional como: “O poder de responsabilizar as pessoas por suas ações e de tomar decisões concernentes ao emprego dos recursos organizacionais”. Já hierarquia de autoridade, ou de poder, refere-se à “autoridade relativa que cada gestor possui -, estendendo-se desde o CEO em seu topo e descendo para os gerentes intermediários e de primeira linha, até chegar nos funcionários sem atribuições gerenciais que efetivamente produzem os bens ou prestam os serviços” (2012, p. 224).

<sup>9</sup> Quando o autor menciona o empreendimento científico enquanto a busca de ordem e relações ordenadas refere-se ao conhecimento de relações entre variáveis ambientais. Saber este que, por sua vez, viabiliza o manejo efetivo de contingências com vista a objetivos socialmente relevantes.

objeto. Suas regras atendem a outros determinados critérios estabelecidos socialmente: observação, previsão e controle. Esses critérios, por sua vez, demonstram o objetivo central da ciência (SKINNER, 1953/1998, cap. I): disponibilizar resultados práticos para a sociedade (o autor afirmava que a ciência poderia e deveria ser um "corretivo" para os problemas humanos).

No mesmo sentido, de acordo com Tourinho (1996, p. 51): “as práticas da comunidade verbal científica distinguem-se pela tentativa de colocar o comportamento verbal científico sob controle de aspectos do ambiente, de modo a que as descrições resultantes possam prover a capacidade de manipulação dos fenômenos”. Assim, o discurso científico pode ser compreendido como função de regras descritivas (e prescritivas) concernentes ao seu objeto de estudo que, por sua vez, são produto do comportamento do cientista em contato com contingências naturais. Dessa forma, de acordo com Skinner (1969, p. 141): “[...] as leis científicas também especificam ou implicam respostas e suas conseqüências. Elas não são, é claro, obedecidas pela natureza, mas por homens que lidam de forma eficaz com a natureza”.

Diante do que foi exposto a respeito do discurso científico e das múltiplas variáveis que podem exercer controle sobre ele, nota-se um contexto em que deve-se haver constantes precauções em relação ao mesmo, já que o discurso apresentado por cientistas implica em questões tanto teóricas quanto práticas. Assim, Pimentel (2009, p. 39) afirma que: “Em contextos acadêmicos, científicos e profissionais, os importantes cuidados com o que é dito ou escrito ilustram um cenário em que a auto-edição tem seu destaque”. O discurso científico, em função de regras descritivas e prescritivas, e em função de variadas audiências, não pode deixar de modular-se às últimas, a fim de apresentar efeito preciso sobre elas para a compreensão e aplicação do conhecimento científico, contudo, diante de determinadas audiências este feito pode ser mais custoso e desafiador.

A objetividade que distingue o comportamento governado por regras do comportamento gerado pela exposição direta às contingências é provida por testes de validade, prova, práticas que minimizam as influências pessoais, e outras partes do método científico. De qualquer modo, o conjunto de informações da ciência suas tabelas de [relações] constantes, os gráficos, as equações, as leis, não tem nenhum poder por si mesmo. Ele existe somente por causa de seus efeitos sobre as pessoas (TOURINHO, 1996, p. 51).

Botomé (1981/1996), em referência específica à atuação dos analistas do comportamento no contexto organizacional, afirma a existência de uma diferença conflitante entre o que os psicólogos comportamentalistas fazem e o que o comportamentalismo possibilita fazer. Ou seja, entre a prática profissional e o que é proposto pelas regras ou



preceitos científicos. Trata-se de uma concorrência de variáveis, mencionada anteriormente. De um lado, o conhecimento sobre o comportamento humano “na teoria”, de outro, a manipulação do comportamento humano que é viável “na prática”.

Enquanto o comportamentalismo mostra a possibilidade de planejar e construir uma nova forma de interação social e uma nova sociedade, os profissionais correm o risco de comportar-se de acordo com os controles que se exercem sobre eles sem interferir nesses controles. [...] Na maior parte das vezes, estamos, como profissionais, a serviço dos poderosos e, o que é pior, para controlar os componentes mais fracos e desprotegidos da sociedade. As práticas culturais das quais discordamos ainda são as que determinam os nossos comportamentos, especialmente os profissionais. (BOTOMÉ, 1981/1996, p. 4).

Geralmente, em organizações, psicólogos são contratados por clientes – os dirigentes de organizações – para realizarem intervenções sobre os pacientes – os colaboradores. Ou seja, os primeiros solicitam, pagam e controlam o trabalho do psicólogo organizacional; os segundos, por sua vez, sofrem as consequências das intervenções feitas pelo psicólogo (HOLLAND, 1973, 1978; BOTOMÉ, 1981/1996). Os primeiros, profissionais geralmente de nível superior e hierárquico elevado, ao solicitarem o serviço do psicólogo organizacional, não se incluem como parte do “problema” a ser resolvido, mas como solução; os segundos, profissionais de nível de formação e hierárquico inferiores, são os culpados como razão do problema que demandou a solicitação de intervenção psicológica.

Nesse sentido, de acordo com Botomé (1981/1996, p. 11), é comum explicações internalistas/mentalistas por parte de clientes em referência aos pacientes no contexto das organizações (que para o autor, mais seriam justificativas para o comportamento dos próprios clientes, do que explicações sobre o comportamento dos pacientes). Ou seja, o “problema” geralmente é atribuído a defeitos dos mais fracos e é atrelado a fatores como desmotivação, incompetência, preguiça, indolência e má vontade dos menos favorecidos na escala hierárquica. Assim, são solicitadas intervenções profissionais isoladas sobre a topografia dessas respostas, enquanto que avaliar as condições do comportamento (não ingenuamente) não é colocado em pauta, como se as respostas apresentadas não tivessem relação com o meio em que ocorrem.

O desequilíbrio no controle social é evidente: não são examinadas as complexas contingências existentes e que podem determinar o comportamento (não só o dos outros, os próprios também). É mais fácil e sem riscos culpar as pessoas mais fracas ou ausentes. Talvez isso seja feito exatamente porque essas pessoas não podem apresentar consequências às “acusações” e “rotulações” feitas. E o sistema parece voltado para construir esse desequilíbrio: os que têm poder o aumentam enquanto os que têm pouco tendem a diminuí-lo, evidenciando um desequilíbrio perigoso e, de

um ponto de vista humano e social, indesejável, destrutivo. As ações absolutizadas como determinadas pelas características das pessoas e não como decorrentes das condições existentes (culturais, físicas, econômicas, sociais, educacionais, etc.) combinam com a ideologia do sistema. (BOTOMÉ, 1981/1996, p. 11).

Como já discutido, explicações mentalistas (comumente apresentadas pelas autoridades em organizações, como apontado) são incompatíveis ao modelo teórico behaviorista radical, além de implicarem em problemas práticos. Segundo Skinner (1953/1998, p. 33), explicações embasadas em processos ou agentes internos não-observáveis podem facilmente desviar o olhar das variáveis ambientais manipuláveis, das quais o comportamento é função. O uso desses termos pode insinuar que a origem de uma situação-problema já foi encontrada (no caso, dentro do indivíduo), não estimulando uma análise ambiental cuidadosa e impossibilitando procedimentos interventivos efetivos. Isso, por sua vez, é interessante para a manutenção de um determinado sistema hierárquico, no qual os escalões mais baixos da hierarquia não possuem participação ativa.

Assim, diante desse contexto de relações de poder no qual o psicólogo organizacional se insere (dadas as contingências poderosas que controlam o discurso do psicólogo), não é sem riscos que o mesmo acabe por ceder a explicações superficiais referentes às questões organizacionais, daí a importância do domínio de princípios teóricos, metodológicos e éticos que fundamentem efetivamente sua prática. Principalmente, para lidar com as influências controladoras da cultura organizacional e formas de interpretação do comportamento humano que estão em desacordo com uma explicação científica (visto, já, qual o papel da ciência).

Em suma, a atuação (e discurso) do psicólogo organizacional é orientada por um conjunto de regras científicas, disponibilizadas tanto através de preceitos teóricos, quanto de preceitos éticos e metodológicos, pertinentes ao seu objeto de estudo e intervenção. Todavia, em alguns contextos de sua atuação profissional (como em organizações), audiências concorrentes a essas regras podem ser presentes e, dependendo das características dessa audiência (como possuir alto nível hierárquico), isso pode representar uma espécie de “barreira” ao discurso e atuação geral do psicólogo em consonância com as regras reforçadoras de sua ciência.

Diante do exposto, observa-se a importância de contribuir para o campo de investigação empírica do comportamento verbal relacionada às organizações, ampliando a produção de conhecimento científico sobre essa área, a partir de novas possibilidades de pesquisa, discussão e intervenção. Compreender o discurso explicativo de psicólogos em

organizações, diante de audiências de diferentes níveis hierárquicos, é relevante para obter dados científicos acerca da atuação do psicólogo nesse âmbito, considerando a relevância de sua função social, e discutir sobre possíveis problemáticas, dificuldades, desafios e intervenções necessárias sobre fatores que envolvem sua prática.

Assim, é proposta a investigação psicológica do próprio comportamento verbal psicológico. A pesquisa aqui proposta busca atender à sugestão de Spradlin (1985, p. 8) do desenvolvimento de estudos sobre aspectos da audiência que suprimem o comportamento do falante. Também atende a sugestão de Michael (1984, p. 366) e Pimentel (2009), utilizando o computador e programas digitais específicos, a fim de explorar de forma mais explícita e aprofundada o processo de auto-edição do discurso. Dessa forma, busca-se identificar, de forma inicial, se são manifestadas supressões e modificações, através de auto-edições, no discurso explicativo de psicólogos organizacionais em interação com audiência de nível hierárquico elevado. A partir dos resultados obtidos e analisados, será discutido a respeito das implicações do controle de poder sobre o discurso e atuação geral do psicólogo organizacional, bem como as possibilidades para a Ciência Psicológica diante desse quadro.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GERAL**

Caracterizar o efeito de audiências de diferentes níveis hierárquicos sobre a auto-edição do discurso explicativo de psicólogos organizacionais, em episódios verbais entre um gerente comercial e o participante (psicólogo organizacional), e entre uma psicóloga organizacional e o participante (psicólogo organizacional), a respeito de uma situação organizacional hipotética apresentada.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar variáveis ambientais-históricas das quais as respostas verbais explicativas formuladas por psicólogos organizacionais, bem como as auto-edições de seu discurso, são função;
- Avaliar a relação entre a presença de uma audiência de hierarquia elevada e a manifestação de auto-edições no discurso de psicólogos organizacionais;
- Comparar e analisar as diferenças de padrão do discurso de psicólogos organizacionais conforme se alteram os tipos de audiência que o controlam.

## **5. MÉTODO**

### **5.1. LOCAL**

A pesquisa ocorreu na sala de humanos, do Laboratório de Psicologia, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, do campus de Campo Grande.

### **5.2. PARTICIPANTES**

A pesquisa teve como participantes seis psicólogos organizacionais selecionados para participação na mesma, os quais, além de possuírem formação superior em Psicologia, estavam atuando profissionalmente ou já haviam atuado na função de psicólogo organizacional (seja como prestadores de serviços ou funcionários).

Inicialmente, foi feito o contato para a seleção dos seis psicólogos organizacionais voluntários a participar da pesquisa. O mesmo se deu através de rede de contatos da pesquisadora, bem como por indicação de terceiros. Foi informado brevemente pela pesquisadora aos psicólogos organizacionais alguns dados referentes aos objetivos e procedimento da pesquisa (que não comprometessem os dados da investigação), com o posterior convite para participação do sujeito. Após o consentimento do mesmo, foi combinado uma data e horário para seu comparecimento ao Laboratório de Psicologia (UFMS – Campo Grande), para a execução da pesquisa. No local, os participantes selecionados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, acordando submeterem-se ao procedimento investigativo.

A tabela a seguir apresenta a caracterização dos participantes (P), a partir de informações obtidas através de questionário pré-experimental:

Tabela 1: Caracterização dos participantes.

	Idade	Sexo	Formação	Tempo de atuação profissional	Tempo de atuação como psicólogo (a) organizacional	Funções profissionais do cargo	Organização	Abordagem teórica
P1	36	Feminino	UCDB	14 anos	14 anos	Recrutamento & Seleção; Orientação pedagógica a professores – “Saúde mental do trabalhador”; Saúde ocupacional mental do trabalhador (professor e técnico).	Pública	Cognitivo-Comportamental
P2	33	Masculino	UCDB	7 anos	7 anos	Consultoria de RH; Treinamento & Desenvolvimento; Gestão de Pessoas.	Consultoria em Gestão de Pessoas	<i>Gestalt</i>
P3	29	Feminino	UFPB	5 anos	1 ano	Pesquisa sobre valores nas organizações e sua relação com o clima	Privada	Psicométrica <sup>10</sup>

<sup>10</sup> Apesar de a Participante 3 ter indicado a Psicometria como abordagem teórica, a mesma se refere ao conjunto de métodos quantitativos de avaliação em Psicologia, não se tratando de ou se restringindo a uma abordagem teórica.

						organizacional e resistência à mudança.		
P4	26	Masculino	UFMS	3 anos	3 anos	Descrições de cargos; Avaliações de desempenho; Mapeamento de processos; Fluxo de trabalho; Organograma e Campanhas.	Consultoria em Gestão de Pessoas	Analítico-Comportamental
P5	26	Feminino	UFMS	4 anos	4 anos	Treinamento e Desenvolvimento; Gestão do Clima Organizacional; Gestão da Cultura Organizacional; Políticas de valorização; Liderança.	Consultoria em Gestão de Pessoas	Sócio-Histórica
P6	31	Feminino	UFMS	8 anos	1 ano e 10 meses	Desenvolvimento de carreira; Avaliação de desempenho institucional.	Empresa pública de saneamento	(Nenhuma)

Fonte: Elaborada pela autora.

Os participantes foram divididos em dois grupos, de acordo com a diferente ordem das fases experimentais dispostas para cada:

Tabela 2: Distribuição dos participantes nos grupos de acordo com ordem das fases experimentais.

	Participantes	Fase 1	Fase 2
Grupo 1	Participante 1 (P1)	Audiência Gerente comercial	Audiência Psicóloga organizacional
	Participante 2 (P2)		
	Participante 3 (P3)		
Grupo 2	Participante 4 (P4)	Audiência Psicóloga organizacional	Audiência Gerente comercial
	Participante 5 (P5)		
	Participante 6 (P6)		

Fonte: Elaborada pela autora.

### 5.3. MATERIAL

O material necessário para a execução da pesquisa e obtenção dos dados objetivados consistiu em: 1 arquivo redigido em folha sulfite referente ao questionário inicial (ou pré-experimental); 1 computador portátil (*notebook*), com os programas *Microsoft Word* e *Free Screen Video Recorder* instalados; 1 arquivo digital referente à instrução inicial + situação organizacional hipotética; 1 arquivo digital referente à instrução da fase experimental 1; 1 arquivo digital referente ao instrumento investigativo da fase experimental 1; 1 arquivo digital referente à instrução da fase experimental 2; 1 arquivo digital referente ao instrumento investigativo da fase experimental 2; 1 arquivo redigido em folha sulfite referente ao questionário final (ou pós-experimental); 1 sala; 1 mesa; 1 cadeira; 2 carteiras.

O questionário inicial (ou pré-experimental) se trata de um instrumento aplicado anteriormente à fase experimental 1, que objetivou coletar dados de interesse sobre o participante: idade, instituição de formação, tempo de formado, tempo de experiência profissional, tempo de experiência como psicólogo organizacional, especificidades das funções em que trabalhou como psicólogo organizacional, tipo de empresa em que atua(ou) como psicólogo organizacional, abordagem teórica e familiaridade com computadores. O conteúdo das respostas permitiu uma análise inicial do efeito destas variáveis sobre os dados obtidos na pesquisa.



Os arquivos digitais supramencionados (que foram disponibilizados através do programa *Microsoft Word*) continham, basicamente, o seguinte conteúdo:

- 1) Instrução inicial + Situação organizacional hipotética: instrução de leitura de uma história apresentada em seguida, a respeito de dois colaboradores (colaborador 1 e colaborador 2) de uma empresa automobilística, que apresentaram alto e baixo desempenhos, respectivamente, de acordo com as demandas organizacionais. A situação continha informações sobre a história dos colaboradores, bem como de contingências da organização.
- 2) Instrução da fase experimental 1: caracterização da audiência, para a qual os participantes formulariam respostas na fase experimental 1, e de alguns procedimentos e condições experimentais.
- 3) Fase experimental 1: questões referentes à situação organizacional hipotética, seguidas das respostas disponibilizadas por um gerente comercial (grupo 1) ou por uma psicóloga organizacional (grupo 2), seguidas de um espaço para formulação das respostas do participante, para o gerente ou psicóloga (audiência). As questões solicitavam explicações sobre os comportamentos apresentados pelos dois colaboradores da situação hipotética, bem como qual seria o procedimento interventivo dos participantes em relação aos mesmos.
- 4) Instrução da fase experimental 2: caracterização da audiência, para a qual os participantes formulariam respostas na fase experimental 2, e de alguns procedimentos e condições experimentais.
- 5) Fase experimental 2: apresentação das mesmas questões referentes à situação organizacional hipotética, seguidas das respostas disponibilizadas por uma psicóloga organizacional (grupo 1) ou por um gerente comercial (grupo 2), seguidas de um espaço para formulação das respostas do participante, para a psicóloga ou gerente (audiência).

O questionário final (ou pós-experimental) foi o último instrumento aplicado, com o objetivo de checar se: a) a pesquisa havia sido representativa de respostas que o participante daria caso as interações ocorressem em seu ambiente natural de trabalho e; b) se o participante havia identificado qual era o objetivo da pesquisa. O conteúdo das respostas permitiu a análise do efeito destas variáveis sobre os dados obtidos na pesquisa.

Sobre os programas utilizados, foram escolhidos o *Microsoft Word* e o *Free Screen Video Recorder*, o qual permitia gravar em formato de vídeo todas as atividades realizadas no computador, a partir da captura de sua tela, desde o momento em que era ativado. A junção

das funções dos dois programas permitiu que a experimentadora tivesse acesso a todo conteúdo escrito pelos participantes da pesquisa, ao formularem suas respostas referentes às solicitações da pesquisa. O diferencial foi o registro de todos os caracteres digitados, incluindo as edições feitas durante a formulação das respostas. Ou seja, obteve-se o registro do conteúdo final publicado, e também do conteúdo que foi alterado, antes da formulação final que seria enviada à audiência (além da obtenção de outros dados relevantes, como o tempo de digitação). A vantagem desse delineamento foi o maior acesso ao processo privado de auto-edição do comportamento verbal, sendo que dados obtidos de outra maneira não apresentariam tal efetividade conforme os objetivos propostos da pesquisa.

#### **5.4. VARIÁVEL DEPENDENTE E INDEPENDENTE**

O processo de formulação das respostas explicativas apresentadas pelo participante (psicólogo organizacional) refere-se à variável dependente, enquanto a audiência (sua caracterização e suas respostas explicativas), manipulada nas duas condições experimentais, refere-se à variável independente.

#### **5.5. DELINEAMENTO**

O delineamento da pesquisa se caracterizou por duas fases: 1) caracterização e apresentação das respostas explicativas de um gerente comercial (através de arquivo do programa *Microsoft Word*), seguida da formulação das respostas explicativas do participante (psicólogo organizacional) para o gerente comercial, referentes às duas questões de uma situação organizacional hipotética apresentada; 2) caracterização e apresentação das respostas explicativas de uma psicóloga organizacional (através de arquivo do programa *Microsoft Word*), seguida da formulação das respostas explicativas do participante para a psicóloga organizacional, referentes às mesmas questões. Como já apontado, a ordem das fases variou para metade dos participantes, a fim de se avaliar se a sequência das fases exerceria controle sobre o padrão das respostas dos participantes. O estudo proposto se enquadrou em delineamento experimental, visto que se tratou de uma investigação empírica disposta em ambiente controlado e que objetivou identificar o efeito da manipulação de determinadas variáveis ambientais (independentes) sobre variáveis comportamentais (dependentes) de interesse ao problema da pesquisa. O estudo também foi classificado como de simulação por analogia, já que objetivou investigar aspectos de interações verbais cotidianas, extra-

laboratoriais, contudo, em ambiente controlado. Também, se tratou de um estudo prospectivo, visto que foi previsto pela pesquisadora que o padrão de respostas apresentadas pelos participantes fosse alterado conforme se manipulava a variável independente (audiência). Ademais, foi utilizado delineamento de sujeito único, já que foram avaliadas e comparadas as respostas verbais emitidas pelo mesmo sujeito, em condições experimentais distintas. Dada a dificuldade do acesso à parte privada do processo de auto-edição, o enfoque foi no comportamento verbal escrito, o qual é uma instância posterior de edição do comportamento e que, portanto, pode ser estudada mais facilmente (SKINNER, 1957).

## 5.6. PROCEDIMENTO

No momento inicial da execução da investigação, o participante foi cumprimentado e encaminhado pela pesquisadora à sala na qual estava presente o aparato experimental. O participante foi orientado a sentar-se em uma carteira e, após assinar o TCLE (apêndice – A), foi apresentado a ele o Questionário inicial (apêndice – B). Após o mesmo ter sido completamente respondido (apêndice – K), o participante foi encaminhado pela pesquisadora a uma cadeira presente na sala, posicionada em frente a uma mesa sobre a qual estava localizado um *notebook*. No mesmo, estava aberto o programa *Microsoft Word* e ligado o programa *Free Screen Video Recorder*, e foi apresentado pela pesquisadora ao participante, o arquivo digital referente à Instrução inicial + Situação organizacional hipotética, o qual continha o seguinte texto (de autoria da pesquisadora):

“Bem-vindo(a)! Obrigada por aceitar participar desta pesquisa! Sua participação é de grande contribuição para a mesma! Por favor, leia a situação organizacional hipotética a seguir:

Em uma empresa do ramo automobilístico, em que você trabalha em sua função profissional, os colaboradores responsáveis pela produção de uma determinada peça, são pagos em termos do número de unidades de trabalho completadas. O trabalho requerido por unidade de pagamento é o de produzir 200 peças, ou seja, a cada quantia dessa produzida, o colaborador recebe uma determinada quantia em dinheiro pelo trabalho realizado. Quanto mais produzir, mais receberá em pagamento.

Dois colaboradores entraram nessa empresa, no mesmo período, acerca de 1 mês atrás. O colaborador 1 havia trabalhado anteriormente como segurança, em que o esquema de remuneração era mensal, sendo pago a ele uma quantia “x”, pré-fixada. O colaborador 2, por

sua vez, havia trabalhado anteriormente em uma empresa do mesmo ramo da atual e também com esquema de remuneração em termos do número de unidades de trabalho completadas.

Nesse período de 1 mês, em que os dois colaboradores ingressaram na organização, o colaborador 1 apresentou alto desempenho, de acordo com as demandas organizacionais, sendo um dos que mais produziram peças em seu grupo de trabalho, até mesmo em relação a funcionários antigos na empresa. Já o colaborador 2 apresentou um dos níveis de produção de peças mais baixos do grupo, mesmo já tendo experiência anterior nesse ramo de trabalho.

Em reuniões com o chefe da empresa, que ocorrem semanalmente e tem por um dos objetivos realizar *feedback* de desempenho, este elogiou o colaborador 1 diante de seu grupo de colegas de trabalho, por sua alta produção de peças. Na semana seguinte à reunião, o colaborador 1 manteve a produção de peças em nível alto, chegando a aumentá-la em 10% em relação à semana passada. Na mesma reunião, aos que vinham apresentando baixa produção, sem citar nomes, o chefe ameaçou a possibilidade de demissão, dizendo que tal ameaça seria removida caso trabalhassem em ritmo mais acelerado. Na semana seguinte, muitos entre esses, diante do discurso do chefe, passaram a trabalhar em uma frequência logo acima daquela em que se sentiam ameaçados. O colaborador 2, porém, manteve o baixo nível de produção anterior. Certo dia, ele foi a sua sala, dizendo que “estava desmotivado e que o trabalho não era para ele”.

Após o término da leitura pelo participante ao arquivo referido acima, o mesmo era minimizado pela experimentadora e, para o grupo 1, o seguinte arquivo correspondente à Instrução da fase experimental 1 era aberto, bem como, era solicitada sua leitura ao participante:

“Você irá responder, a seguir, a duas questões referentes à situação organizacional hipotética que você acabou de ler. Antes, você terá acesso às respostas disponibilizadas por um gerente comercial, a essas mesmas questões, sobre a situação que também foi apresentada a ele. O mesmo é administrador de empresas e atua na função de gerente comercial de uma grande organização do ramo de distribuição de bebidas, de Campo Grande – MS, liderando todos os gerentes de vendas, supervisores de vendas e vendedores da empresa, e estando abaixo hierarquicamente apenas do dono da organização. Após ler as respostas do gerente comercial, você deverá responder para ele às mesmas questões. Suas respostas serão, posteriormente, enviadas para ele. Interaja como se estivesse em seu contexto de trabalho, respondendo-o como se trabalhassem em suas respectivas funções na mesma empresa e estivessem em um

processo decisório acerca da situação. Você utilizará o teclado para digitar suas respostas para o gerente comercial, onde estará escrito “Escreva aqui sua resposta à questão para o gerente comercial.”. Você poderá abrir a aba minimizada referente ao arquivo com o texto da situação organizacional, caso queira ler alguma informação contida nela novamente. A pesquisadora ficará sentada na carteira localizada ao fundo da sala, ao lado da porta. Quando terminar de escrever suas respostas, por favor, avise-a. O arquivo com as questões referentes à situação organizacional lida e as respostas do gerente comercial a elas será aberto pela pesquisadora, então, leia-as e em seguida comece a formular suas respostas para o gerente comercial.”

Novamente, em seguida ao término da leitura do participante à instrução acima, o arquivo era fechado pela experimentadora, e o arquivo referente à Fase experimental 1 (apêndice – H), com o conteúdo a seguir, era aberto pela mesma:

“Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

Atribuo o resultado do colaborador 1 ao seu maior conhecimento técnico, maior empenho e motivação pelo fato de ter uma remuneração diferente da que ele vinha recebendo, de uma forma diferente da que ele vinha recebendo. Entendeu bem a questão da remuneração de uma forma diferente da que ele vinha recebendo, fixa para variável. Eu ia, no *feedback*, tentar observar o quê ele vinha fazendo de diferente dos outros e ia perguntar para ele o quê ele vinha fazendo de diferente dos outros, o quê ele percebia que fazia de diferente dos outros, e parabenizar ele pelo resultado.

GERENTE COMERCIAL

Escreva aqui sua resposta à questão para o gerente comercial.

PARTICIPANTE – PSICÓLOGO(A) ORGANIZACIONAL

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

Atribuo o baixo desempenho do colaborador 2 a, talvez, não ter conhecimento técnico suficiente para desempenhar a função, não ter capacidade para desempenhar a função e não estar motivado o suficiente para fazer a função. Provavelmente, também, ele deveria estar

com algum problema em casa, ou em algum outro lugar, principalmente por ele ter experiência. Eu, depois de ter conversado com o primeiro colaborador, para entender o quê ele fazia de diferente dos outros, ia perguntar para o colaborador 2 como ele vinha trabalhando, o quê ele entendia do trabalho dele e por quê ele não fazia da forma como o colaborador 1 fazia. Ia explicar a forma como o colaborador 1 trabalhava e perguntar por quê o colaborador 2 não fazia isso, e ia entender dele se ele tinha condições ou não tinha condições de fazer o serviço. Talvez ele realmente não fosse a pessoa certa para fazer esse tipo de trabalho.

#### GERENTE COMERCIAL

Escreva aqui sua resposta à questão para o gerente comercial.

#### PARTICIPANTE – PSICÓLOGO(A) ORGANIZACIONAL”

Como se pode notar pela interface do arquivo correspondente à pesquisa da primeira fase experimental (apêndice – H), as respostas explicativas formuladas pelo gerente comercial apareciam em balões superiores, e as respostas dos participantes deviam ser escritas em balões abaixo, para que se observasse o controle das respostas previamente disponibilizadas por um sujeito caracterizado como audiência de nível hierárquico elevado sobre a formulação do discurso explicativo do psicólogo organizacional. Foram usados estímulos como os balões de conversa, o avatar de terno e gravata e a menção aos cargos profissionais dos integrantes (embaixo dos balões correspondentes), a fim de exercer maior controle discriminativo sobre a formulação das respostas do participante.

A partir da Instrução da fase experimental 1, foi feita a caracterização da audiência (gerente de alta posição hierárquica) para a qual o participante formularia suas respostas, a fim de se investigar o controle dessa variável sobre o discurso explicativo apresentado pelo psicólogo organizacional e, especificamente, sobre a auto-edição de seu discurso. Além da investigação do controle da caracterização da audiência, foi investigado o controle da variável correspondente às respostas explicativas disponibilizadas anteriormente pela mesma. Foram avaliados os efeitos tanto da variável “caracterização da audiência” quanto da variável “comportamento da audiência”, pois, de acordo com Spradlin (1985) e Fonai & Sérgio (2007), já mencionados e discutidos nesta dissertação, o repertório do falante que uma audiência controla depende tanto de “características similares” quanto de “contingências, consequências ou comportamentos similares” compartilhados com audiências prévias (que formam a ocasião para a emissão de respostas específicas por parte do falante).

Assim, visto neste trabalho que explicações mentalistas são comuns por figuras de autoridade em organizações (BOTOMÉ, 1981/1996), foram apresentadas para o participante as respostas deste viés emitidas pelo gerente comercial. As respostas, por sua vez, tratam-se de conteúdo originalmente dado pelo gerente comercial de uma organização distribuidora de bebidas (tal como descrito para os participantes), em pesquisa prévia de Trabalho de Conclusão de Curso<sup>11</sup> da autora da presente dissertação. Na pesquisa prévia realizada, o gerente comercial entrevistado apresentou respostas explicativas sobre os comportamentos dos colaboradores da situação organizacional hipotética que foram classificadas pela pesquisadora como sendo respostas de viés predominantemente mentalista e, logo, com sugestões de medidas interventivas focadas exclusivamente na topografia das respostas dos sujeitos. Quando menções às contingências foram feitas na explicação, referiram-se, no geral, a contingências externas a estrutura organizacional. Tal viés, por sua vez, não é correspondente com vieses explicativos embasados nas teorias e práticas psicológicas em organizações, discorridas e defendidas nesta dissertação.

Diante do exposto, o gerente comercial foi classificado como “audiência divergente” para a formulação das respostas explicativas do falante (participante). Essa pré-condição de divergência tratou-se de uma contingência arranjada experimentalmente para que se avaliasse o controle da variável “audiência de hierarquia elevada” sobre o processo de formulação do discurso do psicólogo organizacional, já que, baseado na literatura, era conhecido que os vieses explicativos do psicólogo organizacional não seriam correspondentes (ou não deveriam ser), no geral, aos apresentados nas respostas do gerente comercial. Esse arranjo foi efetivo para medir se as respostas explicativas disponibilizadas pelo participante ao gerente comercial estavam sob maior controle dos pressupostos teóricos, metodológicos e éticos orientadores de sua prática profissional (regras científicas) ou da audiência de hierarquia elevada (concorrente) com a qual estava interagindo.

Ao término da primeira fase experimental, com a sinalização do participante de que havia finalizado de escrever suas respostas, a experimentadora se encaminhava até o *notebook*, minimizava a aba do arquivo em questão, e apresentava o seguinte arquivo referente à Instrução da fase experimental 2:

---

<sup>11</sup> A pesquisa, realizada no ano de 2014, teve por objetivo analisar nos discursos de gerentes de uma organização, qual era o enfoque apresentado pelos mesmos para explicar comportamentos de dois colaboradores (um de alta e outro de baixa produção), buscando identificar a predominância de um enfoque mentalista ou contingencial no discurso explicativo. Para isso, foi apresentada aos participantes a mesma situação organizacional hipotética disponibilizada na pesquisa da presente dissertação.

“Agora, para finalizar a pesquisa, você terá acesso às respostas disponibilizadas por uma psicóloga organizacional, sobre as mesmas duas questões a respeito da situação organizacional apresentada, que também foram apresentadas a ela. Essa psicóloga organizacional trabalha na mesma empresa privada distribuidora de bebidas em que o gerente comercial do qual você obteve respostas e formulou respostas anteriormente, e já prestou serviços de consultoria para agências bancárias e empresas alimentícias. Após ler as respostas da psicóloga organizacional, você deverá responder a ela às mesmas questões. Suas respostas serão, posteriormente, enviadas para ela. Interaja como se estivesse em seu contexto de trabalho, respondendo-a como se ela fosse sua colega de trabalho e estivessem em um processo decisório acerca da situação. Você utilizará o teclado para digitar suas respostas para a psicóloga organizacional, onde estará escrito “Escreva aqui sua resposta à questão para a psicóloga organizacional.”. Você poderá abrir a aba minimizada referente ao arquivo com o texto da situação organizacional, caso queira ler alguma informação contida nela novamente. A pesquisadora ficará sentada na carteira localizada ao fundo da sala, ao lado da porta. Quando terminar de escrever suas respostas, por favor, avise-a. O arquivo com as questões referentes à situação organizacional lida e as respostas da psicóloga organizacional a elas será aberto pela pesquisadora, então, leia-as e em seguida comece a formular suas respostas para a psicóloga organizacional.”

Após o término da leitura do participante à instrução acima, o arquivo era fechado pela experimentadora, e o arquivo referente à Fase experimental 2 (apêndice – I), com o conteúdo a seguir, era aberto pela mesma:

“Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?”

Para o caso do colaborador 1, ao que parece, o mesmo ingressou na empresa já motivado pela oportunidade de desempenhar uma nova função e com salário baseado em sua produtividade, ponto este diferente de seu trabalho anterior. Assim como teve o incentivo/reforço e reconhecimento necessários para melhorar ainda mais seu desempenho. Vale lembrar que, é fundamental que o mesmo tenha acompanhamento e *feedback* ao longo, principalmente, de seu período de experiência. Vale enfatizar que, em ambos os casos, ou seja, para todo novo colaborador, faz-se necessário treinamento, acompanhamento e *feedback*. Desta forma, o gestor poderá antecipar e trabalhar sobre possíveis dificuldades na execução da rotina de



trabalho e adequação à cultura da empresa, esta última tão importante quanto a própria função.

#### PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Escreva aqui sua resposta à questão para a psicóloga organizacional.

#### PARTICIPANTE – PSICÓLOGO(A) ORGANIZACIONAL

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

Para o colaborador 2, embora já tenha experiência neste segmento e função, a empresa é outra. Sendo assim, faz-se necessário o acompanhamento de sua rotina de trabalho e entrevista/bate papo a fim de entender/avaliar quais as dificuldades que o mesmo está enfrentando para obter um bom desempenho. E, a partir disso, elaborar um plano de ação/acompanhamento para o mesmo. Em qualquer um dos casos, é absolutamente contraindicada a ameaça de demissão por baixo desempenho ou por qualquer outro motivo, pois leva o colaborador a insegurança e a não confiar na empresa e, conseqüentemente, à desmotivação. Vale lembrar também que, tal atitude por parte da liderança – ameaça de demissão, configura como assédio moral. Para finalizar, o recrutamento e seleção adequados, treinamento e acompanhamento, *feedback* e boas condições de trabalho, assim como, o reconhecimento pelos bons resultados, são os pontos necessários para que os colaboradores trabalhem motivados no alcance de melhores resultados.

#### PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Escreva aqui sua resposta à questão para a psicóloga organizacional.

#### PARTICIPANTE – PSICÓLOGO(A) ORGANIZACIONAL”

Como se pode observar, novamente, era feita previamente a caracterização da audiência e, posteriormente, eram disponibilizadas suas respostas explicativas, com o objetivo de investigar o controle dessas variáveis sobre o processo de formulação do discurso do participante. Nessa segunda fase, o viés explicativo presente nas respostas apresentadas pela psicóloga organizacional não era correspondente ao apresentado nas respostas do gerente comercial, na primeira fase experimental. Respostas explicativas contingenciais referentes à estrutura organizacional, que consideravam a influência das variáveis externas

históricas/ambientais sobre os comportamentos apresentados pelos colaboradores da situação, foram apresentadas. Tratou-se de respostas, também, originalmente formuladas pela psicóloga organizacional da mesma empresa em que atuava o gerente comercial.

Assim, a psicóloga organizacional foi classificada como “audiência convergente” para a formulação do discurso do falante (participante), pela profissão/posição hierárquica equivalente (e pelo discurso explicativo correspondente com preceitos teóricos, metodológicos e éticos da Psicologia). Diante disso, passava-se a haver o controle discriminativo prévio da audiência sobre o comportamento verbal do falante, enquanto estímulo discriminativo de alta probabilidade de emissão de consequências reforçadoras sobre a formulação do discurso do falante, de acordo com o histórico de reforçamento do falante com audiência semelhante a esta.

