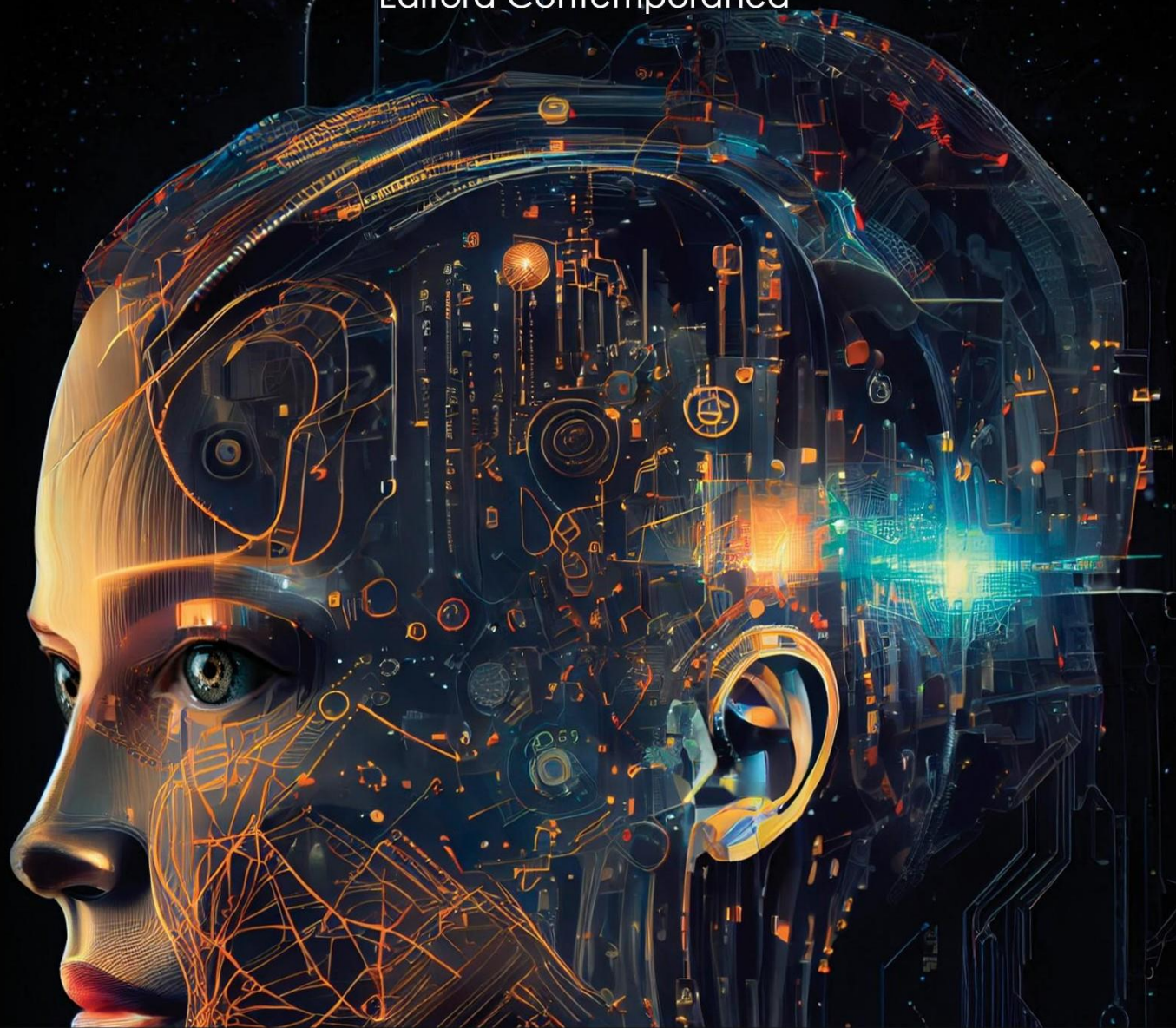


Organization  
Editora Contemporânea



*Culture and identity:*  
perspectives in the  
human sciences

1<sup>st</sup> Edition



2024

**Organization**  
**Editora Contemporânea**

EDITORIA



**Culture and identity:  
perspectives in the human  
sciences**

1<sup>st</sup> Edition

**Editora Cotemporânea**  
**2024**

**Copyright**<sup>©</sup>  
Editora Contemporânea  
**Copyright do Texto**<sup>©</sup> 2024  
Os autores  
**Copyright da Edição**<sup>©</sup> 2024  
Editora Contemporânea  
**Diagramação**  
Sabrina Binotti Alves  
**Edição de Arte**  
Sabrina Binotti Alves  
**Revisão**  
Os autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos a autora, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

**Editor Chefe**  
João Paulo Perbiche  
**Conselho Editorial**  
Adilson Ferraz  
Isabel Martins  
George Fernandes da Silva  
Lucas T. Galindo Filho  
José Alan  
José João Neves Barbosa Vicente

**Site**  
[www.revistacontemporanea.com](http://www.revistacontemporanea.com)  
**E-mail**  
[ebooks@revistacontemporanea.com](mailto:ebooks@revistacontemporanea.com)

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Culture and identity: perspectives in the human sciences [livro eletrônico] organização Editora Contemporânea. -- 1. ed. -- Curitiba, PR: Editora Contemporânea, 2024.

PDF.  
Bibliografia.  
ISBN: 978-65-982396-0-2  
DOI: 10.56083/edcont.978-65-982396-0-2

1. Comportamento cultural 2. Sociedade 3. Cultura  
4. Marketing 5. Comportamento político



**ANO 2024**



## APRESENTAÇÃO

É com grande entusiasmo que a Editora Contemporânea apresenta a "Cultura e Identidade: Perspectivas nas Ciências Humanas -1ª Edição". Este livro é uma exploração profunda e instigante sobre a interseção entre cultura e identidade na sociedade contemporânea, oferecendo um olhar inovador sobre temas que moldam nossa compreensão do mundo.

