

PROCEDIMENTOS E EFEITOS DE TREINAMENTOS DE HABILIDADES SOCIAIS PARA ENGENHEIROS: RELATO DE UM GRUPO

Monice Kattar Giovanni (UNITAU)

monicekg@hotmail.com

Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci (UNITAU)

marilsatadeucci@hotmail.com

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira (UNITAU)

edson@unitau.br



O planejamento da carreira visa facilitar o alcance das metas estabelecidas tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Este processo implica em autoconhecimento uma vez que a identificação das limitações e pontos fortes pode direcionar o desenvolvimento de capacidades e habilidades, técnicas e comportamentais, necessárias para o sucesso desejado. Para o desenvolvimento de competências comportamentais, pode ser indispensável um treinamento de habilidades sociais, que se caracteriza como um método para desenvolver repertório social para um bom relacionamento interpessoal. Uma das técnicas deste tipo de treinamento é o videofeedback que consiste em gravar o comportamento do sujeito e apresentá-lo ao mesmo com a finalidade de modelar o comportamento socialmente competente. Dentro desta perspectiva, este artigo tem como objetivo mensurar as mudanças comportamentais alcançadas com a capacitação profissional através do treinamento de habilidades sociais com videofeedback. Este treino foi realizado com cinco engenheiros de produção, alunos da pós-graduação de uma Universidade do estado de São Paulo que passaram pelo Núcleo de Gestão de Carreira da mesma. A pesquisa caracterizou-se como experimental com a mensuração por meio de gravações em vídeo dos comportamentos antes e depois da intervenção. Os dados foram classificados e categorização através da visualização dos comportamentos gravados. Os resultados obtidos demonstram que ao serem submetidos a intervenção todos os sujeitos da pesquisa obtiveram mudanças positivas em comportamentos treinados para a ampliação do repertório.

Palavras-chaves: Treinamento de habilidades sociais. Comportamento assertivo. Videofeedback.

1. Introdução

As organizações passam, há pelo menos duas décadas, por modificações nos seus processos produtivos adequando-se às demandas competitivas. Essas alterações vêm ocasionando redução no número de postos de trabalho o que gera, por consequência, uma exigência de desempenho maior por parte de seus funcionários e apenas os profissionais que apresentam as competências voltadas para os resultados organizacionais conseguem manter-se estáveis.

Dentre as competências necessárias para o desempenho profissional estão as habilidades técnicas, as habilidades de compreensão das competências organizacionais e as habilidades sociais. Conhecer e principalmente desenvolver estas habilidades podem garantir a empregabilidade ou o desenvolvimento da carreira.

Nesta perspectiva, este artigo tem como objetivo apontar quais mudanças comportamentais ocorreram com cinco engenheiros de produção, estudantes da pós-graduação de uma Universidade situada no estado de São Paulo, após serem submetidos ao treinamento de habilidades sociais.

A participação neste tipo de treinamento deu-se após um processo de orientação de carreira, no qual os alunos se inscrevem para este programa e após a primeira etapa, que auxilia no autoconhecimento, aderem voluntariamente ao treino, com o objetivo de desenvolver ou aperfeiçoar as habilidades sociais.

O treinamento de habilidades sociais consiste em um método para ensinar estratégias e habilidades para um bom relacionamento interpessoal e dentre estes métodos utilizados encontra-se o videofeedback, que é utilizado neste estudo, e consiste em registrar em vídeo o comportamento do sujeito para ser apresentado para o treinando no intuito de modelar o comportamento socialmente competente.

2. Planejamento de carreira

Este estudo adota a conceituação de Hall (2002, p.12) de que “A carreira é a percepção individual de seqüências de atitudes e comportamentos associados com os trabalhos relacionados com as experiências e as atividades ao longo do decorrer da vida da pessoa”.

Para que haja um desenvolvimento na carreira e um aumento na empregabilidade do profissional é necessário um processo de autoconhecimento, que pressupõe uma avaliação de pontos de interesse, identidade e estágio de vida, personalidade e suporte social (HALL, 1992).

London e Stumph (1982 *apud* DUTRA, 1996) sinalizam que o planejamento de carreira pode ser resumido como um processo de auto-avaliação, de estabelecimento de objetivos de carreira e implementação de um plano para alcançar as metas. Ou seja, inicia-se com uma avaliação das qualidades, interesses e potenciais da pessoa e posteriormente identifica-se um plano realístico de carreira baseado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa e de outros empregos. Por último, busca a obtenção da capacitação e acesso as experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir suas metas.

A capacitação dentro de um planejamento de carreira não está restrita apenas ao âmbito técnico e se estende também ao desenvolvimento pessoal, que atualmente é imprescindível para qualquer cargo. Esse processo de capacitação ocorre através de inúmeros treinamentos e

dentro destes treinamentos encontra-se o de habilidades sociais, que é o foco deste trabalho.

3. Habilidades sociais

Para Del Prette e Del Prette (2001), o ambiente organizacional competitivo vem exigindo maior habilidade nas relações interpessoais para garantir um ambiente de trabalho mais produtivo. Ainda para os autores, pessoas com competências e habilidades sociais estabelecem relações profissionais mais produtivas e duradouras.