Dessa forma, considerando-se as audiências divergente e convergente, foi medido se havia auto-edição na formulação das respostas verbais do participante em cada fase experimental isoladamente, mas também o quanto se alterava o padrão do discurso em comparação com o conteúdo formulado na outra fase. Ou seja, o quanto e como o discurso do psicólogo organizacional foi alterado dependendo do tipo de audiência com a qual estava interagindo?

Após o aviso do participante de finalização de suas respostas, correspondentes à segunda fase experimental, a pesquisadora encaminhava-se até o *notebook*, minimizava a aba do arquivo em questão, e encaminhava o participante a uma carteira, para preencher o Questionário final (apêndice – J). Após o preenchimento (apêndice – K), a pesquisadora informava ao participante que a pesquisa havia chegado ao fim, agradecendo-o por sua participação e encaminhando-o até a saída do laboratório.

Após a saída do participante do laboratório, a pesquisadora retornava à sala em que a pesquisa havia ocorrido, pausava e salvava a gravação da tela do *Free Screen Video Recorder*, salvava/guardava os arquivos em que as respostas do participante haviam sido redigidas e recolhia o aparato investigativo. Posteriormente, após feito este mesmo procedimento com cada sujeito, era feita a transcrição dos dados obtidos, para posterior análise dos mesmos pela pesquisadora.

Como já apresentado, metade dos participantes da pesquisa (grupo 2) foram submetidos ao mesmo procedimento, porém, em ordem oposta das fases experimentais: primeiro, interação com a psicóloga organizacional, segundo, interação com o gerente comercial. Isso foi feito a fim de se avaliar se a sequência das fases exercia algum tipo de controle sobre o padrão do discurso explicativo dos participantes. Para isso, foram feitas

adaptações mínimas nas instruções referentes a cada fase experimental para esse grupo (apêndice – F e apêndice – G).

Como se pode notar, os mesmos estímulos foram apresentados para os participantes, dada cada condição experimental, sendo possível avaliar diante de estímulos análogos, como cada participante variou entre si em suas respostas dadas e quais variáveis exerceram maior controle sobre o discurso de cada um. Algumas questões relevantes foram levantadas, às quais buscou-se fornecer respostas na análise. Em interação verbal com o gerente comercial, comparando-se à interação com outra psicóloga organizacional, o discurso explicativo do participante (psicólogo organizacional) esteve sob maior controle da audiência ou das regras orientadoras da sua prática profissional? Sofreu maior edição conforme havia maior probabilidade discriminativa de punição? Teve seu viés alterado, havendo transição entre classes distintas de comportamento verbal? Foi predominado por operantes verbais específicos? Foi caracterizado por maior ou menor publicação? Foi editado no sentido da concordância ou da persuasão a um outro tipo de discurso explicativo? Entre outras questões.

## **5.7. ANÁLISE DOS DADOS**

Foi realizada a análise funcional dos dados obtidos no experimento, a qual se baseia em análise experimental e interpretativa, a partir da identificação de quais variáveis ambientais exerceram controle sobre o objeto investigado. Tal análise foi respaldada no Método Reno, previamente apresentado nesta dissertação, podendo ser sintetizada nas seguintes etapas, com base em Bennett (1988): 1) O material verbal de interesse foi recolhido, através do conteúdo digitado pelo participante no programa *Microsoft Word* e de vídeos dos episódios verbais armazenados pelo programa *Free Screen Video Recorder*, além das respostas disponibilizadas em questionários; 2) A pesquisadora, então, a partir de exposição repetida aos dados, identificou aspectos desse material verbal os quais tiveram efeitos similares sobre seu comportamento enquanto leitora treinada na comunidade verbal associada à obra de Skinner (1904/1990) e descreveu seu próprio analisar; 3) A partir disso, a pesquisadora segmentou e classificou o material verbal (em operantes verbais e em categorias estabelecidas por ela), levantando também a relevância dos dados quantitativos para a análise qualitativa realizada; 4) A pesquisadora fez a análise das variáveis que atuaram no controle funcional das respostas verbais apresentadas pelo participante, relacionando-as com aspectos de seu contexto ambiental histórico e atual (vigente no momento da pesquisa), e buscando identificar regularidades dessas relações funcionais. Dessa forma, verificou-se o processo de

auto-edição de respostas explicativas do participante, comparando-se os conteúdos emitidos pelo mesmo em cada fase experimental, diante de contingências (audiências) distintas. Também foram comparados os resultados intra e intergrupos e interparticipantes.

### **5.7.1. Segmentos verbais**

Os discursos de cada participante foram divididos e numerados em segmentos verbais<sup>12</sup> pela pesquisadora. Essa divisão foi realizada a partir do efeito semelhante do segmento sobre o repertório da pesquisadora, ou seja, que compartilhava uma função comum, segundo sua análise, priorizando a categoria-central “em relação à audiência” (que será descrita no próximo subitem do capítulo). Foram selecionados segmentos que “fechavam um sentido” ao discurso e que permitiam sua classificação dentre as categorias central e secundárias também (em relação à abordagem teórica e ao viés explicativo, que também serão descritas a seguir).

Assim, os critérios para divisão dos segmentos pela pesquisadora foram os seguintes:

- a) Poder ser categorizado em relação à audiência (categoria-central), à abordagem teórica e ao viés explicativo (categorias secundárias);
- b) Compartilhar uma função comum em relação à audiência;
- c) Compartilhar o mesmo tema/assunto.

As partes de segmentos verbais que serão apresentadas na cor vermelha referem-se a verbalizações que foram escritas e, em seguida, apagadas pelo participante, sendo substituídas por outros tipos de verbalizações (sinalizam supressão/auto-edição do discurso). As partes de segmentos verbais apresentadas em azul tratam-se de verbalizações que foram acrescentadas posteriormente pelo participante, não seguindo o fluxo temporal natural da escrita (sinalizam, também, auto-edição do discurso). Entre colchetes, foram colocadas verbalizações que foram copiadas pelo participante (seja do próprio discurso ou do discurso referente à audiência).

### **5.7.2. Categorias**

Como anteriormente mencionado, os segmentos verbais dos participantes foram classificados em categorias central e secundárias:

---

<sup>12</sup> Quando forem feitas menções a partes específicas dentro desses segmentos, elas serão chamadas de “verbalizações”.

A categoria-central se refere à análise dos segmentos verbais “em relação à audiência” e subdivide-se em: concordante, discordante, persuasivo e adicional. Ela foi assim classificada, como categoria principal, de acordo com os objetivos deste trabalho, aqui já discutidos e discutidos.

As categorias-secundárias se referem à análise dos segmentos verbais “em relação à abordagem teórica” e “em relação ao viés explicativo”. A primeira subdivide-se em: coerente e incoerente. A segunda em: internalista-mentalista e externalista-funcional.

Procurou-se, ao máximo, que cada segmento fosse classificado em apenas uma opção da categoria-central. No entanto, alguns segmentos dividiam-se entre duas opções, não sendo possível a separação do segmento devido à fluidez do discurso, que não permitia sua divisão sem que se perdesse o sentido do discurso e fosse possível fazer a classificação nas categorias secundárias também.

A seguir, serão apresentadas descrições sobre as categorias mencionadas anteriormente:

### **Em relação à audiência**

**Concordante:** foram classificados nessa categoria segmentos que apresentavam o mesmo viés explicativo apresentado anteriormente pelo outro sujeito da interação (que atuava como audiência). Foram divididos em concordante **implícito** (quando apresentavam o mesmo viés explicativo e atribuíam a explicação a fatores equivalentes) e concordante **explícito** (quando além da equivalência do viés explicativo e dos fatores apresentados, foram usados termos como “concordo”, “sim”, “realmente”, “também acho”, em função da audiência).

**Discordante:** foram classificados nessa categoria segmentos que apresentavam viés explicativo oposto ao apresentado anteriormente pelo outro sujeito da interação (que atuava como audiência). Foram divididos em discordante **implícito** (quando apresentavam viés explicativo oposto, atribuindo a explicação a fatores diferentes) e discordante **explícito** (quando além da oposição do viés explicativo e dos fatores apresentados, foram usados termos como “discordo”, “não acredito”, “não acho”, em função da audiência).

**Persuasivo:** foram classificados nessa categoria segmentos que continham verbalizações explicativas adicionais às que foram apresentadas pelo outro sujeito da interação (que atuava como audiência), havendo elementos estilísticos com efeito de persuasão sobre o repertório do

ouvinte (geralmente fazendo menção às respostas referentes à audiência e modificando sua direção).

**Adicional:** foram classificados nessa categoria segmentos que continham verbalizações explicativas adicionais às que foram apresentadas pelo outro sujeito da interação (que atuava como audiência), em formato de descrição sobre a situação, sem elementos de persuasão sobre o repertório do ouvinte (geralmente descrições que complementavam as respostas da audiência, seguindo a mesma direção).

#### **Em relação à abordagem teórica**

**Coerente:** foram classificados nessa categoria segmentos cujo viés explicativo concernia ao da abordagem teórica do participante.

**Incoerente:** foram classificados nessa categoria segmentos cujo viés explicativo não era compatível ao da abordagem teórica do participante.

#### **Em relação ao viés explicativo**

**Internalista-Mentalista:** foram classificados nessa categoria segmentos que continham verbalizações explicativas que remetiam a causa do comportamento humano a instâncias de natureza psíquica ou metafísica (como traços psíquicos e de personalidade), inacessíveis à observação e manipulação direta.

**Externalista-Funcional:** foram classificados nessa categoria segmentos que continham verbalizações explicativas que explicitavam relações entre eventos comportamentais e eventos ambientais, passíveis à observação e manipulação direta.

### **5.7.3. Operantes Verbais**

De acordo com Borloti et al. (2008), ao elaborar o discurso e “negociar” os argumentos:

[...] o falante combina operantes essenciais, formando grupos temáticos em falas continuadas (o que Skinner chamaria de intraverbais) como se estivessem sob controle das coisas ou acontecimentos (ou suas propriedades) e garante a eficácia do

discurso com estratégias estilísticas (o que Skinner chamaria de autoclíticos). (BORLOTI et al., 2008, p. 105).

Na análise de dados, foram identificados os operantes essenciais presentes nos discursos dos participantes, bem como os elos temáticos surgidos no encadeamento desses operantes essenciais e os operantes autoclíticos apresentados pelos participantes sobre eles. Foi dada uma atenção especial ao processo autoclítico do discurso, conforme as discussões e objetivos apresentados no decorrer deste trabalho, em relação a como o discurso do sujeito é modificado quando diante de audiências distintas.

Os autoclíticos [...] são relações verbais que emergem da discriminação de relações entre outros operantes, dos quais depende a sua ocorrência. Eles modificam os efeitos dos demais operantes sobre o ouvinte, quando descrevem, quantificam, qualificam, relacionam ou compõem o que é falado, escrito ou “dito” de outro modo. (BORLOTI et al., 2008, p. 105).

Para a classificação dos operantes presentes nos segmentos verbais foi utilizado, principalmente, como referência Borloti (2004). A descrição dos diferentes tipos de operantes verbais foi feita no decorrer do referencial teórico deste trabalho. A análise, no entanto, não pretendeu esgotar a identificação dos operantes presentes nos segmentos verbais, mas sim, destacar os operantes verbais predominantes e considerados mais relevantes pela pesquisadora para a análise dos segmentos.

#### **5.7.4. Variáveis controladoras**

Como já discorrido neste trabalho, entender o “significado” do discurso é conhecer quais relações o controlam (DAY, 1969). Isso quer dizer que o discurso só é compreendido quando se compreende o ambiente histórico e atual de sua emissão, bem como os efeitos da manipulação desse ambiente sobre o discurso (e sobre as manipulações no discurso). Analisar funcionalmente o discurso é analisar a combinação de variáveis que atuam sobre o discurso.

Diante disso, foram analisados os efeitos de variáveis dispostas no ambiente atual da pesquisa sobre os discursos dos participantes, como: características e comportamento da audiência; modificação de audiência; presença da pesquisadora; condições artificiais da pesquisa; etc. Bem como foram analisados os efeitos de variáveis dispostas no contexto histórico dos participantes: abordagem teórica; formação; locais e especificidades da atuação profissional; problemáticas observadas e discutidas na literatura sobre a atuação profissional no meio organizacional; etc. Afinal, segundo Borloti et al. (2008, p. 102), “[...] enunciados

[...] são produzidos em contextos específicos e, portanto, reveladores de condições histórico-sociais que lhes dão força”. Dessa forma, a análise das variáveis atuais sobre o discurso implicou também em uma análise das variáveis históricas.

É importante enfatizar que a própria classificação do material verbal em categorias estabelecidas pela pesquisadora e em operantes verbais foi feita subsidiada na identificação das variáveis externas que estavam exercendo controle sobre as respostas verbais. Portanto, a análise das variáveis controladoras que atuavam sobre as respostas verbais dos participantes foi iniciada concomitantemente à classificação dos operantes verbais e das categorias do discurso, sendo aprofundada posteriormente.

#### **5.7.5. Dados quantitativos**

Foram identificados os seguintes dados quantitativos, para cada fase experimental dos participantes: tempo de digitação; número de palavras digitadas; número de palavras auto-editadas (apagadas ou acrescentadas posteriormente) e número de palavras finais (publicadas na versão final da resposta, após as edições).



## 6. RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

De acordo com a base teórica apresentada nesta dissertação, o presente capítulo tem por objetivo apresentar os resultados e a análise funcional feita em relação às respostas verbais coletadas na pesquisa, pautada no Método Reno de Análise Comportamental do Discurso. Como já informado, para tanto, foram divididos segmentos verbais dos discursos de cada participante, nas duas condições experimentais, e estes foram analisados um a um. Tais segmentos foram classificados em categorias estabelecidas pela pesquisadora e deles foram extraídos os operantes verbais predominantes em sua elaboração. Foram avaliadas quais variáveis (dispostas no contexto ambiental histórico e atual) atuaram no controle funcional do comportamento verbal dos participantes. Também foram analisados dados quantitativos a fim de corroborar a análise qualitativa feita.

A classificação e análise, por sua vez, foram respaldadas nos efeitos do material verbal recolhido sobre o repertório da própria pesquisadora, mediante exposição repetida da mesma aos dados, e vistos os pressupostos teóricos orientadores de sua prática e o método experimental-interpretativo que orientou o trabalho. Nesse sentido, citando Skinner (1957), a análise a ser apresentada consiste no seguinte:

[...] quando nós estudamos [registros verbais], estudamos os efeitos dos registros [...] sobre nós [...]. É o nosso comportamento em relação a tais registros o que nós observamos [...]. Assim, a compreensão do registro é o resultado de uma sutil distinção entre as variáveis que controlam o seu próprio comportamento como leitor ou ouvinte. (SKINNER, 1957, p. 452).

Primeiramente, serão apresentados os resultados resumidos por participante, individualmente, comparando-se as duas fases experimentais. Em seguida, serão comparados os resultados obtidos entre os participantes do grupo 1 e grupo 2 para, posteriormente, ser apresentada a comparação geral dos resultados dos participantes. Por fim, será apresentada detalhadamente a análise funcional feita pela pesquisadora (auto-análise) em relação aos discursos de cada participante, a partir da exposição e análise dos segmentos verbais.

## 6.1. RESUMO DOS RESULTADOS POR PARTICIPANTE

### 6.1.1. Participante 1

Em relação aos dados quantitativos, na fase 1 (gerente comercial como audiência), a Participante 1 apresentou 406 palavras digitadas ao todo, 90 auto-editadas (apagadas) e 316 palavras apresentadas na versão final de suas respostas, elaboradas no tempo de 45 minutos e 19 segundos. Na fase 2 (psicóloga organizacional como audiência), por sua vez, a Participante 1 apresentou 392 palavras digitadas ao todo, 0 auto-editadas e 392 palavras apresentadas na versão final de suas respostas, elaboradas no tempo de 17 minutos e 10 segundos. O maior número de palavras digitadas e auto-edições, bem como a maior quantidade de tempo de digitação, ocorreram na fase 1 (audiência divergente). Entretanto, o maior número de palavras finais (publicadas na versão final da resposta) foi observada na fase 2 (audiência convergente).

Como pode se observar na Tabela 3, na qual constam os números correspondentes aos segmentos verbais da participante (apresentados separadamente no Apêndice – K) e as categorizações dos mesmos em cada fase experimental, em relação à audiência “gerente comercial”, na fase 1, foram divididos sete segmentos verbais da participante. Foi observada maior frequência na emissão de segmentos persuasivos (em cinco de sete segmentos verbais), havendo um segmento categorizado como discordante implícito, com a negação no meio da frase (2 – “Acredito que a alta performance do trabalhar 1 *não* deve somente a remuneração”) e dois como concordante (explícito e implícito), contendo o uso do termo “realmente” no primeiro (segmento 7). Em relação à abordagem teórica da participante (Cognitiva-Comportamental), os segmentos foram categorizados totalmente como coerentes. Em relação ao viés explicativo do comportamento, os segmentos da participante foram categorizados como parcialmente de viés internalista-mentalista (por ex.: atribuição do comportamento a “percepções”, “motivações” e “resiliência”) e parcialmente externalista-funcional (por ex.: atribuição do comportamento a “realidade social, econômica, familiar, organizacional e pessoal”), sendo classificado apenas um segmento a mais como externalista-funcional.

Tabela 3: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes à Participante 1.

		<b>Participante 1</b>	
		<b>Fase 1 (Gerente comercial)</b>	<b>Fase 2 (Psicóloga organizacional)</b>
<b>Em relação à audiência</b>	Concordante implícito	3	11
	Concordante explícito	7	10
	Discordante implícito	2	
	Discordante explícito		
	Persuasivo	1, 2, 4, 5, 6	
	Adicional		8, 9, 11
<b>Em relação à abordagem teórica</b>	Coerente	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	8, 9, 10, 11
	Incoerente		
<b>Em relação ao viés explicativo</b>	Internalista-Mentalista	1, 2, 4, 6, 7	8, 9, 11
	Externalista-Funcional	1, 2, 3, 4, 5, 6	8, 9, 10, 11

Fonte: Elaborada pela autora.

Ainda na fase experimental 1, em relação aos operantes verbais, foi observada a predominância de intraverbais, mandos implícitos ou suavizados<sup>13</sup> e autoclíticos de mando (manipulativos, qualificadores e de composição), como “É de fundamental importância” ou “É importante” acompanhados de verbos no infinitivo (“receber”, “acolher”, “realizar o *feedback*”), e também foram observados autoclíticos descritivos (de tato) como “Acredito”, que alteravam a intensidade e qualidade do discurso. A estrutura autoclítica dos operantes indicou o efeito de persuasão e redução da aversividade do discurso da participante sobre o repertório do ouvinte. Foi, também, observada uma auto-edição (em vermelho) em um segmento verbal (7) da participante, que implicou na mudança da qualidade do que havia sido escrito anteriormente pela mesma, a partir do controle de uma cópia feita pela participante de

<sup>13</sup> De acordo com Skinner (1957, p. 41): “É comum suavizar ou esconder-se o caráter do mando. A resposta Água! Não tende a ser tão bem-sucedida quanto Estou com sede!”. Assim, o que o autor chamou de “mando implícito” ou “suavizado” se refere a uma alteração da topografia do mando direto, de forma a maximizar seu efeito reforçador sobre o ouvinte, reduzindo a aversividade de um mando direto.

parte da resposta do gerente comercial (em colchetes): “ou **se realmente o trabalhador precisa de ajuda para maior produtividade [Talvez ele realmente não fosse a pessoa certa para fazer esse tipo de trabalho]** para tomar uma decisão de que realmente o trabalhador não seja realmente a pessoa certa para fazer esse tipo de serviço”.

Já na fase experimental 2, como também pode ser observado na Tabela 3, foram divididos quatro segmentos verbais da participante (sinalizando menor transição entre diferentes categorias, comparando-se à fase 1). Em relação à audiência “psicóloga organizacional”, os segmentos verbais da participante foram categorizados como concordante explícito (10) e implícito (11), e adicional (8, 9, 11), não sendo identificados segmentos discordantes ou persuasivos (como foi identificado na fase 1). Em relação à abordagem teórica, novamente, todos os segmentos foram categorizados como coerentes. Em relação ao viés explicativo, como parcialmente de viés internalista-mentalista, parcialmente externalista-funcional (assim como na fase 1, onde houve apenas um segmento a mais categorizado como externalista-funcional).

Em relação aos operantes verbais, foi observada a predominância de cópia das respostas dadas pela participante na fase 1, e nos segmentos elaborados além das cópias (10 e 11), foi observada a predominância de autoclíticos descritivos, relacionais e qualificadores de asserção em relação à audiência (como “concordo” e “realmente”), e autoclíticos de mando de maior ênfase em relação aos que foram usados na fase 1, também usados sob controle intraverbal de manifestar concordância em relação à audiência (como “deve-se” e “NÃO se deve”, topografias emitidas pela primeira vez).

Em suma, nenhum segmento discordante ou persuasivo em relação à audiência foi observado na fase 2, enquanto na fase 1, foram observados em cinco dos sete segmentos verbais da participante persuasões em relação à audiência e uma discordância implícita (porém não foi identificada discordância explícita). Concordâncias, implícita e explícita, foram observadas nas duas fases. Em relação à abordagem teórica e ao viés explicativo, os segmentos verbais da participante se mantiveram, proporcionalmente, equilibrados nas duas fases experimentais.

### **6.1.2. Participante 2**

Em relação aos dados quantitativos, na fase 1 (audiência “gerente comercial”), o Participante 2 emitiu 189 palavras digitadas e 13 auto-editadas (apagadas), finalizando em 176 palavras, no tempo de 10 minutos e 46 segundos. Já na fase 2 (audiência “psicóloga

organizacional), apresentou 169 palavras digitadas e 9 auto-editadas (apagadas), finalizando em 160 palavras, no tempo de 9 minutos e 11 segundos. Como se pode notar, houve maior número de palavras e auto-edições, bem como maior tempo de digitação, na fase 1 (condição divergente), em comparação à fase 2 (condição convergente). Porém, os dados ficaram equivalentemente próximos.

Como pode ser observado a partir da Tabela 4 e dos segmentos verbais do participante (Apêndice – K), na fase experimental 1, foram divididos sete segmentos verbais. Em relação à audiência (gerente comercial), quatro de sete dos segmentos verbais do participante foram categorizados como concordante implícito (1, 3, 5, 7). Sendo três categorizados como adicionais (3, 4, 6), um como persuasivo (2) e um como discordante implícito (2). Predominantemente (em seis de sete segmentos verbais), o discurso do participante foi categorizado como coerente à sua abordagem teórica (*Gestalt*), sendo no geral de viés internalista-mentalista (em cinco de sete segmentos verbais). O segmento categorizado como incoerente (3) se referiu à verbalização em que o participante utilizou termos da abordagem teórica behaviorista radical para explicitar qual seria sua intervenção sobre o comportamento do colaborador (“Eu *reforçaria positivamente*, sempre que tivesse a chance, o comportamento do colaborador”). A resposta do participante foi predominada por autoclíticos de tato, no entanto, no momento da discordância implícita e da persuasão em relação à audiência, foram observados também autoclíticos de predicação e manipulativo (mando). Como por exemplo, no segmento 2: “*Isso está* mais diretamente ligado a sua postura frente ao desafio, *do que* necessariamente sua capacidade de aprender sobre o novo cargo”.

Tabela 4: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes ao Participante 2.

		<b>Participante 2</b>	
		<b>Fase 1 (Gerente comercial)</b>	<b>Fase 2 (Psicóloga organizacional)</b>
<b>Em relação à audiência</b>	Concordante implícito	1, 3, 5, 7	8, 9
	Concordante explícito		
	Discordante implícito	2	
	Discordante explícito		
	Persuasivo	2	10
	Adicional	3, 4, 6	8, 9
<b>Em relação à abordagem teórica</b>	Coerente	1, 2, 4, 5, 6, 7	9, 10
	Incoerente	3	8
<b>Em relação ao viés explicativo</b>	Internalista-Mentalista	1, 2, 4, 5, 7	9, 10
	Externalista-Funcional	3, 6	8, 9

Fonte: Elaborada pela autora.

Como também pode ser observado na Tabela 4, na fase experimental 2 (psicóloga organizacional como audiência), foram divididos três segmentos verbais do participante. A categorização de seu discurso mudou de forma significativa em relação à fase 1. Apesar de também ser composto predominantemente por autoclíticos de tato (e de autoclíticos de mando no momento da persuasão), o viés explicativo que na fase 1 era predominantemente internalista-mentalista (atribuindo os comportamentos dos colaboradores a fatores como “nível de habilidade”, “nível de motivação”, “atitude”, “postura”, “compreensão”), agora se apresentou proporcionalmente internalista-mentalista (dois segmentos) e externalista-funcional (dois segmentos, dentre eles o segmento 8, correspondente à resposta completa do participante à questão 1), atribuindo os comportamentos a fatores como “elementos que compõem seu ambiente organizacional”, “participação frequente de suas lideranças” e “acompanhamento”, o que não foi mencionado na fase 1 em interação com o gerente comercial. Não foi observado nenhum segmento discordante do participante em relação à

audiência, entretanto, foi observado, ao final da resposta à questão 2, um segmento persuasivo (10), estruturado a partir de autoclíticos manipulativos e de composição (mando) (por ex.: “*Porém, como se trata [...]*”), que encaminhavam o discurso para outra direção. Esse segmento, por sua vez, contém uma verbalização que está entre as duas únicas que se assemelhou à emitida pelo participante na fase 1 (7), em interação com o gerente comercial, porém, sua topografia foi alterada significativamente na fase 2. De “Caso continuasse uma resposta negativa, o caminho natural seria a demissão”, escrito pelo participante na fase 1, surge na fase 2 a edição para “Caso não consiga se enquadrar dentro do que é necessário para a organização, o próprio colaborador vai se ver **se sentir fora do** sem muito o que vislumbrar”. A outra verbalização que voltou a ser repetida pelo participante na fase 2 foi o do uso do “reforço positivo” para manter a resposta de alto desempenho do colaborador (segmento 8).

Tanto os segmentos categorizados como discordante implícito e persuasivo observados na fase 1, quanto o segmento persuasivo na fase 2, foram emitidos após segmentos concordantes (ou no meio da resposta, ou no final da resposta do participante). Os resultados do participante demonstraram predominância de concordância com as duas audiências (nas duas fases), as quais, por sua vez, apresentavam vieses explicativos predominantemente contrapostos.

### 6.1.3. Participante 3

Em relação aos dados quantitativos, na fase 1 (audiência “gerente comercial”), a Participante 3 emitiu 212 palavras digitadas e 18 auto-editadas (apagadas), finalizando em 194 palavras, no tempo de 7 minutos e 55 segundos. Já na fase 2 (audiência “psicóloga organizacional”), apresentou 265 palavras digitadas e 22 auto-editadas (12 apagadas e 10 acrescentadas posteriormente), finalizando em 253 palavras, no tempo de 3 minutos e 14 segundos. Como se pode notar, houve maior número de palavras emitidas na resposta final e auto-edições na fase experimental 2 (audiência convergente) e maior número de tempo de digitação na fase 1 (audiência divergente), considerando-se a predominância de cópias feitas pela participante de respostas da fase 1 na fase 2.

Como pode ser observado a partir da Tabela 5 e dos segmentos verbais da participante (Apêndice – K), na fase experimental 1, foram divididos oito segmentos verbais. Em relação à audiência (gerente comercial), foi observada na questão 1 (segmentos 1 a 4), alta predominância de concordância da participante em relação à audiência, com o uso de autoclíticos descritivo, relacional e qualificador de asserção como “concordo” e “realmente”,

além de paráfrases da resposta disponibilizada pelo gerente comercial. Foi observado apenas um segmento categorizado como persuasivo (3 – “*Contudo, caberia [...]*”). Já na mesma fase experimental, porém na questão 2 (segmentos 5 a 8), foram observados dois segmentos categorizados como persuasivos (com o uso de autoclíticos de composição e manipulativo) e um discordante implícito (7 – “*Eu não o confrontaria [...]*”) em relação à audiência, porém, precedidos de um segmento concordante implícito (5). Em relação ao viés explicativo, foi observada a predominância do viés externalista-funcional, em seis de oito segmentos (por ex.: atribuição do comportamento ao “salário maior”, no segmento 2), porém, em respostas de ambas as questões foram observadas uma verbalização de viés internalista-mentalista também (por ex.: atribuição do comportamento a “características individuais”, como ser “resiliente”, no segmento 4). Nenhum segmento foi categorizado em relação à abordagem teórica, pois a “Psicometria”, respondida pela participante como sua abordagem teórica, não se refere a uma teoria, mas a um método quantitativo, como já apontado nesta dissertação.

Nos segmentos discordante (7) e persuasivos (3, 6, 8) em relação à audiência, foram observados autoclíticos de mando no discurso da participante, como o de composição, o qualificador e o manipulativo (“*Contudo*”, “*não*”, “*mas sim*”). Também observou-se na discordância implícita em relação à audiência, a menção da participante ao seu próprio comportamento (uso de autoclítico descritivo), fazendo uso do verbo conjugado no futuro do pretérito: “*Eu não o confrontaria com as habilidades do outro funcionário*”. Foram, também, observados autoclíticos de auto-edição que implicaram na mudança da qualidade do que havia sido escrito anteriormente pela participante, ou seja, edições que alteraram o sentido do discurso, através ou da mudança do viés explicativo ou do sujeito da oração (por ex.: “o baixo desempenho do funcionário 2 terá causas de cunho **mais pessoal** tanto pessoal quanto profissional”, no segmento 5, ou “se **a empresa fornece** ele necessita de modificações na maneira como trabalha, na aparelhagem, no horário e também outras dimensões”, no segmento 8).



Tabela 5: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes à Participante 3.

		<b>Participante 3</b>	
		<b>Fase 1 (Gerente comercial)</b>	<b>Fase 2 (Psicóloga organizacional)</b>
<b>Em relação à audiência</b>	Concordante implícito	4, 5	
	Concordante explícito	1, 2	9, 11
	Discordante implícito	7	
	Discordante explícito		
	Persuasivo	3, 6, 8	
	Adicional		10, 12
<b>Em relação à abordagem teórica</b>	Coerente		
	Incoerente		
<b>Em relação ao viés explicativo</b>	Internalista-Mentalista	4, 8	10, 12
	Externalista-Funcional	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8	9, 10, 11, 12

Fonte: Elaborada pela autora.

Já na fase experimental 2, também como pode ser notado a partir da Tabela 5, foram divididos quatro segmentos verbais da participante (o que sinaliza menor transição do discurso entre as diferentes categorias, comparando-se à fase 1). Em relação à audiência (psicóloga organizacional), metade dos segmentos (9, 11) foram categorizados como concordante explícito, com o uso do termo “Concordo”. Todavia, foram seguidos de cópias das respostas dadas pela participante na fase experimental 1 (em interação com o gerente comercial). Os segmentos foram compostos por autoclíticos descritivos, relacionais e qualificador de asserção, na primeira pessoa e no presente (como “concordo”, “mantenho minha resposta”, “mantenho meu posicionamento” e “acho importante”), conjugação esta que foi identificada apenas uma vez na fase 1, a qual foi predominada por verbos conjugados no futuro do pretérito (“confrontaria”, “avaliaria”, “questionaria”, “caberia”).

No geral, foi observada concordância explícita nas duas fases experimentais, porém, na fase 1 (gerente comercial como audiência), também foi observada discordância implícita e

persuasão, o que não foi observado na fase 2 (psicóloga organizacional como audiência). Nesta última, como apresentado anteriormente, foi observada a predominância de concordância explícita e de segmentos adicionais, sem a apresentação de discordância e persuasão, observados na fase experimental 1.

#### 6.1.4. Participante 4

A partir desse participante, foi alterada a ordem das fases experimentais (audiência convergente na fase 1, e audiência divergente na fase 2). Em relação aos dados quantitativos, na fase 1, o Participante 4 emitiu 268 palavras digitadas e 36 auto-editadas (apagadas), finalizando em 232 palavras, no tempo de 13 minutos e 52 segundos. Já na fase 2, apresentou 178 palavras digitadas e 14 auto-editadas (apagadas), finalizando em 164 palavras, no tempo de 5 minutos e 57 segundos. Como se pode notar, houve maior número de palavras digitadas, auto-editadas e finais, bem como maior tempo de digitação, na fase experimental 1, fase convergente (psicóloga organizacional como audiência).

Na fase experimental 1, como pode ser visto na Tabela 6 e nos segmentos verbais do participante (Apêndice – K), foram divididos cinco segmentos verbais. Em relação à audiência (psicóloga organizacional), o participante apresentou somente segmentos concordantes (1, 4, 5) e adicionais (2, 3). Não foi observada discordância ou persuasão. O participante emitiu predominantemente em seu discurso intraverbais, topografias de tato e autoclíticos de tato (por exemplo, no segmento 2: “Depois de um certo período [...] eu acrescentaria outros reforçadores como prêmios, viagens e bonificações”). Também observou-se autoclíticos de mando (qualificadores) em menor proporção, ou enfatizando concordância com resposta da psicóloga organizacional, ou na elaboração dos segmentos adicionais (por exemplo, no segmento 4: “Mas *assim como dito foi dito*, acredito que *é preciso* uma atenção maior ao colaborador”). Nessa fase, também foram observados autoclíticos de auto-edição, suprimindo termos menos descritivos e substituindo-os por termos mais descritivos: “motivação” por “retorno financeiro” (segmento 1), “força” (sem aspas) por “peso” (com aspas) (segmento 2), “peso” por “retorno financeiro” (segmento 2).

Tabela 6: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes ao Participante 4.

		<b>Participante 4</b>	
		<b>Fase 1 (Psicóloga organizacional)</b>	<b>Fase 2 (Gerente comercial)</b>
<b>Em relação à audiência</b>	Concordante implícito	1, 5	
	Concordante explícito	4	6
	Discordante implícito		9, 11
	Discordante explícito		7
	Persuasivo		8, 10, 12
	Adicional	2, 3	
<b>Em relação à abordagem teórica</b>	Coerente	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
	Incoerente		
<b>Em relação ao viés explicativo</b>	Internalista-Mentalista		
	Externalista-Funcional	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12

Fonte: Elaborada pela autora.

Como também pode ser observado na Tabela 6, na fase experimental 2, foram divididos sete segmentos verbais do participante. Em relação à audiência (gerente comercial), foram observados um segmento concordante explícito (6), um discordante explícito (7), dois discordante implícito (9, 11) e três persuasivos (8, 10, 12). Os segmentos verbais do participante foram predominadas por intraverbais, mandos suavizados, mando conselho e autoclíticos de mando (por exemplo, no segmento 12: “Acho *necessário* identificar os motivos que podem estar levando o colaborador a um baixo desempenho através de uma conversa direta. *A partir daí tomar* as decisões necessárias”, ou no segmento 7: “*Mas não* acho que **haja** apenas o *feedback* seja o suficiente para mantê-lo produzindo cada vez mais”). Também pode ser observado pelos exemplos que as discordâncias e ordens implícitas foram, geralmente, antecipadas por autoclíticos descritivos (que especificam condições do próprio falante, como “Acho”). Como pode-se notar, foi identificado apenas um segmento de

concordância explícita (6), com o uso do termo “Concordo”, sendo que o discurso foi predominado por segmentos discordantes (implícito e explícito) e persuasivos (como os segmentos 12 e 7 apresentados anteriormente), os quais, por sua vez, não foram observados na fase 1. Foi observada uma auto-edição do participante que alterou a qualidade do discurso de forma oposta. O segmento 6, que seria iniciado por uma discordância explícita, foi auto-editado para uma concordância explícita (“*Não acredito que o Concordo com o fato da mudança no sistema de remuneração* que o fato da mudança na forma de remuneração seja o principal motivo que tenha o levado a um bom desempenho”). Assim, os segmentos discordantes (7, 9, 11) e persuasivos (8, 10, 12) predominados na fase 2, foram emitidos apenas posteriormente a um segmento de concordância explícita (6).

Em ambas as fases, todos os segmentos do participante foram categorizados, em relação à abordagem teórica (Análise do Comportamento – Behaviorismo Radical), como coerente, e em relação ao viés explicativo, externalista-funcional (não havendo nenhum segmento categorizado como incoerente ou de viés explicativo internalista-mentalista). Foi observada em todas as respostas do participante a relação entre variáveis ambientais (organizacionais e históricas) e variáveis comportamentais dos colaboradores. Por exemplo, atribuição do comportamento ao “retorno financeiro” ou “remuneração” (segmento 1 e 6), “experiência anterior” (segmento 2 e 3), “acompanhamento” (segmento 5), “novas formas de reforço” (segmento 8), entre outros.

#### **6.1.5. Participante 5**

Em relação aos dados quantitativos, na fase 1 (audiência “psicóloga organizacional”), a Participante 5 emitiu 535 palavras totais, sendo 109 auto-editadas (50 delas apagadas e 59 delas acrescentadas posteriormente), apresentando, assim, 485 palavras na versão final, em um tempo de 26 minutos e 10 segundos. Já na fase 2 (audiência “gerente comercial”), a Participante 5 emitiu 394 palavras totais, sendo 94 auto-editadas (41 delas apagadas e 53 acrescentadas posteriormente), finalizando em 353 palavras, em um tempo de 15 minutos e 22 segundos. Como pode-se notar, o maior número de palavras digitadas, auto-editadas e apresentadas na versão final (bem como maior tempo de digitação) ocorreu na fase experimental 1 (audiência convergente), no entanto, o número de palavras auto-editadas, avaliando-se proporcionalmente em relação ao número de palavras, foi aproximado nas duas fases.

