

**TREINO DE HABILIDADES SOCIAIS: PROCESSO, AVALIAÇÃO E RESULTADOS****TRAINING OF SOCIAL SKILLS: PROCESS, EVALUATION AND RESULTS**

Mayara Aurélia Emílio<sup>1</sup>  
Marilsa de Sá Rodrigues<sup>2</sup>

Data de recebimento: 15/06/2022

Data de aceite: 22/06/2022

**Resumo**

As Habilidades Sociais (HS) são comportamentos aprendidos no processo de desenvolvimento social e são primordiais para o estabelecimento de relacionamentos interpessoais adequados e saudáveis. O objetivo deste estudo foi comparar os processos e resultados de 12 programas de Treinamento em Habilidades Sociais (THS) desenvolvidos no núcleo de carreira da Universidade de Taubaté no período de 2009 a 2018. A pesquisa em questão é documental e bibliográfica. Realizou-se a análise de 12 programas de treinamento a partir de documentos e registros de sessões realizadas nos THS. Ao comparar os 12 programas, os resultados alcançados mostram que o IHS é um indicador de necessidades de melhoria, no entanto, a aplicação pré e pós-treinamento não se mostrou eficaz uma vez que existe a hipótese de mudança de percepção em relação aos temas abordados após conhecimento aprofundado do assunto. A roda de competências estabelece metas a serem alcançadas pelo participante, o que facilita a percepção do seu alcance ou não. O automonitoramento facilita a aplicação, a percepção da aprendizagem e a mudança comportamental. O protocolo de observação é o mais indicado para ser utilizado em pesquisas futuras, uma vez que utiliza os componentes comportamentais moleculares e molares e está pronto para ser utilizado em outras áreas do conhecimento. O uso de autorrelatos, tarefas e retomadas das mesmas ao início das sessões seguintes, também se faz necessário. Ficou evidente a importância do uso de dinâmicas em todos os treinamentos, permitindo que haja a troca de informações e experiências.

**Palavras-Chave:** Gestão. Desenvolvimento Regional. Habilidades Sociais. Treinamento de Habilidades Sociais.

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional (UNITAU, SP), Graduada em Psicologia (UNITAU, SP). E-mail: [mavaraemilio@yahoo.com.br](mailto:mavaraemilio@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Administração (Universidade Presbiteriana Mackenzie, SP), Mestre em Administração (Universidade Presbiteriana Mackenzie, SP), Graduada em Psicologia (Faculdade Salesiana de Filosofia, Ciências e Letras de Lorena, SP). E-mail: [marilsasarodrigues@outlook.com](mailto:marilsasarodrigues@outlook.com)

## Abstract

Social Skills (HS) are learned behaviors in the process of social development and are prime for establishing adequate and healthy interpersonal relationships. The objective of this study was to compare the processes and results of 12 Training programs in Social Skills (THS) developed in the career nucleus of the University of Taubaté from 2009 to 2018. The research in question is documentary and bibliographical. The analysis of 12 training programs was done from documents and records of sessions performed in the THS. When comparing the 12 programs, the results show that the IHS is an indicator of improvement needs, however, the pre- and post-training application was not effective since there is a hypothesis of change of perception in relation to the subjects covered after thorough knowledge of the subject. The competence wheel establishes goals to be achieved by the participant, which facilitates the perception of their reach or not. Self-monitoring facilitates application, learning perception and behavioral change. The observation protocol is best suited to be used in future research, since it uses molecular and molar behavioral components and is ready to be used in other areas of knowledge. The use of self-reports, tasks and resumes of the same to the beginning of the following sessions, also becomes necessary. It was evident the importance of using dynamics in all training, allowing the exchange of information and experiences.

**Keywords:** Management. Regional development. Social skills. Social Skills Training.

---

## Introdução

Segundo Albert e Emmons (1978), as HS são comportamentos que permitem que a pessoa aja de acordo com seus próprios interesses, como, por exemplo: defender-se sem expressar ansiedade; saber se comportar e agir de maneira confortável; e expressar sentimentos honestos ou exercer os direitos pessoais sem negar os direitos dos outros.

O comportamento social é aprendido e se desenvolve a princípio no âmbito familiar, posteriormente acrescido do ambiente escolar e, conseqüentemente, de espaços sociais mais amplos. Dentro de casa, na escola ou no trabalho criam-se relações sociais com as pessoas ali inseridas. A forma como se lida com cada uma delas é diferente, assim como as conseqüências desse comportamento (PEREIRA, 2015).

Pessoas que apresentam um bom repertório de HS tendem a apresentar-se mais produtivas em seu ambiente pessoal e de trabalho. Gerentes, supervisores, líderes, professores, profissionais da área da saúde, entre outros cargos que atuam diretamente com as relações interpessoais, dependem do desenvolvimento de habilidades sociais e de relacionamentos saudáveis com seus colegas, para darem conta das demandas exigidas dentro de seu ambiente de trabalho (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2006).

Em um ambiente laboral onde o gestor é o responsável por outros profissionais que seguem suas ordens, a dinâmica se torna mais complexa. Muitas vezes, uma palavra equivocada ou uma frase mal colocada cria situações desagradáveis e gera desconfortos, fazendo com que a equipe de trabalho deixe de corresponder ao desempenho esperado (RODRIGUES et al, 2016). É nesse sentido que as Habilidades Sociais se tornam essenciais para o entendimento do que pode ser modificado nas relações sociais, para que a melhoria no convívio seja alcançada (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2006).

