



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - PPGPSI

CAMILA LEÃO VELOSO

**DESENVOLVIMENTO DE UM PROCEDIMENTO PARA
AVALIAÇÃO DA ASSERTIVIDADE NO CONTEXTO DE
TRABALHO**

Dissertação de Mestrado

Salvador

2016

CAMILA LEÃO VELOSO

**DESENVOLVIMENTO DE UM PROCEDIMENTO PARA
AVALIAÇÃO DA ASSERTIVIDADE NO CONTEXTO DE
TRABALHO**

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Indivíduo e Trabalho processos microorganizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Mauro de Oliveira Magalhães

Salvador

2016

V443 Veloso, Camila Leão.
Desenvolvimento de um procedimento para avaliação da assertividade no trabalho / Camila Leão Veloso. – Salvador, 2016.
75 f.

Orientador: Prof. Dr. Mauro de Oliveira Magalhães
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia, Salvador, 2016.

1. Assertividade (Psicologia). 2. Testes psicológicos. 3. Dinâmica de grupo. 4. Escalas de graduação psiquiátricas. 5. Pessoal – Recrutamento. I. Magalhães, Mauro de Oliveira. II. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. III. Título.

CDD: 150.287

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim

Profa. Dra. Daniela Moscon

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e aos meus pais pela graça da vida. Olho para trás, percebo o quanto Deus me proporcionou e me sinto grata pelas oportunidades e pessoas colocadas em meu caminho.

Agradeço em especial a minha mãe Carla Leão, meu grande exemplo de garra, determinação, sabedoria, doação. Ter uma mãe assim talvez seja privilégio de poucos e eu sou o reflexo de toda sua dedicação, ensinamentos, valores. Eu sinceramente não conseguiria sem a sua ajuda.

A minha Vova, grande Mestre que despertou desde cedo em mim a motivação para os estudos, me mostrou a importância da Educação e o quanto eu poderia me empoderar.

A minha família, não deixando de especificar dinda Cássia, pela presença constante e amor incondicional e também à Nuga, pelo cuidado, dedicação e carinho sem precedentes. Essas com certeza foram minhas quatro mães.

Agradeço à família que eu formei: meu marido e amor Roni, que chegou na minha vida e me incentivou a crescer, enaltecendo minhas qualidades, sempre compreensivo, presente e carinhoso; e à Cindy, minha filha maravilhosa, pela oportunidade de fazer de mim uma pessoa que aprende a todo momento. Vocês me motivam a buscar sempre ser melhor e fazer um mundo melhor.

A Gustavo, pelo carinho, presença e incentivos; João e Maria Eduarda, pelo apego e amor espontâneo de primos, que ajudam a fazer minha vida ainda mais feliz. À tia Zil, pelo amor e energia positiva, incentivos e orientações de vida. A meus padrinhos Ana e Sílvio, pelo carinho e confiança que emanam para mim, demonstrando o quanto sou querida e o quanto torcem por mim.

Não poderia deixar de citar meus amigos, que de alguma maneira contribuíram para me incentivar no início e no decorrer dessa jornada: Adriana, que desde nossos 7 anos se faz presente como uma irmã querida e agora comadre; Ariella, Amanda e Tamires, amigas da infância/adolescência para a vida toda, que dividem comigo os aprendizados, angústias e sucessos; Flávia, meu maior legado da graduação em Psicologia, uma amizade incondicional que torna a vida mais leve.

A lista de nomes a agradecer seria enorme: pessoas que estiveram presentes na minha vida de maneira especial durante essa fase de desenvolvimento.

Agradeço aos amigos e colegas que fiz durante essa trajetória do mestrado: Lhais, Aline e Tatiane, nossos esforços de estudar juntas para ingressar foi fundamental para o sucesso. Aos colegas do mestrado, que dividiram suas angústias e vitórias comigo, numa troca muito positiva. Esse suporte foi muito relevante.

Não poderia deixar de agradecer à grande incentivadora para ingresso no mestrado: Laila Carneiro. Obrigada por sempre confiar no meu trabalho e na minha capacidade.

Ao meu orientador Mauro Magalhães, agradeço pelos ensinamentos e incentivos em buscar sempre o melhor.

Aos docentes do Instituto de Psicologia, pelas contribuições oferecidas, em especial à Prof.^a Sônia Gondim, que sempre se mostrou grande incentivadora e admiradora da minha pesquisa, além de ter contribuído de maneira fundamental com sua experiência, simpatia e disponibilidade.

À UFBA, que desde a graduação se tornou um espaço fundamental na construção da minha história, da minha identidade.

À CAPES, pelo apoio e investimento a minha pesquisa.

Às organizações e sujeitos participantes, que voluntariamente contribuíram para o avanço da Psicologia.

SUMÁRIO

Lista de abreviaturas.....	1
Lista de Tabelas.....	2
RESUMO.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUÇÃO.....	5
ASSERTIVIDADE: DEMARCAÇÃO CONCEITUAL, EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E FORMAS DE MENSURAÇÃO.....	6
Demarcação conceitual: assertividade, agressividade e passividade.....	6
Evidências empíricas no campo dos estudos organizacionais e de gestão de pessoas.....	11
Avaliação da assertividade: medidas gerais e em processos seletivos.....	18
DECLARAÇÃO DO PROBLEMA.....	29
Objetivo Geral.....	29
Objetivos específicos.....	29
Hipóteses.....	29
MÉTODO.....	30
Caracterização do estudo.....	30
Participantes.....	32
Instrumentos.....	32
Procedimentos de coleta de dados	36
Procedimentos de análise de dados.....	38
RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	38
Análise fatorial exploratória da EAT.....	38
Correlação entre EAT e RAS.....	42
Resultados da amostra.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	47

APÊNDICE I (JOGO).....	55
APÊNDICE II (EAT-P).....	59
ANEXO I (RAS).....	6

LISTA DE ABREVIATURAS

EAT- Escala de Assertividade no Trabalho

RAS- Escala de Assertividade Rathus

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados com a palavra-chave “psychological assessment”.....	30
Tabela 2: Matriz estrutural das dimensões da assertividade no trabalho.....	39
Tabela 3: Correlação dos itens da RAS com os fatores da EAT-P.....	40
Tabela 4: Itens da RAS correlacionados com a EAT-P.....	45
Tabela 5: Itens da RAS não correlacionados/baixa correlação com a EAT-P.....	46

RESUMO

Assertividade é a capacidade para lidar com situações interpessoais difíceis mediante comportamentos que respeitam os valores e direitos próprios e dos demais. A assertividade está positivamente relacionada ao desempenho no trabalho, à liderança efetiva e à capacidade de tomada de decisão. Em processos seletivos, tem sido avaliada através de testes, jogos grupais e entrevistas. Este estudo teve por objetivo construir, testar e validar um procedimento de avaliação da assertividade no trabalho, composto por um jogo grupal associado a uma escala de autorrelato (Escala de Assertividade no Trabalho - EAT). Para o processo de validação, 78 profissionais de cargos estratégicos divididos em 12 grupos participaram do estudo. A fim de examinar aspectos de validade convergente/discriminante, a EAT foi aplicada juntamente com a Escala de Assertividade Rathus (RAS), que avalia a assertividade geral. Os itens da RAS identificados como descritores de comportamentos relacionados ao contexto de trabalho mostraram correlação elevada com a EAT. Os demais itens da RAS não mostraram associação significativa com a EAT. Os resultados indicam a independência do construto assertividade no trabalho da assertividade genericamente definida.

Palavras-chave: Assertividade, avaliação psicológica, dinâmica de grupo, escalas, seleção de pessoas.

ABSTRACT

Assertiveness is the ability to handle difficult interpersonal situations by behaviors that respect own values and the other rights. Assertiveness is positively related to job performance, the effective leadership and decision-making capacity. In selection processes, it has been evaluated through tests, group games and interviews. This study aimed to build, test and validate an assertiveness assessment procedure at work, consisting of a group game associated with a self-report scale (Work Assertiveness Schedule- EAT). For the validation process, 78 professionals from strategic positions divided into 12 groups participated in the study. In order to examine aspects of convergent / discriminant validity, the EAT was applied along with a Rathus Assertiveness Schedule (RAS), which assesses the general assertiveness. Items RAS identified as behaviors descriptors related to the work context showed high correlation with the EAT. The remaining items of RAS showed no significant association with EAT. The results indicate the independence of work assertiveness construct from general assertiveness.

Keywords: Assertiveness, psychological assessment, group dynamics, scales, personnel selection

Introdução

Os conceitos de assertividade e habilidades sociais ganharam destaque no contexto das organizações de trabalho a partir dos anos 1990 (Bandeira, Costa, Del Prette, Del Prette & Gerk-Carneiro, 2000). O comportamento assertivo passou a ser associado à melhor desempenho no trabalho e considerado um bom preditor de comportamentos desejáveis em processos de tomada de decisão, resolução de conflitos e liderança (Miguel & Garbi, 2003; Pasquali & Gouveia, 2012; Silva, 2004). Portanto, ressalta-se a importância do construto em processos de seleção e movimentação de pessoas nas organizações de trabalho.

No Brasil, medidas psicológicas do construto assertividade são encontradas na Bateria Fatorial de Personalidade (Nunes, Hutz & Nunes, 2010) e no Inventário de Habilidades Sociais (Del Prette & Del Prette, 2008). Há também a Escala de Assertividade Rathus - RAS (Pasquali & Gouveia, 2012) e a Escala Brasileira para a Medida de Assertividade (Ayres, 1994). Porém, esta última não consta entre as medidas aprovadas pelo SATEPSI (Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos). Observa-se que, em todos os casos citados, tratam-se de medidas da assertividade sem especificação de contexto, e assim podem ser consideradas como medidas genéricas do construto. Por outro lado, sabe-se que o comportamento precisa ser compreendido em situação, porém, em processos de avaliação psicológica o contexto é geralmente desconsiderado (Magalhães & Brito, 2015).

Essa pesquisa desenvolveu e testou um procedimento para a avaliação da assertividade no contexto de trabalho, considerando-se a lacuna observada neste sentido. Acredita-se que o procedimento desenvolvido seja mais adequado e pertinente

para o uso em seleção de pessoas comparado àqueles que medem o construto de maneira genérica.

Considerando a relevância da assertividade para funções estratégicas e de liderança, visto seu envolvimento no gerenciamento de conflitos, tomadas de decisão e resolução de problemas, optou-se por delimitar a amostra do presente estudo a participantes em funções de liderança. Assim, o jogo empresarial foi elaborado para ilustrar uma situação problema que envolve processos decisórios e simular o cenário que é típico da realidade laboral de cargos estratégicos e de liderança.

O procedimento é composto de duas etapas: um jogo empresarial e uma escala de autorrelato. O jogo empresarial é um tipo de dinâmica de grupo que simula uma situação-problema que, para os objetivos deste estudo, demanda dos participantes o uso de suas capacidades assertivas e também estabelece a vivência concreta e imediata a ser tomada como referência pelos participantes para responder a escala de autorrelato após do término do jogo. Deste modo, elimina-se a variação entre e intra indivíduos das vivências tomadas retrospectivamente como parâmetro para as suas respostas aos itens da escala de autorrelato. A dinâmica de grupo que vivenciaram de maneira compartilhada será o referencial empírico das suas respostas. Busca-se assim, proporcionar maior objetividade e precisão ao processo de diagnóstico da competência assertividade, apreendendo-se o fenômeno de modo contextualizado às demandas de trabalho.

As escalas de autorrelato proporcionam a autoavaliação a partir de um conjunto de descritores comportamentais que traduzem categorias gerais pré-definidas (Magalhães & Brito, 2015). Desse modo, as escalas de autorrelato pressupõem uma capacidade de abstração na qual o indivíduo realiza uma busca retrospectiva a fim de localizar em seu passado alguma situação que sirva como parâmetro a suas respostas.

Os vieses da desejabilidade social podem então mostrar-se presentes, visto que o sujeito tem a possibilidade de resgatar na sua introspecção quaisquer situação que lhe seja conveniente para o momento da avaliação. Estes problemas podem ser minimizados no procedimento adotado, pois, após o encerramento do jogo empresarial, os participantes responderam a uma escala de autorrelato cujos itens fazem referência aos comportamentos apresentados durante o processo de resolução da situação-problema no jogo empresarial recém vivenciado.

Esta pesquisa investigou a assertividade em trabalhadores, uma população negligenciada nas pesquisas brasileiras sobre o tema. As pesquisas sobre a validade de métodos de avaliação da assertividade têm sido feitas com amostras de estudantes universitários e crianças em idade escolar (Bandeira, Rocha, Freitas, Del Prette & Del Prette, 2006; Del Prette & Del Prette, 2003; Thompson & Berenbaum, 2011) e pacientes psiquiátricos (Bandeira, 2002). Sendo assim, observa-se o uso de instrumentos desenvolvidos com amostras de não trabalhadores para avaliar assertividade no contexto de trabalho. Esta não é uma condição plenamente satisfatória tendo em vista as diferenças entre os contextos de aplicação. Portanto, a criação de procedimentos e medidas de avaliação da assertividade específicos para trabalhadores revela-se necessária dada a relevância desta variável para o desempenho no trabalho.

A seguir, a revisão da literatura apresentará o construto assertividade, seus aspectos conceituais, suas formas de mensuração, a sua relevância no contexto de trabalho e as pesquisas realizadas sobre o tema. Também é estabelecida a relação teórica entre os construtos assertividade e liderança, visto que a amostra do presente estudo foi delimitada com sujeitos em posições de liderança ou estratégicas.

Assertividade: Demarcação conceitual, evidências empíricas e formas de mensuração

Demarcação conceitual: assertividade, agressividade e passividade

O termo comportamento assertivo foi primeiramente citado por Wolpe (1958). Em meados da década de 1970, o termo habilidades sociais passa a ser mais utilizado que o termo assertividade para designar comportamentos socialmente hábeis em determinado contexto cultural (Silva, 2004; Terroni, 2009).

Os estudos das habilidades sociais iniciaram na década de 1960 e definem como socialmente hábeis as ações que são não-danosas e eficazes. Elas possuem caráter adaptativo e proporcionam um enfrentamento positivo das situações conflituosas, são aprendidas através da socialização e são manifestadas de maneiras distintas (comportamentos verbais e não-verbais) (Bueno, Oliveira & Oliveira, 2001; Claudino, 2013). Acredita-se que a assertividade constitui um repertório comportamental que pode ser aprendido e que a sua carência, devido a ansiedade ou a falhas no seu desenvolvimento, pode ser superada através de treinamentos (Del Prette & Del Prette, 1983; Morais, 2006).