Como pode ser observado a partir da Tabela 7 e dos segmentos verbais da participante (Apêndice – K), na fase experimental 1, foram divididos sete segmentos verbais. Em relação à audiência (psicóloga organizacional), os segmentos verbais foram categorizados predominantemente entre concordante implícito (1, 2, 5, 6) e adicional (1, 2, 3, 4, 5, 7), com nenhum segmento discordante ou persuasivo identificado em relação à audiência. Foram observados, predominantemente, intraverbais, tatos e autoclíticos de tato nessa fase ou autoclíticos de mando enfatizando concordância com afirmação feita pela outra psicóloga organizacional (audiência), geralmente se referindo a comportamentos que deveriam ser feitos por gestores em relação aos colaboradores (por exemplo, no segmento 2, “A empresa *precisa* fornecer ao colaborador ferramentas que proporcionem seu desenvolvimento [...] *É* responsabilidade do gestor realizar este acompanhamento”). O discurso foi quase em sua totalidade categorizado como coerente em relação à abordagem teórica (Sócio-Histórica) e em relação ao viés explicativo como externalista-funcional. Apenas foram identificados um segmento parcialmente incoerente (1) (em que a participante fez uso do termo “reforços”, correspondente à abordagem teórica behaviorista radical) e um de viés internalista-mentalista (7) (em que atribuiu o comportamento à “falta de identificação”). Na maioria dos segmentos, a participante relacionou variáveis estruturais organizacionais e históricas aos desempenhos dos colaboradores da situação hipotética, por exemplo: atribuição do comportamento a “questão salarial” e “mudança de função” (segmento 1), “acompanhamento”, “*feedback*”, “auxílio pontual” e “treinamento” (segmentos 2 e 6), entre outros.

Tabela 7: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes à Participante 5.

		<b>Participante 5</b>	
		<b>Fase 1 (Psicóloga organizacional)</b>	<b>Fase 2 (Gerente comercial)</b>
<b>Em relação à audiência</b>	Concordante implícito	1, 2, 5, 6	
	Concordante explícito		8, 16
	Discordante implícito		12, 14
	Discordante explícito		9
	Persuasivo		9, 10, 11, 13, 15, 18
	Adicional	1, 2, 3, 4, 5, 7	17
<b>Em relação à abordagem teórica</b>	Coerente	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
	Incoerente	1	
<b>Em relação ao viés explicativo</b>	Internalista-Mentalista	7	17
	Externalista-Funcional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18

Fonte: Elaborada pela autora.

Já na fase experimental 2, como também pode ser observado na Tabela 7, foram divididos onze segmentos verbais. Assim, em relação à audiência (gerente comercial), observou-se que os segmentos da participante transitaram entre mais categorias do discurso. O mesmo foi iniciado por uma concordância explícita (8 – “Concordo [...]”), que não foi observada dessa forma na fase 1, para em seguida emitir uma discordância explícita (9 – “porém o mesmo *não* possuía conhecimento técnico”), o que também não foi observado na fase 1. No entanto, a maioria dos segmentos foram categorizados como persuasivos (seis de onze segmentos). Na elaboração dos segmentos categorizados como persuasivos e discordantes, foi observada a predominância de mandos implícitos e autoclíticos de mando, a partir de emissões como “*É necessário* compreender” (segmento 11), “Até porque” (segmento 11), “*Não há* como esperar” (segmento 13), “*É necessário* dar suporte” (segmento 18), “*é preciso* identificar qual é a questão e não compara-lo” (segmento 18), entre outros. Todos os

segmentos foram categorizados como coerentes em relação à abordagem teórica e apenas um como internalista-mentalista (17) em relação ao viés explicativo (atribuindo novamente o comportamento à “falta de identificação”), sendo o restante categorizado como externalista-funcional (padrão semelhante ao observado na fase 1). Novamente, no geral, as respostas da participante relacionaram variáveis estruturais organizacionais a variáveis comportamentais, todavia, nessa fase foi acrescentado o fator “problemas em casa” (segmento 16, concordante explícito em relação à audiência).

Observa-se que, enquanto não houve nenhuma discordância em relação à audiência na fase 1, foram categorizados três segmentos verbais (9, 12, 14) como discordantes (implícito e explícito) na fase 2. Enquanto foram observados quatro segmentos categorizados como concordante implícito na fase 1, foram observados dois (8, 16) categorizados como concordante explícito na fase 2. No entanto, ambas as fases foram iniciadas por concordância. Além disso, enquanto a maioria dos segmentos da fase 1 foram categorizados como adicionais (sem elementos persuasivos, mais comuns em interações que não sinalizam discordância ou aversividade), a fase 2 foi predominada por segmentos categorizados como persuasivos (9, 10, 11, 13, 15, 18).

#### **6.1.6. Participante 6**

Em relação aos dados quantitativos, na fase 1 (audiência “psicóloga organizacional”), a Participante 6 emitiu 244 palavras digitadas, sendo 32 auto-editadas (apagadas), resultando em 212 palavras finais, em um tempo de 11 minutos e 40 segundos. Já na fase 2 (audiência “gerente comercial”), foram emitidas 450 palavras digitadas, sendo 81 auto-editadas (50 apagadas e 31 acrescentadas posteriormente), resultando em 400 palavras finais, no tempo de 17 minutos e 13 segundos. Os dados indicam que o maior número de palavras digitadas, finais e auto-editadas, bem como o maior tempo, ocorreu na fase 2 (audiência “gerente comercial”), em comparação à fase 1, que apresentou quase a metade de palavras finais. Observou-se que os na fase 2 foi emitido maior número de verbalizações explicativas pela participante.

Como pode ser observado a partir da Tabela 8 e dos segmentos verbais da participante (Apêndice – K), na fase experimental 1, foram divididos cinco segmentos verbais. Nota-se que os mesmos transitaram entre poucas categorias do discurso. Em relação à audiência (psicóloga organizacional), dos cinco segmentos divididos, quatro foram categorizados como concordantes (1, 2, 4, 5) e apenas um como adicional (3). Já em relação

ao viés explicativo, todos os segmentos foram categorizados como externalista-funcional, relacionando, na maioria das vezes, variáveis organizacionais aos desempenhos apresentados pelos colaboradores da situação organizacional hipotética (por ex.: “remuneração baseada em produtividade” e “reconhecimento de seu esforço e trabalho por parte da chefia”, no segmento 1, “treinamento e *feedback*”, no segmento 2, “experiências anteriores”, no segmento 3, entre outros). Nenhum segmento foi categorizado em relação à abordagem teórica, pois a participante, em resposta ao questionário inicial, afirmou que nenhuma abordagem teórica específica orientava sua prática profissional.

Tabela 8: Categorização dos segmentos verbais numerados referentes à Participante 6.

		<b>Participante 6</b>	
		<b>Fase 1 (Psicóloga organizacional)</b>	<b>Fase 2 (Gerente comercial)</b>
<b>Em relação à audiência</b>	Concordante implícito	2, 4	8
	Concordante explícito	1, 5	6, 11
	Discordante implícito		13
	Discordante explícito		
	Persuasivo		12, 14, 15
	Adicional	3	7, 8, 9, 10
<b>Em relação à abordagem teórica</b>	Coerente		
	Incoerente		
<b>Em relação ao viés explicativo</b>	Internalista-Mentalista		
	Externalista-Funcional	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

Fonte: Elaborada pela autora.

Na fase experimental 2, como também pode ser observado na Tabela 8, o discurso da participante variou entre mais categorias do discurso, em comparação à fase 1, por isso, também, foram divididos mais segmentos nessa fase (dez). Em relação à audiência (gerente



comercial), os segmentos variaram entre as categorias concordante explícito (6, 11), concordante implícito (8), discordante implícito (13), persuasivo (12, 14, 15) e adicional (7, 8, 9, 10), apenas não havendo nenhum categorizado como discordante explícito. Foi observado que a única discordância emitida foi feita de forma implícita, com a negação sendo emitida no meio da frase, a qual foi iniciada com verbo afirmativo (autoclítico descritivo) e autoclítico manipulativo (13 – “*Entretanto, penso que fazer comparações ao colega colaborador 1 não seja uma forma adequada de lidar com o problema a situação*”). Além disso, os segmentos referentes às categorias discordante e persuasivo foram os quatro últimos segmentos da resposta da participante na fase 2, sendo, então, emitidos apenas posteriormente a segmentos concordantes e adicionais em relação à audiência. Novamente, todos os segmentos verbais foram categorizados, em relação ao viés explicativo, como externalista-funcional (repetindo os fatores externos mencionados na fase 1, mas acrescentando também outros como “situações externas à empresa”, no segmento 11, concordante explícito em relação à audiência). Também, foi observada a emissão do pronome de tratamento “senhor” no discurso da participante, para fazer menção direta ao gerente comercial (como pode ser observado nos segmentos 11 e 12).

Na fase 2, foi observado que os segmentos discordantes e persuasivos foram compostos de mandos implícitos e autoclíticos de mando, mas iniciados por autoclíticos descritivos ou de tato (por ex.: 12 – “*penso que o desempenho deve ser priorizado pelo gestor senhor*” ou 13 – “*penso que fazer comparações ao colega colaborador 1 não seja uma forma adequada de lidar com o problema a situação*”), indicando uma forma polida de resposta. Já na fase experimental 1, foram observados autoclíticos descritivos expressando concordância em relação à audiência (como em 1 – “também penso” ou 5 – “Concordo”). A participante emitiu cópia de segmento da fase 1 na fase 2 (5 e 13 – “Concordo que a ameaça de demissão configuraria assédio moral, e é totalmente desaconselhada”), porém, em seguida à cópia, suprimiu (auto-editou) a mesma, modificando-a para “Entretanto, penso que fazer comparações ao colega colaborador 1 não seja uma forma adequada de lidar com o problema a situação” (segmento 13). Observa-se a mudança na topografia da resposta, conforme alterou-se a audiência.

Nas duas fases foram observadas concordâncias explícita e implícita em relação à audiência, porém, estas foram predominantes na fase 1 (em interação com outra psicóloga organizacional), considerando-se proporcionalmente o número de segmentos em cada fase. No entanto, não foi observado nenhum segmento discordante ou persuasivo na fase 1, enquanto foram observados na fase 2 (em interação com o gerente comercial).

## 6.2. COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS INTRA E INTERGRUPOS

### 6.2.1. Resultados Grupo 1

Serão apresentados, a seguir, os padrões observados entre os participantes do Grupo 1 (Participantes 1, 2 e 3), que interagiram com audiência divergente (gerente comercial) na fase experimental 1, e com audiência convergente (psicóloga organizacional) na fase experimental 2.

Em relação aos dados quantitativos, observou-se maior número de palavras auto-editadas do Grupo 1 na fase experimental 1 (audiência “gerente comercial”), sendo observadas 121 palavras auto-editadas na fase 1, para 31 (sendo dessas 21 apagadas) na fase 2 (audiência “psicóloga organizacional”). Já, observou-se maior número de palavras digitadas e publicadas na fase experimental 2 (audiência convergente), 826 palavras digitadas e 805 publicadas, para 807 palavras digitadas e 686 publicadas na fase 1 (audiência divergente). Observou-se que, no geral, a audiência divergente controlou o maior número de auto-edições do Grupo 1, enquanto a audiência convergente o maior número de publicação.

Especificamente, foi observado que todos os participantes apresentaram maior número de auto-edições, em formato de supressões no discurso, na fase experimental 1 (audiência “gerente comercial”), mesma fase em que foram apresentadas maior incidência de persuasão, discordância implícita em relação à audiência e oscilação entre diversas categorias do discurso. O maior tempo de digitação de todos os participantes também ocorreu na fase 1. O maior número de palavras digitadas dos Participantes 1 e 2 ocorreu na fase 1. Já o maior número de palavras finais da Participante 1 ocorreu na fase 2, e do Participante 2 na fase 1. Enquanto o maior número de palavras digitadas e finais da Participante 3 ocorreu na fase 2.

Na fase experimental 1, todos os participantes apresentaram segmentos verbais concordantes, discordantes e persuasivos em relação à audiência “gerente comercial”. Porém, não foi observada nenhuma discordância explícita (apenas implícita), enquanto a concordância explícita foi observada nos Participantes 1 e 3 (o Participante 2 apresentou somente concordância implícita). Os Participantes 2 e 3 iniciaram suas respostas com segmentos concordantes em relação à audiência, já a participante 1 iniciou com segmento persuasivo. O Participantes 2 apresentou um segmento verbal incoerente à sua abordagem teórica (*Gestalt*), sendo que no mesmo o participante utilizou o termo “reforçaria” para explicar a intervenção que faria, termo este correspondente à abordagem behaviorista radical. O mesmo também foi observado em um segmento verbal da Participante 3, que utilizou o

termo “reforçar” para defender um procedimento interventivo. Já nas respostas da Participante 1, não foi observada incoerência em relação à sua abordagem teórica (Cognitiva-Comportamental). A Participante 1 apresentou segmentos equilibrados entre os vieses explicativos internalista-mentalista e externalista-funcional. O Participante 2 apresentou segmentos predominantemente internalistas-mentalistas. A Participante 3, segmentos predominantemente externalista-funcionais. Todavia no discurso de todos os participantes foi observada a presença dos dois tipos de vieses explicativos. Foram observadas auto-edições nos discursos das Participantes 1 e 3, que alteraram sua qualidade (através da supressão do que haviam escrito e da mudança de explicação). Também foram observadas alta emissão de cópias pelas duas participantes.

Na fase experimental 2, por sua vez, não foi observada nenhuma discordância, dos três participantes, em relação à audiência “psicóloga organizacional”. Os Participantes 2 e 3 iniciaram suas respostas com manifestação de concordância em relação à audiência (implícita e explícita respectivamente), já a Participante 1 iniciou sua resposta com segmentos categorizados como adicionais, para em seguida manifestar concordância (explícita e implícita). Apenas o Participante 2 apresentou um segmento verbal categorizado como persuasivo em relação à audiência. Novamente, o Participante 2 apresentou um segmento incoerente à sua abordagem teórica, pela repetição do mesmo termo da fase 1, que também foi observado novamente em um segmento verbal da Participante 3. Não foi observada incoerência na Participante 1. Os segmentos verbais da Participante 1 mantiveram-se equilibrados entre os vieses explicativos internalista-mentalista e externalista-funcional, os da Participante 3 mantiveram-se predominantemente externalista-funcionais. Todavia, o Participante 2, proporcionalmente, emitiu mais verbalizações de viés externalista-funcional na fase experimental 2, em comparação à fase 1. O discurso do participante se apresentou significativamente alterado de uma fase em relação à outra (apesar de ter emitido explicitamente poucas auto-edições olhando-se isoladamente cada fase).

No geral, na fase experimental 1, observou-se que os segmentos verbais dos participantes do Grupo 1 transitaram mais dentre as diferentes categorias do discurso em relação à audiência, do que em comparação à fase experimental 2. Foi identificado o controle da audiência “gerente comercial” no sentido da formulação de discordâncias implícitas (não-explicitas), “suavizando” a aversividade e diretividade das negações, e também, da formulação de concordâncias (e persuasões) anteriormente à formulação de discordâncias. Foram observadas apenas uma discordância em relação à audiência por participante, sendo que a maioria dos segmentos dos Participante 2 e 3 foram categorizados como concordantes,

enquanto da Participante 1, persuasivos. Já na fase experimental 2, não foi identificado nenhum segmento categorizado como discordante em relação à audiência “psicóloga organizacional” emitido pelos participantes (diferente da fase 1). Os segmentos foram, no geral, categorizados como concordantes (explícito e implícito) e adicionais. Apenas o participante 2 emitiu um segmento categorizado como de persuasão. Observou-se o maior controle da audiência no sentido da concordância e da emissão de verbalizações adicionais, sem elementos persuasivos (semelhante a uma conversa natural em função de contingência não-punitiva).

### 6.2.2. Resultados Grupo 2

Serão apresentados, a seguir, os padrões observados entre os participantes do Grupo 2 (Participantes 4, 5 e 6)<sup>14</sup>, que interagiram com audiência convergente (psicóloga organizacional) na fase experimental 1, e com audiência divergente (gerente comercial) na fase experimental 2.

Em relação aos dados quantitativos, observou-se maior número de palavras auto-editadas do Grupo 2 na fase experimental 2 (audiência “gerente comercial”), sendo observadas 189 palavras auto-editadas (sendo dessas 105 apagadas) na fase 2, para 177 palavras auto-editadas (sendo dessas 118 apagadas) na fase 1 (audiência “psicóloga organizacional”). Já, observou-se maior número de palavras digitadas e publicadas na fase 1 (audiência convergente), 1047 palavras digitadas e 929 publicadas, para 1022 palavras digitadas e 917 publicadas na fase 2 (audiência divergente). Observou-se que, no geral, a audiência divergente controlou o maior número de auto-edições no Grupo 2, enquanto a audiência convergente, o maior número de publicação. No entanto, os dados são bastante próximos.

Especificamente, o maior número de auto-edições do discurso dos Participantes 4 e 5, foi observado na fase 1, enquanto da participante 6, foi observado na fase 2. O maior número de palavras digitadas e publicadas na versão final da resposta foi observado, novamente, na fase 1 para os participantes 4 e 5, já para a participante 6, na fase 2. Os Participantes 4 e 5, que apresentaram predominância de segmentos verbais categorizados como persuasivos na fase 2 (audiência divergente), emitiram menos verbalizações (e ocuparam menos tempo de digitação nessa fase). Enquanto a Participante 6, que apresentou

---

<sup>14</sup> Todos os participantes desse Grupo formaram-se na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Todavia, essa não foi uma condição arranjada pela experimentadora, ocorrendo ao acaso.

predominância dos segmentos categorizados como adicionais na fase 2, emitiu mais verbalizações (e ocupou mais tempo de digitação nessa fase).

Na fase experimental 1, em relação à audiência (outra psicóloga organizacional), os segmentos de todos os participantes do Grupo 2 se dividiram entre as categorias concordante e adicional, não sendo identificado nenhum segmento categorizado como discordante ou persuasivo. Os Participantes 4 e 6 apresentaram concordâncias explícitas (“Concordo”), enquanto a Participante 5 apresentou concordâncias implícitas. Todos os segmentos verbais dos Participantes 4 e 6 foram categorizados, em relação ao viés explicativo, como externalista-funcional, enquanto os segmentos verbais da Participante 5 também foram predominantemente categorizados como externalista-funcional, no entanto, apresentou um segmento verbal categorizado como internalista-mentalista. Apenas um segmento da Participante 5, também, foi categorizado como parcialmente incoerente em relação à abordagem teórica, a Sócio-Histórica. Todos os participantes do Grupo 2 fizeram uso do termo “reforço” ou “reforçar”, no entanto apenas o Participante 4 denominou a abordagem behaviorista radical como a abordagem teórica que orienta sua atuação profissional, sendo que a Participante 6 respondeu em questionário inicial que nenhuma abordagem teórica específica orientava sua atuação. Todos os segmentos verbais do Participante 4 foram categorizados como coerentes em relação à sua abordagem teórica, sendo exclusivamente de viés explicativo externalista-funcional. Todos os participantes relacionaram variáveis ambientais organizacionais e históricas a variáveis comportamentais, para explicar os comportamentos dos colaboradores da situação hipotética, apenas foi observado um segmento verbal, da participante 5, de viés explicativo internalista-mentalista (mencionado anteriormente).

Na fase experimental 2, em relação à audiência (gerente comercial), os segmentos verbais de todos os participantes transitaram entre mais categorias do discurso, comparando-se à fase 1. Por isso, também, foram observados maior número de segmentos verbais na fase 2, em relação à fase 1. Os segmentos de todos os participantes transitaram entre as categorias concordante, discordante, persuasivo e adicional (sendo que não foram observadas discordâncias e persuasão em relação à audiência na fase 1, mas apenas segmentos concordantes e adicionais). Os Participantes 4 e 5, assim como apresentaram segmentos categorizados como de discordância explícita em relação à audiência, também apresentaram de concordância explícita. A Participante 6, por sua vez, apresentou discordância apenas implícita, enquanto concordâncias implícita e explícita. A maioria dos segmentos verbais dos Participantes 4 e 5 foram categorizados como persuasivos, enquanto da Participante 6, como adicionais e, em seguida, persuasivos. Todos os participantes, porém, iniciaram suas respostas

na fase 2 com concordância em relação à audiência, para, posteriormente, emitirem segmentos categorizados como discordantes ou persuasivos. Os segmentos de todos os participantes, novamente, foram predominantemente categorizados como de viés explicativo externalista-funcional, sendo apresentado apenas um segmento da Participante 5, novamente, categorizado como internalista-mentalista (repetindo o mesmo fator interno da fase 1). Nessa fase, todos os segmentos verbais dos Participantes 4 e 5 foram categorizados como coerentes em relação à abordagem teórica (Behaviorismo Radical e Sócio-Histórica, respectivamente).

No geral, na fase 1, foi observado o controle da audiência (psicóloga organizacional) no sentido da emissão de segmentos verbais concordantes e adicionais (não sendo identificado nenhum segmento discordante ou persuasivo). Na fase 2, foi observado o controle da audiência (gerente comercial) no sentido de concordâncias serem emitidas antes de discordâncias e serem emitidas quantidade significativa de segmentos persuasivos (os quais não foram observados na fase 1). Em ambas as fases, os segmentos foram categorizados em relação ao viés explicativo e à abordagem teórica de forma equivalente, havendo pouca alteração no controle dessas variáveis conforme se alterou a audiência em cada fase. Contudo, na fase 2, as Participantes 5 e 6 acrescentaram explicações referentes à atribuição do comportamento do colaborador a “problemas em casa” ou “fatores externos à organização”, fatores não mencionados na fase 1.

### **6.2.3. Resultados Grupo 1 x Grupo 2**

A seguir, serão apresentadas os padrões comuns e as discrepâncias observadas entre os resultados do Grupo 1 e 2.

Em relação aos dados quantitativos, comparando-se os dois grupos, foi observado que o maior número de publicações, bem como de auto-edições, ocorreu, nas duas fases, no Grupo 2.

Tanto no Grupo 1, quanto no Grupo 2, os segmentos dos participantes transitaram entre mais categorias do discurso na fase em que o gerente comercial era audiência (fase 1 para o Grupo 1, fase 2 para o Grupo 2). Por isso, também, houve maior número de segmentos verbais de todos os participantes nessa fase. Também, em ambos os grupos, foi identificado o controle da audiência “gerente comercial” no sentido da formulação de concordâncias (e persuasões) anteriormente à formulação de discordâncias (por todos os participantes). Na fase em que a psicóloga organizacional era audiência (fase 2 para o Grupo 1, fase 1 para o Grupo 2), nos dois grupos, não foi observado nenhum segmento categorizado como discordante

(havendo apenas um segmento persuasivo no Grupo 1). Também, em ambos, nessa fase, os segmentos foram predominantemente categorizados como concordantes e adicionais (semelhante a uma conversa natural em função de contingência não-punitiva).

No entanto, no Grupo 2, em que os participantes interagiram primeiramente com audiência convergente (psicóloga organizacional); quando interagiram com audiência divergente (gerente comercial), observou-se o maior número de segmentos verbais do grupo categorizados como persuasivos, sendo também apresentados segmentos discordantes explícitos em relação à audiência por dois participantes, categorização esta que não foi observada no discurso de nenhum participante do Grupo 1 em relação ao gerente comercial. O Grupo 1, por sua vez, que interagiu primeiramente com audiência divergente (gerente comercial), apresentou nessa fase somente discordâncias implícitas, “suavizando” a aversividade e diretividade da negação. Também, foram observados maior número de segmentos verbais categorizados como internalista-mentalista no Grupo 1, em comparação ao Grupo 2 (que teve discurso quase que exclusivamente externalista-funcional nas duas fases).

### **6.3. COMPARAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS**

Serão apresentados, neste item, os padrões e diferenças comportamentais identificados entre os participantes, frente às audiências convergente e divergente.

Em relação aos dados quantitativos, observou-se, no geral, que o maior número de auto-edições do discurso ocorreu na fase em que o gerente comercial era audiência (condição divergente), totalizando em 310 palavras auto-editadas (sendo delas 226 suprimidas/apagadas), para 1829 palavras emitidas ao todo. Comparando-se à fase em que a psicóloga organizacional era audiência (condição convergente), foram emitidas 208 palavras auto-editadas (sendo delas 139 suprimidas/apagadas), para 1873 palavras emitidas ao todo. Diante desses resultados, é observado que o maior número de publicação de palavras aconteceu na fase convergente (1734 palavras publicadas), em comparação à fase divergente (1603 palavras publicadas). Além disso, o uso de maior quantidade de tempo foi observado na fase em que os participantes interagiram com o gerente comercial, consumindo um tempo total de 1 hora 42 minutos e 22 segundos na elaboração de suas respostas (somando-se os tempos utilizados por todos), comparado a 1 hora 11 minutos e 17 segundos na fase em que interagiram com a psicóloga organizacional.

Especificamente, os Participantes 1, 2 e 6 apresentaram maior número de palavras auto-editadas (apagadas ou acrescentadas posteriormente) na fase em que o gerente comercial

era a audiência, já os Participantes 3, 4 e 5, na que a psicóloga organizacional era a audiência. O maior número de palavras digitadas foi observado na fase divergente para os Participantes 1, 2 e 6, e na fase convergente para os Participantes 3, 4 e 5. O maior número de palavras publicadas na versão final da resposta foi observado na fase divergente para os Participantes 2 e 6, já na fase convergente para os Participantes 1, 3, 4 e 5. O maior tempo de digitação ocorreu na fase divergente para os Participantes 1, 2, 3 e 6, e na fase convergente para os Participantes 4 e 5. Pôde-se observar que a condição “audiência convergente” controlou o maior número de emissões verbais publicadas para a maioria dos participantes (quatro de seis), e a condição “audiência divergente” controlou maior tempo de elaboração das respostas para a maioria dos participantes (quatro de seis).

Em relação à audiência convergente (psicóloga organizacional), não foram observados nos segmentos verbais de nenhum participante a presença de discordância, e apenas um segmento persuasivo foi observado na resposta do Participante 2, não sendo observada essa categorização nos segmentos dos demais participantes. Os segmentos verbais de todos os participantes, na fase em que a psicóloga organizacional foi audiência, foram divididos entre as categorias concordante (explícito e implícito) e adicional, sendo 17 concordantes e 16 adicionais, somando-se os segmentos de todos os participantes. Dessa forma, os discursos nessa fase foram predominados por topografias de tato e autoclíticos qualificadores de asserção em relação à audiência. Não foram observadas auto-edições consideradas relevantes nessa fase, que tenham alterado a qualidade do discurso.

Em relação à audiência divergente (gerente comercial), os segmentos verbais de todos os participantes transitaram entre mais categorias do discurso, comparando-se à audiência anterior. Assim, foram observados maior número de segmentos verbais, para todos os participantes, na fase divergente, totalizando em 50 segmentos verbais na condição divergente (comparados a 28 segmentos na condição convergente). Foram observados segmentos verbais categorizados como discordantes em relação à audiência nos discursos de todos os participantes (10 segmentos ao todo), no entanto, nos de todos, esses segmentos foram precedidos e predominados por segmentos concordantes ou persuasivos (foram contabilizados, ao todo, 16 segmentos concordantes e 21 persuasivos). Ou seja, nenhuma resposta foi iniciada com discordância em relação à audiência divergente. Novamente, o Participante 2 foi o que apresentou, proporcionalmente, maior número de segmentos verbais categorizados como concordante em relação à audiência “gerente comercial”, seguido pela Participante 3 (ambos do Grupo 1). Os Participantes 4 e 5 (do Grupo 2) foram os únicos que manifestaram discordância explícita em relação à audiência divergente, apresentando, cada



um, três segmentos categorizados como discordantes (sendo, um, em cada, explícito). Enquanto os outros participantes apresentaram apenas uma discordância (implícita), em relação ao gerente comercial. Foram observados segmentos persuasivos nos discursos de todos os participantes (com maior predominância nos Participantes 1 e 5). Apenas os Participantes 2, 5 e 6 apresentaram também segmentos verbais adicionais em relação à audiência.

Ainda na fase divergente, gerente comercial como audiência, foi observado que nos segmentos verbais categorizados como persuasivos em relação à audiência, os autoclíticos qualificadores (mando) “É necessário”, “É preciso”, “É importante”, “É de fundamental importância”, “É responsabilidade” ou “Se faz importante” acompanhados de verbo no infinitivo foram apresentados nas respostas dos Participantes 1, 5 e 6. Por sua vez, foram observados os autoclíticos qualificadores acima precedidos por autoclíticos descritivos, como “Acho”, “Acredito” e “Penso” pelos Participantes 1, 4, 5 e 6, como em “*Acho necessário* identificar os motivos que podem estar levando o colaborador a um baixo desempenho através de uma conversa direta” (Participante 4). As discordâncias dos participantes em relação à audiência de hierarquia elevada também foram emitidas com o uso de autoclíticos descritivos nas respostas dos Participantes 1, 3, 4, 5 e 6. No entanto, nos discursos dos Participantes 1, 4 e 6, foi observado um padrão comum de discordância implícita com a negação apenas no meio da frase (não no início), como em: “*Acredito* que a alta performance do trabalhar 1 *não* deve somente a remuneração” (Participante 1), “*Acredito* que a competência técnica *não* seja uma variável que explicaria a diferença de desempenho dos funcionários” (Participante 4) e “Entretanto, *penso* que fazer comparações ao **colega** colaborador 1 *não* seja uma forma adequada de lidar com o **problema** a situação” (Participante 6). A discordância explícita, com a negação no início da frase acompanhada de autoclítico descritivo foi vista somente no discurso do Participante 4, em: “*não acho* que **haja** apenas o feedback seja o suficiente para mantê-lo produzindo cada vez mais”. Nos Participantes 4 e 5 também foram observadas discordâncias implícitas na forma afirmativa, como em: “*acredito* que comparar o comportamento do colaborador 1 com o do colaborador 2, de forma a estimular o segundo a trabalhar melhor, *terá* um efeito contrário” (Participante 4) e “*Acredito sim* que esse colaborador *tenha* o conhecimento técnico” (Participante 5).

Em relação à abordagem teórica, comparando-se as duas fases experimentais dos participantes, os segmentos dos Participantes 1 e 4 foram totalmente categorizados como coerentes (em relação à abordagem Cognitiva-Comportamental e ao Behaviorismo Radical, respectivamente). Nos segmentos dos Participantes 2 e 5, no entanto, foram observados

termos não correspondentes às suas abordagens teóricas (*Gestalt* e Sócio-Histórica, respectivamente), mas correspondentes ao Behaviorismo Radical, termos estes também observados em segmentos verbais das Participante 3 e 6 (às quais não foram definidas abordagens teóricas). Foram usados os termos “reforço”, “reforço positivo”, “reforçar” ou “reforçaria” pelos quatro participantes. Nas respostas dos Participantes 2, 3 e 6, os termos se apresentaram nas duas fases experimentais.

Em relação ao viés explicativo identificado nos segmentos verbais dos participantes, nas duas fases experimentais, observou-se que os Participantes 4 e 6 (ambos do Grupo 2) apresentaram segmentos verbais categorizados exclusivamente como de viés explicativo externalista-funcional nas duas fases experimentais. A Participante 5, também do Grupo 2, apresentou apenas um segmento de viés explicativo internalista-mentalista em cada fase, no entanto, o restante de seus segmentos verbais foi categorizado como de viés externalista-funcional. Nas respostas dos Participantes 1, 2 e 3 (Grupo 1), comparando-se aos outros participantes, foram observados maior proporção de segmentos verbais de viés internalista-mentalista. No entanto, a predominância dos segmentos verbais da Participante 3 foram de viés externalista-funcional nas duas fases experimentais; da Participante 1 foram equilibrados entre os dois vieses (havendo apenas um segmento a mais externalista-funcional em cada fase); do Participante 2, todavia, foi observada alteração significativa do viés explicativo comparando-se a fase 1 a fase 2.

Na fase experimental 1 (audiência divergente), o Participante 2 apresentou discurso de viés explicativo predominantemente internalista-mentalista, atribuindo o comportamento dos colaboradores da situação hipotética a fatores como “nível de habilidade”, “nível de motivação”, “atitude”, “postura”, “compreensão”, e apresentando uma explicação externalista apenas referente ao fator “reforço”. No entanto, na fase experimental 2 (audiência convergente), o participante atribuiu a explicação do comportamento a fatores como “elementos que compõem seu ambiente organizacional”, “participação frequente de suas lideranças” e “acompanhamento” (além do reforço), fatores esses não mencionados em fase anterior (e fatores aqueles não mencionados nessa fase). Assim, o participante apresentou predominância de concordância com as duas audiências (nas duas fases), as quais apresentavam vieses explicativos predominantemente contrapostos. Esse tipo de alteração do viés explicativo entre as duas fases, em função da audiência, não foi observado no discurso dos demais participantes, onde os mesmos mencionaram fatores explicativos equivalentes, comparando-se as duas fases. No entanto, foram observadas explicações adicionais em relação às dadas na fase anterior no discurso de outros participantes, bem como auto-edições

do discurso que alteraram a topografia e/ou função do mesmo, porém, tais modificações aconteceram de forma mais pontual.

Nos segmentos verbais dos Participantes 1, 2, 3, 4 e 6 foram observadas as auto-edições citadas anteriormente. Auto-edições como essas, que ocorreram numa mesma fase, foram observadas em segmento da Participante 1, na fase 1 (gerente comercial como audiência), em que a cópia feita pela mesma de parte de resposta do gerente comercial (em colchetes) controlou a supressão do que ela havia escrito anteriormente e a reformulação da resposta: “ou **se realmente o trabalhador precisa de ajuda para maior produtividade [Talvez ele realmente não fosse a pessoa certa para fazer esse tipo de trabalho]** para tomar uma decisão de que realmente o trabalhador não seja realmente a pessoa certa para fazer esse tipo de serviço”. Esse tipo de auto-edição também foi observado nas seguintes verbalizações da Participante 3, também em interação com audiência divergente (gerente comercial): “o baixo desempenho do funcionário 2 terá causas de cunho **mais pessoal** tanto pessoal quanto profissional” e “se **a empresa fornece** ele necessita de modificações na maneira como trabalha, na aparelhagem, no horário e também outras dimensões”. Também foi observado esse tipo de auto-edição em segmento do Participante 4, também em interação com audiência divergente (gerente comercial): “**Não acredito que o** Concordo **com o fato da mudança no sistema de remuneração** que o fato da mudança na forma de remuneração seja o principal motivo que tenha o levado a um bom desempenho”.

Já foram observadas auto-edições na topografia das respostas, comparando-se o conteúdo apresentado nas duas fases, nos Participantes 2 e 6. De “Caso continuasse uma resposta negativa, o caminho natural seria a demissão”, escrito pelo Participante 2, na fase 1 (audiência “gerente comercial”), aparece na fase 2 (audiência “psicóloga organizacional”) a edição para: “Caso não consiga se enquadrar dentro do que é necessário para a organização, o próprio colaborador vai se ver **se sentir fora do** sem muito o que vislumbrar”. Já a Participante 6 emitiu cópia de segmento da fase 1 (audiência convergente) na fase 2 (audiência divergente) (“Concordo que a ameaça de demissão configuraria assédio moral, e é totalmente desaconselhada”), porém, em seguida à cópia, suprimiu (auto-editou) a verbalização, modificando-a na fase 2 para “Entretanto, penso que fazer comparações ao **colega** colaborador 1 não seja uma forma adequada de lidar com **o problema** a situação”.

## 6.4. ANÁLISE FUNCIONAL DOS DISCURSOS DOS PARTICIPANTES

### 6.4.1. Participante 1

#### Fase experimental 1 – Participante x Gerente comercial

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

1. “Primeiro, antes de qualquer orientação ou conduta a ser realizada: Importante receber, acolher e ESCUTAR o trabalhador. Suas motivações, percepções e realidade social, econômica, familiar, organizacional e pessoal.”

O segmento é iniciado por autoclíticos de composição (mando) – “Primeiro” e “antes de” – que instruem ao ouvinte a ordem de seu comportamento, seguidos do autoclítico qualificador (mando) “Importante”, e do autoclítico relacional (tato) “*Suas motivações [...]*”, que apresenta relação de subordinação com os verbos colocados anteriormente.