## Habilidades Sociais

Segundo Del Prette e Del Prette (2017), as Habilidades Sociais: são comportamentos que possuem alta probabilidade de serem aceitos dentro de determinadas culturas, gerando resultados considerados favoráveis para o sujeito, para seu grupo e sua comunidade, podendo contribuir assim, para um desempenho considerado competente diante das tarefas interpessoais. Para Lopes *et al* (2015), essas habilidades não são tão diferentes da definição citada anteriormente, pode-se dizer que são entendidas como classes de comportamentos sociais com alta probabilidade de gerar conseqüências positivas tanto para os profissionais, de forma individual, ou em grupo.

Libet e Lewinsohn (1973 *apud* BEHESHTIFA; NOROZY, 2013) definem HS como uma capacidade complexa que gera comportamentos que vão ser reforçados de forma positiva e não irão produzir

comportamentos que serão punidos por outros dentro de uma interação social. Para Beheshtifa e Norozy (2013), as HS podem ser definidas como um conjunto de habilidades que as pessoas utilizam para interagir e se comunicar uma com as outras. Segundo os autores, elas se baseiam nas normas sociais da sociedade e indicam quais atitudes e comportamentos podem ser considerados normais, aceitáveis e esperados em uma interação social particular.

Pode-se afirmar que as HS constituem um conjunto de comportamentos interpessoais complexos, que dependem de fatores de aprendizagem. Ladd e Mize (1983 *apud* HIDALGO; ABARCA 1990) entendem como comportamentos de ação integrada voltados para objetivos sociais ou interpessoais legalmente aceitos. Caballo (2016) considera as HS um conjunto de comportamentos praticados por um sujeito dentro de seu contexto interpessoal, expressando atitudes, desejos, opiniões e sentimentos de modo adequado às situações vividas, sem deixar de respeitar as ações das outras pessoas que o cerca, além de ter a capacidade de resolver problemas inesperados da melhor forma possível, minimizando a probabilidade de ocorrer futuros problemas.

O Quadro 1, a seguir, traz as definições de HS que foram adotadas por diversos autores ao longo dos anos (Squarcina, 2009, Del Prette; Del Prette, 2012; Little, Swangler, Akin-Little, 2017).

**Quadro 1:** Definições de HS

<b>Autores</b>	<b>Definições de HS</b>
Libert e Lewilsohn, (1973)	É a capacidade de o indivíduo emitir comportamentos que podem ser reforçados tanto positivamente quanto negativamente, deixando, assim, de emitir comportamentos que possam ser punidos ou malvistas pelos demais.
Rimm (1974)	Expressão honesta do que se sente.
Rich e Schroeder (1976)	É a capacidade de buscar melhorar e manter uma ação que é reforçada por meio de expressão dos sentimentos e desejos, uma vez que essa expressão passou a ter possibilidades reais de perda de reforço.
Wolpe (1977)	Seria a ação adequada a uma determinada situação que venha a acontecer dirigida a outra pessoa, desde que não seja a resposta de ansiedade.
Hersen e Belleck (1977)	A capacidade de se expressar tanto negativamente quanto positivamente.
McDonald (1978)	Palavras e ações que expressam as preferências do indivíduo, a ponto de 'chamar' a atenção dos demais, o fazendo ser notado.
Phillips (1978)	É a interação entre uma pessoa e seu ambiente e a capacidade de iniciar e sustentar relacionamentos interpessoais.
Argyle e Furnahm (1981)	É o conjunto dos desempenhos apresentados pelo sujeito frente às demandas de uma determinada situação interpessoal.
Hargie, Saunders, Dickson (1981)	HS pode ser considerada como um conjunto de comportamentos sociais dirigidos a um objetivo maior, sob o controle do sujeito.
Kelly (1982)	São comportamentos identificados apreendidos e utilizados pelos sujeitos em situações diversas a fim de obter ou manter o reforço de seu ambiente.
Ladd e Mize (1983)	É a organização de cognições e comportamentos em um curso de ação integrada, focada nos objetivos sociais ou interpessoais culturalmente aceitáveis.
Elliott (1984)	São comportamentos socialmente aprendidos que permitem a uma pessoa interagir com as outras de maneira que provoquem respostas positivas e ajudem a evitar conflitos.
Linehan (1984)	Trata-se de uma capacidade complexa para emitir comportamentos ou padrões de resposta que otimizem a influência interpessoal e a resistência à influência social não desejada (eficácia nos objetivos), enquanto, ao mesmo tempo, otimizem os ganhos e minimizem as perdas na relação com o outro (eficácia na relação) e mantenham a própria integridade e sensação de domínio (eficácia no respeito próprio).
Cook, Barreras, Thornton e Crews (2008)	São comportamentos aprendidos que envolvem interações com os outros e que permitem aos indivíduos desenvolverem tarefas sociais.
Gresham (2013)	Comportamentos aprendidos e socialmente aceitáveis que permitem ao indivíduo interagir efetivamente com os outros e evitar ou fugir de comportamentos não aceitáveis que resultem em interações sociais negativas.

Fonte: adaptado de Bolsoni; Silva (2002); Squarcina (2009); Del Prette; Del Prette (2012); Del Prette; Del Prette (2013); Little, Swangler e Akin-Little (2017).

