

**TREINAMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS PARA VENDEDORES E
CAIXAS CREDIARISTAS DE ARTIGOS DE VAREJO**

Adriane Beatriz Petry Alves

**Monografia apresentada como exigência parcial para obtenção do grau de
especialista em Terapia Cognitivo-Comportamental sob orientação das Professoras
Fernanda Machado Lopes e Dra. Lisiane Bizarro Araujo**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Instituto de Psicologia

Pós Graduação em Psicologia

Especialização Terapia Cognitiva Comportamental

Porto Alegre, Dezembro 2010

SUMÁRIO

Lista de Tabelas.....	7
Tabela 1.....	7
Tabela 2.....	10
Resumo.....	4
Capítulo I	
Introdução.....	5
1.1 Psicologia Organizacional.....	5
1.2 Habilidades Sociais.....	6
Capítulo II	
Método ou Relato da Experiência.....	7
2.1 Participantes.....	7
2.2 Instrumentos.....	7
2.3 Procedimentos.....	8
Capítulo III	
Resultados.....	11
3.1 Avaliação de Treinamento.....	13
Capítulo IV	
Discussão e Conclusão.....	13

Referências.....18

Anexo A.....19

Anexo B.....23

Resumo

O objetivo deste relato de experiência foi avaliar, através de medidas de avaliação pré e pós-treino, um treinamento de habilidades sociais realizado com vendedores e caixas crediarias, que apresentavam baixo rendimento nas vendas de artigos do varejo. Participaram nove funcionários de ambos os sexos, sendo sete vendedores e dois caixas crediarias. O treinamento foi realizado em cinco encontros semanais, com duração de uma hora cada. Como medida de avaliação, foi utilizado o Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del-Prette), bem como um questionário de avaliação do treinamento, respondidos pelos participantes. Os resultados não indicaram diferença significativa nos escores gerais, pois o grupo já tinha um repertório bastante elaborado de habilidades sociais. Entretanto, algumas habilidades consideradas específicas para as vendas obtiveram relevância. Na avaliação de treinamento, os participantes relataram que o treino contribuiu para aumentar a integração e união do grupo, melhorar o relacionamento entre os colegas e promover aprendizagem de novas habilidades.

Palavras-chave: Treinamento de Habilidades Sociais; Técnicas Cognitivo-Comportamentais; Psicologia Organizacional.

Introdução

O mercado de trabalho exige profissionais cada vez mais qualificados para atuarem junto às necessidades dos consumidores. No contexto da psicologia organizacional, a abordagem cognitivo-comportamental pode contribuir com técnicas específicas, como, por exemplo, a do treino de habilidades sociais. Esta técnica tende a desenvolver o repertório individual dos envolvidos, com o objetivo de manejar de forma adequada as situações cotidianas, bem como os relacionamentos interpessoais.

O presente relato tem como objetivo descrever um Treinamento de Habilidades Sociais (THS), realizado junto a vendedores e caixas crediárias do varejo. O desenvolvimento de Habilidades Sociais para a área de vendas pode ser uma ferramenta extremamente útil, pois quanto maior a habilidade e o manejo eficaz do vendedor e do caixa crediário, maior o êxito na qualidade do atendimento. O cliente consumidor sente-se seguro e confiante à medida que é atendido em suas reais necessidades. Assim, ambos, vendedores/crediários e clientes, podem sentir-se gratificados: os primeiros por conquistarem um novo cliente, e o segundo por adquirir um produto satisfatório.

Psicologia Organizacional

O trabalho e as organizações estão presentes na vida de todas as pessoas. A psicologia organizacional busca compreender e intervir sobre fenômenos e processos relativos ao mundo do trabalho e das organizações. Parte do pressuposto de que a compreensão integral do ser humano depende de uma compreensão da sua inserção no trabalho e das relações que são criadas no interior das organizações em que trabalha. Nesse caso, a função da psicologia é explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações em um mundo complexo e em constante transformação. A partir daí, a psicologia deve construir estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas (Bastos e Zanelli, 2004).

O surgimento da psicologia organizacional está associado à crescente industrialização que ocorreu nos países dominantes no cenário ocidental no fim do século XIX e início do século XX. Entretanto, coincide com a origem da própria Psicologia como campo geral de estudos e aplicação. A psicologia organizacional, para cumprir sua missão como área de conhecimento e campo de intervenção, requer, necessariamente, estreita interface com outras áreas como a sociologia, a antropologia, as Ciências Políticas, entre outras. O campo da psicologia estuda os fenômenos como

comportamentos, relações entre pessoas e grupos, disposições, motivos, percepções, crenças, reações, atitudes, significados, valores e sentimentos. O que a torna única é o fato de que seu foco de interesse está no estudo desses fenômenos nos contextos de trabalho e das organizações. (Bastos e Zanelli, 2004).

As atividades do psicólogo e de outros profissionais ligados às ciências do comportamento tornaram-se fundamentais na construção das interações humanas, vinculando-se ao sistema social das organizações como um todo (Bastos e Zanelli, 2004). Para Moscovici “Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, colaboram, desenvolvem afeto” (Moscovici, 1985, p. 24).

Habilidades Sociais

A palavra habilidade pode ser conceituada como a utilização do conhecimento para agregar valor para as pessoas. Isto significa que o comportamento habilidoso consiste em um conjunto de capacidades de atuação aprendido, emitido pelo indivíduo em um contexto interpessoal adequado para a situação (Bellack e Morrison, 1982; Curran e Wessberg, 1981; Kelly, 1982). O comportamento socialmente habilidoso envolve as seguintes capacidades: iniciação e manutenção de conversações; falar em público; expressar amor, afeto e agrado; defender os próprios direitos; solicitar favores; recusar pedidos; fazer e aceitar cumprimentos; expressar as próprias opiniões, mesmo os desacordos; expressar justificadamente quando se sentir molestado, enfadado, desagradado; saber desculpar-se ou admitir falta de conhecimento; pedir mudança no comportamento do outro e saber enfrentar as críticas recebidas (Caballo, 1996).

No contexto do trabalho, as pessoas praticam habilidades e quanto maiores e mais diversificadas elas forem, maior será sua empregabilidade (Campos, 1995). O psicólogo organizacional exerce o papel de facilitador das relações interpessoais, buscando desenvolver capacidades e habilidades que levem ao bem-estar psíquico individual e coletivo. Com o objetivo de contribuir para a difusão de técnicas cognitivo-comportamentais que possam ser aplicadas no âmbito da psicologia organizacional, o presente relato descreverá um treinamento de habilidades sociais, com foco em melhoria das vendas, realizado junto a colaboradores que atuam no setor de varejo.

Método ou Relato da Experiência

Participantes

Participaram do Treinamento de Habilidades Sociais (THS) oito mulheres com idade entre 20 e 48 anos e um homem com 28 anos, todos com ensino médio completo, vendedores e caixas crediarias de uma empresa varejista situada na cidade de Caxias do Sul. A média do tempo de serviço dos vendedores é de 2 anos e 5 meses.

Essas informações podem ser melhor visualizadas na Tabela 1.

Tabela 1

Dados Demográficos

Participantes	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Função
P1	F	37	Ensino Méd. C	4 anos	vendedora
P2	F	48	Ensino Méd. C	25 anos	vendedora
P3	F	31	Ensino Méd. C	13 anos	Gerente de vendas e vendedora
P4	F	19	Superior Curs.	1 mês	caixa/ crediaria
P5	F	41	Ensino Méd. C	1 ano	vendedora
P6	F	23	Ensino Méd. C	6 meses	vendedora
P7	F	19	Ensino Méd. C	3 meses	vendedora
P8	F	28	Ensino Méd. C	4 anos	caixa/ crediaria
P9	M	36	Superior Inc.	2 meses	vendedor

Instrumentos

Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del-Prette):

O Instrumento de auto-relato, desenvolvido por Del Prette & Del Prette (2001) para identificar o repertório de habilidades sociais para situações interpessoais cotidianas, é de fácil aplicação e tabulação, e permite identificar classes iniciais e subclasses de habilidades sociais que se caracterizam como deficitárias ou como recursos disponíveis no repertório do respondente. É composto de um Caderno de Aplicação e uma Folha de Respostas com 38 itens, sendo que cada um descreve uma situação de interação social e uma possível reação a ela, ou seja, apresentam ações e sentimentos frente a determinadas situações, diante das quais o respondente deve avaliar

a frequência com que age ou sente: nunca ou raramente (escore 0); com pouca frequência (escore 1); com regular frequência (escore 2); muito frequentemente (escore 3); sempre ou quase sempre (escore 4) (Anexo A). Os resultados para esse seguimento permitem um planejamento e acompanhamento de estudos e programas de intervenção (Del Prette & Del Prette, 2001).

Os 38 itens foram distribuídos em cinco fatores, que são: *Fator 1) Enfrentamento e auto-afirmação com risco* (devolver mercadoria defeituosa, discordar do grupo, lidar com críticas injustas, fazer pergunta a conhecidos, declarar sentimento amoroso, discordar de autoridade, falar a público conhecido, cobrar dívida de amigo, manter conversa com desconhecidos, abordar para relação sexual e apresentar-se a outra pessoa); *Fator 2) Auto-afirmação na expressão de sentimento positivo* (agradecer elogios, elogiar familiares, participar de conversação, expressar sentimento positivo, defender outrem em grupo, elogiar outrem e expressar sentimento positivo); *Fator 3) Conversação e desenvoltura social* (encerrar conversação, pedir favores a colegas, manter conversação, reagir a elogio, recusar pedidos abusivos, encerrar conversa ao telefone e abordar autoridade); *Fator 4) Auto-exposição a desconhecidos e situações novas* (fazer pergunta a desconhecido, pedir favores a desconhecidos, falar a público desconhecido e falar a público conhecido); e *Fator 5) Autocontrole da agressividade* (lidar com críticas dos pais, lidar com chacotas e cumprimentar desconhecidos). Contudo, para fins do treinamento descrito no presente relato, foram considerados somente os itens que estão diretamente relacionados com a função de vendas. Portanto, foram excluídos da análise de dados os seguintes itens: (*Fator 1*) devolver mercadoria defeituosa, declarar sentimento amoroso, cobrar dívida de amigo e abordar para relação sexual; (*Fator 2*) elogiar familiares; (*Fator 4*) pedir favores a desconhecidos; (*Fator 5*) lidar com críticas dos pais; (*Outros*) negociar uso de preservativo, expressar desagrado a amigos e pedir ajuda a amigos.

Questionário de avaliação de treinamento: Questionário desenvolvido pela psicóloga da empresa com o objetivo de avaliar o treinamento (Anexo B).

Procedimentos

Como psicóloga e consultora da empresa, foi oferecido ao diretor, como teste piloto, um Treinamento de Habilidades Sociais para vendedores e caixas crediarias

que lidam diariamente com o público externo em uma das lojas da rede do varejo, com o objetivo de avaliar, posteriormente, o treinamento, bem como mensurar as habilidades do grupo em corroboração a um desempenho satisfatório nas vendas. A escolha da loja foi determinada pelo seu diretor, bem como a solicitação de que o treinamento se desse fora do horário de trabalho a fim de não prejudicar as vendas. Se os resultados nas vendas fossem satisfatórios, o treinamento poderia se estender para as demais lojas da rede. A psicóloga reuniu a gerente, em conjunto com a equipe de trabalho, comunicando a respeito dos objetivos do treinamento e convidando-os a participar. Do total de 15 pessoas, 9 se dispuseram a colaborar.

Os participantes foram informados da data e horário em que deveriam comparecer à loja em que trabalham, onde preencheram coletivamente o IHS-Del-Prette, que teve uma duração aproximada de 40 minutos. Deste material foram levantados os dados para o desenvolvimento do Treinamento de Habilidades Sociais, que ocorreu após 30 dias do preenchimento do inventário.

O Treinamento foi realizado em cinco encontros semanais, com duração aproximada de uma hora cada, e mais dois encontros de monitoramento a cada 15 dias. Os participantes foram treinados na própria loja varejista, fora do horário de trabalho e, no final do último encontro, fizeram uma avaliação do treinamento, respondendo a um questionário. Uma semana após o último encontro do treinamento foi aplicado novamente o IHS-Del-Prette.

A tabela 2 a seguir, resume os objetivos e técnicas utilizadas em cada um dos encontros de treinamento.

Tabela 2

Objetivos e Técnicas Utilizadas em cada Encontro do Treinamento de Habilidades Sociais

Encontros e Monitoramentos	Objetivos e Técnicas
1º. Encontro	Levantamento das expectativas de Treinamento e Integração Aplicação do Questionário de Habilidades Sociais; Dinâmica da rede.
2º. Encontro	Desenvolver a postura adequada do vendedor x levantamento das falhas no atendimento com os clientes e excelência no atendimento Comunicação verbal e não verbal (vendedor e cliente); Trabalho em Equipe; Assertividade; Postura do vendedor; Exposição em dupla – Role Play.
3º. Encontro	Capacidade de Negociação Conhecimento em relação à área de vendas; Conhecimento, habilidades e atitudes (CHA); Resolução de Problemas.
4º. Encontro	Desenvolver a capacidade de dar e receber feedback Percepção; Diferenças individuais; Dinâmica dos rótulos; Empatia; Preconceitos; Relacionamento Interpessoal.
5º. Encontro	Avaliação do Treinamento Aplicação do Questionário de Habilidades Sociais. Mensagem final.
1º. Monitoramento após 15 dias (do último encontro)	Acompanhar a equipe e reforçar aspectos positivos, bem como feedback.
2º. Monitoramento após 30 dias (do último encontro)	Acompanhar a equipe e reforçar aspectos positivos, bem como feedback.