A cultura e a identidade desempenham papéis fundamentais na teia complexa da sociedade. Mais do que meros conceitos, são forças vivas que moldam nossas interações, percepções e o próprio tecido social. Este livro destaca a importância intrínseca desses elementos na construção de significados, conexões e na formação da rica tapeçaria da diversidade humana.

Em uma era marcada pela globalização e interconexão, compreender as dinâmicas culturais e as nuances da identidade torna-se essencial. "Cultura e Identidade: Perspectivas nas Ciências Humanas" oferece *insights* cruciais para enfrentar os desafios contemporâneos, promovendo diálogos interculturais, abordando questões de inclusão e reconhecendo as complexidades das identidades individuais e coletivas.

Este volume não apenas analisa criticamente as questões culturais e identitárias, mas também lança luz sobre as perspectivas futuras das pesquisas em ciências humanas. Desde investigações sobre identidades em transformação até análises das influências culturais na formação de comunidades, as contribuições deste livro pavimentam o caminho para novas abordagens e reflexões na academia.

Expressamos nossa sincera gratidão aos dedicados contribuintes que tornaram possível a realização desta primeira edição. Cada autor trouxe uma visão única e valiosa, enriquecendo o diálogo sobre cultura e identidade nas ciências humanas. Seus esforços coletivos resultaram em uma obra que inspira e desafia, contribuindo para a compreensão profunda da complexidade humana.

Convidamos os leitores a mergulharem nas páginas desta obra singular. Descubram as perspectivas multifacetadas sobre cultura e identidade que este livro oferece. Que ele inspire reflexões, diálogos e ações que promovam uma compreensão mais profunda e inclusiva da diversidade humana.

A Editora Contemporânea agradece por se juntar a nós nessa jornada de exploração intelectual e descoberta.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 01</b> .....	<b>1</b>
EFEITOS DA PERCEPÇÃO DO COMPORTAMENTO POLÍTICO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
DOI: 10.56083/edcont.978-65-982396-0-2_1	
<b>CAPÍTULO 02</b> .....	<b>16</b>
O NOVO ESPAÇO DO MARKETING DE VENDAS DIRETAS	
DOI: 10.56083/edcont.978-65-982396-0-2_2	
<b>CAPÍTULO 03</b> .....	<b>38</b>
A EXPRESSÃO DRAMÁTICA NA FORÇA DE VENDAS	
DOI: 10.56083/edcont.978-65-982396-0-2_3	
<b>CAPÍTULO 04</b> .....	<b>56</b>
UMA PROPOSTA AVALIATIVA PARA AS AÇÕES DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	
DOI: 10.56083/edcont.978-65-982396-0-2_4	
<b>CAPÍTULO 05</b> .....	<b>74</b>
INTELIGÊNCIA SOCIAL: DESVENDANDO A CIÊNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	
DOI: 10.56083/edcont.978-65-982396-0-2_5	



## CAPÍTULO 01

### EFEITOS DA PERCEPÇÃO DO COMPORTAMENTO POLÍTICO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

**RESUMO:** O presente estudo pretendeu realizar uma revisão de literatura sobre os efeitos da percepção do comportamento político organizacional, também chamada de Percepção de Política Organizacional (PPO) sobre o desempenho. Para tanto, realizou-se busca nas bases de dados *EBSCOhost Research Databases*, *Google scholar* e *Spell Scientific Periodicals Eletronic Library*. Entre os efeitos da política organizacional estão o aumento da percepção de injustiça, intenção de saída e comportamentos contraproducentes. Os resultados encontrados sugerem que os comportamentos políticos são inerentes ao ambiente organizacional e a sua percepção gera efeitos negativos e positivos que repercutem no desempenho. Destacou-se que os gestores devem atuar minimizando os efeitos negativos e potencializando os efeitos positivos gerados pela percepção da política para favorecer o desempenho organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Percepção de Comportamento Político Organizacional; Política Organizacional; Percepção de Política Organizacional; Desempenho; Avaliação de Desempenho.

**ABSTRACT:** This study aimed to conduct a literature review on the effects of perceived organizational political behaviour, also called Perception of Organizational Politics (POP), on performance. For this purpose, a search was carried out in the EBSCOhost Research Databases, Google scholar and Spell Scientific Periodicals Electronic Library. Among the effects of organizational politics are increased perceptions of injustice, intention to leave and counterproductive behaviors. The results suggest that political behaviour is inherent to the organizational environment and generates negative and positive effects that have repercussions on performance. It was highlighted that managers should act to minimize the negative effects and enhance the positive effects generated by politics in order to favour organizational performance.

**KEYWORDS:** Perception of Organizational Political Behavior; Organizational Politics; Perception of Organizational Politics; Performance; Performance Evaluation.

## 1. INTRODUÇÃO

O comportamento político é percebido empiricamente nos ambientes organizacionais como ações autocentradas voltadas para a consecução de interesses individuais ou de grupos independente do interesse oficial da organização. Esses comportamentos se manifestam através da formação de conchavos, no protecionismo de pessoas de influência, na recompensa financeira e socioemocional dos indivíduos que atuam politicamente.

A habilidade política é considerada benéfica no mundo empresarial. Aqueles indivíduos que possuem influência sobre os demais se beneficiam da consecução dos interesses próprios, que são geralmente distintos dos interesses da organização.

O comportamento político nas organizações pode, no entanto, ser malvisto pelos membros organizacionais que não o praticam. Diante disso, os indivíduos que percebem um ambiente organizacional carregado politicamente podem ter reações que impactam o desempenho individual e organizacional.

A política organizacional ou Percepção de Política Organizacional (PPO) foi definida por Solís e Monroy (2015) como o comportamento consciente que os indivíduos, com a intencionalidade estratégica de obter ou melhorar posições de privilégio dentro do grupo, usam para reconciliar interesses e objetivos diferentes e até conflitantes.