O segmento é constituído por mandos implícitos, em que o uso do autoclítico qualificador “Importante” (que altera o efeito do operante primário sobre o ouvinte) e dos verbos no formato infinitivo “suavizam” o efeito dos mesmos em relação a usá-los no modo imperativo (receba, acolha e escute). O sujeito das ações (verbos) às quais a participante se refere também não é explícito, o que indica o efeito de “suavizar” o caráter do mando, pois, dessa forma, as respostas tendem a ser melhor-sucedidas pelo ouvinte (considerando-se sua posição hierárquica e o histórico de reforçamento da participante com esse tipo de audiência). De acordo com Pimentel (2009, p. 27): “Mandos puros repetitivos ou muito diretos tendem a estabelecer uma condição aversiva para o ouvinte”.

O uso do verbo “ESCUTAR” em caixa alta (o que se entende por ênfase) parece estar sob controle de um repertório reforçador para a participante (“antes de qualquer orientação ou conduta a ser realizada”), porém, ao qual geralmente encontra-se privada da observação. O uso desse termo, da forma apresentada, evidencia de modo mais explícito o operante mando. A forma como foi apresentado (em caixa alta) altera sua qualidade e, portanto, pode ser classificado como um autoclítico qualificador (ou de mando).

Também, a ordem como as frases foram compostas, começando por “Primeiro, antes de qualquer orientação ou conduta a ser realizada [...]” pode estar sob controle de um

repertório reforçador para a participante (“receber, acolher e escutar o trabalhador”), mas que geralmente não é observado. O mesmo, inclusive, também não foi observado na resposta disponibilizada pelo gerente comercial quanto a como ele interviria (privação).

Assim, é identificada a multideterminação sobre o comportamento verbal, onde contingências intraverbais, de tato e de mando atuam sobre o discurso da participante. Apesar de uma situação organizacional hipotética (texto) e da resposta verbal escrita de outra pessoa sobre essa situação estarem controlando a resposta da participante (fontes de controle intraverbal), esses estímulos discriminativos compõem uma classe de estímulos semelhante a uma situação “real”, assim, verbalizações de tato e autoclíticos de tato, bem como mandos e autoclíticos de mando, ocorrem sob controle de condição semelhante vivida pela participante além do texto.

Diante do exposto, quanto às categorias estabelecidas pela pesquisadora em que o segmento é classificado, em relação à audiência, classifica-se como persuasivo, pois trata de explicações adicionais às que foram apresentadas pelo outro sujeito da interação (gerente comercial), havendo elementos estilísticos com efeito de persuasão sobre o repertório do ouvinte (como, por exemplo, o uso do verbo “ESCUTAR” em caixa alta).

Em relação à abordagem teórica da participante (a abordagem Cognitiva-Comportamental, conforme respondido no questionário inicial), o segmento é classificado como coerente (ou seja, sob controle dessa variável), visto que a participante relata a necessidade de conhecer variáveis externas e também internas das quais a ação do colaborador da situação é função (“motivações, percepções e realidade social, econômica, familiar, organizacional e pessoal”). De acordo com Knapp e Beck (2008), um dos princípios fundamentais da abordagem Cognitiva-Comportamental é que a maneira como os indivíduos percebem e processam a realidade (ambiente externo e interno) influenciará a maneira como eles se sentem e se comportam. Assim, não é desconsiderada a influência do ambiente sobre o comportamento, mas o poder maior estaria nos processos racionais.

Diante disso, em relação ao viés explicativo, o segmento é classificado como parcialmente internalista-mentalista e parcialmente externalista-funcional.

2. “Acredito que a alta performance do trabalhar 1 não deve somente a remuneração, e sim a conjunto de fatores como (bom vínculo com a instituição; valores pessoais em consonância com os valores organizacionais, bom suporte organizacional; orientação e supervisão adequada; RECONHECIMENTO; remuneração e benefícios).”

O segmento acima é emitido sob controle intraverbal da resposta do gerente comercial disponibilizada previamente para a participante, especificamente, da passagem: “Atribuo o resultado do colaborador 1 [...] pelo fato de ter uma remuneração diferente da que ele vinha recebendo, de uma forma diferente da que ele vinha recebendo. Entendeu bem a questão da remuneração de uma forma diferente da que ele vinha recebendo, fixa para variável”.

A participante inicia o segmento com o autoclítico descritivo “Acredito” (seguida do autoclítico relacional “que”), que indica uma condição do falante e a força da verbalização que emitirá em seguida. Esse autoclítico pode ter sido emitido pela participante para indicar que há uma estimulação insuficiente controlando sua afirmação, ou então, para amenizar o efeito da aversividade da negação que fará em seguida sobre o repertório do ouvinte. Segundo Skinner (1957):

É tão importante para o ouvinte ter alguma indicação acerca das fontes do comportamento do falante, que em muitas comunidades é apenas uma questão de boas maneiras começar a falar com um desses autoclíticos. Às vezes o caráter do comportamento do falante é óbvio e não há necessidade de nenhum autoclítico; mas ao "iniciar" uma conversa em circunstâncias que poderiam ser chamadas de neutras, um autoclítico descritivo é quase que exigido. (SKINNER, 1957, p. 307).

A participante nega a resposta que foi dada pelo gerente comercial, em: “Acredito que a alta performance do trabalhar 1 não deve somente a remuneração” (referindo-se à passagem citada anteriormente em que o gerente comercial atribui à remuneração o desempenho do colaborador). A discordância em relação à audiência fica clara pelo uso do autoclítico qualificador de negação “*não se deve*”, que altera a qualidade da resposta do gerente comercial, acompanhado do autoclítico quantificador “*somente à remuneração*”, emitido sob controle da resposta dada pelo gerente comercial.

O autoclítico de negação qualifica e cancela a resposta que a ele se segue, envolvendo o fato da resposta ser forte, por ter sido produzida (afirmada) por outrem (pelo gerente). A participante, porém, ao invés de já iniciar o segmento com o autoclítico de negação “*Não acredito*”, inicia com o autoclítico descritivo “Acredito”, que torna mais implícita a referência à resposta do gerente comercial e a negação de sua resposta, diminuindo também o efeito aversivo de uma negação direta. De acordo com Skinner (1957, p. 307): “Mesmo o autoclítico negativo simples em Não penso que ele tenha ido é mais do que Penso que ele não foi, uma vez que é característico de circunstâncias nas quais alguém pode ter dito Ele foi. [...] A referência a outras fontes de respostas é mais explícita”.

Após a negação da hipótese do gerente comercial, a participante utiliza o autoclítico manipulativo (mando) “e sim” para afirmar o conjunto de fatores/exemplos que subsidiam sua resposta (autoclíticos relacionais ou de tato). “E sim” é categorizado como autoclítico manipulativo, por apresentar o efeito de modificar a direção do comportamento do ouvinte, a partir de uma operação estabelecadora advinda da audiência.

Em relação à audiência, então, o segmento é classificado como discordante implícito e persuasivo. Pois, primeiramente, nega a hipótese do gerente comercial de forma “suavizada”. Depois, sob controle intraverbal da negação, apresenta variados fatores que devam ter atuado sobre o desempenho do colaborador 1, adicionando argumentos que modificam a direção do discurso e embasam a negação que havia sido feita antes: “bom vínculo com a instituição; valores pessoais em consonância com os valores organizacionais, bom suporte organizacional; orientação e supervisão adequada; RECONHECIMENTO; remuneração e benefícios”.

Em relação à abordagem teórica, novamente, o segmento é classificado como coerente, observados os fatores internos e externos citados pela participante. E, logo, em relação ao viés explicativo, o segmento é classificado, novamente, como parcialmente internalista-mentalista e parcialmente externalista-funcional.

3. “É de fundamental importância realizar o *feedback* ao trabalhador pelo bom desempenho do mesmo, reconhecendo sua dedicação e motivação.”

O segmento parece ser iniciado sob controle intraverbal do que foi escrito pela participante anteriormente, sobre a importância do reconhecimento (destacado em caixa alta). Novamente, é observado um mando implícito, através do uso dos autoclíticos qualificadores de asserção (mando) “É de fundamental importância”, seguidos dos verbos usados no modo infinitivo e gerúndio, e o sujeito ausente durante todo o segmento.

Em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante implícito, por repetir em outras palavras, o que foi dito pelo gerente comercial quanto a como seria sua intervenção (*feedback* e parabenização ao colaborador). No entanto, a verbalização não parece ter sido emitida sob controle intraverbal dessa verbalização do gerente comercial, mas sob controle intraverbal do segmento anterior da participante. Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente, por considerar o efeito de variáveis externas (*feedback* e reconhecimento) sobre o desempenho do colaborador. Em relação ao viés explicativo, nesse segmento, como externalista-funcional (apesar do uso de termos não

descritivos como “dedicação” e “motivação”, entende-os enquanto desempenho, e a atribuição do comportamento não é feita a fatores internos).

4. “**Principalmente para tentar colher informações** Para além de reconhecer o trabalhador, tentar colher informações de fatores motivadores que podem ajudar a melhorar o desempenho de outros funcionários. Tentando dessa forma, compreender a dinâmica organizacional e pensar em programas e ações de maior produtividade organizacional aliada ao cuidado da saúde mental do trabalhador.”

O mando implícito continua presente, através dos verbos no infinitivo e gerúndio, e sujeito ausente. É observado o processo autoclítico de auto-edição do discurso quando a participante apaga a verbalização “Principalmente para tentar colher informações”, substituindo por “Para além de reconhecer o trabalhador, tentar colher informações de fatores motivacionais”. “Para além de” é um autoclítico de composição (mando), que apresenta maior efeito de persuasão da mensagem que a participante está emitindo, já que evidencia o acréscimo do efeito do *feedback* (que o gerente comercial havia respondido que faria) juntamente com o recolhimento de informações. Também são observados autoclíticos relacionais e quantificadores na resposta.

Em relação à audiência, o segmento é classificado como persuasivo, pois a participante adiciona outras explicações, além das disponibilizadas pelo gerente comercial e que justificam o que disse anteriormente (sob controle intraverbal do segmento anterior), fazendo uso de autoclíticos de composição, que dão maior efeito persuasivo sobre sua resposta.

Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente, visto a observação na resposta da participante da consideração de variáveis externas sobre o comportamento do colaborador, bem como o uso do termo “saúde mental do trabalhador”, que pode estar sob controle tanto de sua abordagem teórica, quanto do fato da participante ter trabalhado com o que é intitulado de “Saúde mental do trabalhador” em seus dois últimos cargos profissionais (conforme respondido no questionário inicial).

Novamente, em relação ao viés explicativo, é observada a parcialidade entre o viés internalista-mentalista e externalista-funcional.

5. “Pois, se na entrevista com o trabalhador fosse identificado que somente ele possui **alta performance** alto rendimento somente pelo financeiro (por exemplo se está em



dívida), essa **é uma hipótese** é uma situação que precisa ter cautela. Pois nesse caso, **a alta** o alto rendimento tende a ser temporário e assim não ser um fator que mereça ser colocado em comparação para outros trabalhadores.”

O segmento continua sob controle intraverbal da resposta apresentada previamente pelo gerente comercial, principalmente, por o mesmo ter explicado o comportamento do colaborador 1, em parte, como em função da remuneração (o segmento também está sob controle do que a própria participante disse anteriormente sobre buscar fatores motivacionais do desempenho do colaborador 1, para aplicar também aos outros colaboradores).

A participante afirma que, caso o que foi explicado pelo gerente seja confirmado, “essa é uma situação que precisa ter cautela”. Nessa passagem, é observado um mando implícito do tipo aviso (cuidado!), através do uso do autoclítico manipulativo “se [...]” (que altera a direção do discurso, a partir de uma operação estabelecadora advinda da audiência) e dos autoclíticos qualificadores de asserção “essa é uma situação que *precisa* ter cautela”. Em seguida, sob controle intraverbal do que disse anteriormente, a participante explica o porquê da cautela, com o uso de autoclíticos de composição (“Pois nesse caso” e “e assim”) e autoclítico qualificador de negação (“*não* ser um fator que mereça”).

Em relação à audiência, o segmento é classificado como persuasivo, já que adiciona argumentos não presentes na resposta do gerente comercial, porém sob controle de uma operação estabelecadora advinda do mesmo (sob controle intraverbal de parte de sua resposta). Em relação à abordagem teórica, é classificado como coerente, e em relação ao viés explicativo, como externalista-funcional, já que dessa vez, não citou fatores internos que atuassem sobre o comportamento do colaborador 1, mas somente variáveis externas/ambientais. Além disso, evidenciou as diferenças individuais na relação com o meio externo, devido a históricos distintos.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

6. “Como na questão anterior, [importante receber, acolher e ESCUTAR o trabalhador. Suas motivações, percepções e realidade social, econômica, familiar, organizacional e pessoal.] Nesse caso, acredito que escutar do trabalhador 2 quais são [**Acredito que a alta performance do trabalhar 1 não deve somente a remuneração, e sim a conjunto de fatores como (bom vínculo com a instituição;**

valores pessoais em consonância com os valores organizacionais, bom suporte organizacional; orientação e supervisão adequada; RECONHECIMENTO; remuneração e benefícios] suas dificuldades, problemas e desmotivação. Tentando compreender o que é dificuldade pessoal (por ex.: baixo conhecimento educacional e resiliência) e as dificuldades-falhas organizacionais (por ex.: falta de treinamento adequado, suporte organizacional) que podem estar interferindo no baixo rendimento do mesmo. Entendendo todo o contexto **iria poder tomar a decisão** será possível tomar a decisão para ou propor ações **para tentar melhorar o desempenho** de melhoria do desempenho desse trabalhador e de outros que estão na mesma situação,”

A resposta é iniciada sob controle intraverbal da resposta dada na questão interior, com o autoclítico de composição “Como na questão anterior”, seguido de cópias (entre colchetes) do que havia sido escrito previamente. Posteriormente, o autoclítico de composição “Nesse caso” e o autoclítico descritivo “acredito” são acompanhados de verbo no infinitivo com sujeito ausente (“que *escutar* do trabalhador quais são [...]). Em seguida, a cópia “Acredito que [...] remuneração e benefícios”, posteriormente apagada, parece ter o efeito de controlar a resposta da participante, enquanto auto-ouvinte, para que o que seja escrito a seguir siga a mesma direção. Novamente, como na resposta da questão 1, é observada a predominância do uso de mandos implícitos, a partir do uso de verbos no infinitivo, gerúndio e com sujeito das ações ausente. Também, por serem precedidos pelo autoclítico qualificador “importante” e sucedidos por exemplos (autoclíticos relacionais).

Em relação à audiência, o segmento é classificado como persuasivo, pois se trata de explicações adicionais às que foram apresentadas pelo outro sujeito da interação (gerente comercial), além de haver elementos estilísticos com efeito de persuasão sobre o repertório do ouvinte (como observado através dos mandos implícitos).

Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente, pois remete as explicações sobre o comportamento tanto a fatores pessoais (como “resiliência”) como a fatores ambientais (como “falta de treinamento adequado”). Quanto ao viés explicativo, logo, é classificado como parcialmente internalista-mentalista, parcialmente externalista-funcional.

7. “ou **se realmente o trabalhador precisa de ajuda para maior produtividade [Talvez ele realmente não fosse a pessoa certa para fazer esse tipo de trabalho]** para tomar

uma decisão de que realmente o trabalhador não seja realmente a pessoa certa para fazer esse tipo de serviço.”

Nesse segmento, observa-se o controle intraverbal da resposta dada previamente pelo gerente comercial à questão. A participante emite uma cópia do que foi escrito pelo gerente comercial (“Talvez ele realmente não fosse a pessoa certa para fazer esse tipo de trabalho”, entre colchetes) e posteriormente apaga o que foi copiado, observando-se que a cópia apresentou o efeito de controlar o que viria a ser escrito em seguida pela participante. De “se realmente o trabalhador precisa de ajuda para maior produtividade”, houve após a cópia, a supressão da verbalização e a mudança para “para tomar uma decisão de que realmente o trabalhador não seja realmente a pessoa certa para fazer esse tipo de serviço”. Ou seja, houve uma mudança de um viés externalista, para um viés internalista de explicação do comportamento, sob controle da audiência.

O segmento é iniciado pelo autoclítico manipulativo “ou”, que altera a direção do discurso, e composto pelo autoclítico qualificador de asserção “realmente”, que expressa concordância com a cópia da resposta do gerente comercial feita pela participante, que é exposta em seguida.

Em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante explícito (“realmente”), já que a partir da cópia da resposta do gerente comercial, a participante emite posteriormente uma verbalização com o mesmo viés explicativo (internalista-mentalista) e termos iguais. Quanto à teoria, o segmento é coerente aos pressupostos, pois atribui uma explicação internalista ao comportamento. Em relação ao viés explicativo, por sua vez, classifica-se como internalista-mentalista. Entretanto, já foi mencionado neste trabalho sobre as implicações práticas de explicações mentalistas. No caso, a justificativa da “pessoa certa para o cargo certo” trata-se de um jargão comum da área organizacional e pode acabar por justificar práticas excludentes e culpabilizantes do sujeito, desviando o olhar de variáveis estruturais organizacionais que possam ser manipuladas.

## **Fase experimental 2 – Participante x Psicóloga organizacional**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

8. “[Primeiro, antes de qualquer orientação ou conduta a ser realizada: Importante receber, acolher e ESCUTAR o trabalhador. Suas motivações, percepções e realidade social, econômica, familiar, organizacional e pessoal. Acredito que a alta performance do trabalhar não deve somente a remuneração, e sim a conjunto de fatores como (bom vínculo com a instituição; valores pessoais em consonância com os valores organizacionais, bom suporte organizacional; orientação e supervisão adequada; RECONHECIMENTO; remuneração e benefícios). É de fundamental importância realizar o *feedback* ao trabalhador pelo bom desempenho do mesmo, reconhecendo sua dedicação e motivação. Para além de reconhecer o trabalhador, tentar colher informações de fatores motivadores que podem ajudar a melhorar o desempenho de outros funcionários. Tentando dessa forma, compreender a dinâmica organizacional e pensar em programas e ações de maior produtividade organizacional aliada ao cuidado da saúde mental do trabalhador. Pois, se na entrevista com o trabalhador fosse identificado que somente ele possui alto rendimento somente pelo financeiro (por exemplo se está em dívida), essa é uma situação que precisa ter cautela. Pois nesse caso, o alto rendimento tende a ser temporário e assim não ser um fator que mereça ser colocado em comparação para outros trabalhadores.]”

A participante copia a mesma resposta dada na fase experimental 1 (agora, sem as edições), o que demonstra a sua menor sensibilidade à mudança de audiência e o maior controle das regras (pressupostos teóricos) reforçadas em seu histórico. Possivelmente, também, a fadiga em realizar a tarefa possa ter interferido (já que a participante usou o tempo médio de 45 minutos na fase experimental 1). Outra hipótese é que a cópia tenha sido emitida sob controle de possível identificação de regra da participante em relação ao experimento, de somente “mostrar como proceder”, já que no questionário final, quando indagada se tinha identificado o objetivo da pesquisa, a participante respondeu “Compreender e tentar analisar as diversas condutas exercidas pelos psicólogos organizacionais”, não mencionando as interações com audiências distintas, mas apenas a própria conduta enquanto participante e profissional.

Devido à possível baixa sensibilidade da resposta da participante à audiência, o segmento é classificado como adicional em relação à audiência (já que não apresenta efeito nem persuasivo, nem concordante, nem discordante sobre a mesma). Em relação à abordagem teórica, de acordo com as análises já feitas, o segmento é classificado como coerente. Em

relação ao viés explicativo, parcialmente externalista-funcional e parcialmente internalista-mentalista.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

9. “[Como na questão anterior, importante receber, acolher e ESCUTAR o trabalhador. Suas motivações, percepções e realidade social, econômica, familiar, organizacional e pessoal. Nesse caso, acredito que escutar do trabalhador 2 quais são suas dificuldades, problemas e desmotivação. Tentando compreender o que é dificuldade pessoal (por ex.: baixo conhecimento educacional e resiliência) e as dificuldades-falhas organizacionais (por ex.: falta de treinamento adequado, suporte organizacional) que podem estar interferindo no baixo rendimento do mesmo. Entendendo todo o contexto será possível tomar a decisão para ou propor ações de melhoria do desempenho desse trabalhador e de outros que estão na mesma situação, ou para tomar uma decisão de que realmente o trabalhador não seja realmente a pessoa certa para fazer esse tipo de serviço.]”

A participante copia a mesma resposta dada na fase experimental 1 (agora, sem as edições), demonstrando, novamente, menor sensibilidade de sua resposta à audiência.

Novamente, devido à possível baixa sensibilidade à audiência, o segmento é classificado como adicional em relação à audiência. Em relação à abordagem teórica, de acordo com as análises já feitas, o segmento é classificado como coerente. Em relação ao viés explicativo, parcialmente externalista-funcional e parcialmente internalista-mentalista.

10. “Acrescento aqui e concordo com a psicóloga da instituição que NÃO se deve ameaçar o trabalhador com demissão, pois isso de forma alguma contribui para melhorar o desempenho do funcionário, além de que realmente configura-se tal atitude como assédio moral.”

Além da resposta copiada, a participante acrescenta o segmento acima sob controle intraverbal da resposta disponibilizada pela outra psicóloga organizacional previamente (audiência). Inicia com os autoclíticos descritivo e relacional “Acrescento aqui”, seguido dos autoclíticos descritivo e relacional “e concordo com a psicóloga” (utilizado pela primeira

vez), do qualificador de negação “*NÃO* se deve [...]”, do autoclítico relacional “pois isso”, do autoclítico quantificador “de forma alguma”, do autoclítico de composição “além de que” e do qualificador de asserção “realmente”. O autoclítico qualificador “*NÃO* se deve” (utilizado pela primeira vez) é emitido em função intraverbal de enfatizar a concordância em relação à audiência.

Diante disso, em relação à audiência, o segmento é categorizado como concordante explícito. Em relação à abordagem teórica, coerente (considerando-se também os pressupostos do Código de Ética sobre o assédio moral). Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por considerar o efeito de uma variável externa sobre o desempenho.

11. “Assim, deve-se compreender os fatores pessoais e organizacionais que estão interferindo para tal rendimento, pensando sempre em como melhorar e promover maior produtividade organizacional aliado à promoção de cuidado e saúde física e mental dos trabalhadores.”

Observa-se na adição desse segmento, a maior sensibilidade à audiência. A participante conclui sua resposta, que parece estar sob controle intraverbal da resposta apresentada anteriormente pela outra psicóloga organizacional (audiência), com o enfático autoclítico qualificador de asserção (mando) “deve-se” (sem o “acredito” ou “importante” antes, como foi observado predominantemente em seus outros segmentos na fase 1), seguido de verbos no infinitivo e gerúndio e sujeito ausente. O discurso, com essa topografia, parece ser emitido sob controle da manifestação de concordância com a audiência convergente (qualificar a resposta da audiência), do que sob controle de persuadir o ouvinte, como foi observado na fase anterior. Pequenas descrições adicionais também são observadas.

Em relação à audiência, então, o segmento classifica-se como concordante implícito e adicional. Em relação à abordagem teórica, coerente (por citar fatores pessoais e ambientais que interferem sobre o rendimento e termos como saúde física e mental). Também está de acordo com os pressupostos éticos ao aliar a produtividade à promoção de saúde do trabalhador. Quanto ao viés explicativo, o segmento é categorizado como parcialmente internalista-mentalista, parcialmente externalista-funcional.

#### **6.4.2. Participante 2**

##### **Fase experimental 1 – Participante x Gerente comercial**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

1. “Acredito que os resultados alcançados pelo colaborador 1 estão diretamente ligados ao seu nível de habilidade para desempenhar as funções que lhe foram delegadas, bem como a sua atitude para produzir com ritmo e qualidade.”

A resposta do participante 2 é iniciada pelo autoclítico descritivo “Acredito”, seguido de topografias de tato e autoclíticos relacionais referentes ao desempenho do colaborador 1. O “Acredito” indica a força do que o participante dirá em seguida e pode ter sido usado em função de estimulação insuficiente controlando sua afirmação, ou como uma forma “polida” de iniciar sua resposta, já que prosseguiu o discurso com a emissão de verbalizações afirmativas e no tempo presente.

O segmento parece estar sensível ao controle de regras (pressupostos teóricos), como ao controle da audiência (gerente comercial), pois explicou o desempenho do colaborador 1 a partir do mesmo viés usado predominantemente pelo gerente comercial (viés explicativo internalista), variando apenas na forma (com tipos de sinônimos). Por exemplo, enquanto o gerente comercial explicou o desempenho do colaborador 1 pelo “conhecimento técnico” e “empenho”, o participante explicou pela “habilidade para desempenhar as funções” e “atitude”.

Diante disso, nesse segmento, o discurso do participante é classificado como concordante implícito em relação à audiência. Em relação à abordagem teórica do participante (a *Gestalt*, conforme respondido no questionário inicial), o discurso é classificado como coerente, já que apresenta viés explicativo internalista-mentalista em relação ao comportamento.

A *Gestalt* é uma abordagem teórica embasada nas correntes filosóficas do humanismo – o homem é o centro de todas as coisas, capaz de autogerir-se e autorregular-se (RIBEIRO, 1985), existencialismo – o homem escolhe o que projeta ser, usando de sua liberdade e sendo ele mesmo responsável por seus atos e consequências (SARTRE, 1987) – e fenomenologia – o fenômeno não chega a nós independente de nós, ou seja, a interpretação do fenômeno é e pode ser diversa, pois existe em todo fenômeno um sentido relacional entre a coisa em si e a sua percepção por parte de outro (RIBEIRO, 1985).

Assim, a *Gestalt* tem por visão de homem um ser livre e responsável por suas ações, sendo sua percepção sobre os fenômenos da natureza primordial aos fenômenos em si. Conforme Monteiro (2012, p. 3), a *Gestalt* considera a pessoa “numa totalidade, em que mente, corpo e espírito formam o ser total. Tais “partes” são capazes de afetar o todo, assim como o “todo” afeta as partes. De acordo com Perls (1981), o presente é a única realidade possível e, sendo assim, o comportamento é uma função do campo e não depende do passado. As experiências com o mundo externo deixam os chamados “traços de memória” no sistema nervoso. Esses traços de memória, por sua vez, formam totalidades isoladas chamadas de *gestalts*. Aprender é transformar uma *gestalt* em outra. A *Gestalt*, então, concebe os processos psicológicos como função do campo presente e nega o papel explicativo às experiências passadas nas situações que seguem umas as outras.

Identifica-se, então, que apesar de considerar a interação com fenômenos externos, a teoria prioriza a percepção que o sujeito apresenta sobre esses fenômenos, concentrada no “aqui e agora” e não no contexto histórico. Essa percepção, por sua vez, é orientada por leis dadas a priori, mas ainda assim, o indivíduo é considerado livre, responsável e capaz de autogerir-se e autorregular-se.

2. “Isso está mais diretamente ligado a sua postura frente ao desafio, do que necessariamente sua capacidade de aprender sobre o novo cargo.”

O segmento é iniciado com o autoclítico de predicação (relacional + qualificador de asserção) “Isso está”, seguido dos autoclíticos (de tato) quantificador “mais diretamente” e dos relacionais “ligado a sua” e “frente ao”, e do autoclítico manipulativo (mando) “do que [...]”.

Essa passagem demonstra estar sob controle intraverbal de parte da resposta explicativa do gerente comercial, que afirma que o alto desempenho do colaborador 1 se deve à motivação pela remuneração (única variável externa que o gerente menciona na explicação), por ter “entendido bem” o esquema remunerativo da empresa. O participante parece, implicitamente em sua resposta, discordar do gerente comercial nesse ponto (ou seja, que o desempenho se deve ao colaborador ter “aprendido sobre o novo cargo”), destacando que a principal variável do alto desempenho do colaborador 1 é sua “postura” (fator interno).

O uso dos autoclíticos de mando e do quantificador (tato) indica, além da discordância, o efeito de persuasão sobre a resposta do ouvinte. Assim, em relação à audiência, o segmento é classificado como discordante implícito e persuasivo. Em relação à



abordagem teórica, coerente (por preconizar a postura em relação à experiência/aprendizagem). Em relação ao viés explicativo, internalista-mentalista. Observa-se o controle da variável “abordagem teórica” do participante, pelos termos internalistas que apresenta, bem como da audiência, no sentido da discordância implícita apresentada no segmento, amenizando o efeito da aversividade.

3. “Eu reforçaria positivamente, sempre que tivesse a chance, o comportamento do colaborador, de forma a manter seu foco, e inspirar outros colaboradores.”

O segmento é iniciado pelo autoclítico descritivo “Eu reforçaria”, seguido pelo autoclítico quantificador “sempre que tivesse a chance”, seguido de autoclíticos relacionais (relação de subordinação entre eventos) e tatos.

Em relação à audiência, o segmento é categorizado como concordante implícito e adicional, pois afirma em outras palavras parte do que havia sido respondido pelo gerente comercial, e descreve novos argumentos complementares. Em relação à abordagem teórica, todavia, observa-se uma incoerência, já que o participante utiliza os termos “reforçaria positivamente” que não correspondem à sua abordagem teórica (*Gestalt*), mas sim ao Behaviorismo Radical, filosofia da Análise do Comportamento. Aqui, curiosamente, o participante emite pela primeira vez (divergindo das suas explicações anteriores) um segmento de viés explicativo externalista-funcional, relacionando o reforço positivo com o aumento do foco (produtividade) do colaborador, bem como o efeito do seu modelo sobre o comportamento dos outros colaboradores. Assim, em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como incoerente. Quanto ao viés explicativo, como externalista-funcional.

A partir do observado, foi analisado que a variável “pesquisadora de abordagem behaviorista radical” possa ter controlado a verbalização do participante de emitir termos da teoria referida. Entende-se, então, que a pesquisadora funcionou como audiência para a emissão desse segmento verbal do participante, ou seja, o repertório da pesquisadora foi uma variável controladora/estímulo discriminativo para a verbalização emitida pelo participante (já que a pesquisadora lia e “aprovaria” sua resposta). Essa observação novamente evidencia o controle múltiplo sobre o comportamento verbal.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

4. “Nem sempre o currículo **retrata o rela o bom** vai ser o retrato fiel do desempenho de um colaborador na prática. **Para** A meu ver criou-se grandes expectativas em cima do colaborador 2 justamente pela experiência que já possuía na área. **Este é um cenário comum para empresas**. Atribuo os seus resultados ruins a incompatibilidade de compreensão sobre as atividades de rotina,”

O segmento é formulado predominantemente por tatos e autoclíticos quantificadores, descritivos e relacionais. São observadas auto-edições do discurso (em vermelho), para tratar do baixo desempenho, o que até então não havia sido observado na questão 1, sobre o alto desempenho. Em meio ao segmento, é observada uma auto-edição em que o participante deleta a verbalização “Este é um cenário comum para empresas”, sob controle intraverbal do que havia escrito que grandes expectativas são criadas pela experiência do colaborador (pelo currículo). Possivelmente, o participante tenha editado sua verbalização em função da audiência (gerente comercial), pois poderia apresentar efeito aversivo, como dizer que “empresas” ou “gerentes de empresas” criam expectativas demasiadas em cima de experiência e currículos. Principalmente, por o gerente ter valorizado a experiência do colaborador em sua resposta, ao dizer que ele devia estar com algum problema em casa, ou outro lugar, principalmente por ter experiência. A frase era estruturada pelo autoclítico qualificador de asserção “é”, um tipo de autoclítico de mando, que fora deletado, mantendo o segmento com autoclíticos de tato.

Em relação à audiência, o segmento é classificado como adicional, por conter explicações adicionais sobre a situação, sem elementos persuasivos. Em relação à abordagem teórica, é classificado como coerente, por priorizar fatores internos (como a compreensão) em relação à experiência. Quanto ao viés explicativo, internalista-mentalista. Observa-se nesse segmento o controle intraverbal significativo da situação hipotética apresentada sobre o discurso do participante, além das contingências de tato “entrelaçadas”, já que o texto compõe uma classe de estímulos semelhante a condições “reais” vividas pelo participante, como já foi discutido previamente.

5. “mas muito provavelmente o seu nível de motivação não estava permitindo que desenvolvesse uma maneira de trabalhar de forma mais produtiva.”

A resposta é prosseguida pelo autoclítico manipulativo “mas”, que altera a direção do que vinha sendo dito antes, acrescentando um novo fator, por sua vez concordante com a explicação dada pelo gerente comercial (baixo desempenho atribuído à baixa motivação), ou seja, sob possível controle intraverbal da mesma.

Assim, em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante implícito, por conter uma explicação de viés internalista equivalente à dada pelo gerente comercial (inclusive precedida do autoclítico quantificador “muito provavelmente”, que acrescenta força à concordância). Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente, por priorizar fatores como o nível de motivação em relação à experiência. Logo, quanto ao viés explicativo, é classificado como internalista-mentalista.

6. “Nessa situação, somente um *feedback* bem aplicado (com acordos definidos e acompanhamento) poderia ‘resgatar’ esse colaborador.”

O segmento é iniciado por um autoclítico de composição (“Nessa situação”) e autoclítico quantificador (“somente um”), seguidos de autoclíticos qualificadores e relacionais.

Apesar de o participante ter atribuído anteriormente a fatores internos o baixo desempenho do colaborador 2, nesse segmento, propõe como intervenção o uso do *feedback*, acordos e acompanhamento (fatores externos) como forma de “resgatá-lo”. Assim, em relação ao viés explicativo, esse segmento é classificado como externalista-funcional, por considerar variáveis externas que interfiram sobre a resposta do colaborador. Em relação à abordagem teórica, classifica-se como coerente, por considerar os efeitos de variáveis externas sobre a resposta do colaborador. Em relação à audiência, o segmento é classificado como adicional, por acrescentar argumentos além do colocado pelo gerente comercial, mas não sinalizar discordar dele ou apresentar persuasão no segmento.

7. “Caso continuasse uma resposta negativa, o caminho natural seria a demissão.”

O segmento é formulado por autoclíticos de composição. Em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante implícito, por afirmar em outras palavras (de outra forma) o mesmo que havia sido afirmado previamente pelo gerente comercial (“[...] ia entender dele se ele tinha condições ou não tinha condições de fazer o serviço. Talvez ele realmente não fosse a pessoa certa para fazer esse tipo de trabalho”). Em relação à abordagem

teórica, coerente, por apesar de anteriormente ter considerado os efeitos de variáveis externas sobre a resposta do colaborador, priorizar a “resposta em si” do sujeito sobre o resultado final. Em relação ao viés explicativo, internalista-mentalista.

### **Fase experimental 2 – Participante x Psicóloga organizacional**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

8. “O colaborador 1 é um caso de sucesso que pode ser um incentivo para novos e antigos colaboradores. Não atribuo o desempenho **satisfatório** acima das expectativas somente à remuneração, é possível que outros elementos que compõem seu ambiente organizacional ajudem a impulsionar sua busca por bons resultados, incluindo a participação frequente de suas lideranças. Continuo acreditando que o reforço positivo do comportamento do colaborador 1 é essencial para a continuidade de seu sucesso.”

A resposta é controlada por contingências intraverbais e de tato, sendo composta por autoclíticos de asserção (“é”) e negação (“Não”), autoclíticos descritivos (“atribuo”, “Continuo”), autoclíticos quantificadores (“somente”, “frequente”) e autoclíticos relacionais (como “que”, “à”, “pode ser”).

O viés explicativo apresentado pelo participante, que antes, na fase 1, era predominantemente internalista-mentalista, agora apresenta-se exclusivamente externalista-funcional. A análise indica que a resposta está sob controle da mudança de audiência (agora convergente, outra psicóloga organizacional). Na resposta da psicóloga, a mesma apresentou viés externalista-funcional para explicar o comportamento do colaborador, o que também é observado, agora, na resposta do participante, indicando fatores externos em sua explicação equivalentes aos indicados pela psicóloga.

Também, o participante emite uma negação explícita de que o desempenho do colaborador atribuí-se somente à remuneração (sob possível controle intraverbal do que havia sido respondido pelo gerente comercial), sendo que na interação com o gerente comercial, a negação foi observada de forma implícita (sem ao menos mencionar a remuneração, mas usando termos mais abrangentes, como explicitado na análise da fase 1).

Além disso, o participante responsabilizou as lideranças sobre o desempenho do colaborador, o que não mencionou na fase 1, em interação com o gerente comercial.

O participante volta a mencionar o reforço positivo (único momento de congruência com sua resposta à questão 1, na fase 1), novamente, sob possível controle da pesquisadora enquanto audiência e também, agora, da psicóloga organizacional enquanto audiência.

Observou-se, assim, o maior controle da audiência em relação ao dos pressupostos teóricos sobre o segmento verbal do participante. O mesmo tem o viés explicativo alterado significativamente de uma fase experimental para a outra (de internalista para externalista), demonstrando predominância de concordância com as duas audiências, de vieses explicativos predominantemente contrapostos. Contudo, conforme resposta do participante ao questionário final, o mesmo identificou as “diferenças de ponto de vista” entre as audiências, apesar de ter apresentado discursos predominantemente concordantes com cada uma delas (e divergentes entre si).