Para alguns autores como Terroni (2009), os termos habilidades sociais e assertividade são equivalentes. Porém, para Del Prette e Del Prette (2008), as habilidades sociais incluem a assertividade como uma subcategoria. A assertividade seria uma classe das habilidades sociais caracterizada pelo enfrentamento de situações de conflito ou risco através de uma conduta não coercitiva e não desrespeitosa para com os direitos e opiniões próprias e dos outros. Desse modo, o comportamento assertivo se diferencia das reações agressivas e da passividade (Jenerette & Dixon, 2010). Inclui a capacidade de observar o contexto interpessoal para apresentar a resposta mais

apropriada, a fim de reduzir a probabilidade de consequências aversivas para si e para os outros (Silva, 2004). A assertividade favorece a emissão de opiniões e defesa de interesses, o falar em público, o iniciar e manter diálogos, além da expressão apropriada e oportuna de sentimentos e empatia. Observa-se que a capacidade de autocontrole da ansiedade está presente em pessoas assertivas, o que tende a favorecer os processos de tomada de decisão e o desempenho social (Bandeira, Quaglia, Bachetti, Ferreira & Souza, 2005; Ockey, 2011; Terroni, 2009).

A importância do autoconhecimento e da empatia é relevante para a expressão de comportamentos assertivos, na medida em que envolvem a habilidade de saber discriminar seus próprios sentimentos e os das outras pessoas envolvidas na interação. Essa análise do contexto e a discriminação dos sentimentos tendem a contribuir para a preservação das relações interpessoais (Marchezini-Cunha & Zagury Tourinho, 2010).

Algumas situações em que o sujeito estaria emitindo reações assertivas foram exemplificadas por Morais (2006), como recusar pedidos os quais realmente não queira realizar, criticar e responder a críticas, iniciar e manter uma conversa, solicitar encontros futuros, pedir favores e discordar da opinião de outras pessoas. Altos níveis de ansiedade podem prejudicar a emissão de comportamentos assertivos e um locus de controle interno e escores mais elevados de autoestima podem contribuir para sua emissão (Bandeira et al., 2005).

A assertividade tende a tornar a pessoa mais confiante, respeitada perante os outros, além de proporcionar uma vida mais realizada, já que o indivíduo expressa uma comunicação clara, objetiva e honesta (Bankole & Daula, 2013). A falta de assertividade no repertório comportamental está associada ao neuroticismo, à depressão e à ansiedade (Thompson & Berenbaum, 2011; Wilson, Lefevre, Morton, Brosnan, Paukner & Bates, 2014).

Bandeira, Rocha, Freitas, Del Prette e Del Prette (2006) apresentam um estudo onde encontram correlação significativa entre o nível de habilidades sociais de crianças e o nível de escolaridade dos pais. Del Prette e Del Prette (1998) apontam a variável escolaridade como relevante na manifestação de comportamentos assertivos e outros estudos com crianças também reforçam a estreita relação entre dificuldade de aprendizagem e ausência de habilidades sociais como a assertividade (dos Santo & Graminha, 2006; Marturano, Linhares & Parreira, 1993).

O comportamento assertivo é associado a melhores desempenhos no trabalho, associado à capacidade de tomada de decisão, resolução de conflitos, autoafirmação e liderança (Pasquali & Gouveia 2012). Trabalhadores, especialmente no que se refere ao trabalho em equipe, precisam expor ideias e opiniões, concordar ou discordar, verbalizar soluções, dar e receber *feedbacks* visando o bem-estar individual, dos outros e da empresa (Miguel & Garbi, 2003). Neste sentido, em processos seletivos e em programas de identificação de necessidades de desenvolvimento de competências em trabalhadores e lideranças, a assertividade tem sido examinada (Miguel & Garbi, 2003).

Situações de conflito podem ser solucionadas de três maneiras: com a emissão de comportamentos agressivos, assertivos ou passivos (Leme, 2004). Os comportamentos assertivos situam-se no centro de um contínuo entre pólos de passividade e agressividade (Pasquali & Gouveia, 2012)

No que se refere aos comportamentos agressivos, eles podem variar do ataque físico à intenção de causar prejuízos aos outros para atingir objetivos próprios (Vicentin, 2009). As causas desses tipos de comportamentos também são diversas, sendo a frustração intensa como um exemplo desencadeador. O juízo moral do observador também é levado em consideração para classificar um comportamento como agressivo e, assim, são envolvidas questões como a intencionalidade da agressão

e a provocação ou não de algum tipo de dano como consequência desse comportamento agressivo (Leme, 2004).

O sujeito que tende a reagir agressivamente diante de situações de conflito tenderá a aplicar práticas desrespeitosas, manipuladoras e abusivas para com os outros envolvidos (Bankole & Dauda, 2009). Outras variáveis desencadeadoras importantes do comportamento agressivo, segundo Leme (2004), envolvem traços de personalidade, experiências anteriores (cultura familiar, exposição à violência na mídia) e variáveis situacionais (calor, ruído, conflito, frustrações, ataques, violações de normas). A partir da interação complexa de elementos ambientais e individuais há o aumento ou a diminuição da ativação necessária para impulsionar o comportamento agressivo.

Assim como o comportamento agressivo, o assertivo se caracteriza pelo enfrentamento da circunstância de conflito, sendo manifestado explicitamente pela defesa de seus próprios interesses e opiniões. Contudo, o comportamento assertivo não se utiliza da coerção (Leme, 2004). O indivíduo assertivo deve mostrar-se mais autoconfiante e esperar como resultados de suas ações consequências positivas, como o respeito, a justiça e a compreensão (Claudino, 2013).

O comportamento passivo ou submisso se assemelha ao assertivo na medida em que também respeita os sentimentos e direitos dos outros. A diferença é que na passividade, suas próprias vontades, opiniões e sentimentos são desprezados em detrimento aos dos outros; e ainda, não há o enfrentamento da situação de conflito, geralmente ocorrendo a fuga ou a esquiva (Leme, 2004).

Os sujeitos passivos são descritos por Claudino (2013) como mais propensos à ansiedade diante de encontros interpessoais, são mais inibidos e demonstram pouca espontaneidade. Esses indivíduos têm grande dificuldade em discordar dos outros, defender seus interesses e se expressar.

Tanto os sujeitos passivos quanto os agressivos experimentam níveis altos de ansiedade e de culpa, sendo comum a somatização através de sintomas físicos nesses indivíduos (Alberti & Emmons, 1983). Por isso a implementação de comportamentos assertivos no repertório das pessoas tende a proporcionar bem-estar, aumentando a autoestima, reduzindo a sensação de ansiedade e culpa.

O termo “super-assertividade” (*overassertiveness*) ainda é considerado por alguns autores (Calza, Aliane & Cannavale, 2010; Ames, 2008) como equivalente a reações agressivas e o termo “sub-assertividade” (*underassertiveness*) a reações passivas. Esses dois extremos do comportamento assertivo (passivo e agressivo) tem impacto negativo na percepção dos interlocutores (Ames, 2008). Em consonância, duas dimensões da assertividade foram descritas por Thompson e Berenbaum (2011): a assertividade adaptativa e a assertividade agressiva. Para esses autores, existe uma linha tênue entre ser assertivo e ser agressivo, diferença essa que deveria ser melhor delimitada inclusive em instrumentos psicológicos existentes, como a RAS.

Evidências empíricas no campo dos estudos organizacionais e de gestão de pessoas

Comportamentos ditos assertivos podem se mostrar eficientes em determinado contexto sociocultural e pouco eficientes em contexto diverso (Ames, 2008). Na verdade, a assertividade não parece ser um traço único, mas sim um comportamento que precisa atender e respeitar normas e valores que pautam os relacionamentos sociais em cada contexto.

As normas da assertividade dependem de variáveis culturais, tipo de organização, relacionamento, tarefa, entre outros aspectos. As normas étnicas e culturais modificam o comportamento dito assertivo, sendo importante dar atenção ao contexto cultural (Jenerette & Dixon, 2010). A defesa ativa de direitos pode ser valorizada no Brasil, no

contexto norte-americano e europeu, mas em outras realidades, pode ser encarada como reações agressivas ou desnecessárias (Marchezini-Cunha & Zagury Tourinho, 2010). Ao agir de modo assertivo, o indivíduo está demarcando a sua individualidade e, de modo implícito, estabelece limites no que se refere ao controle do grupo. Assim, o comportamento assertivo pode ser valorizado em algumas sociedades, em contraponto aos comportamentos agressivos e à passividade.

Culturas americanas incentivam suas crianças a se socializarem com autonomia e independência, a expressar seus sentimentos e desejos e a defender seus direitos, sendo assim notável a valorização da assertividade nas suas interações sociais. Já em algumas culturas latinas, orientais e árabes a socialização das crianças ocorre de maneira mais interdependente, com o fomento da convivência harmoniosa com o outro, da solidariedade, dos princípios morais e do respeito às normas e às autoridades. Assim, percebe-se o favorecimento de comportamentos submissos, já que seriam aparentemente socialmente ajustados (Leme, 2004).

A ansiedade pode ser um fator de inibição de comportamentos assertivos. A não-asserção situacional (quando um indivíduo exibe uma conduta passiva ou agressiva apenas em um contexto específico por conta de altos níveis de ansiedade) e a não-asserção generalizada (quando este traço de comportamento passivo ou agressivo é generalizável a outras ocasiões) foram associadas a ansiedade no estudo de Alberti e Emmons (1983). Em consonância, Kearney, Beatty, Plax e McCroskey (1984) realizaram um estudo que corroborou com a hipótese de que a redução na apreensão na comunicação pode incrementar a assertividade. A apreensão na comunicação se refere a traços de ansiedade ou de medo numa interação real ou potencial.

Pesquisadores buscaram entender como se dá a adequação situacional do comportamento assertivo. Através de relatos de gestores acerca de padrões

comportamentais diante de superiores, subordinados, clientes e fornecedores, Ames (2008) pesquisou sobre como se manifesta a assertividade nesses diferentes espectros de relacionamento no âmbito corporativo. Os resultados demonstraram que, na percepção desses gestores, ter comportamentos assertivos em circunstâncias pontuais no trabalho (como no relacionamento com o cliente, por exemplo) pode ser eficiente e trazer bons resultados. Ainda se percebe que o nível de assertividade manifestada por esses gestores em ambiente de trabalho com subordinados, superiores, clientes e fornecedores tende a estabelecer uma correlação positiva.

Uma pesquisa realizada por Timmins e McCabe (2005) com uma amostra de 1500 enfermeiras e parteiras da Irlanda constatou que os comportamentos assertivos no trabalho aparecem com maior frequência entre pares (colegas enfermeiras e parteiras) do que em interações com gerentes ou médicos. Ou seja, a percepção de hierarquia e poder pode ser um fator que dificulte a manifestação de comportamentos assertivos no âmbito laboral. Os resultados desta pesquisa também demonstraram que além da percepção de hierarquia, o medo e o ambiente de trabalho por si só já são fatores que podem dificultar a expressão de comportamentos assertivos.

As pessoas têm consciência de que seus níveis de assertividade oscilam a depender do contexto ou do tipo de relação, porém, não sabem como mudar isso ou ainda acreditam que não são capazes de alterar esse fato (Ames, 2008). Os sujeitos pertencem a grupos que se inserem num determinado contexto e esse ambiente vai afetar de alguma maneira os indivíduos que compõem esse grupo (Simões, 2013).

Desse modo, entende-se que o comportamento assertivo pressupõe a existência de flexibilidade e auto monitoramento, para que o sujeito consiga alcançar a eficácia e ajustar-se às contingências (Ames, 2008). A capacidade de o indivíduo calibrar o nível de assertividade quando estiver diante de uma situação que assim demande pode

contribuir para a prática de uma liderança eficaz (Ames, 2008). Esse monitoramento, portanto, revela-se um grande desafio para os gestores dentro de uma organização.

A dificuldade de se delimitar um conceito único para a palavra “liderança” é citada por autores como Wagner e Hollenbeck (1999), visto as nuances das discussões sobre a temática em escala mundial que envolvem a contextualidade e complexidade do fenômeno de liderar pessoas. Ainda assim, a definição mais usual e consensual de liderança trata o conceito como sendo a utilização de influência simbólica de maneira não coercitiva para direcionar grupos no alcance de seus objetivos.

O novo paradigma das organizações pressupõe um ambiente com trocas, participações e interrelações, o que beneficia a satisfação dos trabalhadores, sentimento de realização e de desenvolvimento e, por fim, o alcance dos resultados. Esse contexto exige uma postura de liderança diferente da forma unilateral e impessoal predominante no paradigma anterior (Senge, 1990; Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005; Cavalcanti, Carpilovsky, Lund & Lago, 2009).

A visão tradicional de liderança descreve líderes que tomavam decisões fundamentais pelo grupo, definiam as metas e possuíam uma visão individualista e não-sistêmica (Senge, 1990). Na modernidade, as organizações se utilizam do trabalho em equipe como arranjo produtivo para elevar a competitividade, logo, entender a dimensão humana faz parte de uma das demandas do líder atual (Adler, 2002; Tôrres, 2008).

A eficácia do desempenho de um líder leva em consideração competências pessoais (técnicas e comportamentais), características dos seus seguidores e da situação ou contexto vivenciado (Wagner & Hollenbeck, 1999). Aspectos como clareza e consistência no discurso, respeito, acessibilidade, interesse genuíno pelo ponto de vista dos outros, boa rede de relacionamentos, saber delegar e desenvolver o potencial das

pessoas, fazem parte do rol de comportamentos observados num sujeito assertivo e igualmente requeridos para o perfil de liderança. Conforme sinaliza Pasquali e Gouveia (2012), a competência assertividade passa a ser associada a melhor performance no trabalho por beneficiar os processos de tomada de decisão e resolução de conflitos, além de ser interpretada como pertinente à liderança bem-sucedida.

O espectro do comportamento interpessoal perante situações de conflitos pode abarcar desde reações mais evasivas e de passividade até reações mais combativas e agressivas, sendo a assertividade um equilíbrio desses dois extremos (Ames, 2008). Diante de um contexto organizacional que requer participação ativa de diversos atores sociais (empregados, clientes, fornecedores, acionistas), os conflitos de valores, expectativas e opiniões são recorrentes e demandam habilidades sociais de enfrentamento eficaz por parte do líder. Desse modo, as habilidades de relacionamento interpessoal, úteis para solucionar demandas conflituosas e para garantir um funcionamento eficaz da organização diversa e multicultural, são necessárias à lideranças (Boudreau & Milkovich, 2000).