Embora uma única definição não seja adotada pela maioria dos estudiosos, eles concordam com relação a como as HS são desenvolvidas. Pode-se dizer que especificamente as HS envolvem

comportamentos aprendidos específicos, são socialmente reforçadas e implicam interações com os outros indivíduos para a realização das tarefas sociais (LITTLE, SWANGLER, AKIN-LITTLE, 2017).

Todos os comportamentos que são caracterizados como HS são agrupados e divididos entre si, com base em suas características comuns e divergentes. Eles são agrupados em classes e subclasses, conforme sua abrangência. As classes principais são (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2006; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017): habilidades de comunicação; habilidades de civilidade; habilidades assertivas de enfrentamento ou defesa; habilidades empáticas de expressão de sentimentos positivos; expressar afeto e intimidade; coordenar grupos; expressar solidariedade; e habilidade de automonitoria.

As habilidades de comunicação apresentam subclasses que dizem respeito a capacidade de iniciar e manter conversas; dar e receber *feedbacks*: saber responder e formular perguntas; elogiar e saber receber elogios e dar opinião. Já as habilidades de civilidade têm as seguintes subclasses: dizer obrigado, pedir por favor ao solicitar alguma coisa; pedir licença e dar licença; apresentar-se e ser aberto a gentilezas (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

As habilidades assertivas de enfrentamento ou defesa, por sua vez, são compostas pelas subclasses seguintes: capacidade de expressar opiniões; recusar e aceitar pedidos, sejam eles quais forem, saber lidar com críticas sem se exaltar, além de saber lidar com o humor alheio, seja ele de raiva ou de alegria (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2006; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

No tocante às habilidades empáticas de expressão de sentimentos positivos, suas subclasses são: manter contato visual; aproximar-se do outro; escutar sem interromper o colega; colocar-se no lugar do outro; ser compreensivo; estar sempre disposto a ajudar; compartilhar alegria e sentimentos bons (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Expressar afeto e intimidade apresenta como subclasses os seguintes comportamentos: aproximar-se do outro por contato visual, como sorriso, toque, responder e elaborar perguntas pessoais; cultivar o bom humor; partilhar brincadeiras e fazer parte delas; ser gentil; saber lidar com relações íntimas, como sexo e beijos; e saber estabelecer limites sempre que necessário (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2006; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Em relação a coordenar grupos, suas subclasses são: capacidade de coordenar grupos; organizar atividades; distribuir tarefas; motivar todos a participarem; controlar o tempo e foco nas tarefas passadas; mediar interações; expor e construir metas; elogiar; cobrar desempenho sem ser rude; saber explicar e pedir explicações; e compreender os problemas que surgem (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

A classe falar em público tem como subclasses: cumprimentar; olhar para todo o público por igual enquanto fala; ler o mínimo necessário e saber expressar o conteúdo estudado; usar o humor sem interferir na qualidade das informações passadas; e agradecer a atenção recebida (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2006; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Quanto a expressar solidariedade, suas subclasses são: saber identificar a necessidade do outro e estar disposto a ajudar; participar de atividades solidárias; expressar compaixão pelo próximo; participar de reuniões e campanhas de solidariedade; e saber consolar. Por fim, a habilidade de automonitoria é aquela que pode ser destacada como a base de qualquer desempenho social, é a capacidade de observar, descrever e interpretar sentimentos pensamentos e comportamentos em situações sociais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2006; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017). Existem ainda as Habilidades Sociais presentes no ambiente laboral, e estas serão melhor explicitadas no próximo tópico.

## Habilidades Sociais Profissionais (HSP)

Embora o conceito de HS não seja algo novo, estudiosos do comportamento organizacional têm se dedicado a essa temática recentemente, a fim de estudar o papel da habilidade social no sucesso da carreira (BEHESHTIFA; NOROZY, 2013). Mais especificamente em relação ao contexto de trabalho, as habilidades sociais que são chamadas de habilidades sociais profissionais, e podem ser entendidas como aquelas que atendem às demandas interpessoais no local de trabalho, com o objetivo de alcançar metas e preservar o bem-estar e os direitos de cada um dos funcionários (LOPES *et al*, 2015).

Para algumas profissões, como para os engenheiros, as HS estão relacionadas diretamente com a liderança profissional, o sucesso profissional e maior realização profissional, porém, é interessante dizer que independentemente da profissão, as HS estão ligadas à promoção de qualidade de vida e melhora da saúde física e mental (LOPES *et al*, 2015). Acredita-se que em todas as profissões as HS se fazem presentes, algumas mais do que outras, porém, as mais citadas como relevantes profissionalmente são: Habilidade de conversação; autocontrole; lidar com equipes e ser capaz de resolver problemas de forma clara e sem alvoroços.

Estudos recentes afirmam que as pessoas que têm um bom repertório de Habilidades Sociais Profissionais conseguem obter interações sociais mais positivas do que as que não têm, além disso, pode-se destacar também melhor desempenho, maior número de promoções, e como consequência o aumento salarial (RODRIGUES *et al*, 2016).

Pode-se entender, então, que as habilidades sociais profissionais “são aquelas que conseguem atender às diferentes relações interpessoais presentes no meio de trabalho, a fim de alcançar os objetivos preservando o bem-estar dos funcionários respeitando os direitos uns dos outros” (LOPES *et al*, 2015, p. 406). A seguir, será discutido o que vem a ser o treino em Habilidades Sociais, e quando este método é aconselhado a ser tomado.

### **Treinamento em Habilidades Sociais (THS)**

Foi na Inglaterra em meados do século passado que Argyle criou a expressão Treinamento em Habilidades Sociais (THS). Esse estudioso entendia que as HS eram “mecanismos de interação entre as pessoas, situando-as no campo da comunicação” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2011, p. 24).