Diante disso, o segmento é categorizado como concordante implícito e adicional, em relação à audiência (por acrescentar também verbalizações adicionais, de forma descritiva – “O colaborador 1 é um caso de sucesso que pode ser um incentivo para novos e antigos colaboradores” – semelhante à uma conversa em ambiente natural em função de contingência não-aversiva). Em relação à abordagem teórica, incoerente, por seu viés explicativo ser exclusivamente externalista-funcional nessa resposta e apresentar conceito de outra abordagem. Observa-se, diante disso, o maior controle da audiência em relação ao controle dos pressupostos teóricos (regras) do participante.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

9. “O colaborador 2 precisa muito do apoio de seus colegas em seu momento ruim, especialmente daqueles que acreditam em seu potencial. Realizar um acompanhamento com método, ou seja, pontuando especificamente aquilo que o colaborador precisa de fato corrigir ou modificar, é um recurso fundamental para reverter o cenário.”

O segmento é composto predominantemente por autoclíticos quantificadores, relacionais, qualificadores e de composição. Novamente, o participante indica a influência de fatores externos sobre o desempenho do colaborador.

Em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante implícito e adicional, por apresentar também viés externalista de explicação do comportamento e repetir argumentos dados pela psicóloga organizacional (como acompanhamento), além de acrescentar de forma descritiva poucos argumentos adicionais (“O colaborador 2 precisa muito do apoio de seus colegas”). No entanto, menciona no acompanhamento a correção/mudança da resposta do colaborador, não mencionando possíveis mudanças que necessitassem ser feitas na estrutura organizacional (além do próprio acompanhamento), considerando-se seu efeito sobre o desempenho do colaborador. Isso leva a presente autora enquanto ouvinte a entender que, para o participante, a resposta do colaborador é função de aspectos próprios e a intervenção é uma forma de agir sobre o “sintoma”, o que conduz a uma compreensão internalista-mentalista do comportamento. Então, em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente, por considerar o efeito de variáveis externas sobre a resposta do colaborador, mas ainda assim priorizar a “resposta em si” do mesmo. Em relação ao viés explicativo, parcialmente internalista-mentalista, parcialmente externalista-funcional.

10. “Porem, como se trata de uma empresa, assim como qualquer outra, existe um tempo de adequação. Caso não consiga se enquadrar dentro do que é necessário para a organização, o próprio colaborador vai se ver **se sentir de fora do** sem muito o que vislumbrar. **É um processo**”

De acordo com a análise feita, o autoclítico manipulativo “Porém” foi emitido sob controle de modificar a direção do comportamento do ouvinte (a partir de um argumento adicional, não presente na resposta dada pela psicóloga organizacional), seguido de autoclíticos de composição (por ex.: “como se trata [...]). É observado forte controle da audiência sobre a estrutura autoclítica do discurso, já que esse é apresentado de forma mais explicativa e cautelosa (em comparação à fase 1), considerando-se também as auto-edições feitas (em vermelho). De “Caso continuasse uma resposta negativa, o caminho natural seria a demissão”, na fase 1, é alterado na fase 2 para “Caso não consiga se enquadrar dentro do que é necessário para a organização, o próprio colaborador vai se ver **se sentir de fora do** sem muito o que vislumbrar. **É um processo**”. Assim, o processo de auto-edição é observado a partir da comparação entre as duas fases.

Em relação à audiência, o segmento é categorizado como persuasivo, por adicionar argumentos com efeito suasório (como os autoclíticos de composição). Em relação à

abordagem teórica, coerente aos pressupostos, por evidenciar um viés explicativo internalista-mentalista de explicação do comportamento.

### 6.4.3. Participante 3

#### Fase experimental 1 – Participante x Gerente comercial

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

1. “O reforço realmente Reforçar parabenizando o comportamento realmente é uma boa opção.”

A participante inicia sua resposta com um termo psicológico, referente à abordagem behaviorista radical, “O reforço”, posteriormente editado pelo termo correspondente “Reforçar”, seguido de verbalizações sob controle intraverbal da resposta do gerente comercial, que especifica o que seria o reforçar: “parabenizando o comportamento”. A edição enfatiza a concordância com a intervenção proposta pelo gerente comercial, além de ser seguida dos autoclíticos qualificadores “realmente é” e “boa opção”.

Em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante explícito, já que parafraseia a resposta disponibilizada pelo gerente comercial, enfatizando que sua resposta “realmente é uma boa opção”. Todavia, a participante faz uso de um termo psicológico (“Reforçar”), o qual não estava presente na resposta do gerente e se refere à abordagem behaviorista radical, não afirmada como teoria da participante. Em relação à abordagem teórica, por sua vez, não foram classificados nenhum segmento verbal da participante, devido à Psicomentria (resposta da participante) não se tratar de uma teoria. Em relação ao viés explicativo, o segmento é categorizado como externalista-funcional, por relacionar o efeito de uma variável ambiental externa sobre a ação apresentada pelo sujeito. Considera-se que o uso do termo psicológico da abordagem behaviorista radical possa estar sob controle da pesquisadora enquanto audiência concomitante ao gerente comercial, já que se trata da abordagem teórica da mesma e que orienta o presente trabalho.

2. “Uma **explic** Concordo com a explicação do gerente comercial no sentido de que, provavelmente, o elemento-salário maior, possa ser uma das variáveis que explica o comportamento do funcionário.”

O segmento é iniciado com os autoclíticos descritivo e relacional “Concordo com”, seguido do autoclítico de composição “no sentido de que”, que especifica ao ouvinte a direção do que foi dito anteriormente, e do autoclítico quantificador “provavelmente”, sob controle intraverbal da resposta apresentada pelo gerente comercial quanto ao aumento do salário ser uma das variáveis que explica o comportamento do colaborador. O uso dos termos “provavelmente” e “possa ser” demonstram a emissão de hipóteses por parte da participante, que podem estar em função de uma estimulação insuficiente controlando sua resposta ou pelo fato de referirem-se a uma situação hipotética.

Em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante explícito, pelo uso do termo “Concordo”, seguido de descrições equivalentes às disponibilizadas pelo gerente comercial. Em relação ao viés explicativo, é classificado como externalista-funcional, por relacionar variáveis ambientais e comportamentais.

3. “Contudo, caberia uma investigação mais detalhada sobre outras questões que poderiam motivar **sua** seu desempenho (e.g., questões pessoais).”

O segmento é iniciado pelo autoclítico manipulativo “Contudo”, com o efeito de modificar a direção do comportamento do ouvinte, acrescentando um argumento que não estava presente na resposta do gerente comercial (“caberia uma investigação mais detalhada sobre outras questões que poderiam motivar seu desempenho (e.g., questões pessoais)”). O uso do verbo “caberia”, conjugado no futuro do pretérito e sujeito ausente, indica uma forma polida de emissão de mando.

Diante do exposto, em relação à audiência, o segmento é classificado como persuasivo. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional (por considerar a variável “questões pessoais”, entendendo-as enquanto experiências vividas pelo indivíduo em ambiente externo ao do trabalho).

4. “e mesmo se não existem características individuais (e.g., pessoa mais resiliente **e por isso trabalha**) que o auxilie a trabalhar melhor sobre pressão.”



Posteriormente, o uso do autoclítico manipulativo “e mesmo” redireciona novamente o discurso para a concordância em relação à resposta disponibilizada anteriormente pelo gerente comercial, referente à atribuição do comportamento do colaborador 1 a características individuais (antes de ter mencionado sobre a influência do esquema remunerativo).

Em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante implícito, por repetir argumentos equivalentes ao da mesma. Em relação ao viés explicativo, internalista-mentalista (por mencionar características individuais próprias, sem relacionar a contingências ambientais).

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

5. “Provavelmente a **desmotivação** o baixo desempenho do funcionário 2 terá causas de cunho **mais pessoal** tanto pessoal”

O segmento é iniciado pelo autoclítico quantificador “Provavelmente”, que indica que a resposta que o acompanha está sob controle de estimulação insuficiente para ser afirmada categoricamente ou sob controle da resposta do gerente comercial, que fez uso do mesmo termo.

Em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante implícito, por também atribuir (assim como o gerente comercial) a explicação do baixo desempenho do colaborador a causas de cunho pessoal (conforme resposta do gerente comercial: “não ter conhecimento técnico suficiente para desempenhar a função, não ter capacidade para desempenhar a função e não estar motivado o suficiente para fazer a função. Provavelmente, também, ele deveria estar com algum problema em casa, ou em algum outro lugar, principalmente por ele ter experiência”). Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional (novamente, entendendo causa de cunho pessoal como experiências vividas pelo indivíduo em ambiente externo ao trabalho).

6. “quanto profissional. Como ele já exerceu a função em uma empresa do mesmo ramo ele pode ter adquirido algum tipo de “fadiga” ou “resistência” a essa forma de produção, o levando a apresentar um menor desempenho quando comparado a outro funcionário que se deparou com esse modelo agora.”

Inicialmente, a participante atribui o “baixo desempenho” (mesmos termos usados pelo gerente comercial) do colaborador 2 a causas de “cunho mais pessoal”, assim como o gerente comercial havia atribuído (como pode ser observado no segmento anterior). Posteriormente, edita sua verbalização para “causas de cunho *tanto pessoal quanto profissional*”, por possivelmente a mesma ter ficado sob controle de outros fatores que pudessem contribuir para o baixo desempenho, ou sob controle de um viés psicológico de explicação, que implica em um olhar para a interação indivíduo-ambiente e para a história sobre a explicação do comportamento (mesmo que algumas abordagens psicológicas adotem vieses explicativos internalistas concomitantemente a vieses externalistas).

O segmento é iniciado por um autoclítico de composição “*quanto profissional*”, que altera a direção do discurso a partir do modo de sua formulação, acrescentando um novo argumento (não presente na resposta do gerente comercial). Em seguida, tatos, autoclíticos de tato (como relacionais e quantificadores) e de composição subsidiam o argumento.

Então, em relação à audiência, o segmento é classificado como persuasivo. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por fazer relações com o ambiente histórico para explicar o padrão comportamental. Curiosamente, no entanto, observa-se que a participante não menciona entre as variáveis de cunho profissional que afetam o desempenho do colaborador, variáveis da organização atual, mas somente de organizações passadas em que o colaborador possa ter atuado (histórico).

#### 7. “Eu não o confrontaria com as habilidades do outro funcionário,”

O segmento é iniciado pelos autoclíticos descritivo, relacional e qualificador de negação “Eu não o confrontaria”, seguido do relacional “*com as habilidades de outro funcionário*”, sob controle intraverbal de parte da resposta do gerente comercial, que afirmava: “Eu, depois de ter conversado com o primeiro colaborador, para entender o quê ele fazia de diferente dos outros, ia perguntar para o colaborador 2 como ele vinha trabalhando, o quê ele entendia do trabalho dele e por quê ele não fazia da forma como o colaborador 1 fazia. Ia explicar a forma como o colaborador 1 trabalhava e perguntar por quê o colaborador 2 não fazia isso”.

Assim, em relação à audiência, o segmento é classificado como discordante implícito. Em relação ao viés explicativo, o segmento é classificado como externalista-funcional, por tratar de uma variável ambiental (confronto) e seu possível efeito sobre o desempenho do colaborador.

8. “mas sim questionaria sobre **questões** como ele se sentia diante da situação, faria perguntas de cunhos individual (situação familiar, financeira, saúde) e avaliaria outras questões estruturais (e.g., se **a empresa fornece** ele necessita de modificações na maneira como trabalha, na aparelhagem, no horário e também outras dimensões (e.g., satisfação no trabalho, presença de *Burnout*, depressão, etc);.”

O segmento é iniciado por um autoclítico manipulativo (mando) “mas sim [...]”, que altera a direção do discurso sob controle intraverbal da resposta do gerente comercial. Ou seja, a partir do autoclítico manipulativo, a participante instrui o ouvinte a responder da forma que ela considera apropriada. A resposta também é predominada por autoclíticos relacionais (como exemplos), que subsidiam os argumentos da participante e autoclíticos descritivos (“questionaria”, “avaliaria”). É observada uma auto-edição do discurso, que altera “a empresa” enquanto sujeito da oração, para “ele” (o colaborador) enquanto sujeito. A edição implica na retirada de responsabilização da empresa, para a responsabilização do sujeito, o que pode estar sob controle do gerente comercial enquanto audiência.

Diante do exposto, em relação à audiência, o segmento é classificado como persuasivo. Em relação ao viés explicativo, parcialmente externalista-funcional e parcialmente internalista-mentalista, por considerar diversas variáveis (individuais e estruturais) na avaliação do comportamento do colaborador.

## **Fase experimental 2 – Participante x Psicóloga organizacional**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

9. “Concordo com a resposta apresentada pela psicóloga,”

A resposta à fase 2 é iniciada com os autoclíticos descritivo e relacional (tato) apresentados acima, que expressam, em relação à audiência, concordância explícita. Considerando o viés externalista-funcional de explicação da psicóloga organizacional (audiência), que considera variáveis relativas à história pessoal e à estrutura organizacional

em sua explicação, o segmento é classificado como externalista-funcional em relação ao viés explicativo.

10. “e mantenho minha resposta atribuída anteriormente, onde manteria o reforço positivo ao funcionário 1 [Reforçar parabenizando o comportamento realmente é uma boa opção. Concordo com a explicação do gerente comercial no sentido de que, provavelmente, o elemento-salário maior, possa ser uma das variáveis que explica o comportamento do funcionário. Contudo, caberia uma investigação mais detalhada sobre outras questões que poderiam motivar seu desempenho (e.g., questões pessoais) e mesmo se não existem características individuais (e.g., pessoa mais resiliente) que o auxilie a trabalhar melhor sobre pressão.]”

A resposta é seguida pelo autoclítico manipulativo e descritivo “*e mantenho* minha resposta atribuída anteriormente”. A participante copia a resposta dada por ela na fase 1, antecipada por uma edição (em azul e vermelho). Assim, nota-se menor sensibilidade à mudança de audiência sobre o segmento, o que pode ser explicado pela parcial identificação da “regra” do experimento pela participante. No questionário final, ao perguntada se havia identificado qual era o objetivo da pesquisa, a participante respondeu: “suponho que deseje avaliar o impacto da avaliação que realizamos após ler a avaliação de um profissional capacitado”. No entanto, é observada a auto-edição de “Reforçar” para “reforço positivo”, ou seja, o rebuscamento do termo psicológico, o que pode estar sob controle da outra psicóloga organizacional como audiência. Possivelmente, a identificação do objetivo do experimento pela participante se deve ao seu treino na comunidade acadêmica e científica, já que conforme respondido no questionário inicial, a participante concluiu Mestrado e estava finalizando Doutorado.

Assim, em relação à audiência o segmento é classificado como adicional, por antecipar e apresentar a emissão de novos argumentos (porém, não de forma persuasiva, já que a cópia demonstra alto grau de insensibilidade da resposta ao controle da audiência). Em relação ao viés explicativo, parcialmente internalista-mentalista e externalista-funcional.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

11. “Concordo e acho importante ressaltar **que** a presença de um possível “assédio moral” ou mesmo “mobbing” por parte das empresas que realizam algum tipo de **tr**ameça com seus funcionários.”

Novamente, a participante inicia a resposta com o autoclítico descritivo “Concordo”, seguido dos autoclíticos descritivo e qualificador “acho importante”. É observada a concordância explícita em relação à audiência, a partir de paráfrase e do uso do termo “Concordo”, bem como do autoclítico qualificador. Também, o argumento acima (sobre assédio moral) não foi apresentado pela participante na fase 1 (em interação com o gerente comercial), o que demonstra o controle intraverbal em relação à resposta da audiência sobre sua elaboração. Em relação ao viés explicativo, o segmento é categorizado como externalista-funcional, por identificar uma variável externa referente à estrutura organizacional em relação ao comportamento do colaborador.

12. “Contudo, **reintero** matenho meu posicionamento quanto as atividades que poderiam ser realizadas com este funcionário 2. A saber: [**Provavelmente o baixo desempenho do funcionário 2 terá**] **analisar** as [causas de cunho tanto pessoal quanto profissional. Como ele já exerceu a função em uma empresa do mesmo ramo ele pode ter adquirido algum tipo de “fadiga” ou “resistência” a essa forma de produção, o levando a apresentar um menor desempenho quando comparado a outro funcionário que se deparou com esse modelo agora. Eu não o confrontaria com as habilidades do outro funcionário, mas sim questionaria sobre como ele se sentia diante da situação, faria perguntas de cunhos individual (situação familiar, financeira, saúde) e avaliaria outras questões estruturais (e.g., se ele necessita de modificações na maneira como trabalha, na aparelhagem, no horário e também outras dimensões (e.g., satisfação no trabalho, presença de *Burnout*, depressão, etc).]”

O segmento é iniciado pelo autoclítico manipulativo “Contudo”, usado com o efeito de mudar a direção do comportamento. Em seguida, a participante edita o autoclítico descritivo e relacional “reintero”, para “mantenho meu posicionamento”, referindo-se à sua resposta já dada ao gerente comercial. Cópia, então, a resposta disponibilizada na fase 1, com poucas auto-edições (em vermelho e azul).

Novamente, a emissão “mantenho meu posicionamento” parece estar sob controle da identificação da “regra” do experimento pela participante, que, segundo ela, seria avaliar o efeito de avaliações de profissionais capacitados sobre a sua avaliação. É demonstrado, assim, menor controle da mudança de audiência sobre as respostas da participante e maior controle da regra do experimento e, assim, da própria pesquisadora enquanto audiência sobre o discurso da participante.

Diante do exposto, em relação à audiência, o segmento é classificado como adicional. Em relação ao viés explicativo, é classificado como parcialmente internalista-mentalista, parcialmente externalista-funcional, por atribuir o comportamento a características individuais, bem como a fatores externos.

#### **6.4.4. Participante 4**

##### **Fase experimental 1 – Participante x Psicóloga organizacional**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

1. “Acredito que o reforço inicial para o colaborador tenha sido a principal variável pra que serviu como reforçador para o colaborador 1 tenha sido a motivação o retorno financeiro de seu trabalho estar associado ao comportamento de produzir.”

A partir do participante 4 houve a alteração da variável independente (audiência) entre as fases experimentais 1 e 2, como já apresentado neste trabalho, ou seja, o participante primeiramente interagia com a psicóloga organizacional (audiência), e na fase seguinte, interagia com o gerente comercial (audiência).

O segmento é iniciado pelo autoclítico descritivo “Acredito” e também é composto predominantemente por topografias de tato em relação à situação apresentada e autoclíticos relacionais. Em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante implícito, por apresentar explicação equivalente à apresentada pela psicóloga organizacional, quanto ao novo esquema de remuneração ser uma das principais variáveis que atuaram sobre o alto desempenho do colaborador 1. Em relação à abordagem teórica (Behaviorismo Radical, sobre o qual foi discorrido neste trabalho), o segmento é classificado como coerente, por relacionar a ação do colaborador a uma variável externa (retorno financeiro), fazendo uso também de

conceitos da área (como “reforçador”). Em relação ao viés explicativo, logo, observa-se o viés externalista-funcional de explicação do comportamento.

2. “Como em sua experiência anterior os seus comportamentos provavelmente só eram mantidos por *feedbacks* realizados por seu líder, o retorno financeiro disponibilizado por seu comportamento possui um alto grau de significância, **não sendo necessário *feedbacks***. Diante disso, provavelmente os *feedbacks* terão pouco “peso” para o **colaborador**. **Sendo m** neste início. Provavelmente **o** esses ganharão mais **força** “peso” a medida que o tempo passar, pois **o** “**peso**” o retorno financeiro não será mais suficiente como reforço. **Eu acrescentaria outros** Depois de um certo período (acredito que 6 meses) eu acrescentaria outros reforçadores como prêmios, viagens e bonificações, **difere** que não seriam disponibilizados **em seu formato financeiro** financeiramente, e manteria uma constância nos *feedbacks*, principalmente os positivos.”

São observados novos autoclíticos descritivos no segmento, como “eu acrescentaria” e “manteria”. O segmento também é composto predominantemente por topografias de tato sobre a situação apresentada e autoclíticos relacionais, quantificadores e de composição. O alto número de edições feitas (desde o segmento anterior) parece estar sob controle da pesquisadora e seu orientador enquanto audiências, visto que a abordagem teórica do participante é a mesma destes (o que era conhecido pelo participante, além do mesmo ter se formado na mesma universidade que a pesquisadora e ter sido aluno de seu orientador), manifestando então maior cautela nos termos usados, principalmente, para não soarem como mentalismos (por ex.: a exclusão de “motivaç(ão)” e a troca por “retorno financeiro”; a troca de “força”, sem aspas na frase, por “peso”, com aspas; e a substituição de “peso” por “retorno financeiro” ao final da resposta).

Em relação à audiência, o segmento é classificado como adicional, por acrescentar outros argumentos, além dos colocados pela psicóloga organizacional, de forma complementar (não discordante). Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente, por durante toda ele relacionar a ação do colaborador com seu ambiente externo (histórico e atual). Em relação ao viés explicativo, observa-se o viés externalista-funcional de explicação do comportamento.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

3. “Acredito que pela experiência anterior do colaborador 2, o retorno financeiro já não seja mais suficiente para a manutenção de comportamentos associados a alto desempenho. Acredito **que seria** que o colaborador precise de outras formas de reforço que o estimulem a **trabalhar** produzir melhor, como os bônus, prêmios e viagens citados anteriormente.”

É observada a predominância de autoclíticos descritivos, relacionais, qualificadores e de composição.

Em relação à audiência, o segmento é classificado como adicional, por acrescentar novas explicações além das disponibilizadas pela psicóloga organizacional, porém sem características de discordância ou persuasão. Em relação à abordagem teórica, coerente, pois novamente avalia o efeito de variáveis externas (históricas e atuais) sobre o desempenho do colaborador. Em relação ao viés explicativo, logo, externalista-funcional.

4. “Mas assim como **dito** foi dito, acredito que é preciso uma atenção maior ao colaborador.”

O segmento é iniciado pelo autoclítico manipulativo “Mas”, seguido do autoclítico de composição “assim como foi dito”, sob controle intraverbal de parte da resposta da psicóloga organizacional, alterando a direção do discurso e expressando concordância com a resposta da mesma. O segmento também é composto dos autoclíticos relacional, descritivo, qualificador de asserção e quantificador.

Assim, em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante explícito, através da verbalização “mas assim como foi dito” sob controle intraverbal da explicação disponibilizada pela psicóloga organizacional (audiência) previamente. Em relação à abordagem teórica, coerente, por continuar considerando o efeito de uma variável externa sobre a resposta do colaborador. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

5. “Talvez **aque** a execução das funções relacionadas ao cargo não sejam mais **refor** tão prazerosas para o colaborador, e seja necessário alinhar as demandas do colaborador com as demandas oferecidas pela empresa. Neste caso é necessário



um acompanhamento mais próximo do colaborado, considerando suas necessidades e gostos pessoais.”

O segmento é composto por autoclíticos qualificadores, quantificadores e relacionais. Em relação à audiência, é classificado como concordante implícito, por emitir a partir de outra topografia, conteúdo equivalente ao que havia sido dito pela psicóloga organizacional. Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente, por novamente relacionar variáveis ambientais e comportamentais. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

### **Fase experimental 2 – Participante x Gerente comercial**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

6. “Não acredito que o Concordo com o fato da mudança no sistema de remuneração que o fato da mudança na forma de remuneração seja o principal motivo que tenha o levado a um bom desempenho.”

A resposta do participante é iniciada por uma discordância em relação à audiência (“Não acredito que”), que é auto-editada para uma concordância explícita (“Concordo”), composta por autoclíticos descritivos, qualificadores e relacionais. A concordância se refere à única variável externa mencionada pelo gerente comercial em relação à explicação do alto desempenho do colaborador.

Assim, em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante explícito. Em relação à abordagem teórica, coerente. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

7. “Mas não acho que haja apenas o *feedback* seja o suficiente para mantê-lo produzindo cada vez mais.”

Posteriormente, a partir de “Mas[...]”, é observada a introdução de um autoclítico manipulativo, que altera a direção do discurso, diante de uma operação estabelecida

advinda da audiência. Ou seja, é manifestada uma discordância em relação à audiência (“não acho”).

Em relação à audiência, o segmento é classificado como discordante explícito (apesar de não aparecer o termo “discordo”, que seria o oposto de “concordo”, usado no segmento anterior). Em relação à abordagem teórica, coerente. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

8. “Assim como o retorno financeiro, o *feedback* em determinado momento perderá “peso” como mantenedor do comportamento. Acredito que novas metas, novas formas de reforço e capacitações constantes são necessárias a manutenção, e aumento dos comportamentos relacionados a alto desempenho.”

A discordância, por sua vez, é seguida de argumentos persuasivos que explicam a primeira, compostos por autoclíticos relacionais, descritivos, quantificadores, qualificadores e de composição.

Assim, o segmento é classificado em relação à audiência, como persuasivo. Em relação à abordagem teórica, coerente, pelas relações entre ação e ambiente externo na explicação do comportamento. Em relação ao viés explicativo, logo, externalista-funcional.

A estrutura da resposta do participante em relação à audiência segue, então, a seguinte ordem: concordância, discordância e persuasão. A auto-edição inicial, bem como a ordem do segmento, apontam para o controle da audiência sobre a resposta do participante, porém, não deixando de operar o controle dos pressupostos teóricos reforçados no histórico do participante sobre seu discurso. Possivelmente, a concordância ocorreu no início da resposta em função de “suavizar” e compensar o efeito de aversividade das discordâncias e persuasões emitidas em seguida.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

9. “Acredito que a competência técnica não seja uma variável que explicaria a diferença de desempenho dos funcionários.”

O participante inicia o segmento com o autoclítico descritivo “Acredito”, usado por várias vezes em seu discurso, que indica a força da emissão. Esse autoclítico pode ter sido

emitido por tantas vezes pelo participante para indicar que há uma estimulação insuficiente controlando sua afirmação, ou então, como uma forma polida de colocar suas afirmações, e também para amenizar o efeito aversivo de discordâncias ou de ordens sobre o repertório do ouvinte. Também são observados autoclíticos relacionais e qualificador de negação no segmento do participante, além do controle intraverbal apresentado.

Através do segmento acima, o participante nega a resposta que foi dada pelo gerente comercial, sob controle intraverbal da passagem em que o gerente comercial atribui à competência técnica o desempenho do colaborador. O autoclítico de negação qualifica e cancela a resposta que a ele se segue, envolvendo o fato de que a resposta é forte, por ter sido produzida (afirmada) por outrem (pelo gerente). O participante, porém, ao invés de já iniciar a resposta com o qualificador de negação “*Não acredito*”, inicia com o autoclítico descritivo “*Acredito*”, colocando o “*não*” no meio da frase, o que torna mais implícita a negação da resposta relacionada à audiência, diminuindo também o efeito aversivo de uma negação direta sobre o repertório do ouvinte. Além disso, o participante não utiliza o qualificador “*é*”, mas sim “*seja*”, imprimindo uma discordância menos categórica ao discurso.

Assim, em relação à audiência, o segmento é classificado como discordante implícito. Em relação à abordagem teórica, coerente, por não atribuir a um fator exclusivamente “*individual*” a ação do colaborador. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

10. “Se isso fosse um critério a ser considerado, provavelmente o colaborador 2 teria um desempenho melhor.”

O seguimento é constituído por um autoclítico manipulativo (“Se isso [...]”), que altera a direção do discurso a partir de uma operação estabelecida advinda da audiência (sob controle intraverbal da resposta dada pelo gerente comercial).

Em relação à audiência, o segmento é classificado como persuasivo, pelo efeito manipulativo do discurso. Em relação à abordagem teórica, coerente, por novamente enfatizar a relação entre variáveis históricas e as respostas do colaborador. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

11. “Também acredito que comparar o comportamento do colaborador 1 com o do colaborador 2, de forma a estimular o segundo a trabalhar melhor, terá um efeito contrário.”

O participante, novamente, nega a resposta que foi dada pelo gerente comercial, sob controle intraverbal da passagem em que o gerente comercial afirma que compararia o desempenho do colaborador 2 ao do colaborador 1, em conversa com o colaborador 2. Novamente, é observada na estruturação do discurso a não explicitação da discordância em relação à resposta do gerente comercial, mas a colocação de uma forma mais implícita e suavizada. Ou seja, o segmento é iniciado pelo verbo afirmativo (autoclítico descritivo) “acredito”, ao invés do autoclítico qualificador de negação acompanhado do descritivo “Não acredito”. Aliás, em nenhum momento no segmento, é observado o autoclítico qualificador de negação “não”. A resposta é inteiramente estruturada como afirmativa, de forma que a contrariedade e efeitos aversivos da mesma são amenizados.

Em relação à audiência, então, o segmento é classificado como discordante implícito. Em relação à abordagem teórica, coerente, por avaliar o efeito de variáveis externas sobre a resposta do colaborador. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

12. “Acho necessário identificar os motivos que podem estar levando o colaborador a um baixo desempenho através de uma conversa direta. A partir daí tomar as decisões necessárias.”

O segmento é estruturado por um mando-conselho e suavizado (“Acho necessário identificar [...]”), composto de autoclíticos descritivo, qualificadores e relacionais. O participante coloca o que acha necessário ser feito, todavia, em nenhum momento emite ordens imperativas ou especifica o sujeito das ações a serem realizadas. Porém, o segmento é emitido em seguida a uma discordância implícita, sob controle intraverbal de explicitá-la e obter efeito reforçador sobre o repertório do ouvinte.

Diante do exposto, em relação à audiência, o segmento é classificado como persuasivo, por adicionar argumentos que sustentam a discordância anteriormente feita, utilizando de autoclíticos de mando (qualificadores) em sua composição e verbos no infinitivo. Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

Em questionário final, o participante deixou mais explícito, do que nas respostas direcionadas para o gerente comercial, a discordância em relação às explicações do mesmo, afirmando: “[...] acredito que a maioria dos profissionais não possuem um bom conhecimento sobre o comportamento humano. Isso leva a maioria das pessoas a analisar as variáveis erradas, como foi o caso principalmente do Gerente Comercial.”.

### 6.4.5. Participante 5

#### Fase experimental 1 – Participante x Psicóloga organizacional

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

1. “Acredito que além da questão salarial, que proporciona ao colaborador estabelecer **seu próprio trabalho** sua própria remuneração, também **a** há a questão da área de atuação onde **ant**, anteriormente, existia **um** certo risco decorrente da função exercida, a qual tem por objetivo proteger pessoas e valores com a própria vida. **Se** Sendo assim, a mudança de função para atividades mais seguras, pode ter proporcionado **o** a motivação que o colaborador **precisa** necessitava para obter resultados de produtividade **e conseqüentemente** e, conseqüentemente, financeiros, criando assim um ciclo de reforços e incentivos.”

O segmento é iniciado pelo autoclítico descritivo “Acredito” e seguido de autoclíticos de composição, além da presença de autoclíticos relacionais e quantificadores (tato) também. São observadas contingências intraverbais e de tato controlando o segmento verbal da participante, como já discorrido neste trabalho, na análise do discurso dos outros participantes. Em relação à audiência, o segmento é categorizado como concordante implícito e adicional, por mencionar dois fatores externos equivalentes ao mencionado pela psicóloga organizacional sobre o comportamento apresentado pelo colaborador 1 (mudança de função e de esquema de remuneração). Em relação à abordagem teórica (Sócio-Histórica), o segmento é categorizado como parcialmente coerente aos pressupostos, por considerar fatores sócio-históricos na análise referente aos comportamentos apresentados pelo colaborador. Também é considerado parcialmente incoerente por utilizar um termo da abordagem behaviorista radical (“reforços”), possivelmente sob controle da pesquisadora desta abordagem ou sob controle da resposta da psicóloga organizacional, que fez uso desse termo (“Assim como teve o incentivo/reforço e reconhecimento necessários para melhorar ainda mais seu desempenho”). Em relação ao viés explicativo, o segmento é categorizado como externalista-funcional.

Segundo a abordagem Sócio-Histórica, proposta por Vygotsky (1896/1934), o ser humano se constitui na relação com o outro, sendo as funções psicológicas superiores produto

da atividade humana. Assim, são nas relações sociais entre os indivíduos e o mundo exterior que se fundamentam as funções psíquicas, sendo toda aprendizagem mediada por instrumentos técnicos e pela linguagem, de origem sociocultural (VYGOTSKY, 1996). Segundo o autor, o desenvolvimento mental se dá através da interiorização das funções psicológicas, ou seja, “[da interiorização dos] modos históricos e culturalmente organizados de operar com as informações do meio” (LUCCI, 2006, p. 8).

2. “Porém, é necessário considerar que o colaborador, por mais motivado que se encontre, está em período de experiência e tudo é novidade. Assim, torna-se se faz é necessário seu acompanhamento constante, para que a hora que torne-se a atividade torne-se tornar-se rotina, não traga consigo a desmotivação. A empresa precisa fornecer ao colaborador ferramentas que proporcionem seu desenvolvimento e que o mesmo possa ser cada vez produtivo, mas de forma eficiente. Além disso Através do É responsabilidade do gestor realizar este acompanhamento, proporcionar a cultura do *feedback* e o auxílio pontual e singular dos pontos a serem melhorados, uma vez que, as expectativas em cima de um colaborador que não conhece a função, são bem menores do que as em cima de quem já familiarizado. Com a aquisição da experiência, as expectativas mudam, tanto da empresa em relação ao colaborador, quando quanto do colaborador em relação à empresa. O não A falta de acompanhamento das expectativas individuais, pode ser mais prejudicial do que a remuneração errada.”

O segmento é iniciado por um autoclítico manipulativo (“Porém”), que altera a direção do que havia sido dito pela própria participante anteriormente. Em seguida, observa-se o autoclítico qualificador de asserção “é necessário” manifestado por duas vezes no segmento, também o qualificador “É responsabilidade”. Também é observada a presença de autoclíticos relacionais, quantificadores e de composição, além do controle intraverbal presente. Observa-se a partir dos autoclíticos qualificadores de asserção apresentados acima e de variados verbos apresentados no tempo presente e modo afirmativo, o maior efeito de precisão das verbalizações feitas pela participante. Nesse mesmo sentido, são observadas três auto-edições que se referem à emissão do qualificador “é”, imprimindo maior precisão às afirmações (que, por sua vez, são equivalentes às disponibilizadas pela outra psicóloga organizacional – audiência).

Em relação à audiência, o segmento é categorizado como concordante implícito e adicional, repetindo argumentos semelhantes aos disponibilizados pela outra psicóloga organizacional da interação (necessidade de acompanhamento, *feedback*, auxílio ao colaborador) e trazendo novas observações complementares. Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente, por considerar fatores sócio-históricos sobre o desempenho e, principalmente, implicar a empresa e gestores sobre os comportamentos apresentados pelo colaborador. Assim, em relação ao viés explicativo, o segmento classifica-se como externalista-funcional.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

3. “Em algumas situações, o colaborador só atua **na** em uma determinada área, por ser a única experiência que **possui.**, não **pod** porque gosta. Isso é possível de ser verificado em entrevista estruturada, porém sabemos que a demanda para cargos operacionais **são grandes** é grande, nem sempre permitindo este tipo de avaliação, dando início a um ciclo.”

O segmento é composto por autoclíticos de composição, quantificadores, qualificadores, relacionais e manipulativo. Em relação à audiência, o segmento é categorizado como adicional, pois não parece apresentar o efeito de persuadir o ouvinte a uma explicação diferente, mas somente complementar. Em relação à abordagem teórica, coerente, por considerar fatores estruturais e sociais. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional. A participante usa um verbo conjugado no presente e plural (“[nós] sabemos”), indicando familiaridade com a audiência.

4. “O colaborador já percebe a atividade como rotina, entretanto por já conhecer a função, **as expectativas são mais elevadas** e às vezes é esquecido no momento do treinamento, **des** sendo desconsiderada a possibilidade daquele colaborador não conhecer a **po** forma de produzir específica da empresa ou a mudança de tecnologia utilizada de um lugar para outra **C**. Dessa forma, o colaborador, que já **não está motivado, não produz, não recebe** e **não é reconhecido nem financeiramente nem profissionalmente, desmotivando-o mais ainda. Até porquê,**

não é por funcionar para um colaborador o tipo de remuneração que, via de regra, funcionará para todos.”

O segmento acima é predominado pela topografia de tato, sendo composto também por autoclíticos quantificadores, relacionais, qualificadores e de composição. Observa-se alta predominância, também, de auto-edição do discurso, principalmente, referente a verbalizações que foram acrescentadas posteriormente pela participante (em azul), de forma a tornar o discurso mais descritivo (explicativo) para o ouvinte.

Em relação à audiência, o segmento é categorizado como adicional, por, novamente, acrescentar argumentos de forma complementar em relação à audiência (e não fazê-la “mudar de opinião” ou “mandar” algo). Em relação à abordagem teórica, classifica-se como coerente, já que a participante considera, além de variáveis ambientais organizacionais sobre o desempenho do colaborador, as diferenças individuais (diferença de histórico dos sujeitos). Em relação ao viés explicativo, o segmento é classificado como externalista-funcional, por considerar variáveis históricas-ambientais. Apesar de serem usados alguns termos não descritivos como “motivado”, a participante relaciona-o a condições ambientais, não atribuindo a explicação a um fator interno.