Na prática, algumas organizações têm proposto intervenções para melhoria do desempenho organizacional, através do uso de ferramentas de gestão, contratação de consultorias e realização de treinamentos, como *Balanced Scorecard*, Matriz SWOT, ciclo PDCA, *benchmarking*, aprendizagem organizacional, terceirização e outras estratégias. Já no âmbito psicossocial do trabalhador investem em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), relacionamento interpessoal, assessorias psicológicas, gestão de conflitos e redução do estresse. Mas, muitas vezes, negligenciam aspectos como percepção dos comportamentos políticos pelos funcionários que repercutiria no desempenho.

Para Lau e Scully (2015), o estudo das políticas organizacionais é importante, pois a política é endêmica e onipresente nas configurações organizacionais.

O tema da política organizacional é abordado na literatura e correlacionado com variáveis como desempenho, compromisso com o trabalho, compromisso afetivo, intenções de saída, percepção de justiça, satisfação, *stress*, habilidade política, entre outras (Eldor, 2017; Jafariani *et al.*, 2012; Kaya; Aydin; Ayhan, 2016; Lau; Scully, 2015; Rosen; Levy, 2013; Solís; Monroy, 2015).

A literatura brasileira sobre o tema é escassa. Não foram encontrados estudos brasileiros nos últimos 10 anos que abordassem as variáveis percepção de comportamento político e desempenho nas bases de dados utilizadas.

Acredita-se que o assunto carece de melhor conceitualização e parece ser difícil de ser abordado pelos gestores. É como se os gestores soubessem da existência das ações políticas não planejadas pela organização, mas preferem “fingir que não veem” por não saberem lidar com essa questão.

De fato, a literatura se divide no entendimento da política ou percepção de comportamento político como algo positivo ou negativo para a organização. Para Solís e Monroy (2015) o foco tem sido a natureza egoísta do comportamento político no local de trabalho. Esse comportamento auto interessado é visto como uma forma negativa de política organizacional, geralmente associada a desfechos organizacionais prejudiciais. No entanto, para os autores há uma tendência na literatura respectiva que discute a possibilidade de um comportamento político positivo no local de trabalho.

Esse artigo tem como objetivo realizar uma revisão de literatura sobre a percepção de política organizacional e a influência de suas dimensões no desempenho individual e organizacional.

Os objetivos específicos são:

- Discutir sobre as principais vertentes dos estudos que abordam comportamentos políticos nas organizações e sua relação com o desempenho;
- Identificar as demais variáveis que são comumente estudadas junto à percepção de comportamentos políticos e desempenho;
- Elucidar as abordagens sobre o tema e auxiliar a gestão das organizações a lidar com o comportamento político na prática organizacional.



## 2. METODOLOGIA

Diante do exposto, o presente estudo aborda a relação da percepção de política organizacional com o desempenho e suas principais discussões em publicações recentes.

Este estudo constitui-se de uma revisão de literatura realizada no mês de outubro de 2022, na qual foram selecionados artigos nas bases de dados *EBSCOhost Research Databases*, *Google scholar* e *Spell Scientific Periodicals Eletronic Library*. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Percepção de Comportamento Político Organizacional, Política Organizacional, Percepção de Política Organizacional, Desempenho, Avaliação de Desempenho.

Os critérios de inclusão para os estudos encontrados foram ter sido publicados nos últimos 10 anos, ou seja, a partir do ano de 2012. Foram excluídos, portanto, os artigos publicados antes dessa data. Foram selecionados para essa revisão 06 (seis) artigos nas bases de dados consultadas que versavam sobre a percepção de comportamento político e sua relação com desempenho organizacional.

Após a seleção e leitura, os artigos foram classificados em uma tabela que apresentou seus principais achados e se houve correlação positiva ou negativa entre as variáveis percepção de comportamento organizacional e desempenho.

## 3. RESULTADOS

Nessa seção serão apresentadas as expressões: política organizacional e comportamento político, ambas são encontradas nas bases de dados e acreditou-se ser útil explicar as diferenças conceituais. Em seguida, a percepção de comportamento político será abordada e por fim, os efeitos positivos e negativos da percepção do comportamento político nas organizações serão discutidos.

### 3.1 Política organizacional e comportamento político

Jafariani *et al.* (2012) apontam para as diferenças conceituais entre política organizacional e comportamento político. Eles acreditam que a política

organizacional é mais ampla que comportamento político, mas muitos estudos têm tratado os conceitos como sinônimos. Enquanto a política organizacional vem da organização e estaria relacionada a uma perspectiva macro, o comportamento político vem do indivíduo e seria relacionado a uma perspectiva micro. Outra diferença apontada pelos autores é a de que a política organizacional se manifesta através de mecanismos e regras administrativas, enquanto os comportamentos políticos não seguem uma regra ou princípio para influenciar os outros.

Gunn e Chen (2006) conceitualizaram as políticas organizacionais de acordo com os seus meios ou com os seus fins. Na primeira abordagem, a política organizacional tem sido definida de forma ampla e inclui atos ou táticas (sancionados ou não sancionados pela organização), tais como assertividade, gratidão, racionalidade, sanções, troca de benefícios, bloqueio e coalizões para influenciar chefes, colegas de trabalho e subordinados. Já na segunda abordagem, a política organizacional é definida como política pejorativa, como atos de influência social, que são egoístas e contrários aos interesses organizacionais.

Mayes e Allen (1977) definiram critérios para rotular um comportamento como legítimo ou ilegítimo segundo seus meios e fins. Se um comportamento político ocorre com meios e fins legítimos, esse comportamento é legítimo e pode impactar positivamente nas interações humanas. No entanto, quando os comportamentos políticos ocorrem com meios ou fins ilegítimos ou ambos, esse comportamento é ilegítimo.