Ele não utilizou apenas as várias áreas da Psicologia, como a teoria dos papéis, abordagem operante, abordagem do processamento cognitivo e a teoria da aprendizagem, mas também organizou e sistematizou conhecimentos lógicos ao definir e hierarquizar teorias para a elaboração do modelo das habilidades sociais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2011).

Muitos estudos de Argyle contribuíram para o avanço da Psicologia em seus diversos campos de atuação. Seu interesse ia além da comunicação não-verbal e das HS, pois também estudava temas como psicologia da religião, classes sociais, dinheiro e felicidade. Seu livro Psicologia do Comportamento Interpessoal é considerado até os dias atuais como uma obra fundamental para o campo das HS (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2011).

Para que se possa desenvolver as Habilidades Sociais, os profissionais das áreas de Educação e Psicologia estudam o uso do Treinamento em Habilidades Sociais (THS). Esse treinamento é adotado quando se notam deficiências cognitivas ou comportamentais no indivíduo, e também na busca de um padrão mais satisfatório da vida comunitária (família; escola; adolescência). Tem, portanto, um caráter preventivo e educativo (BOLSONI-SILVA, 2002; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2012; LIMA; SOARES, 2015).

O Treinamento em Habilidades Sociais vem sendo aplicado em diversas populações dentro de diferentes áreas, como, por exemplo, a clínica em quadros de transtornos afetivos, de ansiedade, conflito de família e conjugais, vícios em substâncias ilícitas, esquizofrenia, retardo mental e deficientes sensoriais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2011).

### **Método**

A pesquisa em questão é documental e bibliográfica. Isso porque se origina de fontes primárias, que não receberam nenhum tratamento analítico, como relatórios de pesquisas ou estudos e memorandos; atas; arquivos escolares; autobiografias; reportagens; cartas; diários pessoais; filmes; gravações; e fotografias (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015a).

Pode-se afirmar que a “pesquisa documental é aquela em que os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações neles contidas, a fim de compreender um fenômeno”. A análise documental é um procedimento que faz uso de técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos de vários tipos, sejam eles quais forem (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015b, p. 244).

As dissertações, monografias, relatórios e programas desenvolvidos que foram analisados e descritos nesta dissertação foram elaborados no Núcleo de Carreiras da Universidade de Taubaté - UNITAU, com o Grupo de Pesquisa em Planejamento, Gestão e Desenvolvimento de Carreiras em âmbito regional.

Esta pesquisa se propôs a analisar 12 programas de treinamentos desenvolvidos nos anos de 2009 a 2018. Tais treinamentos contaram com o uso de inventários, protocolos e autorrelatos para que fosse possível avaliar as HS de gerentes, supervisores, alunos de MBA, enfermeiros e alunos de engenharia.

Foram utilizados documentos e registros de sessões realizadas em Treinamentos em Habilidades Sociais que foram disponibilizados pelo Núcleo. Após a leitura dos documentos disponíveis, foram coletados os dados dos treinamentos, conforme descrito e discutido na seção resultados.

### **Resultados e discussão**

No Quadro 2, pode-se observar que, ao comparar os 12 programas analisados com relação a durabilidade, número de encontros, participantes, ano e tempo de treino, pode-se concluir:

**Quadro 2:** Durabilidade e número de encontros de todos os programas analisados

	<b>N° de encontros</b>	<b>N° de participantes</b>	<b>Tempo de duração de cada sessão</b>	<b>Tempo total de treino</b>	<b>Ano</b>
1° Programa (Giovanni)	8	5	1 hora e 30 minutos a duas horas	Aproximadamente 14 horas	2009
2° Programa (Machado)	7	5	1 hora e 30 minutos	10 horas e 40 minutos	2015
3° Programa (Machado)	7	7	1 hora e 30 minutos	10 horas e 40 minutos	2015
4° Programa (Koga)	6	6	3 horas	18 horas	2017
5° Programa (Koga)	5	5	3 horas	15 horas	2017
6° Programa (Koga)	5	7	3 horas	15 horas	2017
7° Programa (Carraro)	6	6	3 horas	15 horas	2017
8° programa (Carraro)	6	8	3 horas	15 horas	2017
9° Programa (Araújo)	15	15	3 horas	45 horas	2018
10° Programa (Araújo)	15	31	3 horas	45 horas	2018
11° Programa (Rodrigues)	6	5	3 horas	15 horas	2018
12° Programa (Rodrigues)	6	5	3 horas	15 horas	2018

Fonte: Giovanni (2009); Machado (2015); Koga (2017); Carraro (2017); Araújo (2018); Albuquerque et al (2018).

Como se pode notar, estes são os 12 programas analisados neste artigo, o Quadro 2 buscou detalhar o número de encontros, número de participantes, o total de horas de cada um dos encontros e por fim o total de horas do treinamento em si. Os programas P9 e P10 apresentam um número maior de participantes devido ao fato de que, o treinamento ocorreu como parte de uma disciplina eletiva do curso de graduação. Devido a isso, é que as horas também são mais extensas quando comparadas aos demais tempos de treino.

A partir deste ponto, o texto será dividido em três partes principais: Processo, avaliação e resultados dos programas. Foi subdividido desta maneira, para que as informações pudessem ser melhor exploradas e detalhadas.