5. “O medo **é ita** nunca foi e dificilmente será um fator motivacional, gera ansiedade e afeta diretamente a produtividade, **po** contribui aos níveis de estresse e só tende a **piorar** tornar o ambiente propicio a atestados e afastamentos.”

Observa-se a presença de autoclíticos qualificadores, quantificadores e tatos no segmento verbal da participante. Assim como a psicóloga organizacional (audiência), a participante também comentou sobre os efeitos da ameaça de demissão/medo (sob controle intraverbal da resposta da primeira). Em relação à audiência, o segmento é categorizado como parcialmente concordante implícito e parcialmente adicional. Em relação à abordagem teórica, coerente (por considerar aspectos relacionados à saúde do colaborador, no entanto, atrelados à sua produtividade na organização). Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

6. “Assim como o colaborador que está indo bem, é necessário acompanhar o colaborador 2, identificar suas dificuldades, fornecer **desenvolvimento** treinamento, desenvolvimento e *feedback*.”



O segmento é iniciado por um autoclítico de composição, que estabelece relação com uma variável específica (“Assim como o colaborador que está indo bem”), seguida por um autoclítico qualificador (“é necessário”) e verbos no modo infinitivo (também são identificados autoclíticos relacionais). Em relação à audiência, o segmento é classificado como concordante implícito, por mencionar fatores equivalentes. Em relação à abordagem teórica, coerente, por tratar de responsabilidades da organização sobre o desempenho do colaborador. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por considerar variáveis externas relacionadas à estrutura organizacional sobre o desempenho.

7. “Se mesmo assim, não houver melhora no desempenho, pela não falta de identificação com a função, se possível ainda há a possibilidade de identificar outras áreas de atuação possíveis de em que o colaborador possa ser enquadrado remanejado dentro da empresa. At Por, conhecendo o pro Conhecendo o processo operacional de produção, o colaborador pode ser bem útil em outros processos.”

O segmento é predominado por autoclíticos de composição, havendo também autoclíticos quantificadores e qualificadores. Em relação à audiência, o segmento é classificado como adicional. Em relação à abordagem teórica, coerente, considerando ao máximo a possibilidade de o colaborador permanecer na organização e os recursos organizacionais sobre essa permanência. Em relação ao viés explicativo, parcialmente internalista-mentalista (por atribuir à “falta de identificação” a explicação do comportamento) e externalista-funcional (visto as variáveis organizacionais que também considera, e a possibilidade, conforme abordagem teórica da participante, dessa “identificação” se tratar de uma internalização de fatores sócio-históricos, apesar de a participante não fazer menção a eles).

### **Fase experimental 2 – Participante x Gerente comercial**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

8. “Concordo que a mudança de remuneração possa motivar um colaborador, mas dif e proporcionar maior empenho,”

A resposta é iniciada por um autoclítico descritivo (“Concordo”), seguido de autoclíticos relacionais, quantificadores e intraverbais. Em relação à audiência (gerente comercial), é observada uma concordância explícita referente a dois fatores de sua resposta (remuneração e seu efeito de “motivar um colaborador” e “proporcionar maior empenho”). A concordância em relação ao segundo fator é antecipada por uma auto-edição/supressão do discurso, que se referia a um autoclítico manipulativo, o qual sinalizava discordância ou persuasão. Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por relacionar variáveis ambientais e comportamentais (apesar do uso de termos não descritivos como “empenho”, todavia entende-se o termo como comportamentos considerados produtivos).

9. “porém o mesmo não possuía conhecimento técnico, visto que veio de outra área de atuação completamente diferente.”

O segmento é iniciado, agora, por um autoclítico manipulativo (“porém”), que altera a direção da concordância prévia para uma discordância em relação à audiência, sob controle intraverbal de parte da resposta do gerente comercial (o mesmo havia verbalizado que o colaborador possuía maior conhecimento técnico, o que a participante nega nesta verbalização). Em relação à audiência, então, o segmento é categorizado como discordante explícito e persuasivo (pois além de discordar, adiciona argumentos com efeito persuasivo sobre o repertório do ouvinte – “visto que [...]”). Em relação à abordagem teórica, classifica-se como coerente. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por considerar variáveis históricas-ambientais sobre o comportamento.

10. “Anteriormente, o mesmo **assi** além de **se** proteger as pessoas, precisava estar atento à sua própria proteção. Na nova função, sua única preocupação era produzir. Por não possuir conhecimento técnico, possivelmente recebeu **mais** maior atenção e treinamento. **É necessário valoriza-lo e acompanha-lo, mas também é necessário entender que também é alguém que** Esse desenvolvimento, principalmente de uma função até então desconhecida, também é um fator fortemente motivacional.”

O segmento é composto por autoclíticos de composição (como “Anteriormente”, “Na nova função”, “Por não possuir conhecimento técnico”), autoclíticos quantificadores (“única”, “maior”, “fortemente”), qualificadores (“é”) e topografias de tatos e intraverbais sobre a

situação. É observada uma auto-edição do discurso, em que foi suprimida uma verbalização composta por autoclíticos qualificadores (mando) de asserção (“É necessário valorizá-lo e acompanhá-lo, mas também é necessário entender”). A verbalização apagada indicava, por sua vez, mando implícito, considerando o contexto de sua emissão.

Em relação à audiência, o segmento é classificado como persuasivo, por adicionar novos argumentos que subsidiam a discordância emitida pela participante no segmento anterior. Em relação à abordagem teórica, classifica-se como coerente, por considerar variáveis históricas-ambientais (inclusive, estruturais da organização) sobre o comportamento do colaborador. Assim, em relação ao viés explicativo, o segmento é classificado como externalista-funcional.

11. “Para isso, além de acompanhá-lo e dar *feedback*, é necessário compreender que dificuldades possam vir a existir e que o mesmo precisa continuar sendo estimulado. Identificar o que o motiva e investir nisso. Até porquê o período de experiência **ainda** não é tempo o suficiente de **cri** sentir a rotina, e acredito que só conseguimos observar realmente a produtividade, diante dela.”

Nesse segmento, é observada a emissão de mandos implícitos, a partir de autoclíticos de composição (“além de”), qualificadores (“é necessário”), seguidos de verbos no modo infinitivo (“dar *feedback*”, “compreender”, “identificar”). A frase final, todavia, é composta por maior número de autoclíticos de tato (tornando-a mais explicativa/descritiva).

Diante disso, em relação à audiência, o segmento é categorizado como persuasivo. Em relação à abordagem teórica, coerente. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por relacionar variáveis externas-organizacionais a variáveis comportamentais.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

12. “Comparações são tão desmotivacionais quanto a cultura do medo. **Apresentar um colab**”

São identificadas contingências intraverbais e de tato controlando o segmento, sendo composta por autoclíticos qualificadores (“são”), quantificadores (“tão”) e relacionais (“quanto a”). Em relação à audiência, o segmento é categorizado como discordante implícito,

pois é emitida sob controle intraverbal da resposta do gerente comercial, que afirma que compararia o colaborador 1 ao 2. Em relação à abordagem teórica, coerente, por considerar a singularidade do indivíduo e a influência de variáveis ambientais-culturais. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

13. “A singularidade, mesmo em grandes equipes, precisa ser respeitada e trabalhada. Cada pessoa compreende o ambiente **de uma forma, aprende**, aprende e se desenvolve de uma forma. Não há como esperar o mesmo resultado, de duas pessoas diferentes, mesmo que ambas tenham recebido o mesmo treinamento.”

O segmento é composto por autoclíticos de composição (como “mesmo em grande equipes”) e qualificadores (como “precisa ser” e “não há como esperar”), e por topografias de tato (“Cada pessoa compreende o ambiente, aprende e se desenvolve de uma forma”). Assim, em relação à audiência, o segmento é categorizado como persuasivo, já que apresenta argumentos suasórios (acompanhados dos autoclíticos qualificadores) que subsidiam a discordância do participante apresentada no segmento anterior. Em relação à abordagem teórica, novamente, coerente. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por considerar a singularidade dos indivíduos, enquanto comportamentos estabelecidos e mantidos por históricos diferentes.

14. “Acredito **sim** que esse colaborador tenha o conhecimento técnico, só não específico da empresa.”

O segmento é iniciado por um autoclítico descritivo (“Acredito”) sob controle intraverbal de uma afirmação feita pelo gerente comercial (que o colaborador não teria conhecimento técnico). A participante emite uma discordância em relação à audiência, no entanto, a discordância que anteriormente era explícita (a partir do uso do “sim”) é auto-editada para uma discordância implícita (supressão do “sim”, que indicava ênfase na discordância). Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por relacionar o conhecimento técnico do colaborador (em seguida) à sua experiência e sinalizar que cada empresa apresenta contingências específicas.

15. “Porém, por já possuir experiência, pode ter sido deixado de lado e não recebido tanta instrução e atenção que propiciasse seu melhor desempenho.”

O segmento é iniciado pelo autoclítico manipulativo “Porém” e de composição “por já possuir experiência”. A verbalização “pode ter sido” sinaliza a emissão de uma afirmação não categórica pela participante, o que indica que uma estimulação insuficiente está controlando sua verbalização ou que a audiência “gerente comercial” controlou esse tipo de emissão mais “cautelosa” (já que a verbalização da participante remete a procedimentos gerenciais que “podem” não ter sido feitos).

Em relação à audiência, o segmento é classificado como persuasivo, por ser emitido sob controle intraverbal da discordância feita no segmento anterior, com argumentos que a embasam, além dos autoclíticos de mando observados. Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente, e ao viés-explicativo, externalista-funcional, por considerar variáveis históricas-ambientais (implicando a organização) sobre o comportamento apresentado pelo colaborador.

16. “Realmente, o colaborador pode estar com problemas em casa,”

O segmento é iniciado pelo autoclítico qualificador de asserção “Realmente”, emitido sob controle intraverbal de parte da resposta do gerente comercial, sinalizando concordância explícita em relação à audiência (o gerente comercial afirma em sua resposta que o colaborador “deve estar com problemas em casa”). Todavia, novamente é observada a emissão “pode estar”, que parece indicar estimulação insuficiente controlando a verbalização da participante para que esta seja feita de forma categórica. Em relação à abordagem teórica, o segmento é classificado como coerente. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, considerando agora uma variável externa à organização.

17. “pode também não gostar do que faz e não se identificar com a remuneração.”

A sequência da resposta é classificada como adicional em relação à audiência, por complementar o fator indicado pelo gerente comercial. Em relação à abordagem teórica, é classificada como coerente (pois também trata de aspectos internalizados). Em relação ao viés explicativo, internalista-mentalista, por indicar variáveis internas sobre o desempenho, sem fazer menção, dessa vez, a variáveis históricas-ambientais.

18. “É necessário **identificar e dar suporte** dar suporte, para isso é preciso identificar qual é a questão e não compara-lo a outro colaborador, que possivelmente **possui** não possui as mesmas questões. **Se for falta de treinamento, fornecer. Se for falta de compreensão da remuneração (mesmo tendo já tid já trabalhado dessa forma, as empresas são diferentes), explicá-la.** Além do feedback, é necessário realmente ouvi-lo e verificar se há algo que pode ser feito.”

O segmento é composto pelos autoclíticos qualificadores (mando) “É necessário”, “é preciso” e “não”, acompanhados de vários verbos no infinitivo (“dar suporte”, “identificar”, “fornecer”, “verificar”) e indicativo (“explicá-la”, “ouvi-lo”), que sinalizam, nesse contexto, a emissão de mandos implícitos (suavizados). Também são observados autoclíticos de composição (mando), como “Se for falta [...]” e “Além do [...]”. Esse segmento foi o que apresentou maior número de emissões de mando pela participante (apesar de implícitos).

Assim, o segmento é categorizado como persuasivo em relação à audiência. Quanto à abordagem teórica, é classificado como coerente. Quanto ao viés explicativo, externalista-funcional, por diferenciar os históricos dos colaboradores e implicar as variáveis organizacionais sobre seus desempenhos.

#### 6.4.6. Participante 6

##### Fase experimental 1 – Participante x Psicóloga organizacional

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

1. “**Ao que t Ao que parec** Diante dos fatos, **con** também penso que, muito provavelmente, o estímulo diferenciado oferecido ao colaborador 1, por meio da remuneração baseada em produtividade, foi **o** algo que o motivou **a ter o** a exercer sua atividade de acordo com a possibilidade de maiores ganhos financeiros; tal fato também gerou outro possível estímulo/reforço, qual seja, o reconhecimento de seu esforço e trabalho por parte da chefia.”

A resposta é iniciada pelo autoclítico de composição “Diante dos fatos”, seguido pelo relacional “também”, do descritivo “penso”, do relacional “que”, do quantificador “muito provavelmente” e de topografias de tato sobre a situação sob controle intraverbal da resposta dada pela outra psicóloga organizacional. São também observados autoclíticos de auto-edição (em vermelho), sendo que os termos “Ao que t Ao que parec” parecem ter sido emitidos (e em seguida apagados) sob controle de verbalização idêntica (“ao que parece”), emitida também no início da resposta pela outra psicóloga da interação (audiência).

Em relação à audiência, o segmento é categorizado como concordante explícito, pois além de explicitar a concordância na verbalização (“também penso que”), foram mencionados fatores externos organizacionais equivalentes aos citados pela outra psicóloga da interação (audiência) para explicar o desempenho do colaborador da situação organizacional (“remuneração”, “estímulo/reforço”, “reconhecimento”). A categoria em relação à abordagem teórica não foi considerada para análise do segmento, bem como não será considerada na dos demais segmentos, pois a participante respondeu ao questionário inicial que nenhuma abordagem teórica específica orientava sua prática profissional. Em relação ao viés explicativo, o segmento foi categorizado como externalista-funcional.

2. “Assim, o acompanhamento do desempenho por meio de treinamento e *feedback* se faz importante a fim de manter esse comportamento, aparentemente tido como desejável pela organização.”

Nesse segmento, é observado o autoclítico qualificador “se faz importante”, acompanhando o restante das emissões sob controle intraverbal de resposta dada pela outra psicóloga organizacional (audiência), sendo bastante semelhantes às disponibilizadas pela última.

Dessa forma, o segmento é categorizado como concordante implícito em relação à audiência. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por relacionar variáveis externas referentes à estrutura organizacional em seu efeito sobre o comportamento do colaborador.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

3. “Ao que O colaborador 2 demonstrou **falta** falta de motivação em executar suas atividades, o que pode ter sido influenciado por experiências anteriores nesse sentido, haja vista que atuou anteriormente em condições análogas (remuneração associada à produtividade); trata-se, porém, de uma hipótese, **que pode ser confirm** que pode ser refutada a depender da forma como será tratado o caso.”

O segmento é predominado por intraverbais e topografias de tato sobre a situação e autoclíticos de tato (quantificadores e relacionais). No entanto, ao final do segmento, é observado o autoclítico manipulativo “porém”, que altera a direção do que havia sido verbalizado pela própria falante. A emissão “pode ter sido” indica que uma estimulação insuficiente estava controlando a verbalização da participante, e assim é observada cautela na explicação.

Em relação à audiência, o segmento é categorizado como adicional, já que acrescenta uma explicação não disponibilizada pela outra psicóloga organizacional da interação (audiência), porém, que não se contrapõe à resposta dada por ela ou indica persuasão. Em relação ao viés explicativo, é categorizado como externalista-funcional, por relacionar a motivação a um histórico de aprendizagem do colaborador.

4. “Nessa situação, penso que o desempenho deve ser priorizado pelo gestor, a fim de **realizar feedback ao func colaborador**, acompanhar **se** sua atuação de maneira próxima, investigando por meio **de entrevis** do diálogo as prováveis causas de sua desmotivação e, a partir disso, elaborar um plano de desenvolvimento individual. Tal plano deverá conter, inclusive, possíveis treinamentos que se fizerem necessários para a melhoria do desempenho.”

É observado nesse segmento, o autoclítico descritivo “penso”, bem como o qualificador (mando) “deve” em relação a ações a serem apresentadas pelo gestor. Em relação à audiência, o segmento é categorizado como concordante implícito, por apresentar fatores equivalentes aos apresentados pela outra psicóloga da interação (como a necessidade de acompanhamento, diálogo, planejamento e treinamento). Em relação ao viés explicativo, o segmento é categorizado como externalista-funcional, por, novamente, implicar variáveis externas organizacionais sobre o desempenho do colaborador. Foram observadas auto-edições (supressões) de termos idênticos aos utilizados pela outra psicóloga da interação, sendo



trocados por sinônimos (como “realizar *feedback*” por “acompanhar sua atuação de maneira próxima”, e “entrevis(ta)” por “diálogo”).

5. “Concordo que a ameaça de demissão configuraria assédio moral, e é totalmente desaconselhada em casos **semelh** como esse, **a pois poderia comprometer ne.**”

O segmento é iniciado pelos autoclíticos descritivo e relacional “Concordo que”, seguidos de verbalizações sob controle intraverbal do que fora dito pela outra psicóloga da interação (são observados, inclusive, termos transcritos igualmente da resposta da última). Assim, em relação à audiência, o segmento é categorizado como concordante explícito. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por considerar uma variável externa (novamente referente à estrutura organizacional) e seu efeito sobre o desempenho do colaborador.

### **Fase experimental 2 – Participante x Gerente comercial**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

6. “[Diante dos fatos, também penso que, muito provavelmente, o estímulo diferenciado oferecido ao colaborador 1, por meio da remuneração baseada em produtividade, foi algo que o motivou a exercer sua atividade de acordo com a possibilidade de maiores ganhos financeiros;]”

O segmento é uma cópia de parte da resposta da participante na fase experimental 1. Apesar de cópia, observa-se que ela foi feita sob controle também da audiência “gerente comercial”, já que o mesmo também havia verbalizado sobre a remuneração enquanto fator que influenciou o alto desempenho do colaborador. Por isso, a cópia se aplicou também à presente fase, não precisando ser auto-editada. Assim, em relação à audiência foi categorizado como concordante explícito (“também penso que”). Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional.

7. “[tal fato também gerou outro possível estímulo/reforço, qual seja, o reconhecimento de seu esforço e trabalho por parte da chefia.]”

Esse segmento é uma continuação da cópia apresentada no segmento anterior, todavia, aqui, é categorizado como adicional em relação à audiência, pois a participante menciona um fator reforçador não mencionado na resposta do gerente comercial, mas que complementa sua resposta. Em relação ao viés explicativo, novamente o segmento é categorizado como externalista-funcional, por relacionar variáveis ambientais organizacionais e variáveis comportamentais (apesar do uso de termo não descritivo, como esforço).

8. “**Assim** Considero que **o senhor** [o acompanhamento do desempenho] **dele** [por meio de treinamento e *feedback* se faz importante a fim de manter esse comportamento, **aparentemente tido como desejável pela empresa**] pois, ao que tudo indica, é o que a organização espera dele. como profissional.”

Ainda nesse segmento, é observada a cópia de respostas dadas na fase 1 pela participante, todavia, aqui são observadas auto-edições em sua topografia, sob controle da audiência, que foi alterada. Em relação à resposta emitida na fase 1, a participante auto-editou (apagou) as verbalizações em vermelho e acrescentou a verbalização em azul (“dele”), os autoclíticos descritivo e relacional “Considero que” e “pois, ao que tudo indica, é o que a organização espera dele como profissional”. O autoclíptico descritivo no início da frase (acrescentado em relação à resposta na fase 1) sinaliza maior polidez antes da emissão da afirmação. Foi observada, também, em seguida, a auto-edição (supressão) dos termos “o senhor”, que se referiam à audiência “gerente comercial”, sob possível controle de que a emissão fosse menos diretiva; também observou-se através desses termos o controle da hierarquia elevada sobre a emissão.

Em relação à audiência, o segmento foi categorizado como concordante implícito e adicional, tratando de fatores mencionados (*feedback*) e não mencionados (treinamento) na resposta do gerente comercial. Em relação ao viés explicativo, o segmento foi categorizado como externalista-funcional, por, novamente, relacionar fatores externos organizacionais ao desempenho do colaborador.

9. “Uma maneira adicional de recompensá-lo e reforçar o comportamento desejado seria também a organização trabalhar com um “banco de talentos”, **em que os colaboradores que tivessem tenham** no qual os colaboradores que tiverem o desempenho acima do esperado possam vir a ingressar. Tal banco estaria

vinculado também à promoção por merecimento na carreira e, inclusive, possibilidade de ascensão a cargos gerenciais, a depender do caso.”

O segmento foi categorizado como adicional em relação à audiência, por acrescentar novos argumentos complementares aos da audiência, não os opondo. Em relação ao viés explicativo, o segmento foi categorizado como externalista-funcional, por seguir com o estabelecimento de relações entre variáveis externas organizacionais e variáveis comportamentais. É observada, assim como foi observada na fase 1, a emissão do termo “reforçar”.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

10. “[O colaborador 2 demonstrou falta de motivação em executar suas atividades, o que pode ter sido influenciado por experiências anteriores nesse sentido, haja vista que atuou anteriormente em condições análogas (remuneração associada à produtividade); trata-se, porém, de uma hipótese, que pode ser refutada a depender da forma como será tratado o caso.]”

O segmento é uma cópia da resposta disponibilizada pela participante na fase 1. Em relação à audiência é categorizado como adicional, por usar argumentos complementares aos apresentados na resposta do gerente comercial. Em relação ao viés explicativo, é categorizado como externalista-funcional, por relacionar a motivação ao histórico do colaborador (variável externa).

11. “Outra hipótese, conforme o senhor mesmo levantou, seria a ocorrência de situações externas à empresa e as quais tivessem exercendo influência negativa sobre seu comportamento no trabalho.”

Esse segmento trata-se de uma auto-edição do discurso, sendo acrescentado posteriormente ao fluxo natural da escrita da resposta da participante. Trata-se de um segmento não emitido na fase 1, demonstrando alto controle da audiência sobre sua formulação. A participante emite uma resposta diretamente ao gerente comercial, fazendo uso do pronome de tratamento “senhor” (“conforme o senhor mesmo levantou”). A resposta é

emitida sob controle intraverbal da resposta do gerente comercial, em que o mesmo afirmava que o colaborador “deveria estar com algum problema em casa, ou em algum outro lugar, principalmente por ele ter experiência”. O autoclítico de composição “conforme o senhor mesmo levantou” expressa a concordância explícita em relação à resposta disponibilizada pelo gerente comercial.

Assim, em relação à audiência, o segmento é categorizado como concordante explícito. Em relação ao viés explicativo, como externalista-funcional, porém agora fazendo menção a variáveis ambientais que não se referem à estrutura organizacional (mas a “situações externas à empresa”).

12. “[Nessa situação] Nesse contexto, [penso que o desempenho deve ser priorizado pelo gestor] senhor, [a fim de acompanhar sua atuação de maneira próxima, investigando por meio do diálogo as prováveis causas de sua desmotivação e, a partir disso, elaborar um plano de desenvolvimento individual. Tal plano deverá conter, inclusive, possíveis treinamentos que se fizerem necessários para a melhoria do desempenho.]”

É observada outra cópia da resposta dada na fase 1 pela participante, todavia, as auto-edições observadas indicam controle da audiência sobre a emissão de suas verbalizações, como a substituição de “gestor” (termo utilizado na interação com outra psicóloga organizacional) por “senhor” (pronome de tratamento em referência direta ao gerente comercial).

Considerando-se a sensibilidade do segmento verbal da participante à audiência, o segmento foi categorizado como persuasivo em relação à audiência, já que apresenta argumentos não disponibilizados pelo gerente comercial em sua resposta e que indicam direção oposta à apresentada por ele. Em relação ao viés explicativo, foi categorizado como externalista-funcional, por implicar variáveis organizacionais (e referentes à própria atuação do gerente) sobre o comportamento do colaborador.

13. “[Concordo que a ameaça de demissão configuraria assédio moral, e é totalmente desaconselhada em casos como esse.] Entretanto, penso que fazer comparações ao colega colaborador 1 não seja uma forma adequada de lidar com o problema a situação,”

Nesse segmento, observa-se novamente em seu início a cópia de parte da resposta da fase 1, todavia, cópia esta auto-editada (apagada) em seguida e substituída. De “Concordo que a ameaça de demissão configuraria assédio moral, e é totalmente desaconselhada em casos como esse”, foi modificada para “Entretanto, penso que fazer comparações ao colaborador 1 não seja uma forma adequada de lidar com a situação”. Observa-se, explicitamente, o processo autoclítico de auto-edição do discurso, sob controle das diferentes audiências.

De uma manifestação de concordância explícita em relação à audiência na fase 1, passa-se a ser observada a manifestação de discordância implícita em relação à audiência na fase 2. A nova verbalização é iniciada pelo autoclítico manipulativo “Entretanto”, que modifica a direção do discurso, precedendo uma menção a uma afirmação feita pelo gerente comercial e negando-a em seguida. Ao invés de o autoclítico qualificador “não” ser apresentado no início da frase (“não penso”), foi apresentado no meio, sendo a frase iniciada por uma afirmação (“penso”). Como já discutido na análise de outros participantes, tal emissão indica a “suavização” do efeito da aversividade da discordância (mando implícito). Também observa-se outras emissões polidas, como “não *seja* uma *forma adequada* de lidar com a *situação*”. Já na emissão apresentada na fase 1, observa-se uma verbalização mais enfática como com o uso do autoclítico qualificador de asserção e do quantificador “*é totalmente* desaconselhada em casos como esse”.

Diante do exposto, o segmento é categorizado como discordante implícito em relação à audiência. Quanto ao viés explicativo, é categorizado como externalista-funcional, por relacionar uma variável externa (comparação) e seu efeito sobre a situação.

14. “uma vez que diante do elogio feito ao mesmo quando em grupo, em momento anterior, o próprio colaborador 2 aparentou não ter emitido a resposta esperada (melhoria do desempenho).”

O segmento é composto por argumentos que subsidiam a discordância apresentada pela participante no segmento anterior. São observados também autoclíticos de composição (“uma vez que”), que sinalizam um discurso persuasivo. Quanto ao viés explicativo, o segmento é categorizado como externalista-funcional, relacionando variáveis organizacionais a variáveis comportamentais.

15. “Assim, somente após feitas as tentativas de melhoria do desempenho (*feedback*, treinamento...) é que poderia se questionar se o colaborador realmente não tem o

desejo em fazer parte daquela organização daquele trabalho, podendo ser sendo o caso, talvez, de analisar se, por ventura, poderia ser admitido em alguma função diferente dentro da organização, para o qual ficass e, apenas em último caso (quando esgotadas todas as possibilidades de um melhor aproveitamento), vir a desliga-lo.”

O segmento é emitido sob controle intraverbal da seguinte verbalização do gerente comercial: “Ia explanar a forma como o colaborador 1 trabalhava e perguntar por quê o colaborador 2 não fazia isso, e ia entender dele se ele tinha condições ou não tinha condições de fazer o serviço. Talvez ele realmente não fosse a pessoa certa para fazer esse tipo de trabalho”. São observados também os autoclíticos quantificador (“somente”), relacionais (como os exemplos “*feedback*, treinamento”) e qualificador de asserção (“é que poderia se questionar”), que sinaliza a emissão de um mando implícito. O autoclítico de composição (“apenas em último caso (...), vir a desliga-lo”) também sinaliza a emissão de mando. Observa-se, a partir das auto-edições feitas (“podendo ser” e “por ventura”) e das emissões publicadas (“sendo o caso, talvez” e “poderia ser”), a cautela da resposta da participante juntamente à emissão de mandos implícitos, reduzindo o possível efeito aversivo das emissões.

Assim, em relação à audiência, o segmento é categorizado como persuasivo. Em relação ao viés explicativo, externalista-funcional, por novamente (como na maioria dos segmentos verbais da participante), relacionar variáveis organizacionais ao comportamento apresentado pelo colaborador da situação hipotética.

Apesar da participante não ter apresentado nenhuma abordagem teórica específica que orienta sua atuação profissional, observou-se predominantemente em seus segmentos a coerência com as práticas de psicologia organizacional atualmente defendidas, sobre as quais apresentou-se brevemente nesta dissertação (BASTOS; YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013). Possivelmente, uma das variáveis que atuaram sobre a emissão das verbalizações explicativas da participante, além de sua formação, foi a função profissional em que a mesma trabalha, onde lida diretamente com gestores, orientando especificamente sobre gestão de desempenho (conforme respondido em questionário inicial e final).

## 7. DISCUSSÃO

A partir dos resultados e da análise apresentada, observou-se, neste estudo, que a audiência de hierarquia elevada controlou (em relação à audiência de hierarquia equivalente):

- a) Uma quantidade maior de auto-edições no discurso dos participantes;
- b) Uma quantidade menor de publicação;
- c) Uma quantidade maior no tempo de elaboração das respostas;
- d) Uma variação maior entre diferentes categorias do discurso;
- e) A predominância de segmentos categorizados como persuasivos e, em segundo lugar, de segmentos concordantes;
- f) Uma ordem categórica específica, juntamente com a predominância de operantes verbais específicos;
- g) A ocorrência de auto-edições referentes à topografia e função.

a) No geral, foi identificado que, enquanto a audiência de hierarquia elevada controlou um total de 310 palavras auto-editadas (sendo delas 226 suprimidas), para 1829 palavras emitidas, a audiência de hierarquia equivalente controlou um total de 208 palavras auto-editadas (sendo delas 139 suprimidas), para 1873 palavras emitidas pelos participantes (somando-se os dados de todos).

b) Enquanto a audiência de hierarquia elevada controlou a emissão de 1603 palavras publicadas ao todo pelos participantes, a audiência de hierarquia equivalente controlou a emissão de 1734 palavras publicadas.

c) Quando interagiram com audiência de hierarquia elevada, os participantes consumiram um tempo total de 1 hora 42 minutos e 22 segundos na elaboração de suas respostas (somando-se os tempos utilizados por todos), comparado a 1 hora 11 minutos e 17 segundos na fase em que interagiram com audiência de hierarquia equivalente.

d) Na fase em que interagiram com audiência hierárquica equivalente, os segmentos verbais dos participantes transitaram predominantemente entre as categorias “concordante” e “adicional” em relação à audiência (havendo apenas a emissão de 1 segmento categorizado como persuasivo e 0 discordante). Foi observado um total de 28 segmentos nessa fase, para 17

concordantes (6 explícitos e 11 implícitos) e 16 adicionais. Enquanto em interação com audiência de hierarquia elevada, foi observada transição entre todas as categorias do discurso (concordante, discordante, persuasivo e adicional). Foi observado, assim, um total de 50 segmentos nessa fase, para 16 concordantes (8 explícitos e 8 implícitos), 10 discordantes (2 explícitos e 8 implícitos), 21 persuasivos e 8 adicionais.

e) Como pode-se notar a partir dos dados quantitativos, houve predominância de segmentos persuasivos em interação com audiência de hierarquia elevada (os quais, por sua vez, foram emitidos apenas 1 vez em interação com audiência de hierarquia equivalente) e, em segundo lugar, de segmentos concordantes.

f) Foi observado que apesar de todos os participantes terem apresentado, em maior ou menor grau, discordâncias em relação à audiência de hierarquia elevada, todas elas foram precedidas por concordâncias (ou segmentos persuasivos), para apenas posteriormente a discordância ser apresentada. Essa estrutura foi comum no discurso de todos os participantes. As discordâncias, por sua vez, foram apresentadas somente de forma implícita e apenas uma vez para quatro de seis participantes (sendo, no geral, iniciadas com o verbo afirmativo e negação no meio da frase; ou formuladas no formato afirmativo, sem a emissão do “não”; ou se referindo à ação do próprio falante). A audiência de hierarquia elevada também controlou a emissão de segmentos persuasivos por todos os participantes, os quais foram predominado por autoclíticos de mando, como do tipo qualificador, tais quais “É necessário”, “É importante” ou “É preciso”, e tanto os segmentos persuasivos quanto discordantes foram predominantemente acompanhados pela emissão de autoclíticos descritivos (que descreviam condições de próprio falante) em seu início, como “Acho”, “Penso” e “Acredito”.

g) Em relação às auto-edições do discurso, observou-se modificações feitas pelos participantes (mais precisamente, por cinco dos seis participantes) em relação ao próprio discurso, que alteraram a qualidade do mesmo ou a sua forma, em função, geralmente, de manifestar concordância em relação à audiência de hierarquia elevada ou persuasões de forma mais implícita e descritiva (mandos implícitos ou suavizados). Isso pôde ser observado tanto pelas auto-edições manifestadas em uma mesma fase experimental (sob controle de uma mesma audiência), quanto comparando-se os padrões discursivos apresentados nas duas fases experimentais (sob controle de audiências diferentes), em que foi dito “a mesma coisa”, porém, de formas diferentes, ou em que foram ditas “coisas diferentes”. No entanto, para



apenas um participante (Participante 2), a comparação de uma fase em relação à outra, sinalizou uma mudança significativa de viés explicativo do seu discurso como um todo, observando-se forte controle da audiência em detrimento do controle das regras científicas correspondentes à abordagem teórica do participante.

Notou-se, a partir dos dados apresentados, a diferença nos padrões discursivos dos psicólogos organizacionais conforme alterou-se o tipo de audiência com a qual interagiam. Tal observação, por sua vez, é justificada pelos diferentes históricos de reforçamento que os participantes compartilham em relação às diferentes audiências (gerentes comerciais e outros psicólogos organizacionais), que funcionam como estímulos discriminativos para a emissão de diferentes respostas pelos participantes.

Conforme Skinner (1957), como já apresentado no decorrer desta dissertação, um dos processos básicos da auto-edição do discurso é a possibilidade discriminativa de punição, ou seja, condições aversivas costumam controlar maior número de emissão de auto-edições. Tal dado, por sua vez, confirmou-se na presente pesquisa, sendo que o maior número de auto-edições do discurso (que alteraram sua topografia ou função) foi observado na mesma fase em que foram emitidos mais segmentos verbais discordantes e persuasivos: em interação com o gerente comercial (audiência de hierarquia elevada). Por sua vez, menor quantidade de publicação e maior uso de tempo no processo de elaboração das respostas foi observado, também, no geral, nessa fase.

Ainda, a maior variação do discurso dos psicólogos entre diferentes categorias na interação com o gerente comercial, bem como a predominância de segmentos persuasivos e (antagonicamente) concordantes nessa fase, sinalizam a maior “cautela” nas emissões dos psicólogos organizacionais em relação a essa audiência (audiência que, comumente, apresenta um discurso explicativo divergente e controla contingências poderosas em relação ao psicólogo). Assim, também, a observação da ordem categórica, em que concordâncias e persuasões foram emitidas antes das (poucas) discordâncias observadas, também sinalizam um padrão que, possivelmente, foi reforçado no histórico dos participantes em interação com audiências de hierarquia elevada no âmbito organizacional.

Diante do exposto, em suma, pode-se concluir que “gerentes comerciais” e “psicólogos organizacionais” consistem em diferentes estímulos discriminativos para a emissão de diferentes respostas de psicólogos organizacionais, devido a um histórico de aprendizagem discriminativa com essas audiências (de características e comportamentos diferentes, que disponibilizaram consequências diferentes ao discurso no passado). Isto pôde

ser observado nos dados apresentados, os quais além de caracterizarem os tipos e padrões de respostas dos participantes em relação a cada audiência, confirmam o princípio do controle da audiência sobre o comportamento verbal.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados, análise e discussão apresentados, foi possível responder aos objetivos propostos no presente trabalho. Identificou-se, empiricamente, que diferentes audiências controlam diferentes padrões discursivos, confirmando neste estudo afirmações teóricas feitas por Skinner (1957), em *O Comportamento Verbal*, e corroborando resultados de outros estudos experimentais (que foram apresentados neste trabalho). Especialmente, a busca do conhecimento do efeito que os comportamentos e características de uma pessoa exercem sobre o comportamento verbal de outra foi aplicado metodologicamente ao contexto organizacional e hierárquico, o que pode trazer também contribuições práticas relevantes, além de confirmações teóricas e empíricas. Analisar, por sua vez, o próprio discurso psicológico nesse contexto, auxilia na caracterização do mesmo e na identificação de fontes de controle que sobre ele atuam, considerando-se as recorrentes discussões a respeito do papel subordinativo do psicólogo em organizações (BASTOS; YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013; BOTOMÉ, 1981/1996; CODO, 1994).

Apesar de ter sido arranjada uma condição experimental artificial, é possível observar padrões análogos aos dados em condições naturais. A situação organizacional hipotética apresentada, bem como, a interação verbal via computador sobre a mesma, com diferentes audiências, possibilitou que fosse observado o controle múltiplo sobre o comportamento verbal dos participantes. Ou seja, a situação organizacional hipotética (texto) e as respostas verbais escritas de outras pessoas sobre essa situação controlam as respostas dos participantes (fontes de controle intraverbal), de forma que esses estímulos discriminativos compõem uma classe de estímulos semelhante a uma situação “real”, comumente vivida pelos participantes além daquela situação controlada, assim, topografias de tato e de mando também ocorrem (semelhantes às emitidas em contingências naturais).