Em consonância, a prática do feedback mostra-se relevante para a manutenção de comportamentos desejáveis e para a modificação de comportamentos indesejáveis dentro de uma organização (Miguel & Garbi, 2003). O feedback nada mais é do que uma prática esperada para lideranças a fim de fornecer informações aos trabalhadores acerca de seu desempenho. Assim, um líder assertivo comunica de modo eficaz o que espera dos funcionários, é capaz de elogiar, de criticar e de cobrar resultados de maneira respeitosa, escutando e mostrando-se disponível. A comunicação é um elemento facilitador dos processos gerenciais, sendo que a escuta e a fala têm um peso semelhante. Esse equilíbrio, quando presente no repertório comportamental das

lideranças, tende a elevar o desempenho das pessoas, pois aumenta a satisfação e o comprometimento dos que compõem o grupo (Puente-Palacios & Albuquerque, 2014).

O impacto da dimensão assertividade associada a lideranças foi também investigado por Calza, Aliane e Cannavale (2009) num estudo com lideranças italianas e trabalhadores argelianos. Esses autores buscaram entender o papel da assertividade no estilo de comunicação dos gestores e nos mecanismos de gerenciamento utilizados em firmas italianas que se instalaram na Argélia. As diferenças entre os gerentes italianos e os trabalhadores argelianos mostram-se mais evidentes por conta de seus contextos históricos e grau de desenvolvimento sócio-político na estrutura dos dois países.

Segundo Calza, Aliane e Cannavale (2009), neste estudo transcultural, a assertividade e a orientação para o desempenho foram competências consideradas importantes pelas lideranças para se ter uma eficiente gestão das atividades locais. A orientação para o desempenho reflete a extensão em que uma comunidade encoraja e reforça a inovação, padrões elevados e melhoria contínua de desempenho no seu meio. A assertividade foi também considerada importante pelo fato de facilitar uma comunicação clara, respeitosa e precisa diante de um contexto com grandes diferenças culturais e de expectativas entre líderes e liderados. Essa competência mostrou-se útil no processo de interação, facilitando a convivência de padrões comportamentais diferentes e diminuindo a percepção de esforço emocional de adaptação.

As chances de se ter sucesso na carreira e de desenvolver funções de liderança são mais elevadas para alguém que é social e emocionalmente inteligente o suficiente para identificar e alavancar as redes sociais, formar e manter relacionamentos e influenciar as pessoas (Ames, 2008; Adler, 2002). Desse modo, as pessoas assertivas, que tendem a ser mais autoafirmativas, com posicionamento claro e a defender seus interesses sem desconsiderar os das outras pessoas, estão propensas a implementar

eficácia nos processos de trabalho, principalmente em posições que requeiram a condução de grupos em prol de objetivos organizacionais. Por outro lado, nem sempre exercer a liderança está vinculado formalmente a possuir cargos ou ter o apoio institucional (Puente-Palacios & Albuquerque, 2014)

Os conflitos entre pessoas refletem discordância de interesses, opiniões ou objetivos, denotando algum grau de incompatibilidade entre os envolvidos. Numa organização existem os conflitos funcionais (proporcionam efeitos positivos) e os conflitos disfuncionais (trazem prejuízos). O primeiro tipo pode trazer mudanças positivas, como o alívio de tensões, exposição de ideias, inovações, redistribuição do poder, autoconhecimento grupal. Já o tipo disfuncional de conflito ocorre quando a disputa pelo poder na busca por metas individuais obstrui o progresso do desempenho grupal (Claudino, 2013; Bankole & Dauda, 2009).

Para que um conflito ocorra deve-se existir no contexto a interdependência entre as partes envolvidas, o indeterminismo político e a divergência (Wagner & Hollenbeck, 1999). A interdependência entre as partes envolvidas estabelece uma vinculação dos sujeitos para o alcance do objetivo final. O indeterminismo político se define como um estado em que a hierarquia entre as partes envolvidas é incerta e pouco definida, ou seja, não há o reconhecimento de um lado como sendo a autoridade, ou se há este é questionável. E a divergência é o motivo relevante que leva as partes ao desacordo.

O processo de percepção do ambiente, no que se refere a realização de julgamentos, afiliação e diferenciação dos outros está presente quando se forma um grupo. O significado emocional que o sujeito dará a suas percepções das interações com o grupo é um fator que pode explicar a expressão de alguns comportamentos, assertivos ou não (Del Prette & Del Prette, 2008).

A conduta de um indivíduo para solucionar um conflito é aprendida através de modelos sociais e também a partir da interpretação que faz das suas experiências. Do mesmo modo, a maior ou menor flexibilidade das crenças parece influenciar na natureza da interação entre os componentes de um grupo (Del Prette & Del Prette, 2008; Vicentin, 2009). Diante de um conflito interpessoal, o sujeito pode passar por conflitos intrapessoais quando se confronta com as opiniões, os desejos e os sentimentos dos outros. Assim, o indivíduo tem que descentralizar-se do seu ponto de vista para entender a perspectiva de outra pessoa e enfim emitir comportamentos assertivos. A resolução equilibrada do conflito se dará a partir da elaboração cognitiva e emocional que esse sujeito irá fazer através da reciprocidade e da coordenação dos pontos de vistas existentes.

A competência assertividade tende a influenciar nos estilos de gestão de conflitos, e assim, o sujeito assertivo tem maior probabilidade de encontrar soluções “ganha-ganha” diante de circunstâncias conflituosas (Claudino, 2013). O assertivo deve adotar uma conduta empática e considerar as ideias, opiniões e direitos dos outros como válidos. A capacidade de gerir frustrações, pontos de vista e de ser auto reforçador e expressivo (Bankole & Dauda, 2009) faz parte do repertório do sujeito assertivo.

Em organizações, o caráter inevitável dos conflitos requer que os líderes enfrentem essas situações com bastante cuidado e maturidade, a fim de promover consequências funcionais e benéficas para as partes envolvidas e, principalmente, para a organização (Bankole & Dauda, 2009). Desse modo, a conduta assertiva deve ser referida como o comportamento mais eficaz, no que se refere à compreensão e à gestão das situações conflituosas (Claudino, 2013).

Avaliação da assertividade: medidas gerais e em processos seletivos

As medidas psicológicas que se propõem a avaliar a assertividade podem ser uni ou multidimensionais. Na Bateria Fatorial de Personalidade (Nunes, Hutz & Nunes, 2010) e na Escala Fatorial de Extroversão (Nunes & Hutz, 2007) o construto assertividade é delimitado como um dos fatores da dimensão Extroversão. Desse modo, a faceta assertividade é composta a partir de itens os quais descrevem comportamentos proativos e dinâmicos, de liderança, de desenvoltura para defender suas ideias e opiniões, empreendedores. Um exemplo de escala unidimensional é a Escala de Assertividade Rathus (Pasquali & Gouveia, 2012).

No âmbito internacional, pesquisadores construíram e validaram instrumentos unidimensionais para avaliação da assertividade em populações específicas. Major e Seabra-Santos (2014) expõem um estudo que reforça a validade de escalas de aptidões sociais, envolvendo a assertividade como construto, para crianças em idade pré-escolar em Portugal; a Escala de Assertividade para Adolescentes (Lee, Hallberg, Slemom & Haase, 1985); a Escala de Assertividade Sexual (SAS) como exemplo de uma medida de assertividade sexual em mulheres, que consiste em fatores que medem a assertividade na iniciação, na recusa, e na prevenção de doenças sexualmente transmissíveis (Morokoff, Quina, Harlow, Whitmire, Grimley, Gibson & Burkholder, 1997); Inventário de Assertividade para a população adulta (Gay, Hollandsworth e Galassi, 1975). Além dos inventários de autorrelato, Lee, Hallberg, Slemom e Haase (1985) também sinalizam a existência de formas não-psicométricas de se avaliar a assertividade, como através da observação estruturada em cenários de simulação ou em situações reais da vida, que começaram a ser estudadas por psicólogos americanos a partir da década de 1970.

No Brasil, existem instrumentos que mensuram o grau de assertividade em contextos gerais do indivíduo, como a Escala de Assertividade Rathus - RAS (Pasquali

& Gouveia, 2012) que foi adaptada de outra cultura para o contexto nacional em 1990; a Escala Brasileira para a Medida de Assertividade (Ayres, 1994); a Bateria Fatorial de Personalidade (Nunes, Hutz & Nunes, 2010), que analisa o grau de assertividade e outras facetas; a Efex- Escala Fatorial de Extroversão (Hutz & Nunes, 2007), que analisa a assertividade e mais 3 facetas; o Inventário de Habilidades Sociais – IHS-Del Prette, que apesar de mensurar um construto o qual acredita ser mais amplo que a assertividade, tem esta como principal componente (Del Prette & Del Prette, 2001)

A escala Rathus de Assertividade foi criada nos Estados Unidos em 1973 por S. A. Rathus. Os itens basearam-se em situações descritas em estudos anteriores (Wolpe, 1980; Wolpe & Lazarus, 1966; Allport, 1928) e outros sugeridos por alunos em sala de aula. Em seu processo de validação para a língua portuguesa, a análise fatorial encontrou a presença de 3 fatores. O maior fator é composto por 20 itens que indicam receio em enfrentar situações sociais, constrangimento em fazer perguntas, recusar pedidos ou tomar a iniciativa. Esse fator foi denominado de “inibição versus desinibição”. Os outros dois fatores, ainda que de maneira mais sutil e representados por poucos itens, fazem menção, o primeiro à defesa do ego e o segundo à preocupação em se evitar brigas e desentendimentos com os outros (Pasquali & Gouveia, 2012). A escala RAS é o instrumento mais citado dentre os que se propõem a avaliar a assertividade (Thompson & Berenbaum, 2011)

A RAS é considerada uma escala unidimensional (Pasquali & Gouveia, 2012). A unidimensionalidade é avaliada como um fator central no desenvolvimento de testes psicológicos, visto que contribui para a clarificação dos construtos psicológicos investigados (Vitória, Almeida & Primi, 2006). Porém, na prática, a unidimensionalidade torna-se uma questão de grau, pois sabe-se que a resposta aos itens é determinada por mais de um atributo. Segundo Pasquali (2003), para satisfazer o

critério da unidimensionalidade basta que se identifique um fator predominante, como é o caso da RAS.

O construto assertividade apresenta correlação positiva com a agressividade, embora saiba-se que os comportamentos assertivos se diferenciam dos agressivos pela conduta impositiva deste último (Pasquali & Gouveia, 2012). Ainda assim, observa-se que alguns itens da RAS parecem sobrepor os construtos assertividade e agressividade. Na verdade, mais de um terço dos itens da RAS são positiva e significativamente associados com agressividade (Rathus 1973; Rathus & Nevid 1977). Um exemplo destes itens é “Se alguém fura a fila na minha frente, está me provocando para briga.”. Associações positivas com agressividade também foram encontradas em outras medidas de assertividade (Adult Self-Expression Scale - Gay, Hollandsworth & Galassi 1975). Sabendo-se que as associações entre agressividade e as medidas existentes de assertividade tendem a ser de magnitude média a elevada, constata-se a necessidade de medidas de assertividade que diferenciem mais claramente estes construtos. Neste sentido, Thompson e Berenbaum (2011) propuseram duas dimensões da assertividade: adaptativa e agressiva. A assertividade agressiva indica comportamentos ativos para expressar suas necessidades de forma coercitiva e à custa dos direitos dos outros. A assertividade adaptativa, por sua vez, indica comportamentos ativos para expressar suas necessidades de maneira socialmente adequada e sem violar os direitos alheios.

Os autores observaram que os itens da RAS que descrevem formas de agressividade possuem correlação elevada com a dimensão ‘assertividade agressiva’ e baixa correlação com a dimensão ‘assertividade adaptativa’ da Escala de Assertividade Adaptativa e Agressiva (AAAS - Thompson & Berenbaum, 2011) e concluíram que o modelo bidimensional explica melhor que o modelo unidimensional o alcance conceitual dos comportamentos assertivos.

Por outro lado, o posicionamento teórico do presente trabalho é contrário a proposição de uma "assertividade agressiva". A concepção de assertividade adotada considera que a assertividade deve ser equidistante da agressividade e da passividade. Portanto, não faz sentido assumir que comportamentos assertivos possam ser também denominados de agressivos.

Ainda sobre a Escala de Assertividade de Rathus (RAS) Law, Wilson & Crassini (1979) realizaram uma pesquisa com 956 estudantes de graduação que questiona a unidimensionalidade desta escala. Para os autores, a RAS avalia o comportamento assertivo em algumas situações específicas, o comportamento agressivo e a assertividade geral. Os autores também apontaram o número insuficiente de itens para abarcar os mais diversos contextos específicos os quais a assertividade se manifesta.

Quillin, Besing e Dinning (1977) também desenvolveram estudos críticos sobre a RAS. Esses autores perceberam que os resultados dos percentis da RAS indicavam níveis de assertividade geral nos indivíduos. Por outro lado, os itens da escala se propunham a avaliar a assertividade em contextos específicos diversos. O resultado seria então um dado bruto referente a uma assertividade relativa. Para a intervenção clínica, sugeria-se a análise dos itens em isolado para que se desenvolvessem estratégias de intervenção eficientes e específicas a cada contexto. A partir deste levantamento sobre as medidas de assertividade, avaliando-se os instrumentos psicométricos disponíveis, observa-se, portanto, uma lacuna no que diz respeito à mensuração da Assertividade no contexto laboral na literatura nacional e internacional.

Em seleção de pessoas, a assertividade tem sido predominantemente avaliada através de métodos não-estruturados, tais como as dinâmicas de grupo e as entrevistas. Estas técnicas apóiam-se no conhecimento tácito do profissional, gerando uma análise mais subjetiva do candidato. Por outro lado, as simulações situacionais realizadas nas

dinâmicas de grupo possibilitam observar os comportamentos dos candidatos em um cenário mais próximo à realidade da organização. Profissionais que utilizam estas técnicas acreditam que os comportamentos apresentados no cenário simulado da dinâmica de grupo são indicadores do desempenho futuro no trabalho (Miguel & Garbi, 2003; Rabaglio, 2004; De Godoy & Noronha, 2005). Pereira, Primi e Cobêro (2003) investigaram os processos de seleção de pessoal de 34 empresas do estado de São Paulo e observaram que a dinâmica de grupo é o recurso mais utilizado.

Uma dinâmica de grupo pode ser planejada de modo a simular situações que demandem a assertividade nos participantes. Entre outros aspectos, na interação grupal, os indivíduos expressam suas inclinações ao conformismo ou a autoafirmação, revelando maior ou menor assertividade (Del Prette & Del Prette, 2008). Assim, uma dinâmica de grupo que simule uma situação real onde conflitos de interesses e ideias devem ser solucionados serve como contexto revelador da maior ou menor assertividade dos envolvidos.