Com o panorama atual, faz-se necessário adquirir habilidade social emitindo um comportamento adaptado a uma situação e gerando uma resposta competente.

O comportamento habilidoso é definido por Caballo (1986 *apud* CABALLO, 1996, p.365) como um

[...] conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo em um contexto interpessoal que expressa os sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo, de um modo adequado à situação, respeitando esses comportamentos nos demais, e que geralmente resolve os problemas imediatos da situação enquanto minimiza a probabilidade de futuros problemas.

Cabe ressaltar que a habilidade social é uma característica do comportamento e não da pessoa, é específica à pessoa e à situação (ALBERTI, 1977 *apud* CABALLO, 1996).

O repertório de comportamentos habilidosos é adquirido naturalmente durante a vida ou pode ser aprendido através do treinamento de habilidades sociais.

3.1. Treinamento de habilidade social

A construção de um repertório socialmente habilidoso pode ocorrer por meio de interações em contextos naturais sem treinamento formal, como no relacionamento entre pais e filhos, irmãos, colegas de trabalho, amigos e cônjuges (GOMIDE, 2003; PACHECO, TEIXEIRA; GOMES, 1999 *apud* MURTA, 2005), porém podem ocorrer falhas neste processo de aprendizagem, ocasionando déficits em habilidades sociais.

Nesse contexto, o treinamento de habilidades sociais aparece como um método de tratamento na superação de déficits e dificuldades interpessoais e na maximização dos repertórios de comportamentos sociais. (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1999). Curran (1985, *apud* CABALLO, 1996) aponta esse treinamento como uma tentativa de ensinar estratégias e habilidades com a intenção de melhorar a competência interpessoal.

3.1.1. Habilidade social de assertividade

A assertividade normalmente é confundida com a habilidade social, porém ela é apenas uma das classes de comportamentos que compõem o comportamento habilidoso. No entanto, Del Prette e Del Prette (1999) apontam que a assertividade está dentro dos modelos teóricos da área de treinamento de habilidades sociais e é um conceito chave do mesmo.

A assertividade se opõe à agressividade e à passividade e se diferencia destes tanto nos componentes verbais quanto nos não-verbais. Assim no âmbito da habilidade social diferenciamos três tipos de comportamentos sendo eles o não-assertivo, o assertivo e o agressivo.

O indivíduo com comportamento passivo ou não-assertivo evita conflito procurando sempre

agradar aos outros. Esses indivíduos tem dificuldade em expressar seus sentimentos e necessidades, como consequência sentem-se impotentes e frustrados por não alcançarem seus objetivos perdendo com isso sua auto-confiança e auto-estima (MARTINS, 2005). Eles negam a si próprios, inibindo a expressão de seus sentimentos causando ansiedade e magoa por não atingirem suas metas. Esse comportamento produz no receptor, sentimentos que vão de simpatia a um franco desprezo pelo emissor, fazendo-o sentir-se culpado ou com raiva ao atingir seus próprios objetivos à custa do emissor (ALBERTI; EMMONS, 1978).

Por sua vez, o indivíduo com comportamento agressivo se expressa de modo negativo, tentando dominar e ignorar o outro (MARTINS, 2005). Encontra-se este comportamento normalmente nas pessoas que valorizam-se às custas dos outros, expressando-se de maneira que deprecia o próximo, deixando-o ferido e na defensiva. O agressivo apresenta uma reação impulsiva e uma carga emocional exagerada (ALBERTI; EMMONS, 1978).

Embora a pessoa com comportamento agressivo possa atingir seus objetivos, ela pode também gerar ódio e frustração que pode receber posteriormente como vingança. Portanto, esse tipo de comportamento dificulta o relacionamento interpessoal à medida que desrespeita o outro (ALBERTI; EMMONS, 1978).

O indivíduo com comportamento assertivo expressa seus sentimentos e opiniões respeitando a si e aos outros conseguindo alcançar seus objetivos e, portanto se sentindo bem e valorizado (CABALLO, 2003). É capaz de agir em busca de seus próprios interesses, fazendo escolhas por si, afirmando-se sem ansiedade, expressando sentimentos sinceros sem constrangimentos e exercitando seus próprios direitos sem negar os alheios (ALBERTI; EMMONS, 1978).

Segundo Martins (2005) o profissional assertivo é uma pessoa mais segura e confiante, pois consegue desenvolver relações maduras com auto-respeito e respeito aos colegas colocando limites nas pessoas agressivas e estimulando as passivas. Além disso, resolve problemas sem culpar ninguém, expressa seus sentimentos e opiniões com clareza, exerce a autoridade com tranquilidade, integra-se bem ao grupo e é humilde.

No comportamento não-assertivo o emissor se prejudica desvalorizando-se, no agressivo o receptor é prejudicado e desvalorizado, e no assertivo ambos podem se sair bem sem prejuízos (ALBERTI; EMMONS, 1978). Assim sendo, o comportamento assertivo é o mais apropriado e pode ser adquirido através do treinamento de habilidades sociais.