Ainda, o método experimental escolhido possibilitou vantagens na investigação do discurso do psicólogo organizacional em função de audiências de diferentes níveis hierárquicos, como o maior acesso ao processo autoclítico de auto-edição do discurso. Através do comportamento verbal escrito e de programa de computador específico, que gravava todos os caracteres digitados e apagados pelos participantes, foi possível identificar o quanto e como o discurso era alterado pelo falante em uma mesma fase experimental (diante de uma mesma audiência), antes de sua emissão pública, mas também comparando-se os padrões do discurso nas duas fases experimentais (diante de audiências distintas). Tal acesso não seria tão efetivo se a condição se desse em ambiente natural, a partir do comportamento

“falado” (emitido vocalmente). Esse procedimento, por sua vez, atendeu sugestões de Pimentel (2009) e Michael (1984), e se mostrou efetivo para o maior acesso ao processo de auto-edição do discurso. Além disso, foi possível também o maior controle de estímulos pela experimentadora, já que foram disponibilizados os mesmos estímulos aos participantes e avaliado como eles variavam entre suas respostas.

Como desvantagens observadas em relação ao método escolhido, observou-se, em alguns momentos, que a experimentadora funcionou como audiência para as respostas de alguns participantes, o que concorreu com as variáveis experimentais controladas, porém não de forma significativa. Além disso, é considerado que o ambiente não natural não proporcione a riqueza de dados que poderiam ser observados em uma condição natural. Apesar de todos os participantes terem respondido em questionário final que a pesquisa foi representativa de respostas que eles dariam caso as interações ocorressem em seu ambiente natural de trabalho, considerou-se que a variável “audiência de diferente nível hierárquico” possa exercer maior controle sobre as respostas dos psicólogos organizacionais em ambiente natural, visto que nesse contexto, lidam também com as consequências diretas disponibilizadas pelo ouvinte de hierarquia superior. Também observou-se que a identificação de qual era o objetivo do experimento por alguns participantes possa ter interferido em controlar respostas menos variadas (a interferência dessa variável, por sua vez, já foi discutida em Spielberger & DeNike, 1966 e Leigland, 1996).

Assim, o método escolhido buscou colaborar para a ampliação de possibilidades de estudos experimentais sobre o comportamento verbal e, especialmente, sobre o controle discriminativo da audiência e do processo público de auto-edição do mesmo, visto a dificuldade e escassez de pesquisa empírica sobre esses processos. Nesse sentido, buscou-se também que o método fosse aplicado a contextos mais variados, a fim de se conhecer mais acerca de processos relacionados ao comportamento verbal em âmbitos específicos e ainda pouco investigados. Esse procedimento, por sua vez, se faz necessário enquanto compromisso científico da Análise do Comportamento de preencher lacunas de conhecimento, para uma maior contribuição, tanto teórica, quanto prática, em torno da relevância do papel da audiência sobre o comportamento verbal.

Diante disso, a investigação empírica aqui proposta buscou relacionar o estudo do comportamento verbal (e de processos específicos como o controle da audiência e a auto-edição) ao campo de pesquisas de Análise do Comportamento aplicada às organizações (*OBM*), buscando ampliar o conhecimento e estimular uma discussão a respeito do discurso do próprio psicólogo organizacional, frente a audiências de diferentes níveis hierárquicos, já

mencionadas as recorrentes discussões a respeito do papel subordinativo do psicólogo em organizações (como um profissional “sem voz” e poder atuativo, estando subjugado aos interesses dos escalões hierárquicos mais altos).

Como foi discutido no decorrer desta dissertação, é comum no âmbito organizacional interações verbais entre psicólogos organizacionais e profissionais de outras formações e de posições hierárquicas superiores, a respeito de assuntos e decisões organizacionais. Também foi discutido sobre as recorrentes explicações internalistas sobre comportamentos de colaboradores que são feitas por gestores ao solicitarem a intervenção psicológica (BOTOMÉ, 1981/1996) e as implicações desse tipo de explicação sobre a não identificação de contingências ambientais que precisem ser modificadas (SKINNER, 1953/1998), reproduzindo um sistema que implica na não participação dos escalões mais baixos da hierarquia nas decisões organizacionais. Assim, faz-se necessário estar atento ao discurso explicativo psicológico diante dessa contingência corrente.

Como já discutido também, o discurso do cientista ou do profissional não está imune às influências controladoras da cultura, especialmente, se essa cultura for composta por poderosas contingências, como no contexto organizacional, no qual as relações hierárquicas e mercadológicas podem exercer forte controle sobre como o psicólogo organizacional se comporta. Diante disso, visto que psicólogos organizacionais são frequentemente solicitados a utilizar o seu conhecimento científico para manipular comportamento humano, é imprescindível que esse conhecimento esteja em função de um arcabouço ético-filosófico-metodológico consistente, do contrário, pode ser usado para manter ou promover qualquer tipo de prática, indiscriminadamente (inclusive, opressoras).

Para isso, é fundamental, primeiramente, que a formação do psicólogo seja feita não somente em relação ao acesso ao conhecimento psicológico enquanto conceitos e técnicas, mas no sentido de “a favor de quê” e “sob controle de quê” é usado, especialmente para a atuação em organizações, onde os efeitos das relações de poder são mais explícitos em relação a outros contextos (apesar de estarem presentes em todos). Caso contrário, perpetua-se uma espécie de ritual, em que práticas são reproduzidas e fortalecidas, sem questionamentos, de forma que o cumprimento de procedimentos, as gratificações, o reconhecimento e ascensão profissional passam a controlar o comportamento profissional em detrimento de variáveis relacionadas ao compromisso científico (e, logo, social) com a atuação profissional (BOTOMÉ, 1981/1996).

Especialmente, é necessário que novas contingências na formação universitária preparem efetivamente o psicólogo para produzir novas contingências na atuação profissional

em organizações. Nesse sentido, Zanelli (1994) discutia a existência de um exacerbado foco na “psicologização” dos fenômenos na formação de psicólogos organizacionais, ou seja, explicações focadas em fatores individuais internos, em detrimento (e negligência) de fatores sócio-histórico-ambientais. Além disso, o autor apontava a existência de pouco investimento em pesquisa na graduação, o que poupava os alunos de entrarem em contato com a realidade social e de pensá-la criticamente, bem como, de aprenderem métodos de apreensão de dados dessa realidade, que, por sua vez, poderiam tornar-se conhecimento útil para que intervenções necessárias fossem feitas sobre a mesma. O que foi apontado pelo autor, em relação à “psicologização” dos fenômenos, pôde ser observado nos resultados da presente pesquisa (mais precisamente em quatro de seis participantes), demonstrando que ainda é presente no discurso explicativo psicológico a variação entre explicações internalistas e externalistas sobre os fenômenos organizacionais.

Diante disso, um ponto controverso observado durante a realização da investigação aqui proposta foi o da classificação do gerente comercial como “audiência divergente” para o discurso dos psicólogos organizacionais. Apesar de a Psicologia Organizacional e do Trabalho ter passado a se consolidar com o surgimento de estudos embasados na abordagem contingencialista, que apontavam para a preocupação em relação à estrutura organizacional (e além dos “muros da organização”) e seus efeitos sobre o trabalho e o trabalhador, constatou-se que ainda é observada uma oscilação entre explicações contingencialistas e internalistas-mentalistas nos discursos de psicólogos organizacionais. Explicações estas, por sua vez, são embasadas nas próprias abordagens teóricas de psicólogos. Dessa forma, foi observado que, por vezes, o discurso explicativo internalista-mentalista do gerente comercial foi convergente ao viés explicativo das abordagens teóricas dos participantes.

O psicólogo organizacional não pode mais continuar sendo um mero aplicador de técnicas, outrora aprendidas na graduação, que possibilitam apenas lidar com o ser humano com um ser isolado, dotado de deficiências e potencialidades. Ele precisa compreender o homem como um ser social, em constante interação com o meio, um ser que se constitui nas relações que estabelece e nas atividades que executa. E isso, além de um verniz discursivo, parece distante de uma efetiva formação dos psicólogos nos cursos de graduação em geral, acarretando vários problemas e dificuldades para o exercício profissional. (AZEVEDO & BOTOMÉ, 2001, p. 183-184).

Diante do exposto, Botomé (1981/1996) propõe a necessidade de um redirecionamento acadêmico, em que, resumidamente, se considerem os seguintes fatores na formação de psicólogos organizacionais: relacionar comportamento humano ao ambiente (sistema) em que está inserido, identificando as variáveis necessárias e que precisam ser

manipuladas a fim de atingir objetivos que considerem o desenvolvimento organizacional, juntamente com a promoção da saúde do ser humano e diminuição de seu sofrimento; implicar os comportamentos dos escalões mais altos da hierarquia organizacional sobre problemas observados e intervenções que necessitem ser tomadas; criar condições para os controlados participarem do manejo das contingências que os controlam, promovendo o equilíbrio na participação entre os escalões hierárquicos mais altos e mais baixos; conhecer e divulgar sobre as variáveis que controlam o comportamento das autoridades, ou seja, que o comportamento dos detentores de poder seja mais estudado; estudar e divulgar, também, as condições de produção do conhecimento psicológico.

Assim, será possível lidar de forma mais ética com o controle social que já é exercido pelo psicólogo sobre o comportamento e que é exercido em maior grau por inúmeras agências e agentes sociais (como organizações, chefes e dirigentes de organizações). É necessário que novas contingências controlem o discurso e a prática profissional em geral do psicólogo organizacional, preparando-o para lidar com o ambiente que estará inserido, sobretudo, no sentido de modificá-lo efetivamente.

Diante da problemática exposta, espera-se que o presente trabalho tenha contribuído para uma investigação inicial dos efeitos da hierarquia sobre o discurso explicativo de psicólogos organizacionais, considerando e defendendo-se aqui a importância de que sua explicação considere os fenômenos organizacionais em uma perspectiva sistemática, visto as implicações de explicações internalistas a respeito dos fenômenos organizacionais sobre todo o fazer científico e profissional, e sobre a manutenção do controle em relação aos escalões hierárquicos mais baixos.

Espera-se, também, ter mostrado a relevância do estudo do comportamento verbal em contextos mais variados, para que além de confirmações teóricas, sejam proporcionados dados sobre as diferentes realidades em que o psicólogo possa vir a estar inserido, objetivando ter fomentado o interesse pelo desenvolvimento de novas pesquisas, que busquem dar maior sustentação teórico-empírica para os resultados aqui obtidos, e continuidade às discussões aqui apresentadas.

## 9. REFERÊNCIAS

- ABIB, J. A. D. O contextualismo do comportamento verbal: a teoria skinneriana do significado e sua crítica ao conceito de referência. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.10, n.3, p.473-487. 1994.
- AZEVEDO, B. M., BOTOMÉ, S. P. Psicólogo Organizacional: Aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais?. **Psicologia Organizações e Trabalho**, v.1, n.1, p.181-186. 2001.
- BALL, R. S. **Reinforcement conditioning of verbal behavior by verbal and nonverbal stimuli in a situation resembling a clinical interview**. Unpublished Doctoral Dissertation. Indiana Univer, 1952.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, v.39, n.3, p.220-230. 2004.
- BASTOS, A. V. B.; YAMAMOTO, O. H.; RODRIGUES, A. C. A.. Compromisso social e ético: Desafios para a atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: modos de atuação a partir da psicologia**. 1ed. Porto Alegre: Artmed, v.1. p.25-52, 2013.
- BAUM, W. M. **Compreender o behaviorismo: Ciência, comportamento e cultura**. Porto Alegre: Artmed, 1999. (Originalmente publicado em 1994).
- BENNETT, M. **The Reno-methodology: A short description**. Paper presented at the meeting of the Radical Behavioral Retreat, Glenbrook, NV, 1988.
- BORLOTI, E. As relações verbais elementares e o processo autoclítico. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, 6, p.221-236. 2004.
- BORLOTI, E.; IGLESIAS, A; DALVI, M. C; & SILVA, R.D.M. Análise comportamental do discurso: Fundamentos e método. **Psicologia: teoria e pesquisa**, 24 (1), p.101-109. 2008.
- BOTOMÉ, S. P. **Objetivos comportamentais no ensino: a contribuição da Análise Experimental do Comportamento**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1981.
- BOTOMÉ, S. P. Serviço a população ou submissão ao poder: O exercício do controle na intervenção social do psicólogo. **Ciência e Cultura**, v.33, n.4, p.517-524. 1981. (Versão atualizada publicada em 1996).
- BOTOMÉ, S. P. O conceito de comportamento operante como problema. **Revista Brasileira de Análise do Comportamento**, 9(1), p.19-46. 2013.
- BRAGA, M. V. N., ALBUQUERQUE, L. C., & PARACAMPO, C. C. P. Análise dos efeitos de perguntas e de instruções sobre o comportamento não-verbal. **Interação em Psicologia**, 9, p.77-89. 2005.



BRITTO, I. A. G. S., RODRIGUES, M. C. A., SANTOS, D. C. O.; & RIBEIRO, M. A. Reforçamento diferencial de comportamentos verbais alternativos de um esquizofrênico. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, 8(1), p.73-84. 2006.

CATANIA, A. C., MATTHEWS, B. A. & SHIMOFF, E. Instructed versus shaped human verbal behavior: Interactions with nonverbal responding. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, 38(3), p.233-248, 1982.

CATANIA, A. C. **Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição**. 4ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

CODO, W. A Síndrome do Trabalho Vazio em Bancários. In: CODO, W.; SAMPAIO, J. Ja. **Sofrimento Psíquico nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 1994.

COHEN, B. D.; KALISH, H. I.; THURSTON, J. R.; & COHEN, E. Experimental manipulation of verbal behavior. **J. exp. Psychol.**, 47, p.106-110. 1954.

CORTEZ, M. C. D.; REIS, M. J. D. Efeitos do controle por regras ou pelas contingências na sensibilidade comportamental. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, vol. X, nº 2, p.143-155. 2008.

DAILY, J. M. Verbal conditioning without awareness. **Dissertation Abstr.**, 13, 1247-1248, 1953.

DARWIN, C. R. **The origin of species**. London: Penguin, 1859. 416 p.

DAY, W.F. On certain similarities between the Philosophical investigations of Ludwig Wittgenstein and the operationism of B. F. Skinner. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, 12, p.489-506. 1969.

DONAHOE, J. **Experimental analysis versus interpretation: An under-appreciated distinction**. Resumo de trabalho apresentado na 30ª Convenção da Association for Behavior Analysis, Boston. Disponível no World Wide Web: [www.abainternational.org](http://www.abainternational.org), 2004.

DOUGHER, M.J. A functional analysis of a behavior analyst's functional analysis. **The Analysis of Verbal Behavior**, 1989.

EPTING, L. K.; & CRITCHFIELD, T. S. Self-editing: on the relation between behavioral and psycholinguistic approaches. **The Behavior Analyst**, 29(2), p.211-234. 2006.

FONAI, A.C.V; & SÉRIO, T. M. A. P. O conceito de audiência e os múltiplos controles do comportamento verbal. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, 9(2), p.349-360. 2007.

GALIZIO, M. Contingency-shaped and rulegoverned behavior: Instructional control of human loss avoidance. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, 31, 53-70, 1979.

GLENN, S. S.; MALOTT, M. Complexity and selection: Implications for organizational change. **Behavior and Social Issues**, v.13, n.2. 2004.

GREENSPOON, J. **The effect of verbal and non-verbal stimuli on the frequency of members of two verbal response classes.** Unpublished Doctor's Thesis. Indiana Univ., 1951.

GREENSPOON, J. The effect of two nonverbal stimuli on the frequency of members of two verbal response classes. **Amer. Psychologist**, 9, 384. 1954.

GREENSPOON, J. The reinforcing effect of two spoken sounds on the frequency of two responses. **Amer. J. Psychol.**, 68, 409-416. 1955.

GUSSO, H. L.; De LUCA, G. G. Primeiros passos em análise do comportamento em organizações. In: XVIII ENCONTRO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIA E MEDICINA COMPORTAMENTAL, 2009, Campinas. **Resumos...** Campinas: Associação Brasileira de Psicoterapia e Medicina Comportamental, 2009.

GUSSO, H. L. **Análise de Cargo, Recrutamento & Seleção: Manual prático para aumentar a eficácia na contratação de profissionais.** Curitiba: N1 Tecnologia Comportamental, 2015.

GUSSO, H. L.; De LUCA, G.G. Organizações como Sistemas Comportamentais: Considerações para a Delimitação do Campo de Atuação. **Comportamento em Foco**, v.7. 2017.

HAYES, S. C.; BROWNSTEIN, A. J.; ZETTLE, R. D.; ROSENFARB, I.; & KORN, Z. Rule governed behavior and sensitivity to changing consequences of responding. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, 45, p.237-256. 1986.

HILDUM, D. C.; & BROWN, R. W. Verbal reinforcement and interviewer bias. **J. abnorm. sac. Psychol.**, 3, p.108-111. 1956.

HOLLAND, J. G. Servirán los principios conductuales para los revolucionarios? In: KELLER, F. S.; IÑESTA, E. R. (Org.). **Modificación de conducta: aplicaciones e la educación.** México: Ed. Trillas, 1973.

HOLLAND, J. G. Behaviorism: part of the problem or part of the solution?. **Journal of Applied Behavior Analysis**, 11, p.163-174. 1978.

HÜBNER, M. M. C. Operantes Verbais de Skinner: definição e identificação na clínica e no cotidiano. **Resumos...** Campinas: Congresso Brasileiro de Terapia por Contingências de Reforçamento, 2012.

HYTEN, C. M. **Self-editing as a function of listener approval and disapproval.** Dissertation. West Virginia University, 1986.

HYTEN, C. M.; & CHASE, P. N. An analysis of self-editing: method and preliminary findings. In: HAYS, L. J.; CHASE, P. N. (Orgs.). **Dialogues on Verbal Behavior.** Reno, NV: Context Press, p.67-81, 1991.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea.** 4ª ed. Porto Alegre: Editora McGraw Hill Brasil, 2012.

KEAT, R. A critical examination of B. F. Skinner's objections to mentalism. **Behaviorism**, 1, p.53-70. 1972.

KRASNER, L. Studies of the conditioning of verbal behavior. **Psychol. Bull.**, 55, p.148-170. 1958.

LAURENTI, C.; LOPES, C. E. Explicação e descrição no Behaviorismo Radical. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.25, n. 1, jan-mar, p. 129-136. 2009.

LAURENTI, C. O lugar da análise do comportamento no debate científico contemporâneo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.28, n.3, p.367-376. 2012.

LEIGLAND, S. A functional analysis of mentalistic terms in human observers. **The Analysis of Verbal Behavior**, 7, p.5-18. 1989.

LEIGLAND, S. An experimental analysis of ongoing verbal behavior: Reinforcement, verbal operants, and superstitious behavior. **The Analysis of Verbal Behavior**, 13, p.79-104. 1996.

LIMA, M. E. A. O psicólogo organizacional e sua inserção no contexto sócio-político. Em Centro de Estudos de Psicologia/UFMG (Org.). **Anais da Semana de Psicologia Política** (pp. 50-56). Belo Horizonte: UFMG, 1994.

LUCCI, M. A. A proposta de Vygotsky: a psicologia sócio-histórica. **Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado**, 10(2), p.1-11. 2006.

MACH, E. **The science of mechanics: A critical and historical account of its development**. Illinois: Open Court, 1960. 634 p. (Original publicado em 1893).

MADDEN, G. J.; CHASE, P. N.; & JOYCE, J. H. Making sense of sensitivity in the human operant literature. **The Behavior Analyst**, 21, p.1-12. 1998.

MATOS, M. A. As categorias formais de comportamento verbal de Skinner. In: MATOS, M. A.; SOUZA, D. G.; GORAYEB, R. & OTERO, V. R. L. (Orgs.). **Anais da XXI Reunião Anual de Psicologia**. Ribeirão Preto, SP: SPRP, 333-341, 1991.

MCCORKLE, M. A retrospective account of some qualitative research. **The Qualitative Report**, 1 (2 and 3). 1990/1991.

MICHAEL, J. L. Verbal behavior. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, 42, p.363-376. 1984.

MIGUEL, C. F. Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. In: DELITTI, M. (Ed.). **Sobre comportamento e cognição**. São Paulo: ESETec, 2001. p. 265-274. (Original publicado em 1997).

PARACAMPO, C. C. P.; ALBUQUERQUE, L. C.; CARVALLÓ, B. N.; TORRES, S. M. Análise do controle de regras apresentadas em histórias infantis. **Revista Brasileira de Análise do Comportamento**, vol. 5, nº 2, p.107-122. 2009.

PERLS, F. A **Abordagem Gestáltica. Testemunha ocular da terapia.** Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1981.

PIMENTEL, F. C. **Bem ditos e mal ditos em debates religiosos: uma análise funcional da auto-edição do comportamento.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Espírito Santo, 2009.

POUTHAS, V., DROIT, S., JACQUET, Y. & WEARDEN, J. H. Temporal differentiation of response duration in children of different ages: developmental changes in relations between verbal and nonverbal behavior. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, 53, p.21-31. 1990.

REDMON, W. K.; AGNEW, J. L. Organizational Behavior Analysis in the United States: A View from the Private Sector. In: LAMAL, P. A. (Org.). **Analysis of Societies and Cultural Practices.** Washington: Hemisphere Press., p. 107-139, 1991.

RIBEIRO, J. P. **Gestalt-Terapia: Refazendo um caminho.** São Paulo: Ed. Summus editorial, 1985.

ROSENBERG, S.; SPRADLIN, J. E.; & MABEL, S. Interaction among retarded children as a function of their relative language skills. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 63, p.402-410. 1961.

RUNES D. D. **Diccionario de Filosofía.** Barcelona: Ed. Grijalbo, 1985.

SARASON, B. R. The effects of verbally conditioned response classes on post-conditioning tasks. **Dissertation Abstr.**, 12, 679, 89, 1957.

SARASON, I. G. **Interrelations among individual difference variable, behavior in psychotherapy, and verbal conditioning.** Paper read at West. Psychol. Ass., Eugene, Ore., 1957.

SARTRE, J. P. **O existencialismo é um humanismo.** São Paulo: Nova Cultural, 1987.

SCHEIN, H. E. **Psicologia Organizacional.** Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1982. 549 p.

SCHICK, K. Operants. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, 15, p.413-423. 1971.

SCHLINGER, H. Separating discriminative and functional effects of verbal stimuli. **The Behavior Analyst**, 16, p.9- 23. 1993.

SÉRIO, T. M. A. P. **A noção de classe de respostas operante: sua formulação inicial.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 1983.

SIMONASSI, L. E., & CAMESCHI, C. E. O episódio verbal e a análise de comportamentos verbais privados. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, 5, p.105-119. 2003.

SKINNER, B. F. **The behavior of organisms**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1938.

\_\_\_\_\_. The operational analysis of psychological terms. **Psychological Review**, 1945.

\_\_\_\_\_. **Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis**. New York, NY: Appleton- Century-Crofts, 1969.

\_\_\_\_\_. The concept of the reflex in the description of behavior. **Journal of General Psychology**, v. 5, p. 427-458. 1972. (Originalmente publicado em 1931).

\_\_\_\_\_. **Sobre o Behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 1974. 513p.

\_\_\_\_\_. **O comportamento verbal**. São Paulo: Cultrix, 1978. (Originalmente publicado em 1957).

\_\_\_\_\_. **Ciência e Comportamento Humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 457 p. (Originalmente publicado em 1953).

\_\_\_\_\_. Selection by consequences. **Science**, 213, p.501-504. 1981.

\_\_\_\_\_. **Questões recentes na Análise Comportamental (4ed)**. Campinas: Papirus, 2003. (Original publicado em 1989).

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SPIELBERGER, C. D.; & DENIKE, L. D. Descriptive behaviorism versus cognitive theory in verbal operant conditioning. **Psychological Review**, 73, p.306-326. 1966.

SPRADLIN, J. E. The assessment of speech and language of retarded children: The Parsons Language Sample. In R.L. Schiefelbusch (Ed.), Language studies of mentally retarded children. **Journal of Speech and Hearing Disorders**, Monograph Supplement, 10, p.8-31. 1963.

SPRADLIN, J. E.; & ROSENBERG, S. Complexity of adult verbal behavior in a dyadic situation with retarded children. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 68, p.694-698. 1964.

SPRADLIN, J. E. Studying the effects of the audience on verbal behavior. **The Analysis of Verbal Behavior**, 3, p.6-101. 1985.

STADDON, J. E. R. Asymptotic behavior: the concept of the operant. **Psychological Review**, 79, p.377-391. 1969.

TAFFEL, C. **Conditioning of verbal behavior in an institutionalized population and its relation to "anxiety level"**. Unpublished Doctor's Thesis. Indiana Univ., 1952.

TODOROV, J. C. Sobre uma definição de comportamento. **Perspectivas em Análise do Comportamento**, 3(1), p.32-37. 2012.

TOURINHO, E. Z. Behaviorismo radical, representacionismo e pragmatismo. **Temas em Psicologia**, n. 2, p.41-56. 1996.

TOURINHO, E. Z. Relações comportamentais como objeto da psicologia: algumas implicações. **Interação em Psicologia**, v.10, n.1, p.1-8. 2006.

VERPLANCK, W. S. The control of the content of conversation: reinforcement of statements of opinion. **J. abnorm. soc. Psychol.**, 55, p.668-676. 1955.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1996.

WEISS, Robert L. Some determinants of emitted reinforcing behavior: Listener reinforcement and birth order. **Journal of Personality and Social Psychology**, 3(4), p.489-492. 1966.

WILSON, W. C., & VERPLANCK, W. S. Some observations on the reinforcement of verbal operants. **Amer. J. PsychoL**, 69, p.448-451. 1956.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais**. Florianópolis: Paralelo 27, 1994.

ZÍLIO, D; CARRARA, K. Mentalismo e explicação do comportamento: aspectos da crítica behaviorista radical à ciência cognitiva. **Acta Comportamentalista**, v.16, n.3, p.399-417. 2008.

## **10. APÊNDICES**

### **10.1. APÊNDICE – A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado a participar de um estudo referente à Dissertação de Mestrado, realizada pela psicóloga mestranda GIOVANNA SILVEIRA XAVIER, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Campo Grande, sob a orientação do Professor Doutor Lucas Ferraz Córdova/UFMS. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte a responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver.

Trata-se da aplicação de instrumento de pesquisa, que visa identificar através de uma interação verbal entre profissionais do âmbito organizacional a respeito de uma situação hipotética apresentada, quais as explicações e intervenções indicadas pelos mesmos em relação aos comportamentos apresentados por dois colaboradores da situação. Todos os dados digitados pelo participante serão armazenados por um programa específico, que captura a tela do computador através da gravação em vídeo da mesma (o participante, no entanto, não é filmado). Também, os dados escritos em folhas sulfites pelo participante serão recolhidos. Contudo, será preservado o anonimato do participante.

A participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Na publicação e divulgação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo.

Para perguntas ou problemas referentes ao estudo, ligue para (67) 81765572 [Giovanna Silveira Xavier]. Para perguntas sobre seus direitos como participante no estudo, procure o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFMS, no telefone (067) 33457187.

Declaro que li e entendi este formulário de consentimento, que todas as minhas dúvidas foram esclarecidas e que sou voluntário a tomar parte neste estudo.

Assinatura do Voluntário

\_\_\_\_\_ data \_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador

\_\_\_\_\_ data \_\_\_\_\_



## **10.2. APÊNDICE – B – QUESTIONÁRIO INICIAL (PRÉ-EXPERIMENTAL)**

## QUESTIONÁRIO INICIAL

Qual a sua idade?

---

Qual a instituição de ensino em que você se formou?

---

Há quanto tempo você é formado(a) em Psicologia?

---

Há quanto tempo atua na profissão?

---

Há quanto tempo atua como psicólogo(a) organizacional?

---

Quais as especificidades das funções em que atuou/atua como psicólogo(a) organizacional?

---

---

---

Quais os tipos de empresas em que atuou/atua como psicólogo(a) organizacional?

---

Qual a sua abordagem teórica?

---

Possui familiaridade em manusear o computador?

---

### **10.3. APÊNDICE – C – INSTRUÇÃO INICIAL + SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL HIPOTÉTICA**

*Bem-vindo(a)! Obrigada por aceitar participar desta pesquisa! Sua participação é de grande contribuição para a mesma! Por favor, leia a situação organizacional hipotética a seguir:*

Em uma empresa do ramo automobilístico, em que você trabalha em sua função profissional, os colaboradores responsáveis pela produção de uma determinada peça, são pagos em termos do número de unidades de trabalho completadas. O trabalho requerido por unidade de pagamento é o de produzir 200 peças, ou seja, a cada quantia dessa produzida, o colaborador recebe uma determinada quantia em dinheiro pelo trabalho realizado. Quanto mais produzir, mais receberá em pagamento.

Dois colaboradores entraram nessa empresa, no mesmo período, acerca de 1 mês atrás. O colaborador 1 havia trabalhado anteriormente como segurança, em que o esquema de remuneração era mensal, sendo pago a ele uma quantia “x”, pré-fixada. O colaborador 2, por sua vez, havia trabalhado anteriormente em uma empresa do mesmo ramo da atual e também com esquema de remuneração em termos do número de unidades de trabalho completadas.

Nesse período de 1 mês, em que os dois colaboradores ingressaram na organização, o colaborador 1 apresentou alto desempenho, de acordo com as demandas organizacionais, sendo um dos que mais produziram peças em seu grupo de trabalho, até mesmo em relação a funcionários antigos na empresa. Já o colaborador 2 apresentou um dos níveis de produção de peças mais baixos do grupo, mesmo já tendo experiência anterior nesse ramo de trabalho.

Em reuniões com o chefe da empresa, que ocorrem semanalmente e tem por um dos objetivos realizar *feedback* de desempenho, este elogiou o colaborador 1 diante de seu grupo de colegas de trabalho, por sua alta produção de peças. Na semana seguinte à reunião, o colaborador 1 manteve a produção de peças em nível alto, chegando a aumentá-la em 10% em relação à semana passada. Na mesma reunião, aos que vinham apresentando baixa produção, sem citar nomes, o chefe ameaçou a possibilidade de demissão, dizendo que tal ameaça seria removida caso trabalhassem em ritmo mais acelerado. Na semana seguinte, muitos entre esses, diante do discurso do chefe, passaram a trabalhar em uma frequência logo acima daquela em que se sentiam ameaçados. O colaborador 2, porém, manteve o baixo nível de produção anterior. Certo dia, ele foi a sua sala, dizendo que “estava desmotivado e que o trabalho não era para ele”.

#### **10.4. APÊNDICE – D – INSTRUÇÃO DA FASE EXPERIMENTAL 1 (GRUPO 1)**

*Você irá responder, a seguir, a duas questões referentes à situação organizacional hipotética que você acabou de ler. Antes, você terá acesso às respostas disponibilizadas por um gerente comercial, a essas mesmas questões, sobre a situação que também foi apresentada a ele. O mesmo é administrador de empresas e atua na função de gerente comercial de uma grande organização do ramo de distribuição de bebidas, de Campo Grande – MS, liderando todos os gerentes de vendas, supervisores de vendas e vendedores da empresa, e estando abaixo hierarquicamente apenas do dono da organização. Após ler as respostas do gerente comercial, você deverá responder para ele às mesmas questões. Suas respostas serão, posteriormente, enviadas para ele. Interaja como se estivesse em seu contexto de trabalho, respondendo-o como se trabalhassem em suas respectivas funções na mesma empresa e estivessem em um processo decisório acerca da situação. Você utilizará o teclado para digitar suas respostas para o gerente comercial, onde estará escrito “Escreva aqui sua resposta à questão para o gerente comercial.”. Você poderá abrir a aba minimizada referente ao arquivo com o texto da situação organizacional, caso queira ler alguma informação contida nela novamente. A pesquisadora ficará sentada na carteira localizada ao fundo da sala, ao lado da porta. Quando terminar de escrever suas respostas, por favor, avise-a. O arquivo com as questões referentes à situação organizacional lida e as respostas do gerente comercial a elas será aberto pela pesquisadora, então, leia-as e em seguida comece a formular suas respostas para o gerente comercial.*

**10.5. APÊNDICE – E – INSTRUÇÃO DA FASE EXPERIMENTAL 2 (GRUPO 1)**

*Agora, para finalizar a pesquisa, você terá acesso às respostas disponibilizadas por uma psicóloga organizacional, sobre as mesmas duas questões a respeito da situação organizacional apresentada, que também foram apresentadas a ela. Essa psicóloga organizacional trabalha na mesma empresa privada distribuidora de bebidas em que o gerente comercial, do qual você obteve respostas e formulou respostas anteriormente, mas já prestou serviços de consultoria para agências bancárias e empresas alimentícias. Após ler as respostas da psicóloga organizacional, você deverá responder a ela às mesmas questões. Suas respostas serão, posteriormente, enviadas para ela. Interaja como se estivesse em seu contexto de trabalho, respondendo-a como se ela fosse sua colega de trabalho e estivessem em um processo decisório acerca da situação. Você utilizará o teclado para digitar suas respostas para a psicóloga organizacional, onde estará escrito “Escreva aqui sua resposta à questão para a psicóloga organizacional.”. Você poderá abrir a aba minimizada referente ao arquivo com o texto da situação organizacional, caso queira ler alguma informação contida nela novamente. A pesquisadora ficará sentada na carteira localizada ao fundo da sala, ao lado da porta. Quando terminar de escrever suas respostas, por favor, avise-a. O arquivo com as questões referentes à situação organizacional lida e as respostas da psicóloga organizacional a elas será aberto pela pesquisadora, então, leia-as e em seguida comece a formular suas respostas para a psicóloga organizacional.*



**10.6. APÊNDICE – F – INSTRUÇÃO DA FASE EXPERIMENTAL 1 (GRUPO 2)**

*Você irá responder, a seguir, a duas questões referentes à situação organizacional hipotética que você acabou de ler. Antes, você terá acesso às respostas disponibilizadas por uma psicóloga organizacional, a estas mesmas questões, sobre a situação que também foi apresentada a ela. A mesma trabalha em uma organização do ramo de distribuição de bebidas, de Campo Grande – MS, mas já prestou serviços de consultoria, como para agências bancárias e empresas alimentícias. Após ler as respostas da psicóloga organizacional, você deverá responder para ela às mesmas questões. Suas respostas serão, posteriormente, enviadas para ela. Interaja como se estivesse em seu contexto de trabalho, respondendo-a como se ela fosse sua colega de trabalho e estivessem em um processo decisório acerca da situação. Você utilizará o teclado para digitar suas respostas para a psicóloga organizacional, onde estará escrito “Escreva aqui sua resposta à questão para a psicóloga organizacional.”. Você poderá abrir a aba minimizada referente ao arquivo com o texto da situação organizacional, caso queira ler alguma informação contida nela novamente. A pesquisadora ficará sentada na carteira localizada ao fundo da sala, ao lado da porta. Quando terminar de escrever suas respostas, por favor, avise-a. O arquivo com as questões referentes à situação organizacional lida e as respostas da psicóloga organizacional a elas será aberto pela pesquisadora, então, leia-as e em seguida comece a formular suas respostas para a psicóloga organizacional.*

**10.7. APÊNDICE – G – INSTRUÇÃO DA FASE EXPERIMENTAL 2 (GRUPO 2)**

*Agora, para finalizar a pesquisa, você terá acesso às respostas disponibilizadas por um gerente comercial, sobre as mesmas duas questões a respeito da situação organizacional apresentada, que também foram apresentadas a ele. O mesmo é administrador de empresas e atua na função de gerente comercial de uma grande organização do ramo de distribuição de bebidas, de Campo Grande – MS (a mesma na qual a psicóloga da fase anterior trabalha), liderando todos os gerentes de vendas, supervisores de vendas e vendedores da empresa, e estando abaixo hierarquicamente apenas do dono da organização. Após ler as respostas do gerente comercial, você deverá responder para ele às mesmas questões. Suas respostas serão, posteriormente, enviadas para ele. Interaja como se estivesse em seu contexto de trabalho, respondendo-o como se trabalhassem em suas respectivas funções na mesma empresa e estivessem em um processo decisório acerca da situação. Você utilizará o teclado para digitar suas respostas para o gerente comercial, onde estará escrito “Escreva aqui sua resposta à questão para o gerente comercial.”. Você poderá abrir a aba minimizada referente ao arquivo com o texto da situação organizacional, caso queira ler alguma informação contida nela novamente. A pesquisadora ficará sentada na carteira localizada ao fundo da sala, ao lado da porta. Quando terminar de escrever suas respostas, por favor, avise-a. O arquivo com as questões referentes à situação organizacional lida e as respostas do gerente comercial a elas será aberto pela pesquisadora, então, leia-as e em seguida comece a formular suas respostas para o gerente comercial.*

**10.8. APÊNDICE – H – FASE EXPERIMENTAL 1 (GRUPO 1) E FASE  
EXPERIMENTAL 2 (GRUPO 2)**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

*Atribuo o resultado do colaborador 1 ao seu maior conhecimento técnico, maior empenho e motivação pelo fato de ter uma remuneração diferente da que ele vinha recebendo, de uma forma diferente da que ele vinha recebendo. Entendeu bem a questão da remuneração de uma forma diferente da que ele vinha recebendo, fixa para variável. Eu ia, no feedback, tentar observar o quê ele vinha fazendo de diferente dos outros e ia perguntar para ele o quê ele vinha fazendo de diferente dos outros, o quê ele percebia que fazia de diferente dos outros, e parabenizar ele pelo resultado.*



**GERENTE COMERCIAL**

*Escreva aqui sua resposta à questão para o gerente comercial.*

**PARTICIPANTE – PSICÓLOGO(A) ORGANIZACIONAL**

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

*Atribuo o baixo desempenho do colaborador 2 a, talvez, não ter conhecimento técnico suficiente para desempenhar a função, não ter capacidade para desempenhar a função e não estar motivado o suficiente para fazer a função. Provavelmente, também, ele deveria estar com algum problema em casa, ou em algum outro lugar, principalmente por ele ter experiência. Eu, depois de ter conversado com o primeiro colaborador, para entender o quê ele fazia de diferente dos outros, ia perguntar para o colaborador 2 como ele vinha trabalhando, o quê ele entendia do trabalho dele e por quê ele não fazia da forma como o colaborador 1 fazia. Ia explicar a forma como o colaborador 1 trabalhava e perguntar por quê o colaborador 2 não fazia isso, e ia entender dele se ele tinha condições ou não tinha condições de fazer o serviço. Talvez ele realmente não fosse a pessoa certa para fazer esse tipo de trabalho.*



**GERENTE COMERCIAL**

*Escreva aqui sua resposta à questão para o gerente comercial.*

**PARTICIPANTE – PSICÓLOGO(A) ORGANIZACIONAL**

**10.9. APÊNDICE – I – FASE EXPERIMENTAL 2 (GRUPO 1) E FASE  
EXPERIMENTAL 1 (GRUPO 2)**



Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

*Para o caso do colaborador 1, ao que parece, o mesmo ingressou na empresa já motivado pela oportunidade de desempenhar uma nova função e com salário baseado em sua produtividade, ponto este diferente de seu trabalho anterior. Assim como teve o incentivo/reforço e reconhecimento necessários para melhorar ainda mais seu desempenho. Vale lembrar que, é fundamental que o mesmo tenha acompanhamento e feedback ao longo, principalmente, de seu período de experiência. Vale enfatizar que, em ambos os casos, ou seja, para todo novo colaborador, faz-se necessário treinamento, acompanhamento e feedback. Desta forma, o gestor poderá antecipar e trabalhar sobre possíveis dificuldades na execução da rotina de trabalho e adequação à cultura da empresa, esta última tão importante quanto a própria função.*



**PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

*Escreva aqui sua resposta à questão para a psicóloga organizacional.*

**PARTICIPANTE – PSICÓLOGO(A) ORGANIZACIONAL**

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

*Para o colaborador 2, embora já tenha experiência neste segmento e função, a empresa é outra. Sendo assim, faz-se necessário o acompanhamento de sua rotina de trabalho e entrevista/bate papo a fim de entender/avaliar quais as dificuldades que o mesmo está enfrentando para obter um bom desempenho. E, a partir disso, elaborar um plano de ação/acompanhamento para o mesmo. Em qualquer um dos casos, é absolutamente contra indicada a ameaça de demissão por baixo desempenho ou por qualquer outro motivo, pois leva o colaborador a insegurança e a não confiar na empresa e, conseqüentemente, à desmotivação. Vale lembrar também que, tal atitude por parte da liderança – ameaça de demissão, configura como assédio moral. Para finalizar, o recrutamento e seleção adequados, treinamento e acompanhamento, feedback e boas condições de trabalho, assim como, o reconhecimento pelos bons resultados, são os pontos necessários para que os colaboradores trabalhem motivados no alcance de melhores resultados.*



**PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

*Escreva aqui sua resposta à questão para a psicóloga organizacional.*

**PARTICIPANTE – PSICÓLOGO(A) ORGANIZACIONAL**

**10.10. APÊNDICE – J – QUESTIONÁRIO FINAL (PÓS-EXPERIMENTAL)**

**QUESTIONÁRIO FINAL**

A pesquisa foi representativa de respostas que você daria caso as interações ocorressem em seu ambiente natural de trabalho? Por quê?