As provas situacionais têm o objetivo de avaliar o desempenho num contexto de simulação de trabalho, e para isso, os selecionadores devem buscar a maior fidelidade ao meio laboral em foco (Ferreira & Santos, 2010). Quando aplicadas de maneira estruturada (com planejamento em relação à função a ser avaliada, instruções padronizadas, critérios definidos de mensuração) e em conjunto com outros instrumentos, mostram melhor poder preditor do desempenho no trabalho (Parpinelli, & Lunardelli, 2006).

A validade de 19 procedimentos de seleção para predizer o desempenho real no trabalho foi analisada por Schmidt e Hunter (1998) e eles concluíram que a utilização de técnicas combinadas (testes psicológicos associados a simulação de trabalho ou entrevistas) é capaz de estabelecer correlações mais altas com o desempenho futuro do

profissional. Após as técnicas combinadas, as medidas mais válidas, segundo este estudo, foram as provas situacionais (0,54), os testes que avaliam inteligência geral (0,51) e a entrevista estruturada (0,51). Esses autores ainda apontam a pouca quantidade de estudos de validade de procedimentos de seleção.

No Brasil, Baumgartl, Pagano e Lacerda (2010) examinaram os procedimentos utilizados em seleção de pessoas por 9 empresas mineiras e concluíram que o uso dos testes psicológicos é predominante nestas organizações e geralmente acontece de modo concomitante com a utilização de outras técnicas, como análise de currículo, entrevistas, grafologia e dinâmicas de grupo.

Foi realizada uma busca no Portal Capes de Periódicos por artigos produzidos nos últimos 10 anos, sobre avaliação psicológica e dinâmicas de grupo em seleção de pessoas. Foram utilizadas as bases CogPrints, IndexPsi, Pepsic, Psycology, RCAAP, SciELO, DOAB e Univates. As palavra-chave empregadas foram “psychological assessment” associada à “personnel selection”, “group dynamic/role playing” e “assertiveness”. Estas palavras deveriam aparecer no título, no resumo e/ou nas palavras-chave. A Tabela 1 apresenta os 12 artigos encontrados. Três artigos dedicam-se à temática de ‘seleção de pessoal’, 2 artigos ao tema ‘assertividade’ e 7 ao tema ‘dinâmicas de grupo’.

Tabela 1.

Resultados com a palavra-chave “psychological assessment”

Descritores	Resultados
Personnel Selection	Nederström, M. & Furnham, A. (2012). The relationship between the FFM and personality disorders in a personnel selection sample. <i>Scandinavian journal of psychology</i> , 53(5), 421-429.
	Kirmizi, F. S., & Tarhan, Ö. (2015). Development of the Teacher Candidates' Level of being Affected from Public Personnel Selection Examination Scale.

Buchberger, B., Heymann, R., Huppertz, H., Friepörtner, K., Pomorin, N., & Wasem, J. (2011). The effectiveness of interventions in workplace health promotion as to maintain the working capacity of health care personal. *GMS health technology assessment*, 7.

Assertiveness

Gundogdu, R. (2012). Effect of the Creative Drama-Based Assertiveness Program on the Assertiveness Skill of Psychological Counsellor Candidates. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(2), 687-693.

Pereira, M. A. D., & Barbosa, M. A. (2013). Teaching strategies for coping with stress—the perceptions of medical students. *BMC medical education*, 13(1), 1.

Schultz, M., Rößger, L., Fricke, H., & Schlag, B. (2014). Group dynamic behavior and psychometric profiles as substantial driver for pedestrian dynamics. In *Pedestrian and Evacuation Dynamics 2012* (pp. 1097-1111). Springer International Publishing.

Luyckx, K., Goossens, L., & Soenens, B. (2006). A developmental contextual perspective on identity construction in emerging adulthood: change dynamics in commitment formation and commitment evaluation. *Developmental psychology*, 42(2), 366.

Vorauer, J. D. (2006). An information search model of evaluative concerns in intergroup interaction. *Psychological review*, 113(4), 862.

Group

Verkuyten, M., & De Wolf, A. (2007). The development of in-group favoritism: between social reality and group identity. *Developmental Psychology*, 43(4), 901.

Dynamic/

Role Playing

Forgey, M. A., Badger, L., Gilbert, T., & Hansen, J. (2013). Using standardized clients to train social workers in intimate partner violence assessment. *Journal of social work education*, 49(2), 292-306.

Bedek, M., Seitlinger, P., Kopeinik, S., & Albert, D. (2012). Inferring a Learner's Cognitive, Motivational and Emotional State in a Digital Educational Game. *Electronic journal of e-Learning*, 10(2), 172-184.

Stroessner, S. J., Beckerman, L. S., & Whittaker, A. (2009). All the world's a stage? Consequences of a role-playing pedagogy on psychological factors and writing and rhetorical skill in college undergraduates. *Journal of Educational Psychology*, 101(3), 605.

Waldman (2014) revisou a literatura sobre avaliação psicológica em seleção de recursos humanos produzida entre 2003 e 2013 e localizou apenas seis artigos brasileiros sobre o tema. Dentre estes seis artigos, três são pesquisas empíricas (envolvendo o conhecimento de métodos, testes e resoluções pelos psicólogos recrutadores) e os outros três são estudos qualitativos e teóricos (envolvendo discussões sobre as técnicas de avaliações psicológicas em contexto de trabalho).

Barroso (2010) analisou a produção nacional de artigos relacionado à avaliação psicológica nas bases de dados do SciELO e BVS-Psi. Entre 1977 e 2008, a autora encontrou 333 resumos com as palavras-chave "avaliação psicológica" e "testes psicológicos". Foram analisados os 178 artigos com texto completo disponibilizado. Foi observado um aumento relevante das produções a partir do ano 2002. Apenas 4,5% destes artigos tratavam da temática avaliação psicológica em relação à orientação e seleção profissional.

Também em âmbito nacional, Baptista, Rueda, Castro, Gomes e Silva (2011) investigaram as publicações disponíveis na base PePSIC acerca da temática "Avaliação psicológica em contexto de trabalho" entre os anos de 2000 a 2009. Foram encontrados 33 artigos na área da psicologia do trabalho e das organizações, sendo 24 artigos empíricos e 9 revisões de literatura. De acordo com os autores, as produções encontradas refletem ainda o uso predominante de outros instrumentos no processo de avaliação (como entrevistas e diário de campo), comparado ao uso de testes psicológicos.

Os achados desses estudos ratificam a baixa produtividade acadêmica na área da avaliação psicológica aplicada ao trabalho e a escassez de instrumentos válidos e direcionados ao contexto do trabalho (Pereira, Primi & Côbero, 2003). Além disto, Schmit, Ryan, Stierwalt e Powell (1995) citam como principal problema dos testes

psicológicos de autorrelato utilizados em seleção de pessoas, o fato de os itens serem descritores de tendências comportamentais, atitudes, e preferências genericamente definidas. Assim, um candidato poderia considerar como referencial situacional para responder a uma escala apenas experiências de trabalho, enquanto outro candidato poderia tomar uma decisão sobre uma resposta ao item considerando todos os aspectos da sua vida. Para solucionar esse problema, os autores buscaram evidências de validade de escalas que utilizam ‘quadros de referência’. Os itens de uma escala psicológica, geralmente composta por itens descritores de situações genéricas, são modificados para descrever os comportamentos, atitudes e preferências em contextos específicos de trabalho. Concluiu-se que a utilização de escalas com itens que descrevem situações específicas de trabalho incrementam a validade preditiva para seleção de pessoal.

Acredita-se que a avaliação da assertividade no ambiente de trabalho requer um procedimento especificamente desenvolvido para este fim, e que esse seja mais adequado e pertinente para o uso em seleção de pessoal comparado àqueles que medem o construto de maneira genérica, sem foco no contexto laboral. Esse trabalho desenvolveu e testou um procedimento para a avaliação da assertividade em âmbito laboral, considerando-se a lacuna observada neste sentido. O objetivo geral foi reunir evidências de validade para um procedimento de avaliação da assertividade no trabalho. Este procedimento será composto de um jogo empresarial integrado a uma escala de autorrelato referente aos comportamentos apresentados no jogo. Assim, a escala de autorrelato será denominada Escala de Assertividade no Trabalho Pós Jogo Empresarial (EAT-P). Os objetivos específicos do estudo serão:

- a) Examinar a dimensionalidade da EAT-P mediante análise fatorial exploratória;
- b) Investigar se a assertividade no trabalho é um construto independente da assertividade genericamente definida;

- c) Examinar a validade convergente e discriminante da EAT-P mediante correlação com os itens da RAS.

A partir dos objetivos propostos, espera-se encontrar os resultados expressos nas seguintes hipóteses:

H1: A Escala de Assertividade no Trabalho (EAT-P) é uma medida unidimensional.

H2: Há correlação moderada entre a RAS e a EAT-P;

H3: Os itens da RAS que descrevem situações de relacionamentos de trabalho apresentarão correlação significativa com a EAT-P;

H4: Os itens da RAS que descrevem situações alheias a relacionamentos de trabalho apresentarão correlação próxima de zero e/ou pouco significativa com a EAT-P;

Método

Caracterização do estudo

Trata-se de um estudo exploratório quantitativo, pois visa a construção de um procedimento de avaliação de uma variável psicológica (a assertividade), bem como busca as evidências de validade do mesmo.

O processo de avaliação psicológica configura-se como mais amplo que a avaliação através de testes psicológicos, justamente por utilizar-se de outras técnicas. A testagem psicológica mostra-se útil na realização de inferências sobre as pessoas e seus comportamentos e a validade dos testes irá depender das evidências reunidas para corroborar seus resultados. Ao escore final de um teste é atribuído um grau de validade que irá determinar sua adequação ao objetivo de mensuração e a um dado contexto (Cronbach & Meehl, 1955; Pasquali, 2001; Urbina, 2004). Em síntese, a validade de

uma medida psicológica se refere a um julgamento integrado sobre o quanto as evidências empíricas e argumentos teóricos apoiam a adequação das inferências e ações baseadas nos escores de um teste ou de outros modos de avaliação psicológica.

Segundo Primi, Muniz e Nunes (2009), pode-se elencar cinco principais tipos de fontes de evidência de validade: 1) validade de conteúdo: se alicerça em estudos anteriores ou na opinião de especialistas da área para julgar a pertinência e representatividade das variáveis observáveis em relação ao construto trabalhado; 2) consistência interna: assegura a unidimensionalidade e a confiabilidade, ou seja, verifica se as variáveis observáveis fazem referência somente ao construto que se propõe a trabalhar e também a consistência dessas medidas; 3) validade convergente: indica o grau de concordância entre pelo menos duas medidas do mesmo construto que utilizem métodos diferentes; 4) validade discriminante: indica o grau de divergência entre duas medidas do mesmo construto que utilizem métodos diferentes, o que reflete na discriminação de um construto em relação ao outro; 5) validade preditiva: ocorre quando a previsão de um procedimento utilizado para medida se confirma a posteriori.

A análise fatorial é um procedimento estatístico utilizado para se investigar a dimensionalidade do construto em questão, reforçando ou não a validade de construto de um instrumento psicológico. Investiga-se através da análise fatorial a existência de componentes diferentes ou até independentes que fazem parte desta medida (Urbina, 2004).

Desse modo, os estudos que envolvem fontes de evidência de validade convergente e discriminante podem ser considerados maneiras de demonstrar a especificidade de testes psicológicos (Primi, Muniz & Nunes, 2009). Pretende-se com o presente estudo, estabelecer a diferenciação entre as medidas da assertividade no contexto geral de vida e no âmbito do trabalho. Para isso, busca-se fontes de validade

discriminante e convergente dos itens da Escala de Assertividade no Trabalho (EAT) na Escala de Assertividade Rathus (RAS).

Participantes

Participaram do estudo 78 profissionais em cargos de gestão distribuídos em 12 grupos com 4 a 8 componentes. Em relação à idade, 34,6% encontram-se na faixa etária entre 18 a 30 anos, 48,7% na faixa etária entre 31 a 40 anos e 16,7% tem acima de 41 anos. Em relação ao sexo, 65,4% são homens e 34,6% mulheres. No que se refere à escolaridade, a amostra foi composta por 7,7% de pessoas apenas com nível médio completo, 35,9% de pessoas com ensino superior completo e 56,4% com pós-graduação completa. Para o segmento da empresa, observou-se que 7,7% dos participantes trabalhavam no segmento de Entretenimento, 17,9% na área de Logística e Distribuição, 19,2% com serviços, 34,6% com serviço público e 22,3% em outras áreas.

Observa-se que a maior parte da amostra (83,3%) possui até 40 anos, que o sexo masculino compreende a maioria (65,4%) e, predominantemente, a amostra é composta por indivíduos pós-graduados (56,4%). Esse dado referente à escolaridade pode se justificar pela escolha de profissionais em funções estratégicas e ou de liderança, posições que, em geral, requerem mais anos de escolarização. Em relação ao segmento da empresa que o participante atua, destaca-se o serviço público como o predominante (34,6%).

Instrumentos

Foram utilizados três instrumentos: o jogo empresarial (Apêndice 1), a Escala de Assertividade no Trabalho Pós Jogo Empresarial (Apêndice 2) e a Escala de Assertividade Rathus (Anexo 1).

O jogo empresarial

Num primeiro momento, foi desenvolvido um jogo empresarial (*ver Apêndice I*), o qual promove um *setting* propício para a divergências de opiniões e ideias e para a expressão de comportamentos assertivos na realização da tarefa. A situação pretende ser funcional e interativa, ou seja, simular conflitos inter-setoriais numa empresa fictícia.

1. O cenário do jogo

Pensou-se numa proposta de situação problema que pudesse ser generalizada para diversos segmentos de atuação profissional e ao mesmo tempo que fosse típica de cargos gerenciais, que demandam tomada de decisão. Como afirma Afonso (2006), é importante que o sujeito participante se identifique com a situação a ser vivenciada numa dinâmica de grupo, para que isso gere uma implicação e engajamento no momento de expressão de seus comportamentos no jogo.

A situação-problema foi descrita com brevidade e genericamente para não influenciar a percepção de maior ou menor viabilidade ou adequação de cada solução proposta. A tarefa exige que seja feita uma hierarquização das soluções ao mesmo tempo que se pede aos participantes para defender sua proposta diante do grupo. Deste modo, espera-se criar um cenário onde os participantes precisam defender seus interesses e, assim, propenso ao conflito de opiniões. Esse cenário propiciou a expressão da competência assertividade, bem como de seus pólos extremos (passividade e agressividade) (Leme, 2004).

No início do jogo, cada participante recebe uma cartela com a descrição de uma solução para o problema exposto. Cada solução faz menção a um setor da organização e é composta por ações a serem tomadas por este setor. O participante deve se apropriar e defender a solução atribuída a ele diante do grupo, respeitando o tempo limite para finalizar, através de um consenso, a hierarquização das soluções propostas.

Para que todos os participantes tenham oportunidade de manifestação de comportamentos assertivos, a metodologia da dinâmica proporciona que todos tenham a incumbência de divergir da sugestão dada por outro sujeito. Por isso, pede-se que o jogo seja vivenciado em números pares de participantes (4, 6 ou 8), a fim de preservar a equidade da experiência de “discordar de alguém” e “defender seu ponto de vista diante da discordância de alguém”.

2. As soluções propostas

Todas as 8 soluções a serem distribuídas para os participantes do jogo possuem a mesma estrutura, a fim de manter a equidade e controlar fatores intervenientes. Assim, todas as propostas de solução são compostas por:

- a) Frase de efeito: reitera a importância da solução proposta.
- b) Ações do próprio setor: descreve duas ações a serem tomadas pelo próprio setor para alavancar os resultados da empresa.
- c) Demanda a outro setor: sinaliza uma ação a ser tomada por outro setor a qual irá contribuir para a proposta de alavancagem mas irá divergir da ideia defendida pelo outro setor.

**Escala de Assertividade no Trabalho Pós Jogo Empresarial (EAT-P):
processo de construção de uma medida.**

A metodologia de desenvolvimento da EAT-P se deu nas seguintes etapas: 1) definição constitutiva: através da revisão de literatura, foi definido o construto assertividade e suas possíveis expressões comportamentais observáveis. A partir da definição constitutiva, foram construídos itens relativos a comportamentos representativos do construto assertividade (operacionalização). Alguns itens da escala de assertividade Rathus - RAS (Pasquali & Gouveia, 2012) foram adaptados à realidade do jogo. Os 18 itens elaborados descreviam ações, sentimentos e percepções vivenciadas no jogo empresarial que deve anteceder a resposta à EAT. Os itens foram submetidos à análise de 5 juízes (especialistas na área da avaliação psicológica aplicada a seleção de pessoas), a fim de avaliar a clareza, importância e pertinência dos itens em relação ao construto assertividade. Nesse processo, 5 itens foram descartados.

Em seu formato final, a Escala de Assertividade no Trabalho foi composta de 13 itens que descrevem comportamentos possíveis de terem ocorrido durante o jogo empresarial. São 9 itens referentes a comportamentos “não assertivos” (1, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12 e 13) e 4 itens referentes a comportamentos “assertivos” (2, 6, 8 e 9) manifestados durante o jogo empresarial. As respostas foram dadas em uma escala do tipo *likert* de 6 pontos, que variou de -3 a +3, sendo que: +3: extremamente parecido comigo; +2: bastante parecido comigo; +1: relativamente parecido comigo; -1: relativamente diferente de mim; -2: bastante diferente de mim; -3: extremamente diferente de mim.

A escala de assertividade de Rathus

A Escala de Assertividade de Rathus- RAS (Rathus, 1973) é composta por 30 itens que visam avaliar o grau de assertividade das pessoas (Pasquali & Gouveia, 2012). Os itens descrevem comportamentos e sentimentos contextualizados em

diversos ambientes e relacionamentos sociais. As respostas foram dadas em uma escala do tipo *likert* de 6 pontos idêntica a utilizada para a EAT.

Os 30 itens que compõem a RAS descrevem comportamentos que surgem em situações cotidianas, sendo 19 itens (1, 2, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 28, 30) computados no sentido inverso (apresentam a dimensão “não assertividade”) e 11 itens (3, 6, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 29) que refletem a dimensão “assertividade”. O resultado da Escala de Assertividade de Rathus (RAS) é baseado na soma de todos os itens de cada dimensão.

Procedimentos

Coleta de dados

A pesquisa contou com a participação de profissionais voluntários (cargos estratégicos e/ou de liderança), recrutados através de cartas-convite enviadas às organizações e de divulgação em redes sociais. O critério de seleção dos participantes foi o exercício de funções de liderança, pois esta atividade tem sido associada com a assertividade (Wagner & Hollenbeck, 1999; Pasquali & Gouveia, 2012; Boudreau & Milkovich, 2000; Ames, 2008). Desse modo, a metodologia de construção do jogo empresarial levou em consideração as características destes cargos e suas atribuições.

Sabe-se que os investimentos em treinamentos para cargos estratégicos são bastante onerosos para uma empresa. Dessa maneira, buscou-se um formato de aplicação atrativo para a organização e seus profissionais, e o recrutamento de participantes consistiu em:

- a) Envio de carta-convite para a organização, oferecendo a aplicação de uma pesquisa acadêmica em formato de treinamento de lideranças, com duração de 2 horas;
- b) Após o aceite da organização, foi identificado, junto com o setor de Recursos Humanos, os cargos estratégicos e/ou de liderança dentro da empresa;
- c) Realização, junto com o setor de Recursos Humanos, de agrupamentos dos sujeitos para compor grupos de no máximo oito (08) participantes;
- d) Agendamento da data e do horário da aplicação;
- e) Aplicação do procedimento desenvolvido na pesquisa com os grupos (duração aproximada de 2 horas por grupo);
- f) Após cada aplicação, a pesquisadora realizou um treinamento com essas lideranças, onde explicou a importância da competência assertividade no âmbito do trabalho e promoveu reflexões a partir da dinâmica realizada.
- g) Geração de mini relatórios que foram entregues via e-mail aos sujeitos participantes como forma de *feedback*.

A abordagem aos sujeitos-voluntários consistiu:

- a) Divulgação em redes sociais da pesquisa em formato de treinamento de lideranças em redes sociais, disponibilizando um e-mail de contato para os interessados;
- b) Após a manifestação de interesse dos sujeitos, a pesquisadora entrou em contato para verificar o perfil profissional, como também a disponibilidade de horários;
- c) Realização do agrupamento dos sujeitos de acordo com suas disponibilidades de horários;
- d) Agendamento da data e do horário da aplicação;

- e) Aplicação do procedimento desenvolvido na pesquisa com os grupos (duração aproximada de 2 horas por grupo);
- f) Após cada aplicação, a pesquisadora realizou um treinamento com essas lideranças, onde explicou a importância da competência assertividade no âmbito do trabalho e promoveu reflexões a partir da dinâmica realizada.
- g) Geração de mini relatórios que foram entregues via e-mail aos sujeitos participantes como forma de *feedback*.

A aplicação do instrumento ocorreu em pequenos grupos formados por 4, 6 ou 8 indivíduos, visando propiciar com esse quantitativo reduzido a oportunidade de expressividade dos participantes, visto o tempo delimitado em 30 minutos para se concluir a tarefa proposta pelo jogo empresarial. Num primeiro momento, os sujeitos participaram da realização do jogo empresarial e, num segundo momento, responderam os dois questionários de autorrelato (EAT e RAS). Foram levantados dados sócio demográficos para caracterização da amostra.

Análise de dados

Foram verificados os indicadores de normalidade do banco, que se mostraram satisfatórios. A seguir, foram realizadas análises de correlação de *Pearson* entre a RAS e a EAT-P, afim de verificar as hipóteses H1, H2 e H3. Para testar a hipótese H4, a unidimensionalidade da EAT foi examinada através de análise fatorial exploratória.

Resultados e Discussão

Análise fatorial exploratória da EAT

O coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO= 0,637) e o Teste de Esfericidade de Bartlett ($p < 0,00$) revelaram adequação satisfatória dos dados à análise fatorial (Dassa, 1999). O gráfico Scree sugeriu 2 fatores como a melhor explicação possível para os dados. Uma fatoração de eixos principais seguida por rotação *Oblimin* foi utilizada para examinar a estrutura fatorial. A análise revelou a inadequação de 2 itens (itens 10 e 11), que não contribuíram para uma estrutura fatorial bem delimitada, pois não atenderam os critérios mínimos de obter uma carga fatorial primária acima de 0,40 em determinado fator e não apresentar cargas fatoriais acima de 0,40 em mais de um fator. A solução final resultou bidimensional com explicação de 40,39% da variância.

O primeiro fator foi formado por 6 itens e o segundo fator por 5 itens. A análise do conteúdo dos itens de cada fator possibilitou caracterizar teoricamente as dimensões encontradas. Os seis itens do primeiro fator revelam um conjunto de comportamentos não-passivos, relacionados à não hesitação, à expressão de opiniões, ao debate e ao posicionamento diante do grupo. Na EAT este fator será denominado “não-passividade” (NP). Os escores elevados nesta subescala indicam que o respondente apresentou, durante o jogo empresarial, comportamentos assertivos relacionados à não-passividade, tais como não hesitar, se posicionar, debater, discutir, expressar ideias e opiniões.

O segundo fator agrupou cinco itens descritores de comportamentos que podem ser denominados “não-agressivos”, relacionados ao posicionamento ‘sem agressividade’, ‘com firmeza e segurança’, ‘com diplomacia’, ‘com franqueza, sem ser agressivo’. Na EAT este fator será denominado de “não-agressividade” (NA). Escores elevados nesta escala indicam a emissão de comportamentos “não-agressivos” durante o jogo empresarial, resultando em comportamentos assertivos tais como se posicionar de maneira diplomática, não agressiva, não impositiva, com segurança e firmeza.

Tabela 2.

Matriz estrutural das dimensões da assertividade no trabalho

Descrição do item	Fator 1	Fator 2
	NP (6 itens)	NA (5 itens)
1. Acredito que hesitei em expressar minhas opiniões no jogo. (<i>inv.</i>)	0,65	
2. Quando não concordava com a opinião dos colegas, expressava com firmeza, sem ser agressivo, minha discordância.		0,42
3. Evitei contrariar as pessoas no jogo. (<i>inv.</i>)	0,61	
4. Durante o jogo, evitei fazer questionamentos aos demais membros do grupo. (<i>inv.</i>)	0,50	
5. Durante as discussões no jogo, precisei ser agressivo para fazer valer meu ponto de vista. (<i>inv.</i>)		0,51
6. Quando alguém fez alguma declaração que considerei incorreta, discordei do colega e apresentei meu ponto de vista com tranquilidade e segurança.		0,70
7. Evitei debater com os outros participantes. (<i>inv.</i>)	0,71	
8. Quando pensei em argumentos para defender a minha solução, expressei minhas ideias com firmeza e diplomacia.		0,81
9. Durante o jogo, fui aberto e franco sobre os meus pensamentos e sentimentos.		0,69
10. Demorei a expressar minhas opiniões no jogo. (<i>inv.</i>)	0,58	
11. No jogo, existiram momentos de tensão em que fiquei paralisado. (<i>inv.</i>)	0,53	
Autovalores	2,89	1,56
Porcentagem de variância explicada	26,23	14,16
Alpha de <i>Crombach</i>	0,64	0,60

Os índices de consistência interna (Alphas de *Crombach*) obtidos para a escala total e para os escores parciais de cada dimensão de comprometimento foram os seguintes: 0,77 (EAT), 0,64 (NP – não-passividade) e 0,60 (NA – não-agressividade). Foi verificada a contribuição de cada item para a precisão de sua dimensão. Os resultados

obtidos mostraram que todos os itens contribuem para aumentar a precisão da sua respectiva dimensão.

Tabela 3

Correlação dos itens da RAS com os fatores da EAT-P

Itens	Fator 1 NP	Fator 2 NA
1-A maioria das pessoas parece ser mais agressiva e assertiva do que eu.	0,32**	
2-Eu tenho hesitado em marcar ou aceitar encontros por causa de minha "timidez".		
3-Quando a comida servida em um restaurante não é do meu agrado, eu reclamo ao garçom ou garçonete.	0,32**	
4-Eu tomo cuidado para evitar magoar os sentimentos das pessoas, mesmo quando sinto que fui ofendido.		
5-Se um vendedor faz grande esforço para me mostrar mercadoria que não é exatamente o que eu queria, tenho dificuldade em dizer "Não".	0,24*	
6-Quando me pedem para fazer alguma coisa, eu insisto em saber o porquê.		
7-Existem momentos em que gosto de uma boa "briguinha".		
8-Eu procuro progredir na vida tanto quanto a maioria das pessoas em minha posição profissional.		
9-Para dizer a verdade, as pessoas frequentemente tiram vantagem de mim.		
10-Gosto de iniciar conversa com pessoas que acabo de conhecer e com estranhos.	0,28*	
11-Frequentemente não sei o que dizer a pessoas atraentes do sexo oposto.		
12-Eu hesitaria em fazer chamadas telefônicas para estabelecimentos comerciais e instituições.	0,23*	
13-Eu preferiria escrever uma carta para pedir emprego ou admissão em uma instituição do que submeter-se a uma entrevista cara-a-cara.		
14-Eu acho embaraçoso devolver mercadorias defeituosas.		
15-Se um parente próximo e respeitado estiver me aborrecendo, prefiro abafar meus sentimentos do que expressar meu aborrecimento.		

· 16-Tenho evitado fazer perguntas por receio de parecer ignorante (burro).	0,29**	
· 17-Às vezes, durante uma discussão, tenho receio de ficar tão aborrecido (transtornado) e começar a tremer todo.	0,35**	0,31**
· 18-Se um conferencista famoso e respeitado faz uma declaração que penso estar incorreta, farei com que meu ponto de vista seja igualmente ouvido.		0,31**
· 19-Eu evito discutir preços com balconistas e vendedores.		
· 20-Quando faço alguma coisa importante ou que vale a pena, eu dou um jeito para que as outras pessoas fiquem sabendo.		
· 21-Sou aberto e franco sobre os meus sentimentos.		
· 22-Se alguém vem espalhando estórias falsas a meu respeito, eu o procuro o mais rápido possível para termos uma conversa sobre o assunto.		
· 23-Eu frequentemente tenho dificuldade em dizer "Não".	0,35**	
· 24-Eu tendo a reprimir minhas emoções ao invés de fazer uma cena (um escândalo).	0,20*	0,24*
· 25-Eu reclamo do serviço quando o acho deficiente em um restaurante ou qualquer lugar.	0,25*	
· 26-Quando recebo um elogio, às vezes não sei o que dizer.		
· 27-Se um casal perto de mim em um teatro ou em uma conferência estiver conversando alto, eu pediria para ficarem quietos ou para irem conversar em outro lugar.		
· 28-Se alguém fura a fila na minha frente, está me provocando para briga.		
· 29-Sou rápido para expressar uma opinião.	0,36**	0,35**
· 30-Existem momentos quando não consigo dizer coisa alguma.	0,52**	

A Hipótese H1, que previa a unidimensionalidade da EAT-P, foi refutada, pois a análise fatorial exploratória revelou a bidimensionalidade da escala. A primeira dimensão agrupou itens descritores de comportamentos assertivos relacionados à não-passividade; e a segunda dimensão agrupou descritores de não-agressividade. Esse resultado, apesar de não previsto, mostra-se coerente com a concepção da assertividade adotada no presente trabalho: um repertório comportamental situado num ponto de equilíbrio entre as polaridades passividade e agressividade (Pasquali & Gouveia, 2012;

Leme, 2004). Esse alinhamento com as bases teóricas que fundamentam o conceito de assertividade constitui-se como fonte de evidência para a validade de construto (Pasquali, 2001). Os itens agrupados no primeiro fator indicam o afastamento do extremo passividade, sendo esta dimensão denominada de 'não-passividade'. Os itens agrupados no segundo fator indicam o afastamento do extremo agressividade, esta denominada de dimensão da 'não-agressividade'. Portanto, embora a expectativa de unidimensionalidade tenha sido refutada, observa-se coerência entre os achados e a conceituação da assertividade a partir das polaridades passividade e agressividade.

O estudo de Thompson e Berenbaum (2011) em relação à RAS também apresentou resultados consoantes com essa pesquisa, no sentido de descrever duas dimensões do comportamento assertivo, uma relacionada à agressividade e outra à adaptabilidade social. Refutou-se a explicação unidimensional do construto assertividade para essa medida. No caso da EAT, a explicação bidimensional encontrou relação conceitual com a não-agressividade e não-passividade.

Por fim, os achados desta pesquisa permitem calcular um escore total para cada fator, apresentando um resultado mais detalhado da medida de assertividade. Pode-se analisar se o comportamento assertivo/não assertivo do sujeito (escore total) está mais relacionado a comportamentos passivos ou agressivos (escore de cada fator). Dessa maneira, o processo de tomada de decisão em seleção de pessoal e processos de intervenção para fins de treinamento da assertividade podem ser facilitados a partir desse norteador apontado pelos resultados da EAT.

Correlação entre EAT-P e RAS

A validade convergente/discriminante de um teste é verificada através da sua aplicação conjunta com outras medidas psicológicas teoricamente relacionadas à

variável que se pretende medir. A validade convergente ocorre quando o teste a ser validado mostra correlação com medidas que medem o mesmo construto e que possuem evidências de validade consolidadas. A validade discriminante ocorre quando medidas de construtos teoricamente não relacionados com a medida que se deseja validar mostram correlação nula e/ou não significativa com a mesma (Nunes & Primi, 2010; Pasquali, 2003).

Nunes e Primi (2010) consideram que correlações acima de 0,509 são aceitas como indicativo de que dois instrumentos mensuram o mesmo construto, o que caracteriza a evidência de validade convergente. Para a validade discriminante, esperam-se coeficientes abaixo de 0,20. As correlações moderadas (entre 0,20 a 0,50) entre testes não indicam validades convergentes nem discriminantes, mas podem sugerir alguma aproximação dos testes em relação à avaliação de processos psicológicos relacionados.

A Hipótese (H2) prevê a correlação moderada entre a EAT e a RAS, resultado que foi confirmado através da análise de correlação de *Pearson* ($r = 0,48$; $p < 0,01$). Ainda assim, conforme Nunes e Primi (2010), o resultado encontrado não é uma evidência importante de validade convergente ($r = 0,48$), ou seja, a RAS e a EAT parecem ser mais diferentes do que se espera de medidas de um mesmo construto. A correlação encontrada indica que apenas 23% da variabilidade das respostas à RAS pode ser explicada pelos resultados da EAT, e vice-versa. Desse modo, 77% da variância da RAS e da EAT não é explicada pela correlação entre estas medidas de assertividade.

Os resultados da análise de correlação de *Pearson* realizada entre os itens RAS e a EAT (Tabela 4), indicam maior convergência de alguns itens da RAS em relação à EAT. Desse modo, a Hipótese (H3) foi corroborada, visto que os itens da RAS que

descrevem comportamentos transferíveis a situação simulada pelo jogo empresarial estabeleceram correlação significativa com a EAT (Tabela 4).

Tabela 4.

Itens da RAS correlacionados com a EAT-P

Itens da RAS	Correlação com EAT
· 10-Gosto de iniciar conversa com pessoas que acabo de conhecer e com estranhos.	0,30**
· 16-Tenho evitado fazer perguntas por receio de parecer ignorante (burro).	0,36**
· 17-Às vezes, durante uma discussão, tenho receio de ficar tão aborrecido (transtornado) e começar a tremer todo.	0,33**
· 18-Se um conferencista famoso e respeitado faz uma declaração que penso estar incorreta, farei com que meu ponto de vista seja igualmente ouvido.	0,30**
· 23-Eu frequentemente tenho dificuldade em dizer "Não".	0,35**
· 29-Sou rápido para expressar uma opinião.	0,45**
· 30-Existem momentos quando não consigo dizer coisa alguma.	0,45**

** $p < 0,01$

A análise do conteúdo destes itens permite constatar que descrevem comportamentos pertinentes ao contexto simulado no jogo empresarial, onde a exposição e a discordância de opiniões de modo firme e respeitoso, o manejo da ansiedade e a iniciativa são comportamentos requeridos para a participação bem-sucedida na tarefa proposta.

A EAT foi construída de forma a referenciar comportamentos apresentados na simulação de uma situação de trabalho através do jogo empresarial. Sendo assim, os itens da RAS que descrevem comportamentos não relacionados ou pouco cabíveis em situações de trabalho não obtiveram correlação significativa com a EAT (Tabela 5). Esse achado corrobora a Hipótese (H4), que prevê a validade discriminante de alguns itens da RAS em relação à EAT-P.

Tabela 5.

Itens da RAS não correlacionados ou com baixa correlação com a EAT-P

Itens	Correlação com EAT
· 1-A maioria das pessoas parece ser mais agressiva e assertiva do que eu.	0,26
· 2-Eu tenho hesitado em marcar ou aceitar encontros por causa de minha “timidez”.	0,11
· 3-Quando a comida servida em um restaurante não é do meu agrado, eu reclamo ao garçom ou garçonete.	0,22
· 4-Eu tomo cuidado para evitar magoar os sentimentos das pessoas, mesmo quando sinto que fui ofendido.	0,19
· 5-Se um vendedor faz grande esforço para me mostrar mercadoria que não é exatamente o que eu queria, tenho dificuldade em dizer "Não".	0,24
· 6-Quando me pedem para fazer alguma coisa, eu insisto em saber o porquê.	0,05
· 7-Existem momentos em que gosto de uma boa "briguinha".	0,10
· 8-Eu procuro progredir na vida tanto quanto a maioria das pessoas em minha posição profissional.	0,05
· 9-Para dizer a verdade, as pessoas frequentemente tiram vantagem de mim.	0,21
· 11-Frequentemente não sei o que dizer a pessoas atraentes do sexo oposto.	0,18
· 12-Eu hesitaria em fazer chamadas telefônicas para estabelecimentos comerciais e instituições.	0,21
· 13-Eu preferiria escrever uma carta para pedir emprego ou admissão em uma instituição do que submeter-se a uma entrevista cara-a-cara.	0,11
· 14-Eu acho embaraçoso devolver mercadorias defeituosas.	0,15
· 15-Se um parente próximo e respeitado estiver me aborrecendo, prefiro abafar meus sentimentos do que expressar meu aborrecimento.	0,18
· 19-Eu evito discutir preços com balconistas e vendedores.	0,05
· 20-Quando faço alguma coisa importante ou que vale a pena, eu dou um jeito para que as outras pessoas fiquem sabendo.	0,04
· 21-Sou aberto e franco sobre os meus sentimentos.	0,14
· 22-Se alguém vem espalhando estórias falsas a meu respeito, eu o procuro o mais rápido possível para termos uma conversa sobre o assunto.	0,05
· 24-Eu tendo a reprimir minhas emoções ao invés de fazer uma cena (um escândalo).	0,26
· 25-Eu reclamo do serviço quando o acho deficiente em um restaurante ou qualquer lugar.	0,26
· 26-Quando recebo um elogio, às vezes não sei o que dizer.	0,04
· 27-Se um casal perto de mim em um teatro ou em uma conferência estiver conversando alto, eu pediria para ficarem quietos ou para irem conversar em outro lugar.	0,14
· 28-Se alguém fura a fila na minha frente, está me provocando para briga.	0,02

** $p < 0,01$

Conclui-se que os resultados atenderam satisfatoriamente as expectativas descritas nas Hipótese H2, H3 e H4 e reiteram a independência da assertividade no trabalho em relação à assertividade genericamente definida. Observaram-se correlações positivas e significativas entre a EAT-P e os itens apresentados na Tabela 4. Foram justamente esses itens que contribuíram para a correlação moderada entre as duas escalas. A análise qualitativa de conteúdo desses itens também reflete uma consonância com a situação de simulação do jogo empresarial. As demais correlações dos outros itens foram próximas de zero e/ou pouco significativas, conforme tabela 4, visto que se tratam de itens descritores de comportamentos de difícil transposição para a situação laboral simulada no jogo.

As correlações encontradas trouxeram indícios de validade convergente e discriminante para a EAT-P e reiteram a importância de se desenvolver medidas específicas e contextualizadas da assertividade.

Em conformidade com os estudos de Law, Wilson e Crassini (1979), Quillin, Besing e Dinning (1977) e Schmit, Ryan, Stierwalt e Powell (1995), os resultados desta pesquisa demonstram a importância de os itens descreverem comportamentos específicos ao contexto que se busca investigar. Assim, ao invés de se avaliar a assertividade geral, os itens descritores de comportamentos específicos à realidade laboral proporcionam ao avaliador a obtenção de parâmetros realísticos e mais precisos.

A vivência do jogo empresarial que compõe o procedimento avaliado neste estudo também contribui para estabelecer um parâmetro de resposta à escala de autorrelato. Evita-se portanto que, no momento da resposta ao teste, o candidato escolha qualquer outra situação que seja mais conveniente/favorável ou que não esteja relacionada ao contexto laboral. A validade preditiva para seleção de pessoas é

incrementada quando se utilizam medidas mais especificamente relacionadas as demandas da função de trabalho para a qual os indivíduos estão sendo selecionados.

Análises relativas aos dados demográficos

A apresentação dos resultado da amostra do estudo visa contribuir para futuras investigações e análises no que se refere à avaliação da assertividade em contexto laboral. Apesar de não constituírem o objetivo da presente pesquisa, percebe-se a utilidade dos dados encontrados para corroborar estudos futuros ou os já realizados.

Não houve correlação entre os escores da EAT-P e idade. Do mesmo modo, não houve diferenças significativas relacionadas ao sexo. Houve correlação entre assertividade no trabalho (EAT-P) e escolaridade ($r= 0,41$; $p < 0,01$), corroborando estudos anteriores (Bandeira, Rocha, Freitas, Del Prette & Del Prette, 2006; Marturano, Linhares & Parreira, 1993).

A relação inversamente proporcional entre fracasso escolar e repertório de habilidades sociais como a assertividade pode alicerçar o resultado encontrado no presente estudo. Assim, a assertividade passa a ser entendida como um fator de proteção ao desempenho acadêmico (Del Prette & Del Prette, 1998). A correlação entre assertividade no trabalho e nível de escolaridade pode então adquirir uma explicação mútua: a assertividade serve como um fator de proteção ao desempenho acadêmico, favorecendo a progressão dos níveis de escolaridade de um sujeito; ao mesmo tempo em que a escolaridade serve como um fator que pode aperfeiçoar o repertório de comportamentos assertivos de um indivíduo, visto seu caráter de aprendizagem social.

Considerações finais

O presente estudo teve por objetivo buscar evidências de validade para um procedimento de avaliação da assertividade no trabalho. A metodologia utilizada pode-

se denominar de inovadora, ao menos no Brasil, ao utilizar uma medida psicométrica que deve ser respondida tendo como referência experiencial a participação em uma dinâmica de grupo no formato de jogo empresarial. A utilização de técnicas combinadas (dinâmicas de grupos e testes psicométricos) estabelece correlações mais elevadas com o desempenho futuro dos profissionais (Pereira, Primi & Cobêro, 2003). Essa combinação torna o procedimento de avaliação mais pertinente à realidade de trabalho da categoria profissional investigada, a de gestores/líderes em cargos estratégicos.

Percebe-se a utilidade do procedimento para processos de seleção, diagnóstico e desenvolvimento profissional, visto que a assertividade passa a ser avaliada de modo mais preciso e contextual. O jogo empresarial foi capaz de desencadear comportamentos que permitiram avaliar a assertividade em suas manifestações não-passiva e não-agressiva. Além disso, o jogo serviu para delimitar a referência situacional utilizadas pelos respondentes da escala, tornando esse processo de retrospectiva cognitiva mais padronizado entre os participantes.

A medida de assertividade apresentada desta maneira deve possibilitar o desenvolvimento de autoconsciência do participante sobre seus comportamentos, pois o mesmo poderá perceber a existência de congruência entre o autorrelato e os comportamentos manifestados durante o jogo empresarial. Da mesma maneira, o avaliador ou observador externo, terá a possibilidade de verificar essa congruência. Essa possibilidade de verificação revela-se um potencial fator de inibição de vieses de desejabilidade social no momento da resposta à escala de autorrelato.

É importante salientar que a escala psicométrica construída pode ser desvinculada da dinâmica de grupo aqui descrita e ser associada com outra situação-problema a qual reflita a realidade de trabalho de outra categoria profissional ou

segmento específico de empresa, como vendedores, psicólogos, militares, etc. Cuidados metodológicos devem ser tomados ao se criar uma nova dinâmica de grupo (jogo empresarial) para vincular à escala de assertividade no trabalho (EAT). Deve-se atentar para o desenvolvimento de uma situação estruturada, que garanta a equidade de oportunidades de manifestação para os participantes e que os conduza a revelar maior ou menor assertividade diante das demandas do jogo empresarial.

Entre as limitações dessa pesquisa destaca-se o tamanho da amostra. Análises fatoriais confirmatórias são necessárias a fim de corroborar o modelo bifatorial encontrado. Porém, acredita-se que os achados preliminares são promissores e satisfatórios Conforme Nunes e Primi (2010), estudos de validação realizados com amostras relativamente pequenas ou grupos restritos são igualmente aceitos pelo Conselho Federal de Psicologia, colocando-se nestes casos, o registro de que os resultados devem ser utilizados com cautela pelo psicólogo. Novos estudos devem ser realizados a fim de investigar a validade preditiva do procedimento, de maneira a vincular seus resultados com as análises de avaliações de desempenho de sujeitos em contexto real de trabalho. Espera-se estimular novas iniciativas de desenvolvimento de instrumentos e procedimentos de avaliação que mensurem competências contextualizadas no âmbito laboral e suas demandas específicas em cada caso.

Referências

Adler, M. (2002). *Estratégia organizacional e competências gerenciais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. Recuperado de: <http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/9505>

- Afonso, M. L. (2006). *Oficinas em dinâmica de grupo: um método de intervenção psicossocial*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (1983). *Comportamento assertivo. Um guia de auto-expressão*. Belo Horizonte: Interl
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005). *Leadership: time for a new direction?* *Leadership*, 1(1), 51-71. doi: 10.1177/1742715005049351
- Allport, G. W. (1928). *A test for ascendance-submission*. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23(2), 118. doi: 10.1037/h0074218
- Ames, D. R. (2008). *In Search of the Right Touch: Interpersonal Assertiveness in Organizational Life*. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), 381-385. doi: 10.1111/j.1467-8721.2008.00610.x
- Bankole, A. R., & Dauda, Y. (2009). *Influence of interpersonal and assertiveness skills on conflict-handling styles of labour leaders in Lagos State, Nigeria*. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 6(6), 366-371. doi: pjssci.2009.366.371
- Bandeira, M. (2002). *Escala de Avaliação da Competência Social de Pacientes Psiquiátricos através de Desempenho de Papéis: EACS*. *Avaliação Psicológica*, 1(2), 159-171. doi: 2175-3431
- Bandeira, M., Costa, M. N., Del Prette, Z., Del Prette, A., & Gerck-Carneiro, E. (2000). *Qualidades psicométricas do Inventário de Habilidades Sociais (IHS): estudo sobre a estabilidade temporal e a validade concomitante*. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5 (2), 401-419. Recuperado de: <http://repositoriodigital.academica.mx/jspui/handle/987654321/279985>
- Bandeira, M., Quaglia, M. A. C., Bachetti, L. D. S., Ferreira, T. L., & Souza, G. G. D. (2005). *Comportamento assertivo e sua relação com ansiedade, locus de controle e auto-estima em estudantes universitários*. *Estudos de Psicologia*, 22(2), 111-121. doi: 2005-15516-001
- Bandeira, M., Rocha, S. S., Freitas, L. C., Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2006). *Habilidades sociais e variáveis sociodemográficas em estudantes do ensino fundamental*. *Psicologia em estudo*, 11(3), 541-549.
- Barroso, S. M. (2010). *Avaliação psicológica: análise das publicações disponíveis na SciELO e BVS-Psi*. *Fractal: Revista de Psicologia*, 22(1), 141-154.
- Bartholomeu, D., Nunes, C. H. S. D. S., & Machado, A. A. (2008). *Traços de personalidade e habilidades sociais em universitários*. *PsicoUSF*, 13(1), 41-50.

- Baptista, M. N., Rueda, F. J. M., Castro, N. R. D., Gomes, J. O., & Silva, M. A. D. (2011). *Análise de artigos sobre avaliação psicológica no contexto do trabalho: revisão sistemática*. *Psicologia em Pesquisa*, 5(2), 156-167.
- Baumgartl, V. O., Pagano, A. P., & Lacerda, J. (2010). *A utilização de testes psicológicos em organizações de Minas Gerais*. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 62(2), 178-186.
- Bomfim, R. A. (2012). *Competência profissional: uma revisão bibliográfica*. *Revista Organização Sistêmica*, 1(1), 46-63.
- Boudreau, J. W., & Milkovich, G. T. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2008). *Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência*. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3).
- Bueno, J. M. H., Oliveira, S. M. S. S., & Oliveira, J. C. D. S. (2001). *Um estudo correlacional entre habilidades sociais e traços de personalidade*. *Psico-USF*, 6(1), 31-38.
- Calza, F., Aliane, N. & Cannavale, C. (2010). *Cross-cultural differences and Italian firms' internationalization in Algeria: Exploring assertiveness and performance orientation*. *European Business Review*, 22(2), 246-272.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*. *Psychological bulletin*, 56(2), 81.
- Cavalcanti, V. L., Carpilovsky, M., Lund, M. & Lago, R. A. (2009). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV.
- Claudino, A. M. A. (2013). *Relação entre assertividade e estilos de gestão de conflito: estudo exploratório numa amostra de professores*. Dissertação de mestrado em Psicologia da Educação: Universidade de Trás-os-montes e Alto Douro.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). *Construct validity in psychological tests*. *Psychological bulletin*, 52(4), 281.
- Dassa, C. (1999). *Analyse multidimensionnelle exploratoire et confirmative*. Montreal: Université Montreal.
- De Godoy, S. L., & Noronha, A. P. P. (2005). *Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional*. *Revista do Departamento de Psicologia-UFF*, 17(1), 139-159.

- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (1998). *Desenvolvimento interpessoal e educação escolar: o enfoque das habilidades sociais*. *Temas em psicologia*, 6(3), 217-229.
- Del Prette, A. & Del Prette, Z. A. (2003). *No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários*. *Estudos de Psicologia* 8 (3), 413-420.
- Del Prette, Z. A. P. (2006). *Estudos Sobre Habilidades Sociais E Relacionamento Interpessoal*. Casa do Psicólogo.
- Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. (2008). *Assertividade, sistema de crenças e identidade social*. *Psicologia em Revista*, 9(13), 125-136.
- Del Prette, A. D., Del Prette, Z. A. P. D., & Branco, U. V. C. (1992). *Competência social na formação do psicólogo*. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, (2), 40-50.
- dos Santo, P. L., & Graminha, S. S. V. (2006). *Problemas emocionais e comportamentais associados ao baixo rendimento acadêmico*. *Estudos de Psicologia*, 11(1), 101-109.
- Gay, M. L., Hollandsworth, J. G., Galassi, J. P. (1975). *An assertiveness inventory for adults*. *Journal of Counseling Psychology*, Vol 22(4), 340-344.
- Jenerette, C., Dixon, J. (2010) *Developing a Short Form of the Simple Rathus Assertiveness Schedule Using a Sample of Adults With Sickle Cell Disease*. *Journal of Transcultural Nursing* 21(4) 314. doi: 10.1177/1043659609360712
- Kearney, P., Beatty, M. J., Plax, T. G., & McCroskey, J. C. (1984). *Factor analysis of the Rathus assertiveness schedule and the personal report of communication apprehension-24: Replication and Extension*. *Psychological reports*, 54(3), 851-854.
- Recuperado de:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.547.6835&rep=rep1&type=pdf>
- Law, H. G., Wilson, E., & Crassini, B. (1979). *A principal components analysis of the Rathus Assertiveness Schedule*. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 47(3), 631. doi: 10.1037/0022-006X.47.3.631
- Lee, D. Y., Hallberg, E. T., Slemon, A. G., & Haase, R. F. (1985). *An assertiveness scale for adolescents*. *Journal of Clinical Psychology*, 41(1), 51-57. doi: 10.1002/1097-4679(198501)41:1<51::AID-JCLP2270410110>3.0.CO;2-S
- Leme, M. I. da S. (2004). *Resolução de conflitos interpessoais: interações entre cognição e afetividade na cultura*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(3), 367-380
- Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a10v17n3>

- Leme, R. (2005). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Magalhães, M. D. O. & Brito, F. D. S. (2015). *Avaliação da personalidade e redes sociais: uma proposta de integração*. *Avaliação Psicológica*, 14(1), 107-114. Recuperado: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712015000100013
- Major, S., Seabra-Santos, M. J.. (2014). *Factor Validation of the Portuguese Version of the Social Skills Scale of the Preschool and Kindergarten Behavior Scales*. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 24(58), 145-154. doi: 10.1590/1982-43272458201402
- Marchezini-Cunha, V., & Zagury Tourinho, E. (2010). *Assertividade e autocontrole: interpretação analítico-comportamental*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(2), 295-304. doi: 10.1590/S0102-37722010000200011
- Marturano, E. M., Linhares, M. B. M., & Parreira, V. L. C. (1993). *Problemas emocionais e comportamentais associados a dificuldades na aprendizagem escolar*. *Medicina (Ribeirão Preto)*, 26(2), 161-75.
- Miguel, C. F., & Garbi, G. (2003). *Assertividade no trabalho: descrevendo e corrigindo o desempenho dos outros*. *Falo ou não falo? Expressando sentimentos e comunicando ideias*. Londrina, Paraná: Mecenaz.
- Morokoff, P. J., Quina, K., Harlow, L. L., Whitmire, L., Grimley, D. M., Gibson, P., Burkholder, G. J. (1997). *Sexual Assertiveness Scale (SAS) for women: Development and validation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 73(4), 790-804. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Lisa_Harlow/publication/13900135_Sexual_Assertiveness_Scale_\(SAS\)_for_women_Development_and_validation/links/00b7d51d83cbc8ad59000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lisa_Harlow/publication/13900135_Sexual_Assertiveness_Scale_(SAS)_for_women_Development_and_validation/links/00b7d51d83cbc8ad59000000.pdf)
- Morais, A. R. V. (2006). *Assertividade, resiliência e intenções comportamentais nos jovens*. (Dissertação de Mestrado), Lisboa. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10400.12/707>
- Noronha, A. P. P., & Alchieri, J. C. (2004). *Conhecimento em avaliação psicológica*. *Estud. psicol.(Campinas)*, 21(1), 43-52.
- Nunes, C. H. S. S. (2007). Lançamento da Escala Fatorial de Extroversão (EFEx) e Escala Fatorial de Socialização (EFS). *Avaliação Psicológica*, 6(1), 103-106. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335027181013>

- Nunes, C. H. S. S., Hutz, C. S., & Nunes, M. F. O. (2010). *Bateria Fatorial de Personalidade (BFP): manual técnico*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Nunes, C. H. S. S., & Primi, R. (2010). Aspectos técnicos e conceituais da ficha de avaliação dos testes psicológicos. In Conselho Federal de Psicologia, Avaliação psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão, (pp. 101-128). Brasília: Conselho Federal de Psicologia. Recuperado de: <https://revistaptp.unb.br/index.php/ptp/article/viewArticle/477>
- Ockey, Gary (2011). *Self-consciousness and Assertiveness as Explanatory Variables of L2 Oral Ability: A Latent Variable Approach*. Language Learning 61:3, Kanda University of International Studies- pp. 968–989. doi:10.1111/j.1467-9922.2010.00625.x
- Parpinelli, F. R., & Lunardelli, F. M. C. (2006). *Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica*. Estudos de Psicologia, 23 (4), 461-471. doi: 10.1590/S0103-166X2006000400014
- Pasquali, L. (2001). *Técnicas de exame psicológico-TEP: manual*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 23.
- Pasquali, L. & Primi, R. (2003). *Fundamentos da teoria da resposta ao item: TRI*. Avaliação Psicológica, 2(2), 99-110. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712003000200002&script=sci_arttext&tlng=es
- Pasquali, L. (2007). *Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 23, 99-107. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/18>
- Pasquali, L., & Gouveia, V. V. (2012). *Escala de assertividade Rathus-RAS: Adaptação brasileira*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 6(3), 233-249. Recuperado de: http://www.vvgouveia.net/sp/images/Gouveia_1990_Escala_de_assertividade.pdf
- Pereira, F. M., Primi, R., & Cobêro, C. (2003). *Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores*. Revista Psicologia-Teoria e Prática, 5(2). Recuperado de: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/view/1192>
- Primi, R., Muniz, M., & Nunes, C. H. S. S. (2009). *Definições contemporâneas de validade de testes psicológicos*. Avanços e polêmicas em avaliação psicológica. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Puente-Palacios, K. E., & Albuquerque, F. J. B. (2014). *Grupos e equipes de trabalho nas organizações*. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, 385-412.

- Queiroga, F. (2011). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos*. Tese de doutorado, Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília. Brasília, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8437>
- Quillin, J., Besing, S., & Dinning, D. (1977). *Standardization of the rathus assertiveness schedule*. *Journal of Clinical Psychology*, 33(2), 418-422. doi: 10.1002/1097-4679(197704)33:2<418::AID-JCLP2270330217>3.0.CO;2-Y
- Rabaglio, M. O. (2004). *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rathus, S. A. (1973). *A 30-item schedule for assessing assertive behavior*. *Behavior therapy*, 4(3), 398-406. doi: 10.1016/S0005-7894(73)80120-0
- Rathus, S. A., & Nevid, J. S. (1977). *Concurrent validity of the 30-item assertiveness schedule with a psychiatric population*. *Behavior therapy*, 8(3), 393-397. doi: 10.1016/S0005-7894(77)80074-9
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. *Psychological bulletin*, 124(2), 262. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262
- Schmit, M. J., Ryan, A. M., Stierwalt, S. L., & Powell, A. B. (1995). *Frame-of-reference effects on personality scale scores and criterion-related validity*. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 607. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Ann_Ryan2/publication/232504404_Frame-of-reference_Effects_on_Personality_Scale_Scores_and_Criterion-Related_Validity/links/00b7d51a8da25f3dce000000.pdf
- Senge, P.M. (1990). *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Ed. Best Seller.
- Shaffer, J. A., & Postlethwaite, B. E. (2012). *A matter of context: A meta-analytic investigation of the relative validity of contextualized and noncontextualized personality measures*. *Personnel Psychology*, 65(3), 445-494. doi: 10.1111/j.1744-6570.2012.01250.x
- Simões, A. C. A. (2013). *Desempenho e afetos na solução de problemas em grupo*. (Dissertação Mestrado), Universidade Federal da Bahia. Recuperado de: <http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/12255>
- Silva, C. A. (2004). *Habilidades sociais em fusão de organizações: uma estratégia preventiva do estresse*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-

- graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo dos Campos. Recuperado de: http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2006-06-14T080236Z-7/Publico/CESAR%20AUGUSTO%20TRINDADE%20SILVA.pdf
- Terroni, N. N. (2009). Comunicação e assertividade no discurso face-a-face e interações grupais mediadas por computador. *PsicoUSF*, 14(1), 35-46. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v14n1/a05v14n1.pdf>
- Timmins, F., & McCabe, C. (2005). *Nurses' and midwives' assertive behaviour in the workplace*. *Journal of Advanced Nursing*, 51(1), 38-45. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03458.x
- Thompson, R. J., & Berenbaum, H. (2011). *Adaptive and aggressive assertiveness scales (AAA-S)*. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 33(3), 323-334. doi: 10.1007/s10862-011-9226-9
- Tôrres, M. T. R. (2008). *A assertividade no comportamento gerencial na percepção de líderes e liderados*. Dissertação de mestrado: Universidade de Taubaté- São Paulo. Recuperado de: http://www.ppga.com.br/mestrado/2008/torres-marise_tupinamba_rodrigues.pdf
- Urbina, S. (2009). *Fundamentos da testagem psicológica*. Artmed Editora.
- Vicentin, V. F. (2009). *Condições de vida e estilos de resolução de conflito entre adolescentes* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo). doi:10.11606/T.47.2009.tde-11122009-154111
- Vitória, F., Almeida, L. S., & Primi, R. (2006). *Unidimensionalidade em testes psicológicos: conceito, estratégias e dificuldades na sua avaliação*. *Psic: revista da Vetor Editora*, 7(1), 01-07.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1999). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Waldman, A. P. (2014). *Avaliação psicológica e seleção de recursos humanos: produção científica em psicologia entre 2003 e 2013*. Monografia: Universidade Federal do Rio Grande do Sul- Porto Alegre. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10183/104352>.
- Wilson, V., Lefevre, C. E., Morton, F. B., Brosnan, S. F., Paukner, A. & Bates, T. C. (2014). Personality and facial morphology: Links to assertiveness and neuroticism in capuchins. *Personality and Individual Differences* 58 (89–94). doi: 10.1016/j.paid.2013.10.008

Wolpe, J. (1958). *Psychotherapy by reciprocal inhibition*. Palo Alto, California: Stanford University.

Wolpe, J., & Lazarus, A. A. (1966). *Behavior therapy techniques: A guide to the treatment of neuroses*. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2003-00030-000>

APÊNDICE I

JOGO

Situação:

Através dos relatórios dos últimos 3 meses, constatou-se que houve uma perda de 40% na carteira de clientes da organização.

Em tempos de crise, é preciso pensar em estratégias de alavancagem. Foi solicitado que os setores se reunissem e cada um fosse responsável por propor uma solução eficiente para o referido problema.

Nessa reunião, pede-se que os representantes dos setores façam um ranking, ou seja, uma hierarquia das melhores e mais viáveis soluções propostas; e também identifiquem as piores soluções. Uma dessas soluções deverá ser descartada. As eleitas melhores soluções resultarão numa bonificação para os setores.

Orientações

Cada participante receberá uma cartela com a descrição de uma solução para o problema exposto. Cada solução faz menção a um setor da organização e é composta por ações a serem tomadas por este setor, bem como ações que devem ser tomadas por outro setor. O participante deverá se apropriar e defender a solução atribuída a ele diante do grupo, respeitando o tempo limite para finalizar, através de um consenso, a hierarquização das soluções propostas.

Desse modo, o grupo deverá classificar:

- As 4 melhores soluções identificadas e defendidas pelos participantes.
- As 3 piores soluções identificadas e defendidas pelos participantes.
- Descartar uma solução defendida por um participante, identificada como pouco viável e eficiente para o momento.

Duração: Máximo de 30 minutos.

Participantes: Grupos formados por 4, 6 ou 8 participantes.

Dados da empresa: Fundada há 10 anos; Médio porte; Atua na Capital do Estado; Atende clientes nacionais, com distribuição própria dos produtos e serviços; Segmento: produção e venda de produtos/serviços.

Cartelas de soluções do jogo

MARKETING: É necessário investir no *marketing*: as estratégias de relacionamento são as melhores ferramentas para lidar com essa crise. Pretende-se propor um evento temático e atrair clientes para dentro da empresa, mostrando instalações e processos de trabalho, a fim de divulgar a qualidade dos produtos e serviços. Será preciso um orçamento de R\$ 30.000,00 para a realização desse evento. Aliado a essa ação, é necessário reduzir temporariamente o preço de tabela dos produtos e serviços visando desestabilizar a concorrência, possível responsável pela redução brusca da clientela. Assim, os clientes serão atraídos pelo preço reduzido dos produtos e serviços.

DEMANDA AO SETOR DE PRODUÇÃO: Concomitantemente, é necessário o aumento da produção para que se tenha maior estoque disponível, proporcionando maior agilidade às vendas, reduzindo o tempo de entrega.

PRODUÇÃO: Os custos gerados com o processo de produção são grandiosos na maioria das empresas. A produção *just in time*, ou seja, a partir da demanda dos clientes, faria com que se economizasse com armazenagem e com os custos da produção, além de evitar o desperdício. Outro ponto importante seria reduzir gastos com as embalagens dos produtos, ou seja, reduzir a complexidade das embalagens.

DEMANDA AO SETOR DE MARKETING: Outro ponto importante na redução de custos seria a eliminação de eventos corporativos da área de *marketing*, que oneram bastante a organização e não trazem tanto retorno.

ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Colocar a pessoa certa no local certo faz toda a diferença, já que um indivíduo desmotivado pode desacelerar a cadeia de eficiência e gerar prejuízos imensuráveis. Realizar um programa de reformulação do perfil da vaga, com estudo de campo para entender qual melhor perfil comportamental e técnico para cada cargo, é uma estratégia muito eficiente para aumentar a competitividade no mercado. Outro ponto importante seria o investimento na qualificação dos processos seletivos, com a contratação de especialistas, pesquisa de novas ferramentas e novas etapas de seleção, para assim ser mais preciso e eficiente.

DEMANDA AO SETOR DE TREINAMENTO: Pode-se descartar o setor de treinamento para não onerar ainda mais a empresa: se contratarmos as pessoas certas e prontas, não precisamos treiná-las.

TREINAMENTO DE PESSOAL: Os programas de treinamento de pessoal são muito eficientes para estabelecer uma mudança de comportamento nos funcionários e para construir um padrão de atendimento com qualidade. Realizar um programa intensivo de treinamento para que os funcionários saibam atrair e cativar os clientes se faz necessário. Do mesmo modo, as lideranças também devem receber treinamentos específicos para motivar a equipe e potencializar os resultados.

DEMANDA AO SETOR DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO: Assim, pode-se também redirecionar os recursos financeiros investidos com a contratação de especialistas em seleção de pessoas, pesquisa de novas ferramentas e novas etapas de seleção para subsidiar o setor de treinamento na qualificação dos profissionais da organização.

COMERCIAL: O Comercial é quem está na linha de frente de vendas da empresa e pode cativar diretamente os clientes e brigar por resultados. Firmar parcerias com outras organizações para que se possa oferecer os produtos e serviços, tende a agregar maior visibilidade sem investir em estrutura. Outra medida seria implementar uma conduta mais agressiva nos vendedores que atuam em contato direto com os clientes: uma postura mais ativa para oferecer os produtos e serviços, demonstrar conhecimento, valorizar a marca, mostrar que aquilo é necessário para a vida do cliente e que seus produtos e serviços são bem melhores que os do concorrente.

DEMANDA AO SETOR DE DEPARTAMENTO PESSOAL: Assim, é importante alinhar com o setor de Departamento Pessoal para se elevar o número de trabalhadores da organização para contribuir com a agilidade no atendimento comercial.

CRIAÇÃO: A inovação faz parte de um dos requisitos para as empresas sobreviverem e se mostrarem competitivas no mercado. Criar produtos que atendam outros públicos-alvo, além de pensar em serviços inovadores e que possuam demandas na sociedade, tende a diversificar o *mix* a ser oferecido aos clientes, além de dar maior visibilidade à empresa diante dos concorrentes. A estratégia de criar versões econômicas de produtos que já existem tende a gerar percepção positiva no cliente e economia para a empresa, já que produtos em tamanhos reduzidos ou com embalagens mais simples requerem menos matéria-prima.

DEMANDA AO SETOR DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO: O setor de criação deve alinhar-se com o setor de logística e distribuição visando implementar uma linha de distribuição inovadora. As parcerias com empresas para dividir o frete podem fazer perder o diferencial nos serviços e deve ser uma prática abolida.

LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO: Levar os produtos fabricados ou serviços prestados para o destino final de venda é algo que requer agilidade, qualidade e economia, principalmente quando se tem um cenário econômico desfavorável. É interessante estabelecer parcerias com empresas do mesmo segmento para que os fretes possam ser divididos, quando ocorrer destinos semelhantes. Do mesmo modo, a estratégia de selecionar pessoal em regiões do país com alta demanda, capacitados para prestar serviço com qualidade, reduz os custos com deslocamento/hospedagem de pessoal para atender a clientes fora do Estado.

DEMANDA AO SETOR DE CRIAÇÃO: Pode-se parar de investir no setor de criação, já que as constantes mudanças no *mix* de produtos requerem uma mobilização criativa e financeira maior, sem retorno garantido.

DEPARTAMENTO PESSOAL: O setor pessoal é um dos mais onerosos para uma empresa, então a redução do número de trabalhadores em momentos de crise econômica é uma estratégia essencial para se garantir a sobrevivência da organização. Reduzir em 30% o número de funcionários irá equilibrar a situação financeira para que a empresa volte a produzir sem tanta pressão. A migração para um plano de saúde mais econômico também seria uma solução adequada para o momento de contenção de despesas.

DEMANDA AO SETOR COMERCIAL: É necessário recuar no mercado e assumir uma postura menos agressiva na linha de frente, já que esse desgaste com a concorrência não gera certeza de lucratividade.

APÊNDICE II
ESCALA DE ASSERTIVIDADE NO TRABALHO PÓS-JOGO
EMPRESARIAL (EAT-P)

Marque, de acordo com a legenda abaixo, a partir da sua percepção sobre suas reações no jogo que acabou de acontecer.

-3	-2	-1	1	2	3				
Extremamente diferente de mim	Bastante diferente de mim	Relativamente diferente de mim	Relativamente parecido comigo	Bastante parecido comigo	Extremamente parecido comigo				
Itens									
				-3	-2	-1	1	2	3
1-Acredito que hesitei em expressar minhas opiniões no jogo.									
2-Quando não concordava com a opinião dos colegas, expressava com firmeza, sem ser agressivo, minha discordância.									
3-Evitei contrariar as pessoas no jogo.									
4-Durante o jogo, evitei fazer questionamentos aos demais membros do grupo.									
5-Durante as discussões no jogo, precisei ser agressivo para fazer valer meu ponto de vista.									
6-Quando alguém fez alguma declaração que considerei incorreta, discordei do colega e apresentei meu ponto de vista com tranquilidade e segurança.									
7-Evitei debater com os outros participantes.									
8-Quando pensei em argumentos para defender a minha solução, expressei minhas ideias com firmeza e diplomacia.									
9-Durante o jogo, fui aberto e franco sobre os meus pensamentos e sentimentos.									
10-Tive dificuldades para apontar as deficiências das soluções apresentadas pelos outros participantes.									
11-No jogo, reprimi meus pensamentos e sentimentos, ao invés de expressá-los.									
12-Demorei a expressar minhas opiniões no jogo.									

13-No jogo, existiram momentos de tensão em que fiquei paralisado.

ANEXO I

ESCALA DE ASSERTIVIDADE RATHUS - RAS

Agora, marque, de acordo com a legenda abaixo, a partir da sua percepção sobre suas reações na sua vida como um todo.

-3	-2	-1	1	2	3
Extremamente diferente de mim	Bastante diferente de mim	Relativamente diferente de mim	Relativamente parecido comigo	Bastante parecido comigo	Extremamente parecido comigo
Itens					
	-3	-2	-1	1	2 3
· 1-A maioria das pessoas parece ser mais agressiva e assertiva do que eu.					
· 2-Eu tenho hesitado em marcar ou aceitar encontros por causa de minha "timidez".					
· 3-Quando a comida servida em um restaurante não é do meu agrado, eu reclamo ao garçom ou garçonete.					
· 4-Eu tomo cuidado para evitar magoar os sentimentos das pessoas, mesmo quando sinto que fui ofendido.					
· 5-Se um vendedor faz grande esforço para me mostrar mercadoria que não é exatamente o que eu queria, tenho dificuldade em dizer "Não".					
· 6-Quando me pedem para fazer alguma coisa, eu insisto em saber o porquê.					
· 7-Existem momentos em que gosto de uma boa "briguinha".					
· 8-Eu procuro progredir na vida tanto quanto a maioria das pessoas em minha posição profissional.					
· 9-Para dizer a verdade, as pessoas frequentemente tiram vantagem de mim.					
· 10-Gosto de iniciar conversa com pessoas que acabo de conhecer e com estranhos.					
· 11-Frequentemente não sei o que dizer a pessoas atraentes do sexo oposto.					
· 12-Eu hesitaria em fazer chamadas telefônicas para estabelecimentos comerciais e instituições.					

· 13-Eu preferiria escrever uma carta para pedir emprego ou admissão em uma instituição do que submeter-se a uma entrevista cara-a-cara.

· 14-Eu acho embaraçoso devolver mercadorias defeituosas.

· 15-Se um parente próximo e respeitado estiver me aborrecendo, prefiro abafar meus sentimentos do que expressar meu aborrecimento.

· 16-Tenho evitado fazer perguntas por receio de parecer ignorante (burro).

· 17-Às vezes, durante uma discussão, tenho receio de ficar tão aborrecido (transtornado) e começar a tremer todo.

· 18-Se um conferencista famoso e respeitado faz uma declaração que penso estar incorreta, farei com que meu ponto de vista seja igualmente ouvido.

· 19-Eu evito discutir preços com balconistas e vendedores.

· 20-Quando faço alguma coisa importante ou que vale a pena, eu dou um jeito para que as outras pessoas fiquem sabendo.

· 21-Sou aberto e franco sobre os meus sentimentos.

· 22-Se alguém vem espalhando estórias falsas a meu respeito, eu o procuro o mais rápido possível para termos uma conversa sobre o assunto.

· 23-Eu frequentemente tenho dificuldade em dizer "Não".

· 24-Eu tendo a reprimir minhas emoções ao invés de fazer uma cena (um escândalo).

· 25-Eu reclamo do serviço quando o acho deficiente em um restaurante ou qualquer lugar.

· 26-Quando recebo um elogio, às vezes não sei o que dizer.

· 27-Se um casal perto de mim em um teatro ou em uma conferência estiver conversando alto, eu pediria para ficarem quietos ou para irem conversar em outro lugar.

· 28-Se alguém fura a fila na minha frente, está me provocando para briga.

· 29-Sou rápido para expressar uma opinião.

· 30-Existem momentos quando não consigo dizer coisa alguma.