3.2. Procedimentos do treinamento de habilidades sociais

A aquisição de novos comportamentos baseia-se na melhoria dos diferentes componentes molares e moleculares, sendo o primeiro, habilidades gerais que capacitam o indivíduo a atuar com eficácia como defender seus direitos e atuar adequadamente numa entrevista de emprego; e o segundo, são pequenos comportamentos que formam a habilidade molecular, ou seja, comportamentos segmentados como contato ocular, qualidade da voz, postura, gestos das mãos, expressão facial, entre outros (CABALLO, 2003).

Segue abaixo alguns componentes moleculares apontados por Caballo (1996, 2003):

- **O olhar:** Esse elemento não-verbal é fundamental na avaliação comportamental da habilidade social, pois é essencial manter o contato ocular pois as pessoas mais habilidosas olham mais enquanto falam que as com baixa habilidade (CABALLO, 2003).
- **A expressão facial:** É o principal meio para se demonstrar emoção. O comportamento socialmente habilidoso requer expressões faciais que estejam de acordo com a mensagem e o sentimento que se queira transmitir. (CABALLO, 1996, 2003)

- **Os gestos:** Os indivíduos socialmente hábeis gesticulam mais que os outros e esses movimentos desinibidos demonstram franqueza, segurança de si mesmo e espontaneidade por parte de quem fala. (CABALLO, 1996, 2003).
- **A postura:** Pode ser dividida em quatro categorias, segundo Mehrabian (1972 *apud* CABALLO, 2003), sendo elas: a de aproximação caracterizada por uma postura atenta e uma inclinação do corpo para frente; a de retirada demonstrando uma postura negativa jogando os ombros para trás ou voltando-se para outro lado; a de expansão no qual a uma postura orgulhosa, arrogante comunicada pela expansão do peito, um tronco ereto ou inclinado para trás, cabeça ereta e ombro elevado; e por último a postura de contração caracterizada por uma postura deprimida, abatido comunicado por um tronco inclinado para frente, uma cabeça afundada, ombros caídos e peito acabrunhado.
- **A orientação:** Refere-se ao grau em que os ombros e as pernas de um indivíduo dirigem-se para ou desviam-se do indivíduo com quem se está comunicando. Quanto mais frente a frente é a orientação mais íntima é a relação e, ao contrário, uma orientação para outra direção comunica frieza em um encontro interpessoal (CABALLO, 2003).
- **A distância:** Aponta o grau de intimidade/formalidade da relação. Quanto mais perto estão as pessoas mais íntima aparenta a relação assim como quando se tocam (CABALLO, 1996).
- **O volume da voz:** A voz baixa não fica interessante para o ouvinte, no entanto um volume de voz muito alta pode indicar agressividade e grosseiria, produzindo uma consequência negativa. Um volume de voz alta, mas não exagerada, pode indicar segurança e domínio (CABALLO, 1996).
- **A entonação:** Comunica sentimentos e emoções, uma vez que uma mesma palavra pode expressar alegria, esperança, afeto, sarcasmo, ira, excitação dependendo da variação da entonação. Uma pessoa é mais dinâmica e extrovertida quando muda várias vezes a entonação.
- **A fluência:** É normal ter vacilações, retições e erros de palavras mas perturbações em excesso prejudicam a comunicação e podem causar a impressão de insegurança, incompetência, pouco interesse ou ansiedade (CABALLO, 1996, 2003).
- **O conteúdo:** O conteúdo ou o tema pode variar muito e as palavras empregadas dependerão da situação em que se encontra uma pessoa (CABALLO, 1996).

Os componentes moleculares explanados acima são trabalhados no treinamento através de várias técnicas comportamentais entre elas a de videofeedback.

3.2.1. Videofeedback

O feedback pelo vídeo, segundo Moura (2008), tem sido empregado no tratamento de vários problemas com evidente impacto na mudança de comportamento.

Nesta técnica, de acordo com Del Prette e Del Prette (1999), ocorre a gravação do desempenho do indivíduo para que em seguida possa ser assistida e analisada. Neste processo existe a vantagem do indivíduo ter a oportunidade de ver seu próprio comportamento com precisão e objetividade, no entanto tem uma única desvantagem que é a possibilidade de gerar ansiedade.

Moura (2008) aponta que a vantagem do videofeedback está na possibilidade de capturar múltiplos níveis de comunicação, permitindo o aumento da consciência das pessoas e o monitoramento da interação, o que os levariam a assumir maiores responsabilidades por seus

comportamentos. Além disso, esta técnica fornece aos indivíduos feedback negativo, mostrando comportamentos que eles não gostam ou não querem ver, resultando no rompimento de seu comportamento habitual na tentativa de mudar este comportamento (WHITAKER, 1978 *apud* MOURA, 2008).

4. Metodologia

Com o objetivo de mensurar as modificações dos comportamentos após um processo de treinamento de habilidades sociais com a técnica de vídeofeedback, utilizou-se o delineamento de pesquisa experimental, que consiste em “determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto” (GIL, 1996, p. 53).

A modalidade de experimento utilizado nesta pesquisa foi “antes - depois” com um único grupo. Essa modalidade, de acordo com o mesmo autor, consiste em determinar um grupo pequeno com algumas características específicas, colocá-los expostos a variável e posteriormente verificar se ocorreu alguma diferença significativa no grupo antes e depois da introdução do estímulo. A variável nesta pesquisa será o treinamento de habilidades sociais com vídeofeedback.