---

---

---

Você identificou qual era o objetivo da pesquisa? Se sim, discorra.

---

---

---

## **10.11. APÊNDICE – K – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DOS PARTICIPANTES**

## Participante 1

### Respostas ao Questionário Inicial

Qual a sua idade?

*36 anos.*

Qual a instituição de ensino em que você se formou?

*UCDB*

Há quanto tempo você é formado(a) em Psicologia?

*Formei em 2002.*

Há quanto tempo atua na profissão?

*Desde que formei. 2002.*

Há quanto tempo atua como psicólogo(a) organizacional?

*Desde que formei.*

Quais as especificidades das funções em que atuou/atua como psicólogo(a) organizacional?

*Recrutamento e Seleção.*

*Orientação pedagógica a professores – “Saúde mental do trabalhador”.*

*Saúde ocupacional mental do trabalhador (professor e técnico). Desde 07 de 2008.*

Qual a sua abordagem teórica?

*Cognitivo-Comportamental.*

Possui familiaridade em manusear o computador?

*Sim.*

### Respostas à Fase Experimental 1

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(1) Primeiro, antes de qualquer orientação ou conduta a ser realizada: Importante receber, acolher e ESCUTAR o trabalhador. Suas motivações, percepções e realidade social, econômica, familiar, organizacional e pessoal. / (2) Acredito que a alta performance do trabalhar 1 não deve somente a remuneração, e sim a conjunto de fatores como (bom vínculo com a instituição; valores pessoais em consonância com os valores organizacionais, bom suporte organizacional; orientação e supervisão adequada; RECONHECIMENTO;

remuneração e benefícios). / (3) É de fundamental importância realizar o feedback ao trabalhador pelo bom desempenho do mesmo, reconhecendo sua dedicação e motivação. / (4) **Principalmente para tentar colher informações** Para além de reconhecer o trabalhador, tentar colher informações de fatores motivadores que podem ajudar a melhorar o desempenho de outros funcionários. Tentando dessa forma, compreender a dinâmica organizacional e pensar em programas e ações de maior produtividade organizacional aliada ao cuidado da saúde mental do trabalhador. / (5) Pois, se na entrevista com o trabalhador fosse identificado que somente ele possui **alta performance** alto rendimento somente pelo financeiro (por exemplo se está em dívida), essa **é uma hipótese** é uma situação que precisa ter cautela. Pois nesse caso, **a alta** o alto rendimento tende a ser temporário e assim não ser um fator que mereça ser colocado em comparação para outros trabalhadores.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(6) Como na questão anterior, [importante receber, acolher e ESCUTAR o trabalhador. Suas motivações, percepções e realidade social, econômica, familiar, organizacional e pessoal.] Nesse caso, acredito que escutar do trabalhador 2 quais são [**Acredito que a alta performance do trabalhar 1 não deve somente a remuneração, e sim a conjunto de fatores como (bom vínculo com a instituição; valores pessoais em consonância com os valores organizacionais, bom suporte organizacional; orientação e supervisão adequada; RECONHECIMENTO; remuneração e benefícios]** suas dificuldades, problemas e desmotivação. Tentando compreender o que é dificuldade pessoal (por ex.: baixo conhecimento educacional e resiliência) e as dificuldades-falhas organizacionais (por ex.: falta de treinamento adequado, suporte organizacional) que podem estar interferindo no baixo rendimento do mesmo. Entendendo todo o contexto **iria poder tomar a decisão** será possível tomar a decisão para ou propor ações **para tentar melhorar o desempenho** de melhoria do desempenho desse trabalhador e de outros que estão na mesma situação, / (7) ou **se realmente o trabalhador precisa de ajuda para maior produtividade Talvez ele realmente não fosse a pessoa certa para fazer esse tipo de trabalho** para tomar uma decisão de que realmente o trabalhador não seja realmente a pessoa certa para fazer esse tipo de serviço.

## Respostas à Fase Experimental 2

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(8) [Primeiro, antes de qualquer orientação ou conduta a ser realizada: Importante receber, acolher e ESCUTAR o trabalhador. Suas motivações, percepções e realidade social, econômica, familiar, organizacional e pessoal. Acredito que a alta performance do trabalhar 1 não deve somente a remuneração, e sim a conjunto de fatores como (bom vínculo com a instituição; valores pessoais em consonância com os valores organizacionais, bom suporte organizacional; orientação e supervisão adequada; RECONHECIMENTO; remuneração e benefícios). É de fundamental importância realizar o feedback ao trabalhador pelo bom desempenho do mesmo, reconhecendo sua dedicação e motivação. Para além de reconhecer o trabalhador, tentar colher informações de fatores motivadores que podem ajudar a melhorar o desempenho de outros funcionários. Tentando dessa forma, compreender a dinâmica organizacional e pensar em programas e ações de maior produtividade organizacional aliada ao cuidado da saúde mental do trabalhador. Pois, se na entrevista com o trabalhador fosse identificado que somente ele possui alto rendimento somente pelo financeiro (por exemplo se está em dívida), essa é uma situação que precisa ter cautela. Pois nesse caso, o alto rendimento tende a ser temporário e assim não ser um fator que mereça ser colocado em comparação para outros trabalhadores.]

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(9) [Como na questão anterior, importante receber, acolher e ESCUTAR o trabalhador. Suas motivações, percepções e realidade social, econômica, familiar, organizacional e pessoal. Nesse caso, acredito que escutar do trabalhador 2 quais são suas dificuldades, problemas e desmotivação. Tentando compreender o que é dificuldade pessoal (por ex.: baixo conhecimento educacional e resiliência) e as dificuldades-falhas organizacionais (por ex.: falta de treinamento adequado, suporte organizacional) que podem estar interferindo no baixo rendimento do mesmo. Entendendo todo o contexto será possível tomar a decisão para ou propor ações de melhoria do desempenho desse trabalhador e de outros que estão na mesma situação, ou para tomar uma decisão de que realmente o trabalhador não seja realmente a pessoa certa para fazer esse tipo de serviço.] / (10) Acrescento aqui e concordo com a psicóloga da instituição que NÃO se deve ameaçar o trabalhador com demissão, pois isso de



forma alguma contribui para melhorar o desempenho do funcionário, além de que realmente configura-se tal atitude como assédio moral. / (11) Assim, deve-se compreender os fatores pessoais e organizacionais que estão interferindo para tal rendimento, pensando sempre em como melhorar e promover maior produtividade organizacional aliado à promoção de cuidado e saúde física e mental dos trabalhadores.

### **Respostas ao Questionário Final**

A pesquisa foi representativa de respostas que você daria caso as interações ocorressem em seu ambiente natural de trabalho? Por quê?

*Sim, pois em diversas situações lidamos com casos semelhantes. Precisando compreender sempre o funcionário e organização.*

Você identificou qual era o objetivo da pesquisa? Se sim, discorra.

*Sim. Compreender e tentar analisar as diversas condutas exercidas pelos psicólogos organizacionais.*

### **Participante 2**

#### **Respostas ao Questionário Inicial**

Qual a sua idade?

*33*

Qual a instituição de ensino em que você se formou?

*UCDB*

Há quanto tempo você é formado(a) em Psicologia?

*10 anos*

Há quanto tempo atua na profissão?

*7 anos*

Há quanto tempo atua como psicólogo(a) organizacional?

*7 anos*

Quais as especificidades das funções em que atuou/atua como psicólogo(a) organizacional?

*Consultoria de RH*

*Treinamento & Desenvolvimento*

*Gestão de Pessoas*

Qual a sua abordagem teórica?

*Gestalt*

Possui familiaridade em manusear o computador?

*Sim*

### **Respostas à Fase Experimental 1**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(1) Acredito que os resultados alcançados pelo colaborador 1 estão diretamente ligados ao seu nível de habilidade para desempenhar as funções que lhe foram delegadas, bem como a sua atitude para produzir com ritmo e qualidade. / (2) Isso está mais diretamente ligado a sua postura frente ao desafio, do que necessariamente sua capacidade de aprender sobre o novo cargo. / (3) Eu reforçaria positivamente, sempre que tivesse a chance, o comportamento do colaborador, de forma a manter seu foco, e inspirar outros colaboradores.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(4) Nem sempre o currículo **retrata o rela o bom** vai ser o retrato fiel do desempenho de um colaborador na prática. **Para** A meu ver criou-se grandes expectativas em cima do colaborador 2 justamente pela experiência que já possuía na área. **Este é um cenário comum para empresas** Atribuo os seus resultados ruins a incompatibilidade de compreensão sobre as atividades de rotina, / (5) mas muito provavelmente o seu nível de motivação não estava permitindo que desenvolvesse uma maneira de trabalhar de forma mais produtiva. / (6) Nessa situação, somente um feedback bem aplicado (com acordos definidos e acompanhamento) poderia ‘resgatar’ esse colaborador. / (7) Caso continuasse uma resposta negativa, o caminho natural seria a demissão.

### **Respostas à Fase Experimental 2**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(8) O colaborador 1 é um caso de sucesso que pode ser um incentivo para novos e antigos colaboradores. Não atribuo o desempenho **satisfatório** acima das expectativas somente à remuneração, é possível que outros elementos que compõem seu ambiente organizacional ajudem a impulsionar sua busca por bons resultados, incluindo a participação frequente de suas lideranças. Continuo acreditando que o reforço positivo do comportamento do colaborador 1 é essencial para a continuidade de seu sucesso.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(9) O colaborador 2 precisa muito do apoio de seus colegas em seu momento ruim, especialmente daqueles que acreditam em seu potencial. Realizar um acompanhamento com método, ou seja, pontuando especificamente aquilo que o colaborador precisa de fato corrigir ou modificar, é um recurso fundamental para reverter o cenário. / (10) Porém, como se trata de uma empresa, assim como qualquer outra, existe um tempo de adequação. Caso não consiga se enquadrar dentro do que é necessário para a organização, o próprio colaborador vai se ver **se sentir de fora do** sem muito o que vislumbrar. **É um processo**

### **Respostas ao Questionário Final**

A pesquisa foi representativa de respostas que você daria caso as interações ocorressem em seu ambiente natural de trabalho? Por quê?

*Sim, porque abordou, mesmo de forma hipotética, situações que já vivenciei em minha trajetória profissional.*

Você identificou qual era o objetivo da pesquisa? Se sim, discorra.

*Sim, acredito que as diferenças de ponto de vista servem para ter um comparativo de como se analisa uma mesma situação com um ponto de influência. Isso é muito comum em tomadas de decisões nas empresas.*

### **Participante 3**

#### **Respostas ao Questionário Inicial**

Qual a sua idade?

29.

Qual a instituição de ensino em que você se formou?

*Universidade Federal da Paraíba.*

Há quanto tempo você é formado(a) em Psicologia?

*6 anos.*

Há quanto tempo atua na profissão?

*Mestrado (2011-2013). Doutorado (2013-2015).*

Há quanto tempo atua como psicólogo(a) organizacional?

*Tive contato como colaboradora em pesquisa, por volta de 1 ano.*

Quais as especificidades das funções em que atuou/atua como psicólogo(a) organizacional?

*Foco em pesquisa sobre valores nas organizações e sua relação com o clima organizacional e a resistência à mudança.*

Qual a sua abordagem teórica?

*Psicometria.*

Possui familiaridade em manusear o computador?

Sim.

#### **Respostas à Fase Experimental 1**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(1) **O reforço realmente** Reforçar parabenizando o comportamento realmente é uma boa opção. / (2) **Uma explic** Concordo com a explicação do gerente comercial no sentido de que, provavelmente, o elemento-salário maior, possa ser uma das variáveis que explica o

comportamento do funcionário. / (3) Contudo, caberia uma investigação mais detalhada sobre outras questões que poderiam motivar **sua** seu desempenho (e.g., questões pessoais). / (4) e mesmo se não existem características individuais (e.g., pessoa mais resiliente **e por isso trabalha**) que o auxilie a trabalhar melhor sobre pressão.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(5) Provavelmente **a desmotivação** o baixo desempenho do funcionário 2 terá causas de cunho **mais pessoal** tanto pessoal / (6) quanto profissional. Como ele já exerceu a função em uma empresa do mesmo ramo ele pode ter adquirido algum tipo de “fadiga” ou “resistência” a essa forma de produção, o levando a apresentar um menor desempenho quando comparado a outro funcionário que se deparou com esse modelo agora. / (7) Eu não o confrontaria com as habilidades do outro funcionário, / (8) mas sim questionaria sobre **questões** como ele se sentia diante da situação, faria perguntas de cunhos individual (situação familiar, financeira, saúde) e avaliaria outras questões estruturais (e.g., se **a empresa fornece** ele necessita de modificações na maneira como trabalha, na aparelhagem, no horário e também outras dimensões (e.g., satisfação no trabalho, presença de Burnout, depressão, etc);.

## **Respostas à Fase Experimental 2**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(9) Concordo com a resposta apresentada pela psicóloga, / (10) e mantenho minha resposta atribuída anteriormente, **onde manteria o reforço positivo ao funcionário 1 [Reforçar** parabenizando o comportamento realmente é uma boa opção. Concordo com a explicação do gerente comercial no sentido de que, provavelmente, o elemento-salário maior, possa ser uma das variáveis que explica o comportamento do funcionário. Contudo, caberia uma investigação mais detalhada sobre outras questões que poderiam motivar seu desempenho (e.g., questões pessoais) e mesmo se não existem características individuais (e.g., pessoa mais resiliente) que o auxilie a trabalhar melhor sobre pressão.]

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(11) Concordo e acho importante ressaltar **que** a presença de um possível “assédio moral” ou mesmo “mobbing” por parte das empresas que realizam algum tipo de **tr** ameaça com seus funcionários. / (12) Contudo, **reintero** mantenho meu posicionamento quanto as atividades que poderiam ser realizadas com este funcionário 2. A saber: [**Provavelmente o baixo desempenho do funcionário 2 terá**] **analisar as** [causas de cunho tanto pessoal quanto profissional. Como ele já exerceu a função em uma empresa do mesmo ramo ele pode ter adquirido algum tipo de “fadiga” ou “resistência” a essa forma de produção, o levando a apresentar um menor desempenho quando comparado a outro funcionário que se deparou com esse modelo agora. Eu não o confrontaria com as habilidades do outro funcionário, mas sim questionaria sobre como ele se sentia diante da situação, faria perguntas de cunhos individual (situação familiar, financeira, saúde) e avaliaria outras questões estruturais (e.g., se ele necessita de modificações na maneira como trabalha, na aparelhagem, no horário e também outras dimensões (e.g., satisfação no trabalho, presença de Burnout, depressão, etc).]

### **Respostas ao Questionário Final**

A pesquisa foi representativa de respostas que você daria caso as interações ocorressem em seu ambiente natural de trabalho? Por quê?

*Sim, pois as situações eram bem descritas e apresentavam (mesmo que resumidamente) o caso como um todo.*

Você identificou qual era o objetivo da pesquisa? Se sim, discorra.

*Não, mas suponho que deseje avaliar o impacto da avaliação que realizamos após ler a avaliação de um profissional capacitado.*

### **Participante 4**

#### **Respostas ao Questionário Inicial**

Qual a sua idade?

*26 anos.*

Qual a instituição de ensino em que você se formou?

*UFMS.*

Há quanto tempo você é formado(a) em Psicologia?

*3 anos.*

Há quanto tempo atua na profissão?

*3 anos.*

Há quanto tempo atua como psicólogo(a) organizacional?

*3 anos.*

Quais as especificidades das funções em que atuou/atua como psicólogo(a) organizacional?

*Elaboração de descrições de cargos, elaboração de avaliações de desempenho, mapeamento de processos, fluxo de trabalho, organograma e campanhas.*

Qual a sua abordagem teórica?

*Analítico Comportamental.*

Possui familiaridade em manusear o computador?

*Sim.*

### **Respostas à Fase Experimental 1**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(1) Acredito que o reforço inicial para o colaborador tenha sido a principal variável pra que serviu como reforçador para o colaborador 1 tenha sido a motivação o retorno financeiro de seu trabalho estar associado ao comportamento de produzir. / (2) Como em sua experiência anterior os seus comportamentos provavelmente só eram mantidos por feedbacks realizados por seu líder, o retorno financeiro disponibilizado por seu comportamento possui um alto grau de significância, não sendo necessário feedbacks. Diante disso, provavelmente os feedbacks terão pouco “peso” para o colaborador. Sendo m neste início. Provavelmente o esses ganharão mais força “peso” a medida que o tempo passar, pois o “peso” o retorno financeiro não será mais suficiente como reforço. Eu acrescentaria outros Depois de um certo período (acredito que 6 meses) eu acrescentaria outros reforçadores como prêmios, viagens e bonificações,

**difere** que não seriam disponibilizados **em seu formato financeiro** financeiramente, e manteria uma constância nos feedbacks, principalmente os positivos.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(3) Acredito que pela experiência anterior do colaborador 2, o retorno financeiro já não seja mais suficiente para a manutenção de comportamentos associados a alto desempenho. Acredito **que seria** que o colaborador precise de outras formas de reforço que o estimulem a **trabalhar** produzir melhor, como os bônus, prêmios e viagens citados anteriormente. / (4) Mas assim como **dito** foi dito, acredito que é preciso uma atenção maior ao colaborador. / (5) Talvez **aque** a execução das funções relacionadas ao cargo não sejam mais **refor** tão prazerosas para o colaborador, e seja necessário alinhar as demandas do colaborador com as demandas oferecidas pela empresa. Neste caso é necessário um acompanhamento mais próximo do colaborado, considerando suas necessidades e gostos pessoais.

## **Respostas à Fase Experimental 2**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(6) **Não acredito que o** Concordo **com o fato da mudança no sistema de remuneração** que o fato da mudança na forma de remuneração seja o principal motivo que tenha o levado a um bom desempenho. / (7) Mas não acho que **haja** apenas o feedback seja o suficiente para mantê-lo produzindo cada vez mais. / (8) Assim como o retorno financeiro, o feedback em determinado momento perderá “peso” como mantenedor do comportamento. Acredito que novas metas, novas formas de reforço e capacitações constantes são necessárias a manutenção, e aumento dos comportamentos relacionados a alto desempenho.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(9) Acredito que a competência técnica não seja uma variável que explicaria a diferença de desempenho dos funcionários. / (10) Se isso fosse um critério a ser considerado,



provavelmente o colaborador 2 teria um desempenho melhor. / (11) Também acredito que comparar o comportamento do colaborador 1 com o do colaborador 2, de forma a estimular o segundo a trabalhar melhor, terá um efeito contrário. / (12) Acho necessário identificar os motivos que podem estar levando o colaborador a um baixo desempenho através de uma conversa direta. A partir daí tomar as decisões necessárias.

### **Respostas ao Questionário Final**

A pesquisa foi representativa de respostas que você daria caso as interações ocorressem em seu ambiente natural de trabalho? Por quê?

*Sim, porque acredito que a maioria dos profissionais não possuem um bom conhecimento sobre o comportamento humano. Isso leva a maioria das pessoas a analisar as variáveis erradas, como foi o caso principalmente do Gerente Comercial.*

Você identificou qual era o objetivo da pesquisa? Se sim, discorra.

*Acredito que sim. Entendi que o objetivo da pesquisa é avaliar o contexto das relações de trabalho e desempenho dos colaboradores, de acordo com as diferentes variáveis consideradas pelos participantes. Acredito que tenha relação com as diferentes formações de cada um.*

### **Participante 5**

#### **Respostas ao Questionário Inicial**

Qual a sua idade?

*26 anos*

Qual a instituição de ensino em que você se formou?

*UFMS*

Há quanto tempo você é formado(a) em Psicologia?

*4 anos*

Há quanto tempo atua na profissão?

*4 anos*

Há quanto tempo atua como psicólogo(a) organizacional?

*4 anos*

Quais as especificidades das funções em que atuou/atua como psicólogo(a) organizacional?

*Treinamento e Desenvolvimento, Gestão do Clima Organizacional, Gestão da Cultura Organizacional, Políticas de valorização. Liderança.*

Quais os tipos de empresa em que atuou/atua como psicólogo(a) organizacional?

*Consultoria em Gestão de Pessoas*

Qual a sua abordagem teórica?

*Teoria Sócio Histórica*

Possui familiaridade em manusear o computador?

*Sim*

### **Respostas à Fase Experimental 1**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(1) Acredito que além da questão salarial, que proporciona ao colaborador estabelecer **seu próprio trabalho** sua própria remuneração, também **a** há a questão da área de atuação onde **ant**, anteriormente, existia **um** certo risco decorrente da função exercida, a qual tem por objetivo proteger pessoas e valores com a própria vida. **Se** Sendo assim, a mudança de função para atividades mais seguras, pode ter proporcionado **o** a motivação que o colaborador **precisa** necessitava para obter resultados de produtividade **e conseqüentemente** e, conseqüentemente, financeiros, criando assim um ciclo de reforços e incentivos. / (2) Porém, é necessário considerar que o colaborador, por mais motivado que se encontre, está em período de experiência **e tudo é novidade**. Assim, **torna-se se faz** é necessário seu acompanhamento constante, para que a hora que **torne-se** a atividade **torne-se** tornar-se rotina, não traga consigo a desmotivação. A empresa precisa fornecer ao colaborador ferramentas que proporcionem seu desenvolvimento e que o mesmo possa ser cada vez produtivo, mas de forma eficiente. **Além disso Através do** É responsabilidade do gestor realizar este acompanhamento, proporcionar a cultura do feedback e o auxílio pontual e singular dos pontos a serem melhorados, uma vez que, as expectativas em cima de um colaborador que não conhece a função, são bem menores do que as em cima de quem já familiarizado. Com a aquisição da experiência, as expectativas mudam, tanto da empresa em relação ao colaborador, **quando**

quanto do colaborador em relação à empresa. O não A falta de acompanhamento das expectativas individuais, pode ser mais prejudicial do que a remuneração errada.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(3) Em algumas situações, o colaborador só atua **na** em uma determinada área, por ser a única experiência que **possui.**, não **pod** porque gosta. Isso é possível de ser verificado em entrevista estruturada, porém sabemos que a demanda para cargos operacionais **são grandes** é grande, nem sempre permitindo este tipo de avaliação, dando início a um ciclo. / (4) O colaborador já percebe a atividade como rotina, entretanto por já conhecer a função, **as expectativas são mais elevadas** e às vezes é esquecido no momento do treinamento, **des** sendo desconsiderada a possibilidade daquele colaborador não conhecer a **po** forma de produzir específica da empresa ou a mudança de tecnologia utilizada de um lugar para outra **C**. Dessa forma, o colaborador, que já não está motivado, não produz, **não recebe** e não é reconhecido nem financeiramente nem profissionalmente, desmotivando-o mais ainda. Até porquê, não é por funcionar para um colaborador o tipo de remuneração que, via de regra, funcionará para todos. / (5) O medo **é ita** nunca foi e dificilmente será um fator motivacional, gera ansiedade e afeta diretamente a produtividade, **po** contribui aos níveis de estresse e só tende a **piorar** tornar o ambiente propício a atestados e afastamentos. / (6) Assim como o colaborador que está indo bem, é necessário acompanhar o colaborador 2, identificar suas dificuldades, fornecer **desenvolvimento** treinamento, desenvolvimento e feedback. / (7) Se mesmo assim, não houver melhora **no desempenho**, pela **não falta de** identificação com a função, **se possível** ainda há a possibilidade de identificar outras áreas de atuação **possíveis de** em que o colaborador possa ser **enquadrado** remanejado dentro da empresa. **At Por, conhecendo o pro** Conhecendo o processo **operacional** de **produção**, o colaborador pode ser bem útil em outros processos.

## Respostas à Fase Experimental 2

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(8) Concordo que a mudança de remuneração possa motivar um colaborador, **mas dif** e proporcionar maior empenho, / (9) porém o mesmo não possuía conhecimento técnico, visto que veio de outra área de atuação completamente diferente. / (10) Anteriormente, o mesmo **assi** além de **se** proteger as pessoas, precisava estar atento à sua própria proteção. Na nova função, sua única preocupação era produzir. Por não possuir conhecimento técnico, possivelmente recebeu **mais** maior atenção e treinamento. **É necessário valoriza-lo e acompanha-lo, mas também é necessário entender que também é alguém que** Esse desenvolvimento, principalmente de uma função até então desconhecida, também é um fator fortemente motivacional. / (11) Para isso, além de **acompanha-lo** e dar feedback, é necessário compreender que dificuldades possam vir a existir e que o mesmo precisa continuar sendo estimulado. Identificar o que o motiva e investir nisso. Até porquê o período de experiência **ainda** não é tempo o suficiente de **cri** sentir a rotina, e acredito que só conseguimos observar realmente a produtividade, diante dela.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(12) Comparações são tão desmotivacionais quanto a cultura do medo. **Apresentar um colab /**  
 (13) A singularidade, mesmo em grandes equipes, precisa ser respeitada e trabalhada. Cada pessoa compreende o ambiente **de uma forma, aprende**, aprende e se desenvolve de uma forma. Não há como esperar o mesmo resultado, de duas pessoas diferentes, mesmo que ambas tenham recebido o mesmo treinamento. / (14) Acredito **sim** que esse colaborador tenha o conhecimento técnico, só não específico da empresa. / (15) Porém, por já possuir experiência, pode ter sido deixado de lado e não recebido tanta instrução e atenção que propiciasse seu melhor desempenho. / (16) Realmente, o colaborador pode estar com problemas em casa, / (17) pode também não gostar do que faz e **não se identificar com a remuneração**. / (18) É necessário **identificar e dar suporte** dar suporte, para isso é preciso identificar qual é a questão e não compara-lo a outro colaborador, que possivelmente **possui** não possui as mesmas questões. **Se for falta de treinamento, fornecer. Se for falta de compreensão da remuneração (mesmo tendo já tid** já trabalhado dessa forma, as empresas são diferentes), **explicá-la**. Além do feedback, é necessário realmente ouvi-lo e verificar se há algo que pode ser feito.

## Respostas ao Questionário Final

A pesquisa foi representativa de respostas que você daria caso as interações ocorressem em seu ambiente natural de trabalho? Por quê?

*Sim, essas situações são totalmente comuns ao nosso cotidiano e, geralmente, as empresas esquecem de ver o colaborador como um indivíduo, deixando de lado sua singularidade e às vezes perdendo bons colaboradores. Nosso papel é orientá-los para que isso não ocorra.*

Você identificou qual era o objetivo da pesquisa? Se sim, discorra.

*Acredito que seja em relação à resposta da empresa às diferenças de comportamento dos colaboradores, como elas se posicionam e agem. Além da diferença de visões (preparo) de liderança de áreas.*

## **Participante 6**

### **Respostas ao Questionário Inicial**

Qual a sua idade?

*31 anos.*

Qual a instituição de ensino em que você se formou?

*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS.*

Há quanto tempo você é formado(a) em Psicologia?

*08 (oito) anos.*

Há quanto tempo atua na profissão?

*08 (oito) anos.*

Há quanto tempo atua como psicólogo(a) organizacional?

*1 (um) ano e 10 (dez) meses.*

Quais as especificidades das funções em que atuou/atua como psicólogo(a) organizacional?

*No emprego de psicóloga, dentro da área organizacional, atuo especificamente no Processo “Desenvolvimento de Carreira”, tratando da Avaliação de Desempenho Institucional.*

Quais os tipos de empresa em que atuou/atua como psicólogo(a) organizacional?

*Trabalho numa empresa pública de saneamento.*

Qual a sua abordagem teórica?

(Nenhuma)

Possui familiaridade em manusear o computador?

*Sim.*

### **Respostas à Fase Experimental 1**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(1) **Ao que t Ao que parec** Diante dos fatos, **con** também penso que, muito provavelmente, o estímulo diferenciado oferecido ao colaborador 1, por meio da remuneração baseada em produtividade, foi **o** algo que o motivou **a ter o** a exercer sua atividade de acordo com a possibilidade de maiores ganhos financeiros; tal fato também gerou outro possível estímulo/reforço, qual seja, o reconhecimento de seu esforço e trabalho por parte da chefia. / (2) Assim, o acompanhamento do desempenho por meio de treinamento e feedback se faz importante a fim de manter esse comportamento, aparentemente tido como desejável pela organização.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(3) **Ao que** O colaborador 2 demonstrou **falta** falta de motivação em executar suas atividades, o que pode ter sido influenciado por experiências anteriores nesse sentido, haja vista que atuou anteriormente em condições análogas (remuneração associada à produtividade); trata-se, porém, de uma hipótese, **que pode ser confirm** que pode ser refutada a depender da forma como será tratado o caso. / (4) Nessa situação, penso que o desempenho deve ser priorizado pelo gestor, a fim de **realizar feedback ao func colaborador**, acompanhar **se** sua atuação de maneira próxima, investigando por meio **de entrevis** do diálogo as prováveis causas de sua desmotivação e, a partir disso, elaborar um plano de desenvolvimento individual. Tal plano deverá conter, inclusive, possíveis treinamentos que se fizerem necessários para a melhoria do desempenho. / (5) Concordo que a ameaça de demissão configuraria assédio moral, e é totalmente desaconselhada em casos **semelh** como esse, **a pois poderia comprometer ne**.

### **Respostas à Fase Experimental 2**

Questão 1: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 1 e como você interviria em relação aos mesmos?

(6) [Diante dos fatos, também penso que, muito provavelmente, o estímulo diferenciado oferecido ao colaborador 1, por meio da remuneração baseada em produtividade, foi algo que o motivou a exercer sua atividade de acordo com a possibilidade de maiores ganhos financeiros;] (7) [tal fato também gerou outro possível estímulo/reforço, qual seja, o reconhecimento de seu esforço e trabalho por parte da chefia.] /

(8) Assim Considero que o senhor [o acompanhamento do desempenho] dele [por meio de treinamento e feedback se faz importante a fim de manter esse comportamento, aparentemente tido como desejável pela empresa] pois, ao que tudo indica, é o que a organização espera dele. como profissional. / (9) Uma maneira adicional de recompensá-lo e reforçar o comportamento desejado seria também a organização trabalhar com um “banco de talentos”, em que os colaboradores que tivessem tenham no qual os colaboradores que tiverem o desempenho acima do esperado possam vir a ingressar. Tal banco estaria vinculado também à promoção por merecimento na carreira e, inclusive, possibilidade de ascensão a cargos gerenciais, a depender do caso.

Questão 2: Como você explica (ao que atribui) os comportamentos apresentados pelo colaborador 2 e como você interviria em relação aos mesmos?

(10) [O colaborador 2 demonstrou falta de motivação em executar suas atividades, o que pode ter sido influenciado por experiências anteriores nesse sentido, haja vista que atuou anteriormente em condições análogas (remuneração associada à produtividade); trata-se, porém, de uma hipótese, que pode ser refutada a depender da forma como será tratado o caso.] / (11) Outra hipótese, conforme o senhor mesmo levantou, seria a ocorrência de situações externas à empresa e as quais tivessem exercendo influência negativa sobre seu comportamento no trabalho. /

(12) [Nessa situação] Nesse contexto, [penso que o desempenho deve ser priorizado pelo gestor] senhor, [a fim de acompanhar sua atuação de maneira próxima, investigando por meio do diálogo as prováveis causas de sua desmotivação e, a partir disso, elaborar um plano de desenvolvimento individual. Tal plano deverá conter, inclusive, possíveis treinamentos que se fizerem necessários para a melhoria do desempenho.] / (13) [Concordo que a ameaça de

demissão configuraria assédio moral, e é totalmente desaconselhada em casos como esse.]

Entretanto, penso que fazer comparações ao colega colaborador 1 não seja uma forma adequada de lidar com o problema a situação, / (14) uma vez que diante do elogio feito ao mesmo quando em grupo, em momento anterior, o próprio colaborador 2 aparentou não ter emitido a resposta esperada (melhoria do desempenho). /

(15) Assim, somente após feitas as tentativas de melhoria do desempenho (feedback, treinamento...) é que poderia se questionar se o colaborador realmente não tem o desejo em fazer parte daquela organização daquele trabalho, podendo ser sendo o caso, talvez, de analisar se, por ventura, poderia ser admitido em alguma função diferente dentro da organização, para o qual ficass e, apenas em último caso (quando esgotadas todas as possibilidades de um melhor aproveitamento), vir a desliga-lo.

### **Respostas ao Questionário Final**

A pesquisa foi representativa de respostas que você daria caso as interações ocorressem em seu ambiente natural de trabalho? Por quê?

*Sim, de certa forma, pois, ao trabalhar com gestão do desempenho, lido diretamente com a importância e a necessidade do acompanhamento do mesmo, por meio de feedback e treinamentos. Para tanto, faz-se imprescindível a elaboração do chamado “plano de desenvolvimento individual” pelo empregado e seu gestor, conjuntamente.*

Você identificou qual era o objetivo da pesquisa? Se sim, discorra.

*Penso que o objetivo da pesquisa esteja relacionado às maneiras de se atuar na organização com vistas a manter comportamentos desejáveis por parte dos empregados e que contribuam para que a missão da empresa seja cumprida com excelência.*