

**TREINAMENTO EM HABILIDADES SOCIAIS PROFISSIONAIS:
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIAIS DE LÍDERES DE
UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA****TRAINING IN PROFESSIONAL SOCIAL SKILLS: DEVELOPMENT OF
SOCIAL SKILLS OF LEADERS OF A BANKING INSTITUTION**

Andreza Cristina Both Casagrande Koga¹
Marcela Giovanna de Moraes Pinto²
Marilsa de Sá Rodrigues³

Data de recebimento: 15/06/2022
Data de aceite: 22/06/2022

Resumo

Este estudo se realizou a partir de um Treinamento de Habilidades Sociais Profissionais com a liderança e gerência de uma instituição bancária no interior do estado de São Paulo, com o objetivo de se desenvolver tais habilidades nos agentes de mudança da organização, possibilitando a análise da evolução a partir da autoavaliação de desempenho, aplicada antes e após os treinamentos. Utilizou-se o procedimento de estudo de caso de natureza aplicada com objetivos exploratórios de abordagem quantitativa. Iniciou-se pelos encontros individuais com os 16 líderes para a primeira autoanálise das competências individuais, aplicando-se a Roda de Competências Sociais Profissionais, selecionando as habilidades de maior necessidade para a realização do treinamento, identificadas como: habilidades sociais de Cívica e Cidadania, de Assertividade e dar e receber *Feedback*. Ao final dos treinamentos, realizou-se a reaplicação da Roda, com o intuito de registro de melhorias na autoavaliação dos temas discutidos e da generalização dos conhecimentos adquiridos para os demais temas. Os resultados encontrados mostraram que houve uma reconsideração significativa das posturas profissionais referentes às 10 habilidades sociais investigadas antes dos treinamentos pois, em sua maioria, os colaboradores se reconheceram com pontuações menores do que na primeira aplicação, a partir do real conhecimento do conceito de cada uma das habilidades desenvolvidas, e também observou-se uma melhora relevante dos julgamentos nas próprias habilidades trabalhadas, pois os colaboradores apresentaram melhores pontuações na terceira aplicação. Pode-se concluir que houve um progresso nos comportamentos dos agentes de mudança na organização após a aplicação dos treinamentos, atingindo os objetivos propostos.

Palavras-chave: Habilidades Sociais; Desenvolvimento Organizacional; Liderança.

¹ Professora efetiva de Psicologia Organizacional e do Trabalho (UNITAU, SP), Mestra em Gestão e Desenvolvimento Regional (UNITAU, SP), Especialização em Atendimento Clínico Psicopedagógico em Problemas de Aprendizagem (UNITAU, SP), MBA em Gerência de Recursos Humanos (UNITAU, SP). Graduada em Psicologia (UNITAU, SP). E-mail: andrezaboth@yahoo.com.br

² Graduada em Psicologia (UNITAU, SP). E-mail: psicologamarcelagiovanna@outlook.com

³ Professora Aposentada no Departamento de Psicologia e Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional (UNITAU, SP), Professora Aposentada do Curso de Psicologia (Universidade Presbiteriana Mackenzie, SP). E-mail: marilsasarodrigues@outlook.com

Abstract

This study was carried out from a Professional Social Skills Training with the leadership and management of a banking institution in the interior of the state of São Paulo, with the objective of developing such skills in the agents of change of the organization, allowing the analysis of the evolution from the self-assessment of performance, applied before and after training. The case study procedure of an applied nature was used with exploratory objectives of a quantitative approach. It started with individual meetings with the 16 leaders for the first self-analysis of individual competences, applying the Professional Social Skills Wheel, selecting the skills most needed to carry out the training, identified as: social skills of Civility and Citizenship, Assertiveness and Giving and Receiving Feedback. At the end of the training, the Wheel was reapplied, with the aim of recording improvements in the self-assessment of the topics discussed and the generalization of the knowledge acquired to the other topics. The results found showed that there was a significant reconsideration of the professional attitudes regarding the 10 social skills investigated before the training because, for the most part, the employees recognized themselves with lower scores than in the first application, based on the real knowledge of the concept of each one. of the skills developed, and there was also a relevant improvement in the judgments in the skills worked on, as the employees had better scores in the third application. It can be concluded that there was progress in the behavior of change agents in the organization after the application of training, reaching the proposed objectives.

Keywords: Social Skills; Organizational development; Leadership.

Introdução

No presente trabalho tem como tema central o Treinamento em Habilidades Sociais Profissionais, tema que se revela necessário após a realização um estudo diagnóstico da instituição, numa experiência de estágio, e resultou da necessidade identificada junto a presidência da instituição, no desenvolvimento de um projeto que promova um maior entrosamento entre os funcionários da instituição. Para isso, foi planejado e implementado o treinamento das habilidades sociais profissionais de 16 líderes e gerentes, considerados os agentes de mudança dentro das organizações, pela capacidade de influenciar, habilitar e motivar seus liderados a contribuir para o sucesso e eficácia de sua organização (VENÂNCIO, 2017), ou seja, o trabalho com a liderança aumentará a probabilidade de ecoar o fator de alta influência para os demais colaboradores, propiciando uma maior condução das pessoas no caminho da emissão de habilidades sociais adaptadas ao meio profissional.

Assim sendo, estruturou-se este trabalho com o objetivo de investigar as habilidades sociais profissionais específicas e analisar os temas de maior necessidade de desenvolvimento dos 16 colaboradores utilizando o instrumento Roda de Competências Sociais Profissionais de autoria de Carraro, Koga e Rodrigues (2020) e a partir disso fornecer ferramentas para qualificação assertiva das habilidades sociais profissionais.

Após a aplicação dos treinamentos foi realizada a reavaliação dos constructos da Roda de Competências Sociais Profissionais visando destacar a autopercepção mais elevada do que antes dos encontros e obter material para analisar a aquisição/melhora das competências trabalhadas.

Revisão da literatura

Habilidades sociais e competência social

Em diversos setores da sociedade estão presentes as relações interpessoais, e a qualidade de tais relações, seja na família, no trabalho, no lazer, terá impacto sobre os padrões de convivência, o bem-estar e saúde dos indivíduos envolvidos. Assim, os estudos dos movimentos sociais vêm se concentrando nos indicadores positivos em ser hábil socialmente, como ter relações saudáveis, bom desenvolvimento profissional e socioemocional (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Segundo Del Prette e Del Prette (2017), ser adequado na utilização dos recursos do campo das habilidades sociais dependerá da compreensão de conceitos chaves, pois irão permitir a diferenciação de desempenhos que contribuem ou não na qualidade dos relacionamentos com terceiros. Estes conceitos são:

-Desempenho social: o comportamento apresentado na interação com outras pessoas de qualquer tipo, podendo favorecer (habilidades sociais) ou interferir na qualidade dos relacionamentos;

-Habilidades Sociais: são os comportamentos sociais (não traços da personalidade), aprendidos ao longo da vida, que contribuem para a competência social do indivíduo estando de acordo com a cultura e subcultura nas interações (valores, normas, regras vigentes), estando correlacionados com características pessoais (consciência social, resiliência, responsabilidade, etc.),

-Competência Social: é o indivíduo ser efetivo em seu desempenho da interação social, trazendo coerência entre o sentir, agir e pensar para o indivíduo e o seu meio.

De acordo com Del Prette e Del Prette (2017) existem duas caracterizações dos comportamentos sociais, os “indesejáveis” (que não contribuem para a competência social) e os “desejáveis” (que contribuem para a competência social). A primeira caracterização se subdivide em dois subgrupos: os passivos (aceitação de injustiça, conformismo, evitação, dissimulação etc., tendo baixas probabilidades de resultados satisfatórios) e os ativos (agressão física/verbal e outros comportamentos socialmente reprováveis) e são a base de problemas e transtornos psicológicos. Determinadas pessoas podem variar nos comportamentos desejáveis ou indesejáveis de acordo com o ambiente em que ela se encontra, por exemplo sendo socialmente indesejável passivo no âmbito familiar e desejável no ambiente de trabalho.