Análise dos dados

A eficácia do treinamento de habilidade sociais foi analisada através da avaliação direta do treinamento por parte dos participantes, bem como da comparação dos resultados do IHS-Del-Prette, antes e depois do treinamento.

Resultados

Treinamento de Habilidades Sociais

Todos os participantes responderam ao IHS-Del-Prette completo. Contudo, para fins do treinamento, foram analisados somente os itens que estão diretamente relacionados com a função de vendas, conforme descrito nos procedimentos. O IHS-Del-Prette foi corrigido conforme as instruções contidas no manual em que está prevista a seguinte classificação: superior para percentis acima de 80 (repertório bastante elaborado de habilidades sociais); médio superior para percentis entre 55 e 75 (bom repertório de habilidades sociais – acima da média); médio para percentis 50 (repertório mediano de habilidades sociais); médio inferior para percentis entre 25 e 45 (bom repertório de habilidades sociais – abaixo da média); e inferior para percentis entre 0 e 20 (indicação para treinamento em HS quando os déficits se tornam fonte de problema).

Com base nos resultados da Ficha de Apuração dos participantes, é possível extrair as seguintes conclusões e interpretações:

a) A média do score geral dos participantes na avaliação pré-treino foi de 111 pontos, situa-se na posição percentil de 87 (repertório bastante elaborado de habilidades sociais). Já no pós-treino a média do score geral foi de 113 pontos, situa-se na posição percentil de 90 (repertório bastante elaborado de habilidades sociais). Não houve diferença significativa na média do score geral na posição percentil dos participantes nas habilidades sociais do pré-treino e pós-treino, pois os participantes mantiveram-se na mesma classificação (repertório bastante elaborado de habilidades sociais).

b) Quando se examinam os escores fatoriais, bem como os específicos (descritos nos procedimentos), verifica-se que os participantes em geral apresentam um alto desempenho nas habilidades sociais. No *Fator 1*, que avalia o conjunto de habilidades de *enfrentamento e auto afirmação com risco*, a média do score do grupo antes do treino foi de 11,33 pontos, que situa-se na posição percentil de 77 (repertório bastante elaborado de habilidades sociais), e após o treino foi de 12,95 pontos, que situa-se na posição percentil de 87 (repertório bastante elaborado de habilidades sociais). Isso

significa que embora o treino de habilidades sociais tenha contribuído para a evolução do desempenho destes repertórios, este aumento não foi significativo no pós-treino, pois manteve-se na mesma classificação. Em relação ao *Fator 2*, que avalia o conjunto de habilidades de *auto-afirmação na expressão de sentimento positivo*, na avaliação pré-treino a média do escore do grupo foi de 10,82 pontos, que situa-se na posição percentil de 84 (repertório bastante elaborado nas habilidades sociais); e do pós-treino foi de 10,25, que situa-se na posição percentil de 68 (bom repertório de habilidades sociais). Verifica-se que houve uma queda na classificação, porém ficando acima da média nas habilidades sociais. O mesmo aconteceu com o *Fator 3*, que avalia o conjunto de habilidades de *conversação e desenvoltura social*, a média do escore do grupo antes do treino foi de 8,25 pontos, que situa-se na posição percentil de 89 (repertório bastante elaborado de habilidades sociais), e após o treino foi de 7,25 pontos, que situa-se na posição percentil de 69 (bom repertório de habilidades sociais). Verifica-se que houve uma queda na classificação, porém ficando acima da média nas habilidades sociais. Isso significa que, de modo geral, o treinamento não contribuiu para a evolução do desempenho deste repertório dos participantes. Em relação ao *Fator 4*, que avalia o conjunto de habilidades de *auto-exposição a desconhecidos e situações novas*, a média do escore do grupo antes do treino foi de 4,1 pontos, que situa-se na posição percentil de 67 (bom repertório de habilidades sociais), e após o treino foi de 3,56 pontos, que situa-se na posição percentil de 54 (bom repertório de habilidades sociais). Isto significa que, de modo geral, o treinamento não contribuiu para a evolução do desempenho deste repertório dos participantes, porém manteve-se na mesma classificação. Por último, o mesmo aconteceu com o *Fator 5*, que avalia o conjunto de habilidades de *autocontrole da agressividade*, e que também não revelou evolução após o treinamento, pois a média do escore do grupo antes do treino foi de 1,2 pontos, que situa-se na posição percentil de 59 (bom repertório de habilidades sociais), e após o treino foi de 1,19 pontos, que situa-se na posição percentil de 57 (bom repertório de habilidades sociais). Isso significa que, de modo geral, o treinamento não contribuiu para a evolução do desempenho deste repertório dos participantes, porém manteve-se na mesma classificação.

Avaliação de Treinamento

Em relação à avaliação do treinamento de habilidades sociais, os participantes relataram, como pontos positivos, que o treinamento contribuiu para aumentar a integração e união do grupo, melhorar o relacionamento entre os colegas e promover a aprendizagem de novas habilidades. Por outro lado, o grupo referiu, como pontos negativos, o pouco tempo disponível para os assuntos abordados e a ausência de alguns colegas no treinamento. Avaliaram que o treinamento deveria ter sido obrigatório para que todos os vendedores e caixas crediarias da loja participassem.

Discussão e Conclusão

O treinamento de habilidades sociais pode ser uma ferramenta indispensável para equipes de trabalho, como forma de aprimorar o desempenho. Contudo, os resultados do IHS-Del-Prette, aplicado nesse grupo, não mostraram evolução significativa, conforme as habilidades avaliadas. Por outro lado, verifica-se a evolução da equipe como um todo na avaliação do treinamento por parte dos participantes, que referiram, como pontos positivos, que o treinamento contribuiu para aumentar a integração e união do grupo, para melhorar o relacionamento entre os colegas e para promover a aprendizagem de novas habilidades. Considerando os pontos negativos, o grupo enfatizou o pouco tempo disponível para os assuntos abordados e a ausência de alguns colegas no treinamento. Avaliaram que o treinamento deveria ter sido obrigatório para que todos os vendedores e caixas crediarias da loja participassem. Sendo assim, evidencia-se que o profissional psicólogo apresenta-se como uma ferramenta indispensável no manejo técnico das relações, por capacitar e auxiliar no desenvolvimento de novos repertórios, bem como promover a saúde nas relações interpessoais. Del Prette e Del Prette (1999) citado por Silva (2004) consideram, contudo, que as situações do trabalho atualmente estabelecem necessidades em habilidades peculiares, como as de coordenação de grupo, liderança e de equipes, manejo de condições estressoras e de conflitos interpessoais e grupais, organização de tarefas, tomada de decisão e resolução de problemas.

Antes do treinamento, as situações cotidianas refletiam certa desordem para os componentes da equipe, ou seja, sentimentos de desvalorização e muita ansiedade no relacionamento interpessoal, em que a equipe mostrava-se submetida a uma pressão psicológica pelo lucro da venda comissionada. Aspectos também observados durante o

treinamento: equipe desunida, relacionamentos hostis, como irritabilidade, impaciência, desrespeito, falar alto (gritar com os colegas), discussões destrutivas, falta de motivação e certa insatisfação de modo geral, compreendida como resposta de defesa. A cada encontro foram trabalhados os aspectos negativos que surgiam, com dinâmicas interativas e reflexões através de filmes ilustrativos que abordavam o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Com isso, as relações foram se mostrando mais adequadas e assertivas, pois participavam e interagiam ativamente, havendo uma quebra de estereótipa entre colegas, colaboração com o horário dos encontros, bem como motivação e melhor auto-estima.

O grupo passou a se respeitar e a ouvir o colega com empatia, as discussões encaminharam-se para um crescimento construtivo, e não mais destrutivo como aparecia no início do treinamento. O comportamento de retaliação pode ocorrer em diferentes contextos, como relações interpessoais, organizacionais e até societais. Cabe aqui o papel primordial dos analistas do comportamento organizacional, que é de entender os comportamentos negativos e disfuncionais emitidos neste contexto. Para tanto, os comportamentos de retaliação são originados de relações de troca insatisfatórias entre chefias e subordinados e podem ser dirigidos aos superiores, aos colegas e à organização. Podem também ser definidos como comportamentos que aparecem de maneira sutil, na busca de reparar a percepção de justiça. Retaliação configura-se à *lei de talião*, o antigo ditado popular *olho por olho, dente por dente*, que significa a reparação, ou seja, *aqui se faz aqui se paga*. Os pesquisadores, pioneiros a desenvolver estudos empíricos sobre o comportamento de retaliação, estabelecem um subconjunto dos comportamentos negativos que aparecem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes, em resposta à injustiça percebida (Siqueira, 2008).

Ao avaliar os resultados apresentados, verificou-se que a equipe já apresentava um repertório altamente elaborado de habilidades sociais, isto é, acima da média antes do treinamento. Entende-se que, por esse motivo, embora o treinamento tenha contribuído para o crescimento pessoal dos participantes e principalmente para a evolução no relacionamento do grupo, não houve mudança significativa no repertório do escore geral de habilidades sociais. Com a melhora da interação entre os membros da equipe, o treinamento de habilidades sociais ofereceu subsídios para uma melhor integração da equipe como forma de aprendizagem adquirida para a relação interpessoal, conforme consta na avaliação do treinamento referente aos pontos

positivos e negativos avaliados pelos participantes. Com isso, a equipe de trabalho passou a ter saúde nas relações afetivas e a lidar de forma adequada e eficaz nas situações cotidianas. Compreende-se que o treinamento de habilidades sociais propiciou assertividade na comunicação entre os membros da equipe, bem como no relacionamento interpessoal.

“As habilidades sociais constituem os pilares básicos da comunicação eficaz entre as pessoas, sendo que sua inadequação provoca inúmeras dificuldades nas diferentes áreas do funcionamento do indivíduo, especialmente no nível social, mas também no laboral ou da saúde (Knapp, 2004, p. 454).

Não obstante os resultados do treinamento, no escore geral, não mostrarem evolução significativa no desempenho dos participantes, por diluir-se na soma total, há que se considerar que houve aumento nas vendas, de forma satisfatória, conforme avaliação da própria gerente da loja, bem como crescimento no desempenho do repertório individual de alguns colaboradores que estavam abaixo da média. Analisando os fatores específicos, as habilidades nas quais os participantes demonstraram dificuldade máxima, ou seja, escore zero (0) antes do treinamento foram: *pedir ajuda a amigos, discordar de autoridade, falar a público conhecido, fazer pergunta a conhecidos, discordar do grupo e encerrar conversa ao telefone*. Todas estas obtiveram melhora máxima, ou seja, escore quatro (4) após o treinamento. Por outro lado, as habilidades que tiveram uma queda no escore após o treinamento foram: *reagir a elogio, pedir mudança de conduta, participar de conversação e encerrar conversação*. Entende-se que as que melhoraram são fundamentais para as vendas e as que pioraram não têm grande relevância para o varejo.

Por fim, algumas limitações podem ter interferido nos resultados do treinamento desenvolvido, como o atraso de alguns dos participantes nos dois primeiros encontros, bem como o não comparecimento a todos eles. Esses fatores podem ter influenciado na queda de algumas habilidades avaliadas, como no caso do escore do Fator 2 (Auto-afirmação na expressão de sentimento positivo), porém ficando acima da média no desempenho do repertório dos participantes. Outro fator de influência pode ter sido a exigência da diretoria de os encontros se realizarem fora do horário de trabalho, bem como o tempo máximo estipulado pela chefia, de uma hora para cada encontro. Nesse aspecto, procurou-se respeitar a solicitação, mas entende-se que para um

desenvolvimento em grupo é necessário, no mínimo, uma hora e meia. Outro fator relevante pode ter sido o sentimento de obrigação em participar para não desagradar a chefia. Nesse caso, a própria gerente convocou, com uma postura rígida, a participação da equipe de trabalho a fim de melhorar o resultado nas vendas, que se apresentava baixo. Futuros estudos devem considerar tais limitações e aprimorar treinamentos com foco na melhoria das habilidades sociais. Uma sugestão seria fazer um levantamento de necessidades de treinamento junto aos colaboradores, buscando entender aspectos que eles consideram relevantes para seu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional.

“O treinamento em habilidades sociais vem sendo empregado há muito tempo para remediar os problemas de inadequação social e hoje é uma das melhores opções para o clínico na hora de abordar problemas de fobia social, personalidade esquiva ou dificuldades gerais de relacionamentos” (Knapp, 2004, p.454).

Com base na experiência vivenciada, entende-se que o papel do psicólogo na organização é de extrema relevância para orientar a empresa nas necessidades primordiais a fim de que haja um desempenho satisfatório, em consonância com os objetivos da instituição. Nesse estudo, considera-se que cabe ao psicólogo, e não à direção da empresa, avaliar anteriormente a equipe a ser treinada em HS. De acordo com o manual do IHS-Del-Prette, compreende-se que o treinamento pode ser sugerido quando o escore geral situa-se abaixo do padrão médio, com déficits em habilidades sociais, que podem ser indicadores de objetivos para programas de treinamento, especialmente se tais déficits constituem fonte de problemas adaptativos e/ou funcionais (Del Prette & Del Prette, 2001). Essa sugestão auxilia o profissional psicológico a propor às empresas o treinamento de habilidades sociais; em especial, para equipes mais comprometidas, evidencia-se que o questionário de levantamento de necessidades pode ser um instrumento para a elaboração de um treinamento diferenciado para as equipes que já dispõem de um repertório bastante elaborado nas habilidades sociais. A proposta desse relato de experiência foi o de avaliar um treinamento de habilidades sociais para vendedores e caixas crediárias de artigos de varejo e pode-se constatar que o treinamento contribuiu para aumentar a integração e união do grupo, melhorar o relacionamento entre os colegas e promover aprendizagem de novas habilidades,

resultados esses corroborados pela própria avaliação dos participantes do grupo em estudo.

Referências

- Bastos, A.; Andrade, J.; Zanelli, J.C. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed.
- Del Prette, Z. A. P. & Del Prette, A. (2001) *Inventário de habilidades sociais (IHS-Del-Prette): Manual de aplicação, apuração e interpretação*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Caballo, V. E. (1996). *Manual de Técnicas de Terapia e Modificação do Comportamento*. São Paulo: Santos.
- Campos, V. F. (1995). *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento* (Originalmente publicado em 1940) Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Knapp, P. (2004). *Terapia Cognitivo-Comportamental na prática psiquiátrica*. Porto Alegre: Artmed.
- Moscovici, F. (1985). *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Silva, C. A. T. (2004). Habilidades sociais em fusão de organizações: uma estratégia preventiva do estresse. Dissertação Programa de Pós Graduação em Psicologia da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. Acessado em 06 de dezembro de 2010.
- Disponível em http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2006-06-14T080236Z-7/Publico/CESAR%20AUGUSTO%20TRINDADE%20SILVA.pdf
- Siqueira, M. M. M. (Org.). (2008) *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Tamayo A et al., Porto Alegre: Artmed.

Anexo A

Inventário de Habilidades Sociais

Instruções

Leia atentamente um dos itens que se seguem. Cada um deles apresenta uma ação ou sentimento (parte grifada) diante de uma situação dada (parte não grifada). Avalie a frequência com que você age ou se sente tal como descrito no item.

RESPONDA A TODAS AS QUESTÕES. Se uma dessas situações nunca lhe ocorreu, responda como se estivesse ocorrido, considerando o seu possível comportamento.

NA FOLHA DE RESPOSTAS, assinale, para cada um dos itens, um X no quadrinho que melhor indica a frequência com que você apresenta a reação sugerida, considerando um total de 10 vezes em que poderia se encontrar na situação descrita no item.

Utilize a seguinte legenda:

- A. NUNCA OU RARAMENTE (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma no máximo 2 vezes)
- B. COM POUCA FREQUÊNCIA (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 3 a 4 vezes)
- C. COM REGULAR FREQUÊNCIA (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 5 A 6 vezes)
- D. MUITO FREQUENTEMENTE (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 7 A 8 vezes)
- E. SEMPRE OU QUASE SEMPRE (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 9 a 10 vezes)

É IMPORTANTE QUE VOCÊ RESPONDA TODAS AS QUESTÕES.

1. Em um grupo de pessoas desconhecidas, fico à vontade, conversando naturalmente.
2. Quando um de meus familiares (pais, irmãos mais velhos ou conjugue) insiste em dizer o que eu devo fazer, contrariado o que penso, acabo aceitando para evitar problemas.
3. Ao ser elogiado(a) sinceramente por alguém, respondo-lhe agradecendo.
4. Em uma conversação, se uma pessoa me interrompe, solicito que aguarde até eu encerrar o que estava dizendo.
5. Quando um(a) amigo(a) a quem emprestei dinheiro, esquece de me devolver, encontro um jeito de lembrá-lo(a).
6. Quando alguém faz algo que eu acho bom, mesmo que não seja diretamente a mim, faço menção a isso, elogiando-o(a) na primeira oportunidade.
7. Ao sentir desejo de conhecer alguém a quem não fui apresentado(a), eu mesmo(a) me apresento a essa pessoa.
8. Mesmo junto a conhecidos da escola ou trabalho, encontro dificuldade em participar da conversação (“enturmar”).
9. Evito fazer exposições ou palestras a pessoas desconhecidas.
10. Em minha casa, expresso sentimentos de carinho através de palavras e gestos a meus familiares.
11. Em uma sala de aula ou reunião, se o professor ou dirigente faz uma afirmação incorreta, eu exponho meu ponto de vista.
12. Se estou interessado(a) em uma pessoa para relacionamento sexual, consigo abordá-la para iniciar conversação.
13. Em meu trabalho ou em minha escola, se alguém me fez um elogio, fico encabulado(a) sem saber o que dizer.
14. Faço exposição (por exemplo, palestras) em sala de aula ou no trabalho, quando sou indicado(a).
15. Quando um familiar me critica injustamente, expresso meu aborrecimento diretamente a ele. _
16. Em um grupo de pessoas conhecidas, se não concordo com a maioria, expresso verbalmente minha discordância.

17. Em uma conversação com amigos, tenho dificuldade em encerrar a minha participação, preferindo aguardar que outros o façam.
18. Quando um de meus familiares, por algum motivo, me critica, reajo de forma agressiva.
19. Mesmo encontrando-me próximo(a) de uma pessoa importante, a quem gostaria de conhecer, tenho dificuldade em abordá-la para iniciar conversação.
20. Quando estou gostando de alguém com quem venho saindo, tomo a iniciativa de expressar-lhe meus sentimentos.
21. Ao receber uma mercadoria com defeito, dirijo-me até a loja onde a comprei, exigindo a sua substituição.
22. Ao ser solicitado(a) por um(a) colega para colocar seu nome em um trabalho feito sem a sua participação, acabo aceitando mesmo achando que não devia.
23. Evito fazer perguntas a pessoas desconhecidas.
24. Tenho dificuldade em interromper uma conversa ao telefone mesmo com pessoas conhecidas.
25. Quando sou criticado de maneira direta e justa, consigo me controlar admitindo meus erros ou explicando minha posição.
26. Em campanhas de solidariedade, evito tarefas que envolvam pedir donativos ou favores a pessoas desconhecidas.
27. Se um(a) amigo(a) abusa de minha boas vontade, expresso-lhe diretamente meu desagrado.
28. Quando um de meus familiares (filhos, pais, irmãos, cônjuge) consegue alguma coisa importante pela qual se empenhou muito, eu o elogio pelo seu sucesso.
29. Na escola ou no trabalho, quando não compreendo uma explicação sobre algo que estou interessado(a), faço as perguntas que julgo necessárias ao meu esclarecimento.
30. Em uma situação de grupo, quando alguém é injustiçado, reajo em sua defesa.
31. Ao entrar em um ambiente onde estão várias pessoas desconhecidas, cumprimento-as.
32. Ao sentir que preciso de ajuda, tenho dificuldade em pedi-la a alguém de meu círculo de amizades.
33. Quando meu(minha) parceiro(a) insiste em fazer sexo sem o uso da camisinha, concordo para evitar que ele(a) fique irritado(a) ou magoado(a).

34. No trabalho ou na escola, concordo em fazer as tarefas que me pedem e que não são da minha obrigação, mesmo sentindo um certo abuso nesses pedidos.
35. Se estou sentindo-me bem (feliz), expresso isso para as pessoas de meu círculo de amizades.
36. Quando estou com uma pessoa que acabei de conhecer, sinto dificuldade em manter um papo interessante.
37. Se preciso pedir um favor a um(a) colega, acabo desistindo de fazê-lo.
38. Consigo “levar na esportiva” as gozações de colegas de escola ou de trabalho a meu respeito.

Anexo B

Questionário de avaliação de treinamento

Pense sobre o treinamento que você participou sobre HABILIDADES SOCIAIS e responda o mais sinceramente possível. Não é preciso escrever seu nome.

Marque com um X a opção correspondente a sua avaliação!

RECURSOS CONTEÚDO	BOM 	MÉDIO 	RUIM 
1. Material utilizado			
2. Espaço físico			
3. Assunto abordado			
4. Tempo utilizado para a atividade			
5. Esclarecimento de dúvidas			
6. Satisfação das expectativas			
7. Informações novas			
8. Informações úteis			
9. Sua participação			
10. Participação do grupo			
11. Aproveitamento na sua prática			

Na sua opinião, quais foram os pontos positivos deste treinamento? _____

Na sua opinião, quais foram os pontos negativos deste treinamento? _____