## Processo

Sempre que um treinamento acontece, antes é necessário realizar o levantamento das necessidades da sua realização e os objetivos que o move. Em sua maioria, as necessidades de realização dos treinos estão voltadas ao aperfeiçoamento ou desenvolvimento das relações sociais, seja para facilitar as relações da equipe de assistência com os pacientes e acompanhantes, como ocorreu com P11 e P12, seja para aprimorar os comportamentos para inserção e adesão no mercado de trabalho, como P9 e P10, ou para aprimorar as relações entre supervisores e equipes de trabalho, como P2 e P3.

**Quadro 3:- Estruturação de cada um dos programas**

	Técnicas	Instrumentos	Avaliação
P1	Dinâmicas para percepção das diferenças individuais; Filmagem, Vivências; Tarefas de casa; Retomada da tarefa.	Questionário contendo três questões; IHS; Autorrelatos.	A avaliação foi realizada a partir de um vídeo feedback e autorrelatos.
P2 e P3	Dinâmicas para percepção das diferenças individuais; Filmagem Vivências Tarefas de casa Retomada da tarefa.	Protocolo de Caballo; Autorrelatos.	A avaliação foi realizada a partir do vídeo feedback que permitiu o apontamento de frequência de comportamentos que foram registrados em um protocolo adaptado de Caballo (2006).
P4	Dinâmicas para percepção das diferenças individuais; Filmagem Vivências Tarefas de casa Retomada da tarefa.	Folhas de registro; Protocolo de observação; Autorrelatos.	A avaliação foi realizada através do vídeo feedback afim de apontar os comportamentos por cenas e classificá-los como Assertivos, não Assertivos ou Agressivos A análise dos dados foi realizada com base nos registros efetuados durante a observação do treino e das filmagens de vídeo pelos grupos de observadores.
P5 e P6	Dinâmicas para percepção das diferenças individuais; Vivências e Tarefas de casa Retomada da tarefa.	Folhas de registro desenvolvidas para a realização do protocolo de observação das HSP; Autorrelatos.	Comparação das folhas de registros dos observadores para mensurar a concordância entre eles.
P7 e P8	Dinâmicas para percepção das diferenças individuais; Vivências Tarefas de casa Retomada da tarefa.	Utilização do IHS; Utilização da Roda; Reaplicação do IHS e da Roda; Autorrelatos.	Ao final do treinamento foram reaplicados os instrumentos para a mensuração e comparação dos dados.
P9 e P10	Dinâmicas de abordagem existencial e Gestalt; Vivências Tarefas de casa Retomada da tarefa.	IHS; Questionário de repertório de habilidades sociais; Reaplicação do IHS. Autorrelatos.	Ao final do programa foi aplicado novamente o instrumento Inventário de Habilidades Sociais de Del Prette e o questionário de repertório de habilidades sociais para identificação do status de desenvolvimento das habilidades sociais.
P11 e P12	Dinâmicas para percepção das diferenças individuais; Vivências Tarefas de casa Retomada da tarefa.	Autorrelatos; Autorregistros.	Observação das demais pesquisadoras com relação ao desenvolver das HS nos grupos.

Fonte: Giovanni (2009); Machado (2015); Koga (2017); Carraro (2017); Araújo (2018); Albuquerque *et al* (2018).

Cada um dos programas tem particularidades ao decorrer do seu processo. Como se pode observar no Quadro 3, todos os programas utilizaram dinâmicas; vivências; tarefas de casa e retomada das mesmas nos próximos encontros, porém P1, P2, P3 e P4 utilizaram gravação de áudio e vídeo como parte das técnicas. Os demais programas não fizeram uso dessas ferramentas.

### Avaliação dos programas e das ferramentas

Discutiu-se, durante as sessões, quais eram os três tipos de comportamento (assertivo, passivo e agressivo), além dos temas sobre empatia; dar e receber elogios; dar e receber *feedbacks*; e a importância do humor no ambiente de trabalho. Ao final do treino, as pesquisadoras relataram que perguntaram aos participantes o que acharam do que foi passado e ensinado para eles, e como resposta disseram que seria interessante acontecer mais vezes, porém em horários diferentes e não durante o expediente.

Segundo as pesquisadoras, com a **filmagem** foi possível gravar os comportamentos dos participantes, para que mais tarde fosse possível realizar o vídeo *feedback*, mostrando a eles o antes e o

depois com relação à forma que cada um se comportava, além de ser possível analisar o olhar/ contato visual; a postura; a orientação do corpo; o gesto; o volume da voz; a entonação e fluência da fala; o conteúdo da fala e a expressão facial (GIOVANNI, 2009).

Segundo Del Prette e Del Prette (2012) as filmagens estão se tornando essenciais e indispensáveis nos treinos. Em síntese, pode-se afirmar também que as dinâmicas realizadas no P9 e P10 tinham como objetivo preparar os participantes para a seleção de pessoal com a abordagem Existencial e Gestalt terapia.

As demais dinâmicas (dinâmica do limão; dinâmica da lã) que foram aplicadas tinham como objetivo central o apontamento para as diferenças individuais. O uso das tarefas de casa ao final de cada sessão e a retomada delas no início das sessões seguintes marcam a potencialidade dos treinamentos, uma vez que reforçam sua eficácia ao serem capazes de apontar para os participantes os resultados de suas atitudes para o aperfeiçoamento de suas HS. e HSP.

Acredita-se que os programas P6, P7, P8, P9, P10, P11 e P12 não utilizaram as filmagens por conta do espaço em que o treinamento foi realizado, porém, não se pode afirmar que os treinos não contaram com observadores, uma vez que o programa P4, P5 e P6 contaram com a participação de estagiárias, que ao final de cada encontro relataram o que haviam observado por meio do auto registro.

É importante destacar, que todos os programas, desde o ano de 2009 até o ano de 2018 foram aplicados pela pesquisadora Rodrigues (2018) (com exceção da aplicação do protocolo de Koga em 2018), e o treinamento de Carraro (2017), contou com a parceria de Rodrigues para que fosse formado o grupo de 6 alunos do curso de MBA para realização da sua pesquisa.

## Resultados dos programas

Ao analisar os 12 programas juntos, pode-se dizer que os pontos a serem repensados são os seguintes:

- Seria interessante, promover uma integração mais lenta entre os participantes, ou seja, usar uma ou duas sessões para que a maior parte do grupo consiga se sentir mais à vontade diante de pessoas que não fazem parte de seu convívio direto, a ponto de interagirem mais entre si e com a coordenadora;
- Com relação à utilização de filmagem durante o treinamento, é possível perceber que pode causar ansiedade para alguns participantes, já que os expõe aos outros, o que pode causar desistências. Quando à ansiedade está presente, faz-se necessário utilizar técnicas de relaxamento para que a qualidade do treinamento não caia;
- Quantidade de horas de cada sessão também é um ponto que pode ser repensado. Sugere-se que em treinos futuros aumente a quantidade de sessões e diminua a duração de cada uma delas;
- Em pesquisas futuras seria importante realizar uma triagem mais rigorosa com relação à seleção dos participantes, uma vez que não deve ser permitido que casais e funcionários de uma mesma empresa façam parte do mesmo grupo (CARRARO, 2017);
- Continuar aplicando a metodologia criada por Koga (2017), a fim de comprovar a sua eficácia também em outras áreas, como a saúde e a educação; e
- Como já afirmou Caballo (2016), a filmadora é uma ferramenta muito útil e eficiente. Nos programas em que ela não foi utilizada a riqueza de detalhes descritos diminuiu quando se compara aos programas que puderam utilizar esse instrumento.

Os pontos positivos dos treinamentos também foram notórios e similares, além de serem satisfatórios. Segundo os participantes das pesquisas, graças ao processo vivenciado foi possível se tornarem mais assertivos em suas ações, tanto fora do ambiente de trabalho como dentro. Elogiaram bastante o uso do vídeo *feedback* como método de modificação do comportamento, e por conta disso foi possível afirmar que essa técnica tem muito potencial.

A seguir será exposto o Quadro 4, que tem como objetivo comparar de forma breve os resultados obtidos.

**Quadro 4:** Breve comparativo dos resultados

	Treinamento voltado para	O que foi utilizado como instrumento avaliativo
P1	Habilidades sociais profissionais	IHS, questionário e autorrelato.
P4, P5 e P6	HS para funcionários de uma Universidade	Protocolo de observação, autorregistro e autorrelato.
P2, P3, P7 e P8	HS para liderança	Protocolo de Caballo (P2, P3); IHS e reaplicação do IHS (P7, P8); Roda das competências sociais e sua reaplicação (P7, P8). Autorrelato.
P9 e P10	HS para estudantes de engenharia	IHS e reaplicação do IHS; Autorrelato.
P11 e P12	Habilidades Sociais Profissionais	Autorrelato e autorregistro.

Fonte: Giovanni (2009); Machado (2015); Koga (2017); Araújo (2018); Carraro (2017); Rodrigues (2018).

Com relação aos instrumentos de avaliação, pode-se concluir que o IHS é excelente para o diagnóstico, porém, quando o assunto é aprendizagem, a roda das competências sociais é mais indicada e eficaz, uma vez que permite: o estabelecimento da melhoria das HS; direciona as prioridades de cada um dos participantes; estabelece suas metas individuais; e promove o automonitoramento.

Com relação aos protocolos, vale ressaltar que ambos trabalham com os componentes comportamentais moleculares, não verbais e paralingüísticos, porém, o protocolo de observação de Koga abrange também os componentes moleculares molares (verbais). Segundo Machado (2015), nota-se a importância da revisão do protocolo de Caballo quando aplicado à população brasileira, dada a ausência de itens considerados relevantes para avaliação. Por conta disso é que a modificação em seu conteúdo se mostrou necessária para dar continuidade à pesquisa realizada.

O protocolo de observação criado por Koga também sofreu alterações até que fosse considerado adequado. Ele trabalha as seguintes classes: assertividade; controle da ansiedade; dar e receber elogios; conversação e desenvoltura social; autoexposição a desconhecidos; situações novas; e autocontrole da agressividade.

Tal protocolo promove a possibilidade de ser aplicado em outras áreas, tanto ao THSP, quanto em outras situações em que haja interação entre pessoas. Todos os 12 treinamentos têm o autorrelato presente em seus resultados, uma vez que tal instrumento é capaz de captar a percepção dos participantes sobre o treino que vem sendo realizado, tornando-se, assim, uma ferramenta indispensável para o sucesso do procedimento em questão.

Quanto ao autorregistro, não é utilizado em todos os programas. Seu objetivo principal é o de registrar os próprios comportamentos, realizando um automonitoramento. A roda das competências sociais pode ser considerada uma ferramenta de automonitoramento. Os temas a serem abordados ficarão a critério do coordenador do treino, porém, vale ressaltar que a ordem dos temas pode variar conforme a demanda do grupo, portanto, não há uma sequência determinada. Assim, por exemplo, embora a importância do tema assertividade seja clara, ela será explicitada no decorrer do processo sem uma ordem cronológica para ser discutida. O mesmo ocorre com temas pontuais, como dar e receber *feedback*; dar e receber elogios e direitos humanos, entre outros temas presentes nos 12 programas analisados.

Sendo assim, os resultados alcançados apontam que o THS vem se tornando uma ferramenta muito eficiente para profissionais que trabalham com a mudança de comportamentos considerados deficitários ou indesejáveis socialmente. Indivíduos que possuem um bom repertório de HS encontram-se mais aptos para lidarem com as demandas do dia a dia, tanto no ambiente profissional quanto no ambiente pessoal. Ao se elaborar um treino, seja para qual público alvo for, é necessário estar atendo as reais demandas do grupo, a fim de alcançar as mudanças comportamentais desejáveis. Instrumentos de avaliação, devem sempre serem fidedignos, e de preferência validados para população brasileira.

Por fim, graças a análise realizada, é possível afirmar que o objetivo de cada treino determina quais instrumentos serão mais indicados. Se é necessário realizar um diagnóstico o instrumento escolhido será o IHS, e se o objetivo for a mudança comportamental por meio do aprendizado e do automonitoramento, a Roda das competências será a melhor escolha.

**Considerações finais**

Esta pesquisa teve como objetivo descrever e comparar os processos e resultados de 12 programas de treinamento em Habilidades Sociais desenvolvidos no núcleo de carreira da Universidade de Taubaté no período de 2009 a 2018. Para isso fosse possível buscaram-se documentos referentes aos treinamentos, que foram disponibilizados pelas pesquisadoras. Tais documentos se referiam a monografias, dissertações, relatórios de estágio e registros de sessões.

Para pesquisas futuras, voltadas para o tema HS, é indicado que o planejamento do treino seja flexível e moldável, dando espaço para que o coordenador do treinamento possa alterar e modificar temas a serem abordados ao decorrer do processo. Sugere-se, também, melhor detalhamento dos registros e a realização de relatórios técnicos. Outro ponto a ser sugerido é o número de sessões e de participantes por treino, além da durabilidade de cada encontro, sessões de mais de duas horas de duração se tornam exaustivas, gerando falta de atenção para o aqui e o agora.

Com relação aos instrumentos de avaliação, pode-se dizer que o IHS é um indicador de necessidades de melhoria, no entanto a aplicação pré e pós-treinamento não se mostrou eficaz uma vez que existe a hipótese de mudança de percepção em relação aos temas abordados após conhecimento aprofundado do assunto. A Roda de competências estabelece metas a serem alcançadas pelo participante, o que facilita a percepção do seu alcance ou não. O autorrelato facilita a aplicação e a percepção de aprendizagem, além da mudança comportamental.

O uso de questionários e autorrelatos também é indicado, uma vez que expressam a percepção dos participantes com relação ao treino que está sendo realizado. A utilização de protocolos se mostrou eficaz, e se faz necessária a aplicação do protocolo de observação de Koga em mais pesquisas que seguissem esta linha de raciocínio.

Sugere-se para pesquisas futuras, que seja realizado uma investigação juntamente aos participantes a respeito dos benefícios que o THS trouxe para a vida deles, tanto no meio profissional quanto no pessoal. Sugere-se também, que seja realizado uma nova aplicação dos instrumentos, para que seja possível ter um documento do antes e do depois de cada um dos participantes. Seria válido realizar uma pesquisa comparativa dos treinamentos realizados no núcleo de carreiras com outros treinamentos fora deste âmbito de estudo.

Por fim, pode-se afirmar que o THS é considerado como uma ferramenta, um meio plausível para se chegar à melhoria de comportamentos não assertivos, e até mesmo agressivos, que não são considerados ideais e nem produtivos, muito pelo contrário, são comportamentos destrutivos tanto para a pessoa que os emite, quanto para pessoa que os recebe, gerando atritos e problemas que poderiam ser evitados. Assim, acredita-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados, uma vez que foram abordados e explorados no decorrer do texto e explicitados nos quadros comparativos e descritivos, que possibilitaram a análise e discussão dos conteúdos até então aplicados e abordados.

## Referências

ALBERTI, Robert. E.; EMMONS, Michael. L. **Comportamento assertivo: um guia de Auto-expressão**. Belo Horizonte: Editora: Inter livros, 1978, 147 p.

ALBUQUERQUE, Gabriela Fernanda Aguera de Mello; NOVACKOSKI, Joice; ROCHA, Mariana Tudan Xavier. **Relatório final de estágio supervisionado específico Ênfase - Psicologia e Processos de Gestão IV**. Universidade de Taubaté, 2018.

ARAÚJO, Walcyline Castilho. **A inserção no mercado de trabalho: desenvolvimento de habilidades sociais para universitários**. Universidade de Taubaté, 2017. 98p. Dissertação (mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional) Unitaú, Taubaté - SP, 2017.

BEHESHTIFAR, Malikeh; NOROZY, Taebe. Social Skills: A Factor to Employees' Success. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 3, p. 74-79. Março de 2013. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/25752680.pdf>>. Acesso em 24 outubro 2018.

BOLSONI- SILVA, Alessandra Turini. Habilidades sociais: breve análise da teoria e da Prática à luz da análise do comportamento. **Interação em Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 233-242, 2002. Disponível em: < <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/3311>>. Acesso em: 15 julho 2018.

CABALLO, Vicente. E. **Manual de Avaliação e Treinamento das Habilidades Sociais** 5ed. Rio de Janeiro. Editora Santos, 2016, 408p.

CARRARO, Claudia Regina. **Ferramentas de *coaching* cognitivo-comportamental no desenvolvimento de habilidades e competências sociais profissionais: uma análise comparativa**. Universidade de Taubaté, 2017, 124p. Dissertação (mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional), Unitau, Taubaté - SP, 2017.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira. **Competência Social e Habilidades Sociais. Manual teórico prático**. 1ed. Rio de Janeiro, Petrópolis. Vozes editora, 2017, 256 p.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda Aparecida. Pereira. **Habilidades sociais: conceitos e campo teórico-prático**. Texto on-line, 2006.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda Aparecida. Pereira. Enfoques e modelos do Treinamento de Habilidades sociais. In: \_\_\_\_\_. **Habilidades Sociais intervenções efetivas em grupo**. São Paulo: Editora casa do psicólogo, 2011. Cap. 1, pp. 19 - 56.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda Aparecida. Pereira. **Psicologia das Habilidades Sociais - Terapia, Educação e Trabalho**. 9ed. Petrópolis. Vozes Editora, 2012, 208p.

GIOVANNI, Monice Kattar. **Treino em habilidades sociais com a técnica de *videofeedback*: avaliação comportamental**. Universidade de Taubaté - UNITAU, 2009, 66p. Monografia (Especialização pelo curso MBA Gerência de Recursos Humanos) Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, São Paulo - Taubaté, 2009.

HIDALGO, Carmen Gloria; ABARCA, Nureya. Desarrollo de habilidades sociales en estudiantes universitarios. **Revista latino-americana de psicologia**, v. 22, n. 2, pp. 265, 282, 1990. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/805/80522205.pdf>>. Acesso em: 24 outubro 2018.

KOGA, Andreza Cristina Both Casagrande. **Desenvolvimento de um protocolo de observação aplicado ao treino de habilidades sociais profissionais**. Universidade de Taubaté - UNITAU, 2017, 90p. Dissertação (mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional) Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo - Taubaté, 2017.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **Investigação Qualitativa em Educação**, v. 2, pp. 243-247, 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/280924900\\_Pesquisa\\_Documental\\_consideracoes\\_sobre\\_conceitos\\_e\\_caracteristicas\\_na\\_Pesquisa\\_Qualitativa\\_Documentary\\_Research\\_consideration\\_of\\_concepts\\_and\\_features\\_on\\_Qualitative\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/280924900_Pesquisa_Documental_consideracoes_sobre_conceitos_e_caracteristicas_na_Pesquisa_Qualitativa_Documentary_Research_consideration_of_concepts_and_features_on_Qualitative_Research)>. Acesso em: 17 agosto 2018.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: Conceitos e caracterização. **Revista de investigaciones UNAD Bogotá - Colombia**, v.14, n. 2. P. 55 - 73, julho-dezembro 2015.

LIMA, Claudio de. Almeida. SOARES, Adriana Benevides. Habilidades sociais em contexto escolar/educacional: Treinamento em habilidades sociais para universitários no contexto acadêmico: ganhos e potencialidades em situações consideradas difíceis. In: SOARES, A. B. (org). **Habilidades Sociais**. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2015, pp. 22-43.

LITTE, Steven G. SWANGLER, John; LITTLE, Angeleque Akin. **Defining Social Skills**. Texto online, 2017. Disponível em: <[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-64592-6\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-64592-6_2)>. Acesso em: 23 setembro de 2018.

LOPES, Daniele Carolina.; GEROLAMO, Mateus Cecílio; DEL PRETE, Zilda Aparecida Pereira.; MUSETTI, Marcela Andreoti.; DEL PRETTE, Almir. Social Skills: A Key Factor for Engineering Students to Develop Interpersonal Skills. **International Journal of Engineering Education**, v. 31, n. 1, p. 405-413, 2015.

Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/270882340\\_Social\\_Skills\\_A\\_Key\\_Factor\\_for\\_Engineering\\_Students\\_to\\_Develop\\_Interpersonal\\_Skills](https://www.researchgate.net/publication/270882340_Social_Skills_A_Key_Factor_for_Engineering_Students_to_Develop_Interpersonal_Skills)>. Acesso em: 30 julho 2018.

MACHADO, Aline Shmathz Silva. **Treinamento de habilidades sociais gerenciais**. Universidade de Taubaté, 2015. 134 p. Monografia (graduação em Psicologia) Unitau, Taubaté-SP, 2015.

PEREIRA, Anderson Siqueira. **Avaliação das Habilidades Sociais e de Suas Relações com Fatores de Risco e Proteção em Jovens Adultos Brasileiros**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. 81p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Instituto de Psicologia, Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/130477/000978377.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 julho 2018.

RODRIGUES, Marilsa de Sá *et al.* Habilidades interpessoais nas competências gerenciais e de liderança. In: DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira *et al.* **Habilidades sociais: diálogos e intercâmbios sobre pesquisa e prática**. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2016. Cap. 18, pp. 462-496

SQUARCINA, Cristiane Fernandes. **Habilidades e competências sociais no contexto empresarial**. Universidade de Taubaté - UNITAU, 2009, 156 p. Dissertação (mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional) Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo - Taubaté, 2009.