Para Valle e Perrewé (2000) o comportamento político é descrito como "o exercício da influência tática que é estrategicamente objetivo, direcionado, racional e destinado a promover o interesse próprio, à custa ou em apoio dos interesses dos outros".

Segundo Ferris *et al.* (2002) e Kacmar e Ferris (1991), a política organizacional é uma forma de comportamento dos funcionários que utiliza o poder de forma estratégica para alcançar resultados e maximizar os interesses pessoais, que não coincidem necessariamente com os objetivos da organização.

Para Ferris e Kacmar (1992), a política organizacional pode ser definida como a conversão dos resultados de uma situação específica em benefício de alguém, tal como influenciar os processos de tomada de decisão, podendo

impedir ou promover benefícios individuais. Embora este processo ocorra comumente a nível individual, pode também ocorrer a nível de grupo, em que a cooperação entre indivíduos tem lugar para aumentar os benefícios coletivos.

A política organizacional é conceituada em Lau e Scully (2015) como política pejorativa e interpretada como intencional, disfuncional e não sancionada ou no “melhor interesse” da organização. Apesar disso, Solís e Monroy (2015) afirmam que a política organizacional é um aspecto fundamental da vida organizacional e se relaciona com poder, autoridade e influência.

### 3.2 Percepção de comportamento político

O trabalho de Solís e Monroy (2015) mostrou que as percepções de uma pessoa sobre a política são mais importantes do que a presença real de políticas organizacionais. Isso está de acordo com as afirmações de Kacmar e Carlson (1997, p. 627 como citado por Lau e Scully, 2015), os quais observaram que "uma vez que as pessoas atuam sobre suas percepções da realidade, não a realidade per se, reconhecer e entender as percepções dos funcionários sobre a política é importante para as organizações".

Ferris, Russ e Fandt (1989 *apud* Lau e Scully, 2015) identificaram condições que geram percepções da política organizacional. Em primeiro lugar, o aumento da ambiguidade devido a metas pouco claras, papéis obscuros e procedimentos pouco claros permitem que as pessoas se utilizem das ambiguidades ou falta de clareza para alcançar seus objetivos pessoais através de comportamentos políticos. Em segundo lugar, o comportamento político pode ser gerado à medida em que as pessoas percebam que esse comportamento é eficaz, ou seja, surte efeito.

O estudo de Lau e Scully (2015) investigou como as percepções de política organizacional e de justiça dos subordinados medeiam as relações entre o uso de medidas financeiras e não financeiras em avaliação de desempenho e confiança nos superiores. Para tanto, partiu-se do pressuposto que a percepção de política organizacional possui três dimensões identificadas por Kacmar e Ferris (1991).

1) Comportamento político geral: quando as regras e regulamentação não são capazes de governar o comportamento das pessoas. Assim, os indivíduos políticos tentam formar a rede de relacionamento para ganhar influência e distorcer a informação para aumentar os interesses pessoais;

2) Avançar para avançar: quando há uma falta de ação para evitar conflitos ou falta de resistência das tentativas de influenciar os outros. Esse tipo de política organizacional é chamado de “ir para frente” porque depende de outros indivíduos que também atuem politicamente. Assim, os indivíduos agem politicamente para recompensar aqueles que não os ameaçam.

3) Políticas de pagamento e promoção: ocorrem quando a implementação de políticas de remuneração/promoção favorece aqueles que se envolvem com a política.

Os autores identificaram que as percepções dos funcionários sobre as políticas organizacionais provavelmente serão altas quando as medidas de desempenho forem (1) ambíguas, (2) inexatas e incompletas e (3) difíceis de entender. Para esses autores, os subordinados podem perceber menos políticas organizacionais quando as medidas não financeiras (medidas expressas em termos não monetários) são usadas para a avaliação do desempenho. As medidas não financeiras podem ser menos ambíguas, mais precisas e mais completas e são exemplificadas como taxas de satisfação dos funcionários, número de funcionários treinados, número de inovações, taxa de defeitos, a taxa de rotatividade de funcionários, número de inovações etc. As medidas não financeiras podem ser mais fáceis de entender pelos funcionários, pois suas tarefas estão intimamente alinhadas com tais medidas.

Por conseguinte, a política organizacional será reduzida porque os subordinados saberão quais medidas não financeiras seus superiores devem usar e se o processo de avaliação está de acordo com os critérios estabelecidos. Diante disso, os superiores podem achar que é mais difícil se desviar dos critérios estabelecidos, reduzindo o comportamento político.

Em geral, os resultados da pesquisa de Lau e Scully (2015) sustentam que as três formas de política organizacional medeiam significativamente as medidas não financeiras em relação à confiança nas relações. Em contrapartida, os resultados das medidas financeiras para confiança nas relações não são significativos. Na prática, os resultados apontam que o uso de medidas não

financeiras (como critério para a avaliação do desempenho dos funcionários) pode ter profundos efeitos sobre as reações dos funcionários, incluindo a confiança em superiores. Os autores concluem que as organizações não devem abordar a escolha de medidas de desempenho apenas pela perspectiva organizacional, mas também pelas perspectivas de seus funcionários.

Segundo Solís e Monroy (2015), as pessoas não reagem à política da mesma forma em diferentes culturas. Os indivíduos de *status* superior estão em melhor posição para moldar e se beneficiar com a tomada de decisões políticas, o que significa que a política tem um impacto menos deletério sobre as atitudes entre indivíduos de alto *status*.

### 3.3 Efeitos positivos e negativos da percepção de comportamentos políticos

As reações a percepções de comportamento político podem ser positivas ou negativas. Para Jafariani *et al.* (2012), o comportamento político apresenta facetas positivas e negativas, "legais e desagradáveis" para o observador e destinatários ou vítimas.

Solís e Monroy (2015) defendem a existência de uma política construtiva baseada, entre outros fatores, em motivação específica: causas dignas de busca, responsabilidade, buscando o bem-estar da organização e não o interesse próprio e, evitando assim, a necessidade de recorrer a qualquer meio para justificar os fins. Para os autores, a política organizacional construtiva contribui para uma maior democracia organizacional, pois facilita a conciliação dos interesses das diversas partes interessadas e pontos de vista concorrentes.

Eldor (2017) investigou o efeito conjunto do envolvimento dos funcionários e das percepções da política organizacional sobre o desempenho no trabalho, demonstrando que, quando os funcionários comprometidos percebem seu local de trabalho como político, eles se envolvem em mais compartilhamento de conhecimento e são mais criativos, proativos e adaptativos. Em ambientes altamente politizados, os funcionários empenhados remodelam seu ambiente de trabalho, percebem a política como um desafio e oportunidade para adquirir mais recursos e melhorar seu desempenho.

A pesquisa de Eldor (2017) sugere que a percepção de comportamento político como positiva ou negativa depende da atitude dos funcionários.



Enquanto para uns a política organizacional pode ser frustrante ou negativa para o desempenho, para outros, os engajados, o jogo de política organizacional, pode apresentar uma demanda positiva, desafiadora ou mesmo uma oportunidade para enfrentar esses desafios e responder às questões políticas de forma crítica, porque acreditam que isso é uma oportunidade para obter benefícios e realizações.

Kaya, Aydin e Ayhan (2016) discutiram os efeitos das percepções de comportamentos políticos de funcionários públicos sobre a justiça organizacional percebida e a intenção de sair, bem como a relação entre essas variáveis. Descobriu-se que as percepções sobre a política organizacional têm uma correlação significativa com a justiça organizacional percebida, ou seja, os funcionários sentirão que seu ambiente de trabalho é injusto devido a lutas políticas dentro da organização, as quais prejudicarão os esforços para sustentar a justiça que as organizações estão tentando estabelecer com a definição de regras e regulamentos.

Também foi descoberto por esses autores que as percepções das políticas organizacionais também têm efeitos positivos sobre a intenção de saída dos funcionários, porque eles querem trabalhar em um ambiente onde os comportamentos políticos não são experimentados. Muitos deles optam por não realizar tais atividades e não se preocupar com seu futuro na organização. Os resultados apresentam uma relação negativa entre a justiça organizacional e a intenção de sair, ou seja, os funcionários se sentirão mais seguros e confortáveis em um ambiente justo. Os autores inferem que se há percepção de comportamento político e de injustiça organizacional, haverá intenção de saída e a organização perderá em produtividade e eficiência.

Solís e Monroy (2015) descobriram que as PPO's estão positivamente relacionadas ao desempenho organizacional. As empresas mexicanas têm melhores resultados e desempenho quando seus funcionários percebem a política organizacional no local de trabalho. Segundo os autores, a percepção da política organizacional nem sempre é uma influência ruim, em vez disso, as PPO's podem estar relacionadas a maiores percepções de desempenho. Isso porque os funcionários perceberam que a política é apenas um interesse próprio, projetado para levar as pessoas ao que elas querem e não necessariamente

afetar o desempenho percebido da organização. Já a variável compromisso afetivo não afetou a relação entre PPO e desempenho.

Para Ferris, Russ e Fandt (1989 *apud* Jafariani *et al.*, 2012), haveria três respostas potenciais às percepções de comportamento político: (1) saída da organização, (2) permanência na organização sem engajamento à política e (3) assumir um papel ativo na estrutura política. Esse último seria uma tentativa para se obter algum controle sobre o ambiente organizacional carregado politicamente.

Solís e Monroy (2015) também acreditam que os indivíduos que percebem seu ambiente organizacional como altamente político, mas relutam em abandonar a organização, se envolvem em comportamentos políticos como um mecanismo de controle através do qual sua situação pode ser mais suportável.

Rosen e Levy (2013) investigaram os mecanismos psicológicos relacionados às políticas organizacionais com o desempenho das tarefas, o comportamento da cidadania organizacional (entendido como esforços adicionais para ajudar outros funcionários e a organização), os comportamentos contraproducentes e o papel da habilidade política nesse contexto.

Discutiu-se que a relação entre empregado e organização envolve uma expectativa de recompensa através da meritocracia, ou seja, os esforços dos empregados serem recompensados com benefícios materiais e socioemocionais, chamada contratação psicológica. No entanto, quando o trabalhador percebe o comportamento político, visto como egoísta e autointeressado, ocorre a violação do contrato psicológico. Por conseguinte, eles acreditam que o ambiente político gera conflitos, agressividade e tensão (Blau, 1964; Morrison; Robinson, 1997; Rousseau, 1989).

Rosen e Levy (2013) defendem que as atitudes de trabalho (satisfação no trabalho e compromisso organizacional) medeiam os efeitos da PPO no desempenho através da ligação da tensão e violação de contrato psicológico ao desempenho, reduzindo o desempenho da tarefa e aumentando os comportamentos contraproducentes.

As atitudes estariam associadas a reações afetivas negativas e crenças sobre os empregadores (ou seja, devido à presença de políticas, a organização é vista como fonte de tensão e responsável por violar o contrato psicológico). O

comportamento de cidadania não foi mediado pela tensão e violação do contrato psicológico, mas sim, a PPO possui efeitos diretos sobre ele.

Esses autores também explicam que as diferenças individuais determinam como os empregados respondem a PPO, de acordo com a habilidade política que o indivíduo possua, no sentido de compreender intuitivamente as pessoas, os fatos e as interações da organização. Segundo os autores, a habilidade política é um recurso que auxilia indivíduos a lidar com a política, aumenta a compreensão dos funcionários sobre a política organizacional e proporciona aos indivíduos um senso de controle sobre o meio ambiente. Nesse sentido, os funcionários que possuem habilidade política tendem a considerar a política como menos ameaçadora e, portanto, se sentem menos tensos com os comportamentos políticos existentes na organização.

A tabela a seguir apresenta os achados das publicações recentes apresentadas nessa revisão, ou seja, publicadas nos últimos 10 anos.

Tabela 1: Principais resultados das publicações recentes selecionadas nessa revisão.

<b><i>Autores (ano)</i></b>	<b><i>Principais resultados</i></b>	<b><i>Correlação PPO e desempenho positiva (+) ou negativa (-)</i></b>
<i>Eldor (2017)</i>	A percepção de comportamento político é encarada como um desafio a melhorar seu desempenho e torna os funcionários mais criativos, proativos, adaptáveis e propensos a compartilhar seus conhecimentos.	+
<i>Jafariyani et al. (2012)</i>	Comportamento político não é sinônimo de política organizacional e há diferenças explícitas entre eles em termos de origens, funções, formas de aparência e domínio. O comportamento político ilegítimo nunca deve aparecer especialmente em gerentes. Se isso acontecer, será o ponto de partida para a evasão das regras e a anormalidade nas organizações.	Não correlacionada
<i>Kaya, Aydin e Ayhan (2016)</i>	Quando os funcionários percebem o comportamento político também percebem que o ambiente é injusto e têm intenções de sair, o que diminui a produtividade e eficiência.	-
<i>Lau e Scully (2015)</i>	As percepções dos subordinados de política organizacional e justiça medeiam as relações entre o uso de medidas não financeiras dos superiores em avaliação de desempenho e confiança nesses superiores.	+
<i>Solís e Monroy (2015)</i>	A percepção de política organizacional aumenta o desempenho da organização. Já o comprometimento afetivo não influencia a relação entre PPO e desempenho. Também há uma fraca correlação entre comprometimento afetivo e desempenho.	+
<i>Rosen e Levy (2013)</i>	A tensão e a violação psicológica do contrato medeiam os efeitos da política percebida sobre as atitudes do trabalho, o que, por sua vez, medeia a política ao desempenho das	-

---

tarefas. A PPO possui efeito direto sobre o comportamento de cidadania, que não é mediada pela tensão e violação do contrato psicológico. A habilidade política modera a tensão e a violação do contrato psicológico e o esforço do trabalho.

---

Fonte: Própria autoria (2022).

#### **4. CONCLUSÃO**

Como se viu na presente revisão de literatura, a política organizacional é um fenômeno presente nas organizações. Os seus efeitos sobre as organizações dependem da percepção dos funcionários, por isso, os estudos enfatizam a percepção de comportamento político e sua relação com a variável desempenho e outras que se correlacionam.

Os gestores não devem negligenciar esse importante aspecto do cotidiano organizacional e devem, como apresentado nessa revisão, adotar medidas para a redução dos efeitos negativos da percepção de política organizacional. Uma das soluções apresentadas aqui é de que a avaliação de desempenho deve conter medidas não financeiras que reduzam a ambiguidade na avaliação de desempenho, melhorando o entendimento por partes dos subordinados e, conseqüentemente, a confiança em seus superiores.

Alguns estudos apresentaram a percepção de comportamento político como prejudicial ou ilegítima, responsável pelo aumento da percepção de injustiça e das intenções de saída, fatores que reduziriam o desempenho. No entanto, alguns estudos apontaram que a percepção de comportamento político pode ser encarada como um desafio pelos funcionários de modo a torná-los mais proativos, adaptáveis, criativos e propensos a compartilhar seus conhecimentos, aumentando o desempenho.

Outro estudo reconhece os efeitos deletérios da percepção de política organizacional, como causadora de tensão e violação do contrato psicológico, e conseqüentemente geradora de comportamentos contraproducentes e de queda no desempenho, mas reconhece o papel da habilidade política como moderadora de tais efeitos nas atitudes dos funcionários.

Conclui-se que não é possível extinguir os comportamentos políticos, mas sim, atuar na percepção deles. Desse modo, a gestão das organizações deve intervir não para eliminar aquilo que parece inevitável e inerente ao

comportamento humano, mas procurar minimizar os efeitos negativos e potencializar os efeitos positivos das percepções de comportamentos políticos.

Como limitação desse estudo, está o reduzido número de artigos selecionados em virtude da escassa quantidade de publicações sobre o tema, sobretudo na literatura brasileira.

Para pesquisas futuras sugere-se que o estudo do impacto dos comportamentos políticos sobre o desempenho em ambientes organizacionais seja abordado no contexto brasileiro, considerando os aspectos culturais que determinam as atitudes e comportamentos dos indivíduos que refletem no ambiente laboral.

Também, sugerem-se estudos de campo que abordem as causas dos comportamentos políticos e não somente as reações dos indivíduos a esses comportamentos. Assim, o foco estaria na causa e não, nas consequências da política organizacional. Conhecendo-se as causas, acredita-se que a gestão poderia minimizar a existência da política organizacional e assim, evitar os efeitos negativos expostos nessa revisão.



## REFERÊNCIAS

BLAU, Peter M. Exchange and power in social life. New York: Wiley, 1964. 352 p.

ELDOR, Liat. Looking on the bright side: The positive role of organisational politics in the relationship between employee engagement and performance at work. **Applied Psychology**, v. 66, n. 2, p. 233-259, 2017. <https://doi.org/10.1111/apps.12090>

FERRIS, Gerald R. *et al.* Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. **The many faces of multi-level issues**, p. 179-254, 2002. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(02\)01034-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(02)01034-2)

FERRIS, Gerald R.; RUSS, Gail S.; FANDT, Patricia M. Politics in Organizations. *Impression Management in the Organization*, p. 143-170, 1989.

FERRIS, Gerald R.; KACMAR, K. Michele. Perceptions of organizational politics. **Journal of management**, v. 18, n. 1, p. 93-116, 1992. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800107>

GUNN, Jane; CHEN, Stephen. A micro-political perspective of strategic management. **Handbook of organizational politics**, p. 209-229, 2006.

JAFARIANI, Hasan *et al.* Political behavior in organizational context: nature, research and paradigm. **Management Science Letters**, v. 2, n. 8, p. 2987-3000, 2012. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2012.09.008>

KACMAR, K. Michele; CARLSON, Dawn S. Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. **Journal of management**, v. 23, n. 5, p. 627-658, 1997. <https://doi.org/10.1177/014920639702300502>

KACMAR, K. Michele; FERRIS, Gerald R. Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. **Educational and Psychological measurement**, v. 51, n. 1, p. 193-205, 1991. <https://doi.org/10.1177/0013164491511019>

KAYA, Nihat; AYDIN, Samet; AYHAN, Özgür. The effects of organizational politics on perceived organizational justice and intention to leave. **American Journal of Industrial and Business Management**, v.6, p. 249-250, 2016. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2016.63022>

LAU, Chong M.; SCULLY, Glenda. The roles of organizational politics and fairness in the relationship between performance management systems and

trust. **Behavioral research in accounting**, v. 27, n. 1, p. 25-53, 2015.  
<https://doi.org/10.2308/bria-51055>

MAYES, Bronston T.; ALLEN, Robert W. Toward a definition of organizational politics. **Academy of management review**, v. 2, n. 4, p. 672-678, 1977.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1977.4406753>

MORRISON, Elizabeth Wolfe; ROBINSON, Sandra L. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. **Academy of management Review**, v. 22, n. 1, p. 226-256, 1997.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/259230>

ROSEN, Christopher C.; LEVY, Paul E. Stresses, swaps, and skill: An investigation of the psychological dynamics that relate work politics to employee performance. **Human Performance**, v. 26, n. 1, p. 44-65, 2013.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.2012.736901>

ROUSSEAU, Denise M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee responsibilities and rights journal**, v. 2, p. 121-139, 1989. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

SOLÍS, Edgar Rogelio Ramírez; MONROY, Verónica Ilián Baños. Between love and war: The effects of affective commitment in organizational politics and organizational performance. **Journal of organizational culture, communications and conflict**, v. 19, n. 2, p. 69, 2015.

VALLE, Matthew; PERREWE, Pamela L. Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. **Human relations**, v. 53, n. 3, p. 359-386, 2000.  
<https://doi.org/10.1177/0018726700533004>



## CAPÍTULO 02

### O NOVO ESPAÇO DO MARKETING DE VENDAS DIRETAS

#### **Jorge Figueiredo, Ph.D.**

Professor Auxiliar na Universidade Lusíada  
E-mail: jorgefig85@gmail.com

#### **António Cardoso, Ph.D.**

Professor Associado na Universidade Fernando Pessoa  
E-mail: ajcaro@ufp.edu.pt

#### **Isabel Oliveira, Ph.D.**

Professora Auxiliar na Universidade Lusíada  
E-mail: isabel.m.m.oliveira@gmail.com

#### **Manuel Pereira, Ph.D.**

Professor Adjunto no Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
E-mail: msousa.manuel@gmail.com

#### **Maria Nascimento, Ph.D.**

Professora Adjunta do Instituto Superior de Educação e Ciência  
E-mail: maria14276@gmail.com

**RESUMO:** O teatro moderno surge com uma intensificação do fenómeno co-presente, alicerçado numa comunicação muito mais vivencial e participativa, colocando de parte o distanciamento entre ator-espetador, posto em prática pelo teatro convencional (a chamada «quarta parede» ou «parede invisível»). O trabalho geral do teatro moderno define-se na prática como um trabalho unificante, fazendo com que se reúnam ator e espetador, abolindo a distância espacial, adequando-a de acordo com as suas pretensões, buscando uma linguagem comum a todos, para melhor direcionar o interesse do seu público. Da mesma forma que o teatro moderno se opõe ao convencional, a força de vendas distingue-se da venda tradicional, com a aproximação vendedor-cliente, privilegiando a experiência direta de contacto, numa relação humana com base numa comunicação total, envolvendo os intervenientes num forte ambiente empático. Nesse sentido, as vendas atuais, anexadas a uma visão moderna, alarga o seu espaço de ação, dando preferência a locais mais amplo, onde todos interagem, motivando-os para a experimentação do produto. Este trabalho recorre ao estudo de caso para perceber a integração das práticas do teatro moderno por parte dos vendedores que atuam no setor imobiliário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teatro Moderno; Interação; Vendas Diretas; Espaço Cénico.

**ABSTRACT:** Modern theater comes up with an intensification of co-present phenomenon, based on a much more experiential and participatory communication, part of putting distance between actor-spectator, put in place by conventional theater (the 'fourth wall' or 'invisible wall '). The overall work of modern theater is defined in practice as a unifying work, gathering actor and spectator, abolishing the spatial distance, adjusting it according to his claims, seeking a common language to all, to better target the interest of your audience. Just as the modern theater is opposed to the conventional, the sales force is distinct from the traditional sale with the vendor-customer approach, focusing on the direct experience of contact, a human relationship based on total communication, involving stakeholders in strong empathic environment. In this sense, current sales, attached to a modern view, extend its area of action, giving preference to larger sites where all interact, motivating them to trial the product. This paper uses the case study to realize the integration of the practices of modern theater from the sellers who work in real estate.

**KEYWORDS:** Living theater; Interaction; Direct sales; Scenic area.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objeto, o estudo de um fenómeno que sofreu alterações de condicionantes várias, especialmente na década de 70 e 80 – a co-presença. Estas manifestações comunicacionais intensificam-se devido ao aparecimento de uma teatralização muito mais relacional e vivencial que recusa por completo o distanciamento entre ator – espectador, posto em prática pelo teatro convencional (a chamada «quarta parede» ou «parede invisível»). Desta noção de teatro como modalidade de interação vão resultar diferentes vertentes de experimentação teatral que foram sobretudo exploradas durante essa época e que marcaram uma mutação estética no próprio conceito de teatro. Essa aproximação entre ator-espetador proporciona uma abertura do espaço cénico adequado a cada circunstância, desafiando o público para a ação.

Através duma interdependência cultural, tal como o teatro, as técnicas de vendas diretas apelam a uma maior interação vivenciada no processo de negociação, promovendo uma atitude aberta, flexível e capaz de se readaptar facilmente a qualquer situação, não estabelecendo fronteiras ao seu «espaço cénico», aberto à experimentação.

A escolha do ramo imobiliário para caso prático, deve-se ao facto de se considerar indispensável o fator co-presente e a gestão de espaço neste tipo de vendas e onde o seu processo normalmente é mais longo e com maior envolvimento entre as partes.

Dado o contexto do estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa, inserida num paradigma da compreensão, onde os resultados se impõem, não pela grandeza da amostra, mas pela relação sujeito – objeto, na qual os sujeitos agem em situação. O estudo surge de uma pesquisa e reflexão sobre a problemática em apreço, aprofundando algumas questões teóricas que sustentam o caso prático. Nesse sentido, depois de analisar os aspetos comunicacionais da arte de representação, começar-se-á por uma abordagem sobre o teatro moderno como modalidade de interação e, conseqüentemente, observar-se-á o paralelismo da gestão do espaço no marketing de vendas diretas. Ao mesmo tempo será feita a recolha de informação sobre as vendas, pela observação direta, com a respetiva análise.



## 2. O TEATRO MODERNO COMO MODALIDADE DE INTERAÇÃO

O teatro atual tem a preocupação de realizar um «espetáculo vivo», ligado diretamente à realidade social, crente num diálogo verdadeiro entre espectadores e público, acerca dos problemas mais urgentes, mais contraditórios da vivência quotidiana (Artaud, 2020; Brook, 2008).

O teatro europeu sente uma nostalgia da sua origem cáltica, onde predomina o rito na vida social. Esse regresso às fontes tem em Antonin Artaud uma figura emblemática que rejeita o teatro burguês, fundado sobre o verbo, a repetição mecânica e a rentabilidade. Artaud renova o teatro com o recurso à cerimónia ritual. Encontra assim a sua via na apresentação sagrada de um acontecimento único, perante um espectador que põe as suas preocupações e a profundidade da sua alma à vista de todos, com a esperança confessada duma redenção coletiva (Artaud, 2020).

O teatro depois de se ter desfeito do rito e da cerimónia, procura desesperadamente reencontrar-se, mas agora através de uma forma consciente de ritualização. O trabalho geral do teatro vivencial define-se na prática, como um teatro unificante, fazendo com que se reúnam ator e espectador, abolindo a distância espacial, e mesmo temporal. Busca uma linguagem comum a todos, para melhor direccionar o interesse do seu público (Fazenda, 2007; Taxopoulou, 2023).

A «cena à italiana», característica do teatro convencional, ou «cena fechada», impossibilita o público de participar na peça, reduzindo-o ao mero papel de observador impotente e distante. Ao invés, o «teatro verdadeiro» obriga a destruição desta «quarta parede» ou «parede invisível» (barreira que impossibilita a aproximação ator-público), fundindo o palco e a sala, criando nos atores e espectadores, a referida unificação de um só grupo em perfeita comunhão (Brook, 2011; Brecht, 2023).

São estas as condições que o teatro moderno necessita para mergulhar nas suas origens, no teatro primitivo – o teatro ritual. O espetáculo transforma-se em culto, em rito, com a participação envolvente da mesma celebração (Barbosa, 2003; Brecht, 2023).

Os ritos são comunicações de grupo que transmitem uma mensagem ritualizada pela comunidade. Todo o grupo participa, quer por cantos, orações,

silêncios, bravos, hurras, de maneira a que a comunicação coletiva se instale. Estas formas de expressão processadas num espaço indiferenciado (união física entre palco e sala), leva o público também ao mundo da ficção, o que lhe possibilita um forte envolvimento sensorial, com o recurso na maior parte das vezes, ao confronto físico (Boal, 2009; Delgadillo, 2019).

Tratava-se de «provocar» o espectador, desafiá-lo à participação, destruindo a cerca que separa o teatro do povo, deixando de ser um privilégio de elite, transpondo-o para a realidade vivenciada. O «teatro verdadeiro» facilita a penetração da arte na vida, aproximando a realidade teatral da realidade social, O desaparecimento do «teatro comercial» dava lugar a uma comunicação de um corpo em contacto com outros corpos, na medida em que todos se dispõem a um contacto vivo e criativo. As personagens iriam tornar-se parecidas com os seus próprios intérpretes, sendo o «papel» desempenhado pelos atores (e espectadores, que agora são atores), o de cada um se assumir tal qual como é – serem eles próprios, em que a palavra de ordem era: “Nós não atuamos, nós somos” (Boal, 2009; Nunes, 2009; Brecht, 2023).

Numa perspectiva do teatro moderno, referente ao ator e público, as preocupações e vivências de um, deveriam ser partilhadas e interiorizadas pelo outro. De acordo com esta ideia, existe uma linguagem cénica inovadora capaz de fazer interagir todos os intervenientes teatrais (em que todos são autores, atores, diretores e cenógrafos), numa co-criação do teatro em ato (Guinsburg, 2006). O que se pretende do teatro de participação para o ponto de vista aqui tematizado, não é, indubitavelmente, uma manifestação irracional, baseada numa loucura provocatória e revolucionária, com recurso muitas das vezes à agressão física, como era comum