Em outras palavras, interagir de maneira habilidosa em uma relação com outra pessoa pode ser definido a partir de variáveis flexíveis, dependendo do contexto, dos padrões de comunicação pré-estabelecidos, idade, sexo, classe social, educação, ambientes distintos, e se definirá a partir da eficácia social dentre os indivíduos em que irão alcançar os objetivos da interação. Tais eficácias se separam em três: eficácia nos objetivos (para atingir os objetivos da resposta); eficácia na relação (para manter ou melhorar a relação com o outro na relação), eficácia no respeito próprio (para manter a autoestima das pessoas socialmente hábeis). E assim, o grau de habilidade social poderá ser definido a partir do conteúdo do comportamento socialmente hábil e avaliando as consequências desses comportamentos (CABALLO, 2003).

Ser socialmente competente não acontece apenas na interação com terceiros. O uso competente das habilidades sociais depende do contexto específico estando sobre as normas sociais e éticas da cultura estabelecida. As pessoas socialmente competentes são aquelas que estão contribuindo com a maximização de ganhos e a minimização das perdas para todas as pessoas envolvidas e favorecendo seu contexto pois expressarão uma leitura adequada de seu ambiente social.

Os critérios gerais de competência social abrangem,

(...) consecução dos objetivos da interação; manutenção ou melhora da autoestima; manutenção e/ou melhora da qualidade da relação; maior equilíbrio de ganhos e perdas entre os parceiros da interação; respeito e ampliação dos direitos humanos básicos (DEL PRETTE; DEL PRETTE, p. 34, 2001).

E tais critérios atendem à objetivos da interação, visando a transmissão e aprendizagem de conhecimentos, compreensão ou informações, obtenção de algum produto desejado, solicitação de mudança de comportamento/ crença/ estado emocional do outro, supervisão de atividades e conseguir manter uma conversação trivial (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

Competências Sociais Profissionais

Focando-se nas habilidades sociais direcionadas ao meio profissional, Del Prette e Del Prette (p. 89, 2001) destacam que “são aquelas que atendem às diferentes demandas interpessoais do ambiente de trabalho objetivando o cumprimento de metas, a preservação do bem estar da equipe e o respeito aos direitos de cada um” ou seja, são interações com caráter objetivo que vão além do cumprimento das tarefas técnicas empresariais, possuindo um objetivo de construir um ambiente agradável, funcional, saudável e assim gerar indivíduos motivados para seus resultados (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

O entendimento de competência social recai sobre a avaliação do desempenho social que é considerado a expressão de comportamentos em determinado contexto, visando compreender a eficácia da interrelação social e seus resultados (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020). Por ter caráter avaliativo do desempenho, não se resumirá meramente gentil e educado, mas sim conseguir interagir de maneira

honestas, abertas e não manipulativas, desenvolvendo valores de convivência (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Para Del Prette e Del Prette (2017) existem 5 requisitos da competência social, sendo eles: repertório variado de habilidades sociais; comprometimento com os valores de convivências; conhecer o ambiente imediato e as expectativas culturais (quais os comportamentos desejáveis e indesejáveis), apresentar autoconhecimento (próprias dificuldades e virtudes) e exercitar a automonitoria (durante a interação).

A partir da aquisição dos conhecimentos e competências, ocorre um aumento da autopercepção dos participantes sobre a maneira como percebem seu desempenho no trabalho, permitindo a compreensão da necessidade de melhoria, gerando oportunidades de crescimento no ambiente de trabalho (TADEUCCI, 2011).

Roda de Competências Sociais Profissionais

Uma maneira de se analisar as Habilidades Sociais profissionais é com a utilização do instrumento: *Roda de Competências Sociais Profissionais*, desenvolvido por Carrara, Koga e Rodrigues (2020). Com sua utilização, é possível que os colaboradores realizem uma autoanálise sobre como reconhecem seus próprios comportamentos e pensamentos referentes aos temas incluídos na pesquisa. Assim é requerido que os participantes assinalem seu nível de satisfação em relação a cada competência, sendo que 0 era totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito. Os 10 subtemas da Roda são:

1) capacidade de identificar e aceitar as diferenças individuais: nos quais se encontram os valores de convivência, em que se respeita as diversidades e consegue entender e respeitar os direitos das outras pessoas;

2) capacidade de dar e receber *Feedback*: em que se fornece de forma clara as informações sobre o passado que são transmitidas no presente com o objetivo de modificar o futuro;

3) capacidade de relacionar-se interpessoalmente: nos quais se encontram a qualidade das relações, se estas conseguem ser produtivas, satisfatórias e duradouras;

4) capacidade de dizer não: em que se obtém sucesso ao solicitar mudanças de comportamentos, pedir ajuda e recusar pedidos;

5) capacidade de ser assertivo: em que se possui um desempenho socialmente adequado diante de situações que exigem enfrentamento;

6) capacidade de manter o autocontrole da raiva e da agressividade: em que se obtém sucesso na canalização das emoções e dos impulsos de maneira proveitosa, controlando-se emocionalmente mesmo diante de situações de pressão;

7) capacidade de manejar conflitos e resolver problemas interpessoais: em que se possui habilidades para resolver problemas e tomar decisões de maneira assertiva;

8) capacidade de tomar decisões: obtendo sucesso em encontrar um caminho assertivo e conseguir envolver o grupo para comprometimento com estas decisões;

9) capacidade de ser empático: conseguindo sentir e compreender as outras pessoas, comunicando-as essa compreensão para gerar apoio e conforto;

10) capacidade de manter o bom humor em diferentes situações: obtendo uma posição mais ativa e criativa perante o grupo, aumentando a probabilidade de transferir esses sentimentos aos demais.

Após a análise dos resultados, seleciona-se as habilidades de maior necessidade para a realização do treinamento, com o objetivo de desenvolvimento das competências

Treinamento de Habilidades Sociais Profissionais

O Treinamento em Habilidades Sociais é considerado uma forma de ensinamento direto e sistemático de estratégias e habilidades interpessoais à indivíduos que desejam melhorar suas competências interpessoais em um conteúdo específico, como nesse caso, nas organizações. Este treinamento é considerado uma das técnicas mais potentes para melhoria da efetividade interpessoal e para melhoria da qualidade de vida (CABALLO, 2003).

As Habilidades Sociais de Civilidade, considerada uma competência social importante para um bom desempenho, em que ocorre o alinhamento dos sentimentos, pensamentos e ações, se aplicando na coerência entre o que falamos e como falamos, ou seja, entre a comunicação verbal e a não verbal, assim deve-se aprender a monitorar tais aspectos no desempenho para realizá-los de maneira adequada ao ambiente. A expressividade facial e gestual envolve os componentes não verbais e paralinguísticos que irão acompanhar, complementar ou alterar o significado da fala, portanto é a forma como se fala que irá

interferir na comunicação, podendo ser consideradas como características pessoais de expressão (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017). Tal maneira como se fala poderá contribuir, pois existem diferentes resultados para se elevar ou diminuir a voz, falar mais lento ou mais rápido, responder imediatamente uma pergunta ou demorar um pouco, a reação das pessoas em falar de maneira mais calma ou com maior irritação etc.