A amostra foi definida por acessibilidade e foi composta de cinco engenheiros de produção, estudantes da pós-graduação de uma Universidade situada no estado de São Paulo, independente do sexo e idade, mas que tivessem participado da orientação de carreira no Núcleo de Gestão de Carreira da mesma universidade.

Os pesquisadores, após ter o aprovação do projeto pelo comitê de ética, entrou em contato com a amostra através de e-mail convidando-os para participarem do treinamento. No primeiro dia foi entregue o termo livre de consentimento de participação da pesquisa para assinarem e, em seguida, foi gravada a linha de base que consistiu na efetivação de situações de comportamentos que os participantes tinham dificuldade de serem habilidosos socialmente, de acordo com o Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del-Prette) que já havia sido aplicado no Núcleo de Gestão de Carreira da instituição.

O IHS-Del-Prette é um instrumento que avalia o repertório e a habilidade social do sujeito em diferentes situações possibilitando o diagnóstico para vários âmbitos, inclusive para o treinamento profissional (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001).

O treinamento de habilidades sociais com vídeofeedback foi ministrado, em uma sala da universidade, por sete quintas-feiras consecutivas com duração de uma hora e meia cada encontro.

O treinamento consistiu inicialmente na instrução sobre habilidades sociais e assertividade. Em seguida utilizou-se a técnica de vídeofeedback, no qual os sujeitos da pesquisa realizaram algumas situações trazidas por eles mesmos ou sugerida pela pesquisadora que foram filmadas, assistidas e por último analisada pelo próprio sujeito e o grupo. Após a discussão sobre os comportamentos, foram novamente realizadas as mesmas situações e assistidas possibilitando a observação das mudanças alcançadas.

No último dia, foram gravados novamente os comportamentos com as situações iguais as da linha de base. E posteriormente, foi assistido pelo grupo a filmagem de linha de base e a filmagem do último dia para discutirem e perceberem as mudanças ocorridas com os comportamentos após o treino.

A coleta dos dados foram realizadas através das filmagens de vídeo, que foram

posteriormente assistidas e os comportamentos categorizados.

5. Resultados e discussão

A pesquisa foi composta de cinco engenheiros de produção, do sexo masculino, com idades entre 28 e 34 anos, que estavam cursando pós-graduação em uma Universidade do estado de São Paulo e que participaram o planejamento de carreira e do treinamento de habilidades sociais com vídeofeedback.

A partir dos dados coletados foi possível montar dois quadros elucidando os comportamentos dos sujeitos antes e após o treinamento. O Quadro 1 aponta os comportamentos da filmagem de linha de base que ocorreram no primeiro dia do treinamento.

<i>Comportamentos</i>	<i>Sujeito 1</i>	<i>Sujeito 2</i>	<i>Sujeito 3</i>	<i>Sujeito 4</i>	<i>Sujeito 5</i>
Olhar/ contato visual	Mantêm contato ocular quando escuta e desvia o olhar algumas vezes ao falar	Mantêm contato ocular quando escuta e desvia o olhar algumas vezes ao falar	Mantêm contato ocular quando escuta e desvia o olhar várias vezes ao falar	Mantêm contato ocular quando escuta e quando fala	Mantêm contato ocular quando escuta e desvia o olhar várias vezes ao falar
Postura	Ereta	Afastamento de ombros para trás	Abatida com ombros caídos	Ereta, inicialmente mexendo-se de um lado para outro e depois parado	Ereta
Orientação do corpo	Ombros dirigindo-se para a pessoa com quem fala e pernas desviando desta pessoa	Ombros dirigindo-se para a pessoa com quem fala e pernas cruzadas desviando-se desta pessoa	Ombros dirigindo-se para a pessoa com quem fala, mas pernas desviando da mesma	Desviando discretamente da pessoa com quem fala	Dirigindo-se para a pessoa com quem fala
Gestos	Mãos soltas; gestos suaves	Mãos soltas; gestos suaves	Mexendo as mãos o tempo todo e brincando com papel. Em um momento pareceu sentir-se sem controle da situação ao olhar para a pesquisadora	Gestos com uma das mãos reforçando o que estava sendo falado e outra no bolso. E constante gesto positivo com a cabeça	Segurando e retorcendo as mãos
Volume da voz	Natural	Natural	Baixa	Natural	Natural
Entonação e fluência	Há mudança de entonação e poucas perturbações na fluência da fala	Há mudança de entonação e poucas perturbações na fluência da fala	Pouca mudança de entonação, algumas perturbações e vacilações na fala	Entonação de deboche, ironia e pouca perturbação na fluência da fala	Mudança de entonação, porém com um tom vacilante. Não tem muitas perturbações da fala
Conteúdo da fala	“Eu queria”; agradeci-mento em excesso por	“eu gostaria”; fala no impessoal;	“eu gostaria”; “eu acho”; “o que agente pode	“Sabe que é chato para mim quanto para	“ eu gostaria”; “o que dá para fazer”

	ter recebido elogio	explicou a situação	fazer”; “eu acho que tenho esse direito”; Inseguro ao expor o problema	“você...”; “A gente pode combinar certinho”	
Expressão facial	De acordo com o conteúdo verbal	De acordo com o conteúdo verbal	Normalmente de acordo com conteúdo verbal, porém sorriu num momento inadequado	Sorriso inadequado	De acordo com o conteúdo verbal, porém às vezes um leve sorriso

Quadro 1 – Comportamentos antes do treinamento de habilidades sociais

No quadro abaixo mostra-se os comportamentos observados após o treinamento de habilidades sociais, através da execução das mesmas situações da linha de base.

<i>Comportamento</i>	<i>Sujeito 1</i>	<i>Sujeito 2</i>	<i>Sujeito 3</i>	<i>Sujeito 4</i>	<i>Sujeito 5</i>
Olhar/ contato visual	Sustentou contato visual ao escutar e falar	Sustentou contato visual ao escutar e falar	Sustentou mais o olhar ao escutar e falar	Sustentou o olhar ao escutar e falar	Sustentou o olhar ao escutar e falar
Postura	Ereta	Ereta	Ereta	Ereta	Ereta
Orientação do corpo	Dirigindo-se para a pessoa com quem fala	Dirigindo-se para a pessoa com quem fala	Dirigindo-se para a pessoa com quem fala	Dirigindo-se para a pessoa com quem fala	Dirigindo-se para a pessoa com quem fala
Gesto	Mãos soltas	Gestos com as mãos e cabeça reforçando o conteúdo da fala	Gestos com as mãos reforçando o conteúdo da fala, porém às vezes segurando as mãos	Mãos soltas	Mãos mais soltas com gestos de acordo com o conteúdo verbal
Volume da voz	Natural	Natural	Natural	Natural	Natural
Entonação e fluência	Há mudança de entonação e poucas perturbações da fala	Há mudança de entonação e poucas perturbações da fala	Há mudança de entonação e poucas perturbações da fala	Há mudança de entonação e poucas perturbações da fala	Há mudança de entonação, com pouca perturbações da fala e um tom mais seguro
Conteúdo da fala	“Obrigado”; “vou continuar nesta linha”	“Vamos resolver juntos...”; “Eu entendo, mas não tem como...”; “eu não posso”	“Eu gostaria”; “eu quero”; “eu tenho direito”; “cara”	“Eu preciso...”; “eu tenho contas a pagar...”; “Quanto você tem na carteira”; “Você está brincando?”	“Eu acho”; a forma de falar estava na primeira pessoa e com mais objetividade
Expressão facial	Sorrindo, adequado à situação	Sério, adequado à situação	Sério, adequado à situação	Sério, adequado à situação	De acordo com o conteúdo verbal

Quadro 2 – comportamentos após o treinamento de habilidades sociais

Percebe-se, através dos quadros, que houveram mudanças nos comportamentos dos sujeitos da pesquisa. A seguir, cada sujeito terá esses comportamentos analisados à luz da teoria.

O sujeito 1 é do sexo masculino, casado, tem 34 anos e estava cursando MBA em Gerência Empresarial. De acordo com IHS desse sujeito, sua menor pontuação está no Fator F2 que corresponde a dificuldade de auto-afirmação na expressão do afeto, que inclui também receber elogios.

Neste comportamento molar de receber elogio, o sujeito 1 após o treinamento demonstrou-se mais confortável em recebê-lo e extinguiu o comportamento de agradecer excessivamente pelo elogio.

Percebe-se que o sujeito 1 antes do treinamento, teve alguns comportamento não-assertivos como, de acordo com Caballo (2003), deixar de olhar o outro emitindo um sinal de submissão ou vergonha, assim como desviar as pernas da direção da pessoa com quem fala demonstrando frieza na relação interpessoal.

Não obstante, ele emitiu comportamentos assertivos também como a postura ereta, os gestos das mãos soltas, a expressão facial de acordo com o conteúdo verbal, o volume da voz, a entonação e a fluência.

Após o treinamento de habilidades sociais com videofeedback, o sujeito 1, sustentou mais o contato visual, que segundo Caballo (1996), comunica mais segurança. Além disso, a sua postura era ereta dirigindo-se para a pessoa com quem estava falando caracterizando a postura de aproximação. (MEHRABIAN, 1972 *apud* CABALLO, 2003).

Os gestos das mãos foram poucos demonstrando um pouco de inibição, mas a expressão facial apontava um sorriso de alegria por ser elogiado, que é compatível com a situação, caracterizando um comportamento habilidoso (CABALLO, 1996, 2003).

O conteúdo da fala estava adequado, no qual ele agradecia o elogio e aceitava-o. O volume da voz era natural e fluente com mudanças de entonação. Para Caballo (1996), um volume de voz alta, mas não exagerada, pode indicar segurança e domínio e a entonação é importante, pois serve para comunicar emoções já que uma mesma palavra pode expressar alegria, ira, tristeza, entre outros. Assim uma pessoa é mais dinâmica e extrovertida quando muda várias vezes a entonação.

Fica claro no sujeito 1 que ele já possuía comportamentos socialmente habilidosos e alguns não-assertivos e que com o treinamento aumentou o número de comportamentos assertivos.