Para os elementos não verbais, podemos classificá-los como: olhar e contato visual (a forma de olhar); sorriso; expressão facial; gestos; movimentos com a cabeça; postura corporal, contato físico e distância/proximidade (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

A importância de emitir comportamentos não verbais e paralinguísticos favoráveis às situações aparece na comprovação de que poderá gerar maiores oportunidades de estabelecer trocas sociais favoráveis. Tais comportamentos podem apoiar ou regular a fala, auxiliando na compreensão do que pretende comunicar (falar com as mãos, pausas bem estabelecidas, podem também substituir a fala e até mesmo contradizer a fala e delatar as emoções dos emissores da comunicação) (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Para se estabelecer o desenvolvimento das *Habilidades Sociais de Civilidade* em um ambiente deve-se em um primeiro momento construir um sistema de crenças que mantenha o respeito pelos próprios direitos pessoais e pelos direitos dos demais, e estabelecendo que uma das bases do treinamento de habilidades sociais é “não produzir estresse desnecessário nos demais e apoiar a autorrealização de cada pessoa” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017, p. 188). Então a base do Treinamento em Habilidades Sociais visando a civilidade consistiria em: o conjunto de normas pré-estabelecidas básicas advindas de a cultura como cumprimentar e/ou responder a cumprimentos, pedir “por favor”, agradecer, desculpar-se e outras maneiras de polidez normativas.

Nas Habilidades Sociais de Assertividade, pode-se deferir como sendo socialmente competente diante das situações que requerem enfrentamento, podendo obter risco de reações indesejáveis no outro, como por exemplo quando existe a necessidade de interrupção da fala do outro por este estar incomodando. Portanto, os autores definem as Habilidades Sociais assertivas como:

Comportamentos sociais de enfrentamento de situações que envolvem risco de reação indesejável do interlocutor e implicam expressão apropriada de sentimentos, desejos e opiniões, com controle, de um lado, da ansiedade e agressividade e, de outro da passividade (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017, p. 47)

Assim, pode-se afirmar que é requerida a emissão de comportamentos assertivos em situações de defesa, reivindicação e ampliação de direitos. Para tal é necessário realizar a automonitoria (monitorar o próprio desempenho), escolhendo as habilidades sociais mais efetivas para a situação específica e conseguir desempenhá-las respeitando os direitos de civilidade das pessoas envolvidas na comunicação. Incluindo também um bom autocontrole e regulação emocional, inibição da impulsividade para reagir e capacidade de postergar as recompensas (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Para Del Prette e Del Prette (2017) regulação emocional é conseguir identificar, aceitar, regular e expressar de forma apropriada nossas emoções e sentimentos constituem importantes fatores de saúde psicológica e de convivência autêntica.

Assim, conseguir a autorregulação emocionalmente não significa negar, sentir culpa, tolerar emoções negativas ou escondê-las, mas sim ser hábil para desenvolver estratégias para conseguir lidar com elas da melhor maneira, conseguindo identificar quando se encontra tomado por uma emoção, lidando assim com os estímulos que a produzem e expressar esses sentimentos de forma efetiva e saudável.

Agir assertivamente irá depender do pensar assertivamente, assim, para um desempenho socialmente competente nas situações que irão demandar a assertividade, é extremamente necessário que haja:

- Compreensão clara das noções de direitos e de cidadania, justamente com os valores de convivência a que estão relacionados;
- Repertório de habilidades assertivas, com automonitoria;
- Discriminação acurada da ocasião (momento, interlocutores, situação) em que sua expressão pode levar aos resultados pretendidos, com menores riscos de consequências indesejáveis.

Dentro dos comportamentos assertivos podemos encontrar duas reações socialmente não competentes: a passividade e a agressividade. Na primeira a pessoa renunciará aos seus direitos e na

segunda ela desrespeitará os direitos dos demais e ambos os comportamentos tendem a manter ou piorar a situação interpessoal em que se encontra. Tais reações não são padrões fixos de comportamento (passivo, agressivo e assertivo) mas irão ocorrer em um contínuo, podendo se alternar de acordo com a situação. Assim, se uma pessoa com maior frequência apresenta respostas agressivas às situações, provavelmente será caracterizada como agressiva (assim como no assertivo e passivo) (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Alguns padrões de comportamento são mais característicos e tendenciosos das três denominações (assertivo, passivo, agressivo) porém é importante ressaltar que: são padrões de comportamento, não de pessoas, são aprendidos, portanto, podem ser reformulados e relacionam-se com situações específicas (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Uma parte importante da competência social é a flexibilidade para escolher a melhor resposta, ou seja, em certos momentos a assertividade pode não ser a melhor opção de comportamento, necessitando da prática da automonitoria, superando o automatismo, principalmente por existirem situações ambíguas e confusas em que é necessário a utilização da reflexão para alcançar a melhor conduta. Para tal reflexão, devesse analisar o contexto e da situação em termos de consequências desfavoráveis às pessoas envolvidas na interação. Em algumas situações existe grande probabilidade de reações punitivas ao emissor, ou seja, comportamentos incompatíveis com os valores e a cultura do outro. Assim, as pessoas possuem a opção de escolher não se utilizar de comportamentos assertivos mesmo possuindo a competência social para isso. Pode também haver situações em que o outro se sinta desconfortável, podendo até gerar prejuízos para este (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Assim, é preciso enfatizar que a competência social envolverá que o indivíduo saiba em sua maioria emitir comportamentos assertivos, porém este também tem que ser flexível e em situações específicas reagir de maneira não assertiva, o que envolve escolha já que analisará a situação em específico e escolherá, a partir da automonitoria, os comportamentos que tenderam à ter melhores probabilidades de gerar consequências minimamente positivas para todos os envolvidos na relação (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Quando se coloca a comunicação como um mecanismo essencial das habilidades sociais, encontramos as Habilidades Sociais de *Feedback*, na qual se faz importante para a melhora do desempenho social do outro, a partir da emissão de *feedbacks*, e para a própria melhora, a partir da recepção de *feedbacks*. Pode ser considerado como um mecanismo de retorno de informações necessárias ao reequilíbrio de um sistema ou a partes que o afetam, ou seja, uma descrição verbal ou escrita sobre o desempenho de uma pessoa (tanto em seu processo quanto em seus resultados) (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

O *feedback* de Processo é realizado durante o desempenho do indivíduo. O *feedback* de resultado por sua vez é realizado após a realização do desempenho sendo direcionado ao produto da ação. Pode-se exercer a o comportamento de pedir *feedback* (como o de perguntar se a pessoa compreendeu algo, por exemplo) e de dar o *feedback* aos comportamentos de terceiros.

Tal comportamento pode ser dividido em dois: *Feedback* Positivo, em que se destaca algo que se valoriza sobre o comportamento do outro e que pode fazê-lo manter e até mesmo aumentar o desempenho daquele comportamento específico (utilização de causa e efeito geram mais resultados); *Feedback* Negativo, em que se destaca algo em que se reprova, baseando-se na expectativa de que o comentário funcione para reduzir o comportamento alvo.

Uma habilidade crucial de líderes em sua habilidade profissional é a utilização dos *feedbacks* positivos, pois é a base de uma avaliação confiável do desempenho e tem efeito de aumentar a probabilidade de que aquele desempenho volte a ocorrer com mais frequência e com melhor qualidade, ou seja, pode ser utilizado para promover/manter/engajar o desempenho de outros. Assim, pode-se entender que além de uma habilidade, o *feedback* é um procedimento de ensino, se tornando uma ferramenta (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Os *feedbacks* negativos funcionam, porém, deve ser utilizado com cuidado nas relações interpessoais. O *feedback* positivo, por outro lado, aumenta a probabilidade de os desempenhos valorizados voltarem a ocorrer, entre outros aspectos positivos:

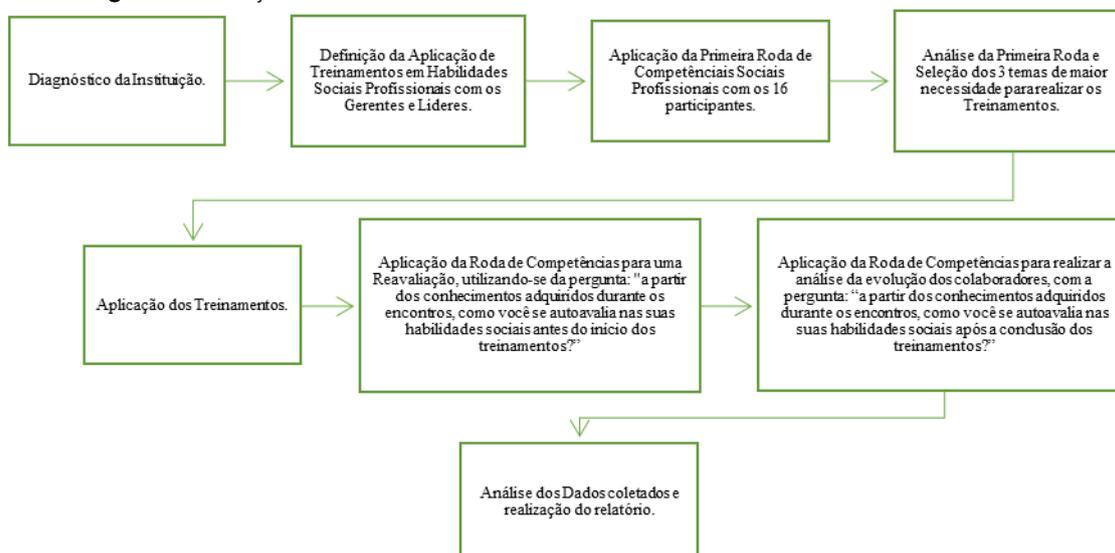
Um *feedback* efetivo se caracteriza, como base, observar e descrever os comportamentos das pessoas, falando diretamente para a pessoa a quem se direciona o comentário (chamando-a pelo nome, mantendo contato visual e usando um tom de voz suave), sempre buscando dar o *feedback* o mais próximo da emissão do comportamento possível, e ao invés de avaliar o comportamento, tentar descrever o comportamento em si (não ligando tanto a pessoa), explicando seus motivos e falando sempre o necessário. Assim, a capacidade de dar bons *feedbacks* se baseia na capacidade de uma boa observação e automonitoramento da maneira de se expressar. Um exemplo de *feedback* e um *feedback* efetivo seriam

(uma mãe falando para seu filho): “filho, será que nunca vai aprender a colocar sua roupa no lugar?” e “filho, você deixou sua roupa no sofá e isso impede a gente de sentar lá” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Método

A Figura 2 a seguir apresenta o fluxograma das ações realizadas neste estudo.

Figura 2: Fluxograma das ações realizadas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Inicialmente foi realizado, junto ao encarregado, o diagnóstico da instituição. Foi identificada a necessidade de trabalhar as relações entre os líderes e suas equipes. A partir da divisão dos dias de aplicação, foi realizado um encontro individual com os participantes, que se iniciou com uma entrevista individual, cujo objetivo foi de uma autoanálise das competências individuais de cada um no campo das Habilidades Sociais Profissionais. Para isso aplicou-se a Roda de Competências Sociais Profissionais.

Após a análise dos resultados das respostas, selecionou-se os três temas de maior necessidade para a realização de treinamentos com o objetivo de desenvolvimento de tais competências, foram eles: “O que são habilidades sociais de Civilidade e Cidadania e como desenvolvê-las”, “O que são habilidades sociais de Assertiva e como desenvolvê-las” e “O que são habilidades sociais de *Feedback* e como desenvolvê-las”. Ao final da aplicação dos treinamentos, realizou-se um encontro para encerramento e reaplicação da Roda de Competências Sociais Profissionais, com intuito de registro de melhorias na autoavaliação dos temas discutidos e da generalização dos conhecimentos adquiridos para as demais áreas da vida, além do trabalho.

O presente trabalho classificado como um estudo de caso de natureza aplicada com objetivos exploratórios de abordagem quantitativa, foi realizado em uma instituição bancária, no interior de São Paulo, que faz parte de um sistema financeiro cooperativo de economia de crédito mútuo constituído pela união de pessoas e empresas, com interesses comuns, para agregar, administrar, manter e otimizar seus recursos econômico-financeiros. Os princípios manifestados pela empresa são: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesses pela comunidade.

Participaram deste estudo 16 colaboradores, com cargos descritos a seguir: 1. Gerente Centro de Convivência; 2. Diretor Operacional; 3. Gerente T.I.; 4. Gerente Cobrança; 5. Diretor Presidente; 6. Gerente Banco Sul; 7. Supervisor Financeiro; 8. Supervisor Cadastro; 9. Presidente; 10. Gerente RH; 11. Gerente Seguros; 12. Assessor Presidência; 13. Supervisor Técnico de Atendimento; 14. Supervisor Banco; 15. Gerente Banco; e 16. Gerente Geral.

Foi utilizado o instrumento denominado Roda de Competências Sociais Profissionais, elaborada por Carraro, Koga e Rodrigues (2020) descrita na revisão de literatura deste estudo.

O instrumento Roda de Competências Sociais Profissionais foi aplicado por três vezes. Foi aplicado antes e após os treinamentos, para reavaliação das notas inicialmente atribuídas e logo em seguida para a análise de autoavaliação após o treinamento.

A aplicação foi realizada presencialmente e de forma grupal. Antes da primeira aplicação a aplicadora ofereceu uma breve explicação acerca do que consistia cada um dos 10 subtemas presentes no instrumento. Na segunda aplicação também houve uma breve explicação dos 10 subtemas e da utilização da pergunta: “a partir dos conhecimentos adquiridos durante os encontros, como você se autoavalia nas suas habilidades sociais antes do início dos treinamentos?” para cada um dos subtemas. A terceira aplicação foi realizada em conjunto com a segunda, mas foi acompanhada da pergunta “a partir dos conhecimentos adquiridos durante os encontros, como você se autoavalia nas suas habilidades sociais após a conclusão dos treinamentos?”.

Após a coleta de dados foi realizada a análise específica para o instrumento em suas 3 aplicações de maneira quantitativa e comparativa.

Resultados e discussão

Após a primeira aplicação da Roda de competências sociais profissionais, observou-se a necessidade de desenvolver: habilidades sociais de Civilidade e Cidadania; habilidades sociais de Assertividade; e habilidades sociais de dar e receber *Feedback*.

Para a aplicação do treino, os participantes foram divididos em 4 grupos, com 4 participantes cada. Os treinamentos foram aplicados com a duração de 2 horas, constituindo 1 encontro por semana com cada grupo.

No primeiro treinamento foi trabalhado o tema “O que são habilidades sociais de Civilidade e Cidadania e como desenvolvê-las” em que se iniciou com o acolhimento e a apresentação dos participantes do grupo entre si e com a treinadora. Assim, se iniciou o tema com a explicação da definição do que são as habilidades de Civilidade dentro das instituições e os direitos próprios e de terceiros dentro das habilidades de Cidadania, junto a importância da comunicação dentro da empresa, e durante a explicação ocorreram discussões com intuito de estimular a expressão de comportamentos que estivessem de acordo com os direitos humanos e dentro do ideal de civilidade apresentadas.

Em seguida ocorreu a aplicação da “Dinâmica dos Limões” com o objetivo de trabalhar e enfatizar a importância da singularidade e do respeito aos indivíduos, junto a discussões sobre as expectativas colocadas nos demais e a não obrigação de serem cumpridas. Ao final foi passada a tarefa em que eles deveriam, durante a semana (até o dia do segundo treinamento) pensar em momentos em que alguém lhe incomodou dentro do ambiente de trabalho e refletir sobre os motivos pelos quais tais pessoas lhe traziam tais sensações, e relatar como suas próprias ações poderiam melhorar, se a mesma situação ocorresse no futuro, anotando para discutirem no próximo encontro.

O segundo encontro teve como tema “O que são habilidades sociais de Assertividade e como desenvolvê-las”, iniciando-se com o acolhimento e com a discussão da realização da tarefa, e em seguida ocorreu a explicação do que são Habilidades sociais de assertividade, agressividade e passividade e a importância de ser assertivo nas situações que exigem enfrentamento, sem a violação dos direitos dos envolvidos, junto com a discussão sobre a importância da flexibilidade em escolher os comportamentos emitidos em situações em que os comportamentos assertivos podem não ser a melhor opção de escolha. Em seguida, realizou-se a dinâmica “da conquista”, cada participante recebeu um número igual de peças coloridas e redondas e uma missão a ser cumprida, junto com a definição do comportamento que deveria apresentar durante a negociação, sendo dois participantes que necessitavam realizar a negociação apenas emitindo comportamentos assertivos, um com comportamento agressivo e outro com o comportamento passivo. Os participantes deveriam negociar entre si os seus objetivos de conquista de peças. Assim, ao final ocorreu o fechamento da dinâmica com a discussão sobre os três tipos de comportamento e a instrução sobre a tarefa para o outro encontro, em que os participantes deveriam apresentar comportamentos assertivos quando necessários, ou trazer a anotação de alguma situação em que emitiu (ou deveria ter emitido) comportamentos assertivos.

Para o terceiro encontro, selecionou-se o tema “O que são habilidades sociais de *Feedback* e como desenvolvê-las” em que se iniciou com o acolhimento e com a discussão da realização da tarefa, e em seguida ocorreu a explicação do que são Habilidades sociais de *Feedback* e a importância de emití-los dentro do ambiente de trabalho, junto com a discussão sobre como realizar a distinção entre críticas, elogios e *feedbacks*, para que se alcance o objetivo de discutir sobre a aprendizagem gerada na emissão de *feedback*, e também as vantagens de se emitir *feedbacks* positivos de processo. Também se realizou a aplicação da dinâmica dos *feedbacks*, em que os participantes deveriam praticar a emissão de *feedbacks* positivos ou negativos para alguma situação que tenha passado com um colega de grupo. Ao final, foi apresentada a tarefa da semana, na qual deveriam emitir 3 *feedbacks* positivos com sua própria equipe durante uma semana e descrever a situação, junto com a consequência dessa ação.

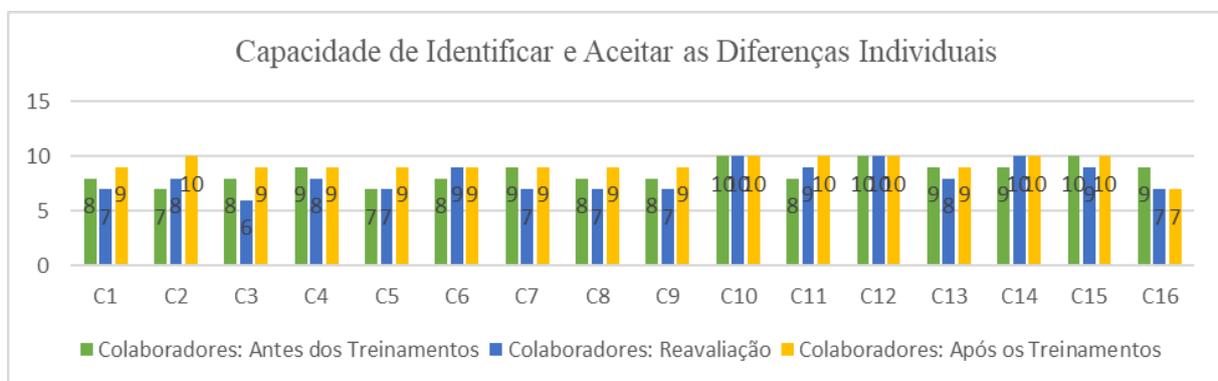
No último encontro foi realizado o encerramento. Iniciando-se com o acolhimento e com a discussão da realização da tarefa, e em seguida uma discussão baseada em um resumo dos três treinamentos anteriores, com o intuito de frisar os pontos importantes de cada um buscando maior generalização da aprendizagem. Para isso solicitou-se exemplos do cotidiano da empresa que se encaixassem nos pontos discutidos. Ao final, aplicou-se a Roda de Competências Sociais Profissionais para realizar uma análise da diferença da autopercepção de cada um sobre os subtemas antes investigados. Foi solicitado aos participantes que se reavaliassem pensando antes dos treinamentos, em como eles realmente estavam, agora que sabiam mais sobre os conceitos abordados nos treinamentos. Em seguida, solicitou-se uma avaliação de como os participantes se compreendiam após os 4 encontros e então o encerramento e agradecimento pela participação.

A partir das aplicações da Roda de Competências Sociais Profissionais pode-se analisar as melhorias na autoavaliação dos temas discutidos e as generalizações dos conhecimentos adquiridos para as demais áreas da vida.

A seguir, estão apresentados os dados das três aplicações de maneira comparativa para cada um dos 10 subtemas da Roda:

No Gráfico 1, são apresentados os resultados para a Capacidade de identificar e aceitar as diferenças individuais.

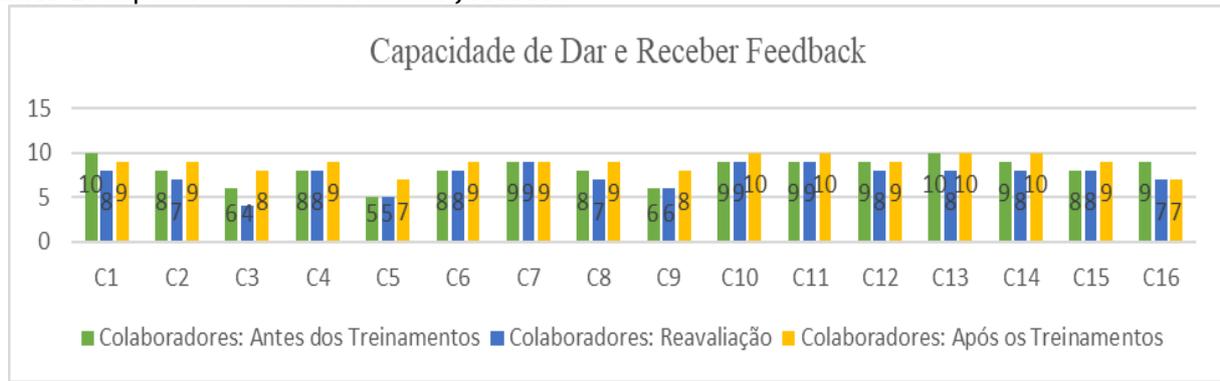
Gráfico 1: Capacidade de identificar e aceitar as diferenças individuais



Fonte: elaborado pelas autoras.

Ao observarmos o Gráfico 1 sobre a *Capacidade de Identificar e Aceitar as Diferenças Individuais* estabelecemos que se obteve êxito nos resultados dos treinamentos, uma vez que 68,75% dos participantes apresentaram uma pontuação mais elevada ao se autoanalisar nesse constructo, o que demonstra aquisição do conhecimento para essa competência, o que refletiu também em uma reconsideração durante a aplicação da reavaliação do constructo, observando que 56,25% dos colaboradores se reconheceram com pontuações menores do que na primeira aplicação do instrumento, a partir do real conhecimento do conceito de cada uma das habilidades desenvolvidas. Assim, pode-se observar que a partir da aquisição dos conhecimentos, também gerou um aumento da autopercepção nos participantes, já que foi modificada a maneira como percebiam seu desempenho no trabalho, permitindo a compreensão da necessidade de melhoria, gerando oportunidades de crescimento no ambiente de trabalho (TADEUCCI, 2011), ou seja, ocorreu um aumento da probabilidade dos líderes e gerentes da instituição emitirem comportamentos com melhores valores de convivência entre os trabalhadores, respeitando as diversidades e conseguindo entender e respeitar os direitos das outras pessoas (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020).

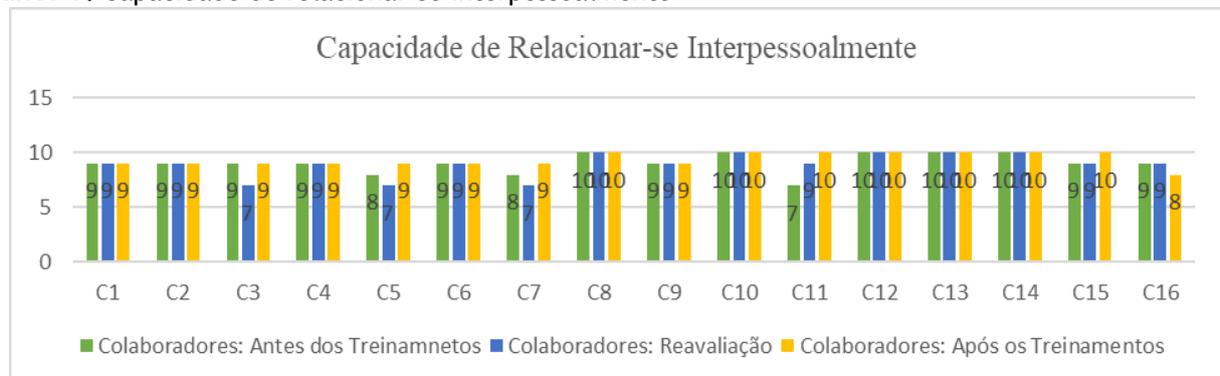
No Gráfico 2, apresenta-se os resultados sobre a capacidade de dar e receber *feedbacks*.

Gráfico 2: Capacidade de dar e receber *feedback*

Fonte: elaborado pelas autoras

Ao observarmos o Gráfico 2, sobre a *Capacidade de Dar e Receber feedback* estabelecemos que se obteve êxito nos resultados dos treinamentos, uma vez que 87,5% dos participantes apontaram uma pontuação mais elevada ao se autoanalisar nesse constructo, o que demonstra aquisição do conhecimento para essa competência. De acordo com Del Prette e Del Prette (2017), um *feedback* efetivo se caracteriza como base: observar e descrever os comportamentos das pessoas, falando diretamente para a pessoa a quem se direciona o comentário, sempre buscando dar o *feedback* o mais próximo da emissão do comportamento possível, tentando descrever o comportamento em si, explicando seus motivos e falando sempre o necessário. Observou-se que ocorreu um aumento da probabilidade dos líderes e gerentes da instituição emitirem comportamentos que fornecem de forma clara as informações sobre o passado, para poder alcançar seu objetivo de modificar seu futuro de forma mais assertiva (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020).

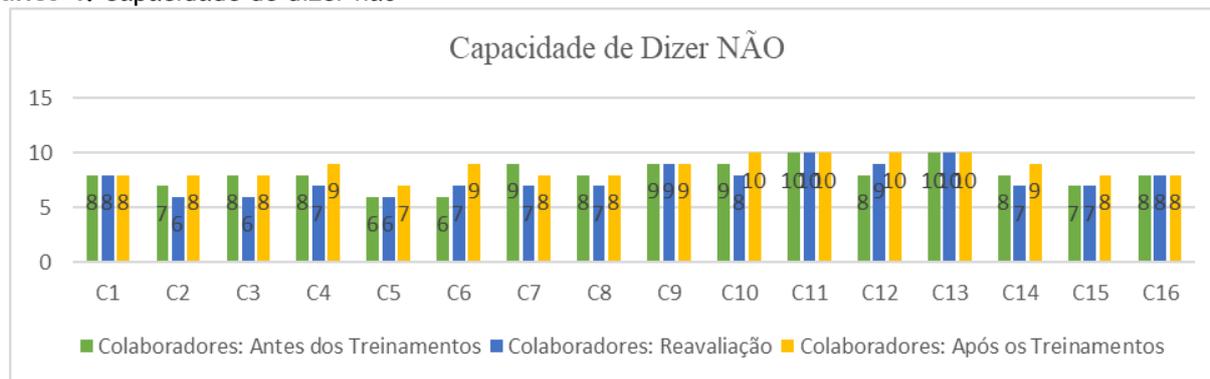
O Gráfico 3 apresenta os resultados para a Capacidade de relacionar-se interpessoalmente.

Gráfico 3: Capacidade de relacionar-se interpessoalmente

Fonte: Elaborado pelas autoras

Ao observarmos o Gráfico 3, sobre a *Capacidade de Relacionar-se interpessoalmente* observa-se que 62,5% dos participantes apontaram a mesma pontuação e 6,25% diminuíram sua pontuação ao se autoanalisar nesse constructo, o que demonstra uma baixa aquisição do conhecimento para essa competência. Assim, concluímos que existe uma necessidade de novos treinamentos que desenvolvam as relações interpessoais dentro da instituição, visando melhorá-las, para que se tornem produtivas, satisfatórias e douradoras entre os colaboradores (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020).

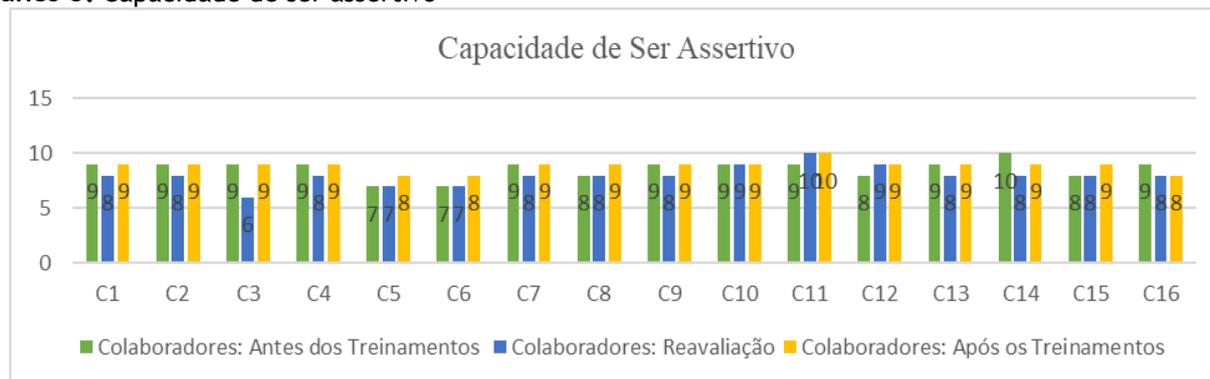
O Gráfico 4 apresenta os resultados sobre a Capacidade de dizer não.

Gráfico 4: Capacidade de dizer não

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao observarmos o Gráfico 4, sobre a *Capacidade de Dizer Não* estabelecemos que se obteve êxito nos resultados dos treinamentos, uma vez que 68,75% dos participantes apontaram uma pontuação mais elevada ao se autoanalisar nesse constructo, o que demonstra aquisição do conhecimento para essa competência. Assim, ocorreu um aumento da probabilidade dos líderes e gerentes da instituição emitirem comportamentos em que se obtém sucesso ao solicitar mudanças de comportamento, pedir ajudar e recusar pedidos para com os demais colaboradores (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020).

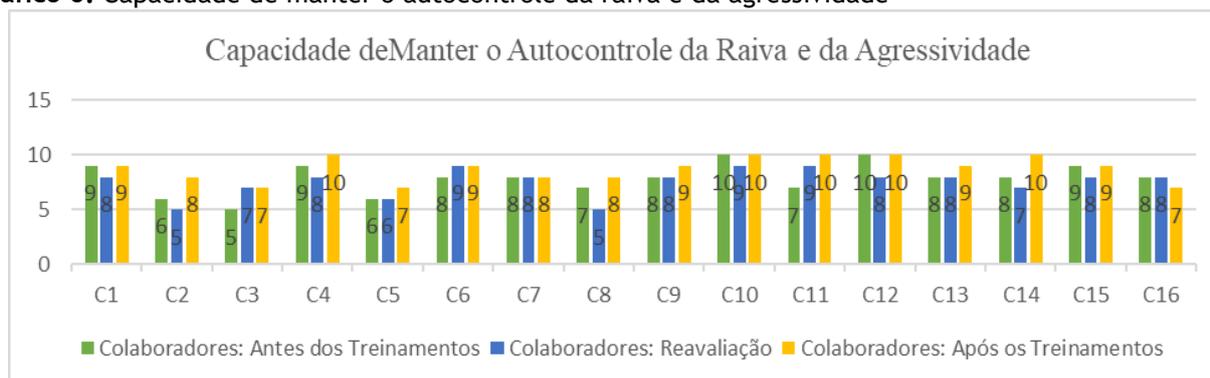
No Gráfico 5, apresenta-se os resultados para a Capacidade de ser assertivo.

Gráfico 5: Capacidade de ser assertivo

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao observarmos o Gráfico 5 sobre a *Capacidade de Ser Assertivo* estabelecemos que se obteve êxito nos resultados dos treinamentos, uma vez que 75% dos participantes apontaram uma pontuação mais elevada ao se autoanalisar nesse constructo, o que demonstra aquisição do conhecimento para essa competência, o que refletiu também em uma reconsideração durante a aplicação da reavaliação do constructo, observando que 56,25% dos colaboradores se reconheceram com pontuações diferentes do que na primeira aplicação do instrumento, a partir do real conhecimento do conceito de cada uma das habilidades desenvolvidas. Assim, ocorreu um aumento da probabilidade dos líderes e gerentes da instituição emitirem comportamentos com desempenho socialmente adequado diante de situações que exigem enfrentamento, sem ferir os direitos dos outros (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020).

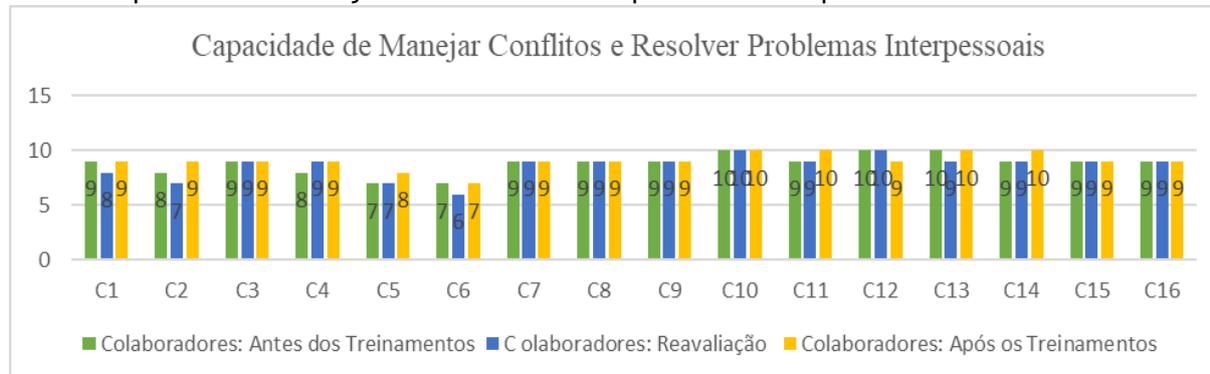
No Gráfico 6, observa-se os resultados para a Capacidade de manter o autocontrole da raiva e da agressividade.

Gráfico 6: Capacidade de manter o autocontrole da raiva e da agressividade

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao observarmos o Gráfico 6, sobre a *Capacidade de Manter o Autocontrole da Raiva e da Agressividade* estabelecemos que se obteve êxito nos resultados dos treinamentos, uma vez que 75% dos participantes apontaram uma pontuação mais elevada ao se autoanalisar nesse constructo, o que demonstra aquisição do conhecimento para essa competência, o que refletiu também em uma reconsideração durante a aplicação da reavaliação do constructo, observando que 68,75% dos colaboradores se reconheceram com pontuações diferentes do que na primeira aplicação do instrumento, a partir do real conhecimento do conceito de cada uma das habilidades desenvolvidas. Assim, observa-se que ocorreu um aumento da probabilidade dos líderes e gerentes da instituição emitirem comportamentos com sucesso na canalização das emoções e dos impulsos de forma proveitosa, controlando-se emocionalmente mesmo diante de situações de pressão (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020).

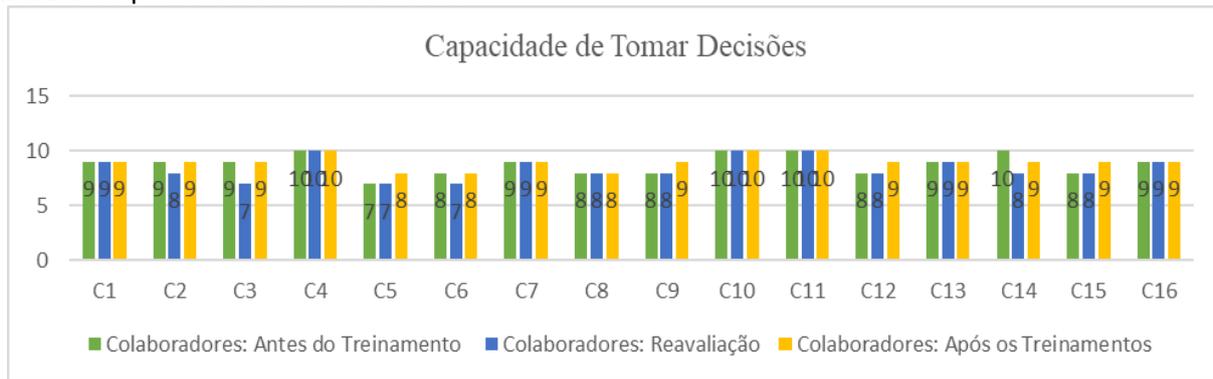
O Gráfico 7 mostra os resultados para a Capacidade de manejar conflitos e resolver problemas interpessoais.

Gráfico 7: Capacidade de manejar conflitos e resolver problemas interpessoais

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao observarmos o Gráfico 7, sobre a *Capacidade de Manejar Conflitos e Resolver Problemas Interpessoais* observa-se que apenas 3 participantes aumentaram sua pontuação após o treinamento, 12 mantiveram a pontuação e 1 diminuiu sua pontuação ao se autoanalisar nesse constructo, o que demonstra uma baixa aquisição do conhecimento para essa competência. Assim, concluímos que existe uma necessidade de novos treinamentos para acarretar a melhora das habilidades em resolver problemas e tomar decisões de maneira assertiva (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020).

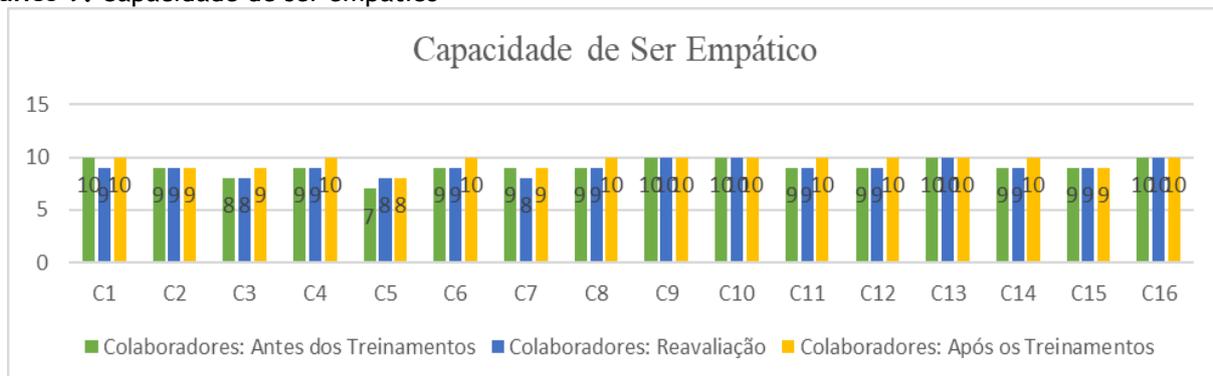
No gráfico 8, pode-se observar os resultados para a Capacidade de tomar decisões.

Gráfico 8: Capacidade de tomar decisões

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao observarmos o Gráfico 8, sobre a *Capacidade de Tomar Decisões* estabelecemos que se obteve êxito nos resultados dos treinamentos, uma vez que 50% dos participantes apontaram uma pontuação mais elevada e 50% mantiveram suas pontuações ao se autoanalisar nesse constructo, o que demonstra aquisição do conhecimento para essa competência. Assim, concluímos que a partir da aquisição dos conhecimentos, também gerou um aumento da autopercepção nos participantes, já que foi modificado a maneira como percebiam seu desempenho no trabalho, possibilitando compreensão da necessidade de melhora, gerando oportunidades de crescimento no ambiente de trabalho (TADEUCCI, 2011), ou seja, ocorreu um aumento da probabilidade dos líderes e gerentes da instituição emitirem comportamentos com sucesso em encontrar caminhos assertivos e em conseguir engajar os colaboradores à se comprometer com tais decisões (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020).

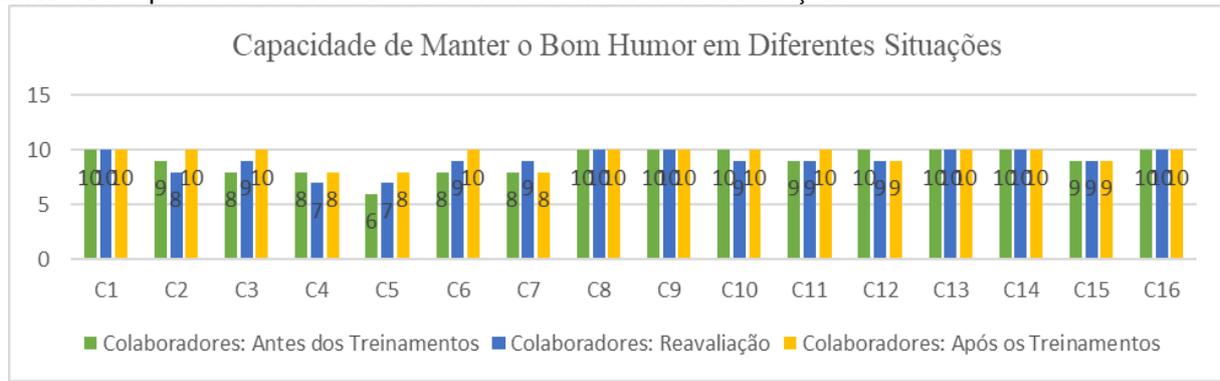
O Gráfico 9 apresenta os resultados para a Capacidade de se empático.

Gráfico 9: Capacidade de ser empático

Fonte: Elaborado pelas autoras

Ao observarmos o Gráfico 9, sobre a *Capacidade de Ser Empático* estabelecemos que se obteve êxito nos resultados dos treinamentos, uma vez que 56,25% dos participantes apontaram uma pontuação mais elevada ao se autoanalisar nesse constructo, o que demonstra aquisição do conhecimento para essa competência. Assim, observa-se que ocorreu um aumento da probabilidade dos líderes e gerentes da instituição emitirem comportamentos com sucesso para sentir e compreender as outras pessoas, comunicando essa compreensão para gerar apoio e conforto (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020).

Por fim, o Gráfico 10, mostra os resultados para a Capacidade de manter o bom humor em diferentes situações.

Gráfico 10: Capacidade de manter o bom humor em diferentes situações

Fonte: Elaborado pelas autoras

Ao observarmos o Gráfico 10, sobre a *Capacidade de Manter o Bom Humor em Diferentes Situações* estabelecemos que não se obteve êxito nos resultados dos treinamentos, uma vez que 50% dos participantes apontaram a mesma pontuação e 6,25% diminuíram sua pontuação ao se autoanalisar nesse constructo o que demonstra uma baixa aquisição do conhecimento para essa competência, o que refletiu também em uma reconsideração durante a aplicação da reavaliação do constructo, observando que 50% dos colaboradores se reconheceram com pontuações diferentes do que na primeira aplicação do instrumento, a partir do real conhecimento do conceito de cada uma das habilidades desenvolvidas. Assim, concluímos que existe uma necessidade de novos treinamentos para acarretar a melhora das habilidades em obter uma posição mais ativa e criativa perante o grupo, aumentando a probabilidade de transferir tais sentimentos aos demais (CARRARO; KOGA; RODRIGUES, 2020).

Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo apresentar os resultados do desenvolvimento das competências sociais profissionais dos agentes de mudança de uma instituição bancária, possibilitando a análise da evolução a partir da autopercepção do desempenho, por meio da aplicação da Roda de Competências Sociais Profissionais, aplicada antes e após os treinamentos.

Pode-se considerar que os objetivos deste estudo foram atingidos, visto que foi possível desenvolver uma maior consciência de suas próprias competências e de como elas influenciam seu ambiente de trabalho a partir das discussões sobre os temas dos treinamentos aplicados, permitindo um melhor alinhamento, por parte dos gestores, de suas atitudes com as competências sociais profissionais requeridas para a atuação na liderança.

Considerando-se que os treinamentos tiveram como tema principal as habilidades sociais de Civilidade e Cidadania; habilidades sociais Assertivas; e habilidades sociais de Feedback, pôde-se observar evolução nas competências sociais profissionais de: identificar e aceitar as diferenças individuais; dar e receber *feedbacks*; de dizer não; de ser assertivo; de manter o autocontrole da raiva e da agressividade; na capacidade de tomar decisões; e de ser empático, mesmo com as limitações enfrentadas, tais como: o número de sessões reduzidas e as faltas de alguns gestores nos dias dos treinamentos, devido à alta demanda de trabalho. Acredita-se que os resultados poderiam ter sido melhores, caso houvesse a possibilidade de maior número de encontros para trabalhar as competências sociais profissionais deficitárias, bem como a maior participação dos gestores nos encontros. Foi sugerido para a instituição, que os treinamentos continuem e que haja maior engajamento da equipe de gestores na participação dos treinamentos.

Entende-se que os resultados deste estudo, se referem a esta amostra, não podendo ser generalizados, por ter sido aplicado em apenas uma instituição, com uma amostra pequena. Sugere-se que sejam realizados novos estudos, com amostra mais abrangente, bem como em um número maior de instituições do setor, com outras investigações além da autopercepção dos participantes, tais como o impacto do desenvolvimento das competências sociais profissionais no desempenho da equipe.

Referências

CABALLO, V. E. *Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais*. Santos, 2003.

CARRARO, C. R.; KOGA, A. C. B. C; RODRIGUES, M.S.,. Roda das Competências Sociais: Elaboração e Aplicação como Ferramenta para Autopercepção e Automonitoramento das Habilidades Sociais Profissionais. *In: OLIVEIRA, A. L., CASTRO, P. F. (Orgs.). Psicologia: olhares na contemporaneidade [recurso eletrônico].* Taubaté: EdUnitau, 2020. p. 425-444. (Série Olhares, v.4).

DEL PRETTE, Z. A. P; DEL PRETTE, A. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo.** RJ: Vozes, 2001.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. (Orgs). **Habilidades Sociais e Competência Social: para uma vida melhor.** São Carlos: EdUFSCar, 2017.

VENÂNCIO, P. M. M. **Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional.** Lisboa, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/30061>.

TADEUCCI, M. S. R. **Curso de Motivação e Liderança.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.