O **sujeito 2** é do sexo masculino, solteiro, tem 28 anos e estava realizando MBA em Gerência de Produção e Tecnologia. As menores pontuações, desse sujeito no IHS, estão no Fator F2 e F3 que correspondem, respectivamente, à dificuldade de auto-afirmação na expressão do afeto e a dificuldade de conversação e desenvoltura social.

No comportamento molar de recusar pedido abusivo, o sujeito 2, no final do treinamento, foi mais assertivo expondo claramente sua opinião e necessidade.

Na situação de linha de base, o sujeito 2 manteve contato ocular quando escutava, estimulando o interlocutor a produzir mais respostas, ao passo que ao desviar o olhar algumas vezes ao falar, marcou sua insegurança (CABALLO, 1996, 2003).

A postura desse sujeito era uma postura de retirada, demonstrando uma atitude negativa, ao

jogar os ombros para trás, se afastando, e ao voltar às pernas para outro lado (MEHRABIAN, 1972 *apud* CABALLO, 2003).

A expressão facial deste sujeito está de acordo com o conteúdo verbal e suas mãos estavam soltas com gestos suaves, adequados à assertividade. (CABALLO, 2003)

Com relação à expressão lingüística, houve pouca perturbação da fala e adequada entonação com um volume de voz natural. No entanto, o conteúdo verbal estava no impessoal assinalando um comportamento agressivo. (CABALLO, 2003)

Depois de sete semanas de treinamento, o sujeito 2, na mesma situação sustentou contato visual ao falar, ficou em uma posição ereta dirigindo-se para a pessoa com quem fala com gestos das mãos e da cabeça reforçando o conteúdo da fala.

A expressão facial e o conteúdo verbal eram assertivos à medida que a face demonstrava seriedade estando de acordo com a mensagem que queria transmitir (CABALLO, 2003).

Percebe-se que o sujeito 2 apresentou mudanças mais significativas com relação ao contato ocular, a postura, a orientação corporal e ao conteúdo verbal pois nos outros comportamentos já era assertivo.

O sujeito 3 é do sexo masculino, tem 28 anos, é solteiro e estava realizando o MBA em Gerência de Produção e Tecnologia. As menores pontuações deste sujeito, no IHS, foram no Fator F2 e F1 que correspondem à dificuldade de auto-afirmação na expressão do afeto e dificuldade de enfrentamento de situações com risco de ocorrência de reação indesejável do interlocutor.

No comportamento molar, de devolver mercadoria defeituosa defendendo o seu direito, o sujeito 3, depois do processo de treinamento, demonstrou uma postura confiante expondo mais claramente e objetivamente suas idéias e vontades.

O sujeito 3, antes do treinamento, emitia comportamentos não-assertivos a medida que evidenciava insegurança em sua fala e no comportamento não-verbal.

Esse terceiro sujeito mantinha o contato ocular quando escutava o interlocutor mas desviava esse olhar várias vezes ao falar, sinalizando submissão e vergonha. (CABALLO, 1996)

A postura desse sujeito era abatida com ombros caídos que se dirigia para a pessoa com quem falava e as pernas desviavam-se levemente desta pessoa. Essa postura, segundo Mehrabian (1972 *apud* CABALLO, 2003), é uma postura de contração comunicada por um tronco inclinado para frente, uma cabeça afundada e ombros caídos demonstrando depressão e abatimento.

Observa-se que o sujeito 3 ficou constantemente mexendo as mãos e brincando com um papel demonstrando tensão (CABALLO, 2003).

Sua expressão facial normalmente era de acordo com o conteúdo verbal, porém sorriu em um momento de irritação que se sentiu sem o controle da situação. Como afirma Tower (1980 *apud* CABALLO 2003) é errôneo sorrir em todas as ocasiões indiscriminadamente, pois a expressão tem que estar de acordo com o que se quer demonstrar.

O conteúdo verbal confirma a sua insegurança ao expor o problema e o comportamento de olhar para a treinadora, como um pedido de ajuda na situação, apontou o sentimento de falta de controle que segundo Caballo (2003) é um dos efeitos do comportamento não-assertivo.

A voz do sujeito 3 era com um volume baixo, com pouca entonação e várias vacilações na

fala caracterizando uma fala monótona, sem convicção no que está sendo falado e pedido. O volume de voz baixo com pouca entonação indica aborrecimento, monotonia e falta de convicção (CABALLO, 2003; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1999).

É comum ter vacilações na fluência da fala mas perturbações em excesso prejudicam a comunicação e transmitem insegurança, incompetência, pouco interesse ou ansiedade (CABALLO, 1996, 2003).

Foi possível observar que em vários momentos esse sujeito apresentou comportamentos não-assertivos demonstrando insegurança, tensão e ansiedade.

Os indivíduos com o comportamento não-assertivo não conseguem expressar seus sentimentos e necessidades sentindo-se impotentes e frustrados por não alcançarem seus objetivos o que gera, como consequência, a perda da auto-confiança e auto-estima (MARTINS, 2005).

Ao comparar os comportamentos da linha de base com a situação vivenciada no final do treinamento percebe-se muitas mudanças positivas em direção a comportamentos mais habilidosos socialmente.

Com relação ao contato ocular, este foi mantido tanto ao ouvir o interlocutor quanto ao falar, demonstrando mais assertividade, pois indivíduos mais habilidosos olham mais enquanto falam que os indivíduos com baixa habilidade e são tidos como mais agradáveis, persuasivos e seguros (CABALLO, 2003).

Esse sujeito manteve uma postura ereta, firme e dirigindo-se para a pessoa com quem fala demonstrando uma postura de aproximação (MEHRABIAN, 1972 apud CABALLO, 2003).

A expressão facial e os gestos expressavam seriedade e aborrecimento reforçando o conteúdo da fala. No entanto, em alguns momentos o sujeito segurava as mãos indicando um pouco de insegurança (CABALLO, 2003).

O conteúdo da fala demonstra mais assertividade do que antes ao defender seus direitos de forma firme. O volume da voz foi em um tom natural, com mudanças de entonação e pouca perturbação da fala transmitindo uma impressão agradável e de autenticidade, muito diferente do comportamento antes do treino que expressava falta de convicção (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1999).

Observa-se que esse terceiro sujeito conseguiu mudanças em todos os comportamentos analisados, aprimorando o comportamento assertivo.

O **sujeito 4** é do sexo masculino, casado, possui 28 anos e estava cursando o MBA em Gerência de Produção e Tecnologia. De acordo com IHS, suas menores pontuações estão no Fator F5 e F2 que corresponde respectivamente dificuldade de auto-controle da agressividade em situação aversiva e dificuldade de auto-afirmação na expressão de afeto positivo.

Na situação em que teve que cobrar uma dívida e lidar com situação adversa, o sujeito 4 após o treinamento conseguiu ser mais assertivo tendo objetividade no que queria e sugerindo opções para a resolução do problema.

O sujeito, antes do treino, manteve o contato visual ao escutar e ao falar com o interlocutor, com uma postura ereta, mas com uma orientação corporal discretamente desviando da pessoa com quem fala com movimentos, inicialmente, de balanço corporal de um lado para outro e posteriormente com o corpo parado e inibido demonstrando tensão e ansiedade.

Os gestos de uma das mãos reforçavam o que ele estava falando e a outra foi mantida, a maior parte do tempo, no bolso apontando uma possível ansiedade. Outro gesto significativo é o da cabeça que a todo o momento estava se mexendo positivamente indicando concordância e reforçando o comportamento verbal do interlocutor (CABALLO, 2003).

A entonação e o conteúdo verbal da fala foram de deboche e ironia caracterizando um comportamento agressivo demonstrando uma falta de habilidade social nesta situação, pois não conseguiu se expressar de forma clara e objetiva (CABALLO, 2003).

A expressão facial desse sujeito era de deboche com um sorriso em desacordo com a real situação desagradável por não ter sido pago, mais uma vez apontando um comportamento inadequado a assertividade.

O volume da voz era natural com pouca perturbação da fala transmitindo segurança e domínio neste comportamento (CABALLO, 1996).

Após o treinamento de habilidades sociais, o sujeito 4 continuou apresentando o comportamento assertivo de sustentar o contato visual ao falar e ao escutar, com uma postura ereta e firme característica da postura de aproximação. Nota-se que a orientação corporal dirigia-se para o interlocutor demonstrando mais intimidade (CABALLO, 2003).

Sua expressão facial, muito diferente de antes do treinamento, expressa seriedade e firmeza, adequado à situação que estava.

Com relação à fala, o volume da voz era natural, com mudanças de entonação e sem perturbações da fala confirmando a habilidade social linguística. O volume natural indica segurança e a variação da entonação deixa a interação mais agradável e autêntica (CABALLO, 1996; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1999).

No conteúdo verbal usou expressão que demonstrava o que precisava e o que queria apontando assertividade nas colocações, porém em um momento utilizou a expressão “Você está brincando?!” e “Quanto você tem na carteira para me dar...” apontando agressividade a medida que deprecia o próximo e tenta dominá-lo (MARTINS, 2005).

Observa-se que o sujeito 4 emitiu vários comportamentos, antes do treino, que não estavam de acordo com a assertividade e após o treino esses comportamentos se alteraram tornando-se mais habilidosos socialmente. No entanto, no comportamento verbal manteve-se um pouco de agressividade.

O **sujeito 5**, é do sexo Masculino, é casado, tem 29 anos e estava fazendo MBA em Gerencia de Produção e Tecnologia. De acordo com IHS, sua menor pontuação está no Fator F2 e F1 que corresponde a dificuldade de auto-afirmação na expressão do afeto e dificuldade de enfrentamento em situações com risco de potencial reação adversa.

Não foi possível fazer a comparação dos comportamentos antes e após o processo de treinamento, pois o sujeito 5 faltou nos dois últimos dias. No entanto, para não perder os dados desse sujeito será feito um levantamento dos comportamentos dele no decorrer do treinamento para perceber se houve alguma mudança.

O sujeito 5 antes do treinamento mantinha contato visual quando escutava mas desvia esse olhar várias vezes ao falar, estimulando a fala do interlocutor mas demonstrando insegurança (CABALLO, 2003).

A postura era de aproximação com orientação corporal dirigindo-se para o interlocutor transparecendo assertividade neste comportamento, no entanto, os gestos das mãos

denunciavam sua tensão e ansiedade ao serem seguradas e retorcidas (CABALLO, 2003).

A expressão facial estava de acordo com o conteúdo verbal, porém às vezes emitiu um leve sorriso transmitindo uma sensação agradável ao interlocutor mas discrepante da fala.

O volume da voz estava natural, com entonação variável e sem perturbações excessivas da fala. No entanto, apresentava um tom vacilante que transmitia insegurança.

Foi possível notar no decorrer do treinamento que o sujeito 5 obteve algumas mudanças de comportamentos, como manter o olhar ao falar e ao escutar o interlocutor denotando maior assertividade (CABALLO, 2003).

Uma outra mudança observada foi relacionada aos gestos das mãos que estavam mais soltas e reforçavam a fala, evidenciando segurança de si e espontaneidade (CABALLO, 1996, 2003).

A expressão facial desse sujeito no decorrer do treinamento estava mais de acordo com o conteúdo verbal. E esse conteúdo na maior parte do tempo estava em primeira pessoa e com mais objetividade, o que de acordo com Caballo (2003) assinala maior assertividade. No entanto, esse sujeito apresentou um comportamento verbal não-assertivo ao dizer “eu acho”.

O volume da voz, assim como antes, era natural, fluente e com mudança de entonação. O comportamento lingüístico que mudou foi o tom que passou a exprimir mais segurança.

Percebe-se, que mesmo não completando o treinamento, o sujeito 5 pôde se beneficiar desenvolvendo alguns comportamentos mais assertivos.

Portanto, todos os engenheiros que participaram do treinamento de habilidades sociais se beneficiaram com o treino e desenvolveram mais habilidades sociais.

6. Conclusão

Planejar a carreira é imprescindível para alcançar o sucesso profissional e a habilidade social é um requisito importante neste processo. Por isso, faz-se necessário o desenvolvimento dessa habilidade, como ocorreu nesta pesquisa.

Observou-se que os sujeitos da pesquisa, mesmo graduados em engenharia e cursando pós-graduação, não apresentavam comportamentos totalmente habilidosos socialmente caracterizando, ora agressividade ora não-assertividade.

No entanto, percebeu-se que esses comportamentos não hábeis diminuíram após o treinamento de habilidades sociais com videofeedback, apresentando no final do treino comportamentos mais habilidosos.

Com relação às peculiaridades dos sujeitos da amostra é possível observar que o primeiro sujeito teve uma mudança significativa no contato visual, na orientação corporal e no conteúdo da fala. O segundo, no contato ocular, na postura que passou a ser de aproximação, na orientação corporal e no conteúdo verbal. O terceiro sujeito teve mudanças em todos os comportamentos moleculares verificados.

O quarto sujeito teve mudanças com relação à postura e orientação corporal, gestos, expressão facial, entonação, fluência e conteúdo verbal. E o último sujeito mudou o comportamento com relação ao contato visual, orientação corporal, gestos, expressão facial, entonação, fluência e conteúdo verbal.

Cabe ressaltar que a utilização do videofeedback, como aponta Del Prette e Del Prette (1999), pode causar ansiedade aos membros do grupo porém como a técnica foi utilizado em todos os encontros, ocorreu o processo de adaptação às gravações e os sujeitos ficaram com

comportamentos mais espontâneos no final do processo o que não gerou influência negativa nos resultados.

Ficou evidente, através das observações dos comportamentos dos sujeitos, que ocorreram mudanças comportamentais após passarem pelo treinamento com a técnica de videofeedback comprovando sua eficiência e eficácia para desenvolver comportamentos mais hábeis.

Referências

- ALBERTI, R. E.; EMMONS, M. L.** *Comportamento assertivo: um guia de auto-expressão*. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.
- CABALLO, C.** *Manual de técnicas de terapia e modificação do comportamento*. São Paulo: Santos, 1996 cap. 18.
- CABALLO, C.** *Manual de avaliação e treinamento de habilidades sociais*. São Paulo: Santos, 2003. cap. 2 e 6.
- DELL PRETTE, Z. A. P, DELL PRETE, A.** *Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- DEL PRETTE, Z. A. P; DEL PRETTE, A.** *Inventário de habilidades sociais (IHS-Del-Prette): manual de aplicação, apuração e interpretação*. São Paulo: Casa do psicólogo, 2001.
- DUTRA, J.S.** *Administração de carreiras: Um a proposta para repensa a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antônio C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HALL, D. T.** *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications – Foundations for Organizational Science, 2002.
- MARTINS, V.** *Seja Assertivo!*. 5ª ed. Rio de Janeiro:Alegro, 2005.
- MOURA, C. B; SILVARES, E F. M.** *O uso de vídeo em intervenções clínicas com pais: revisão da literatura e hipótese comportamentais sobre seus efeitos*. *Psicol. teor. Prat.*, jun. 2008, vol.10, no.1, p.144-161.
- MURTA, S. G.** *Aplicações do treinamento em habilidades sociais: Análise da produção nacional*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. Porto Alegre, v.18, n.2, maio/ ago. 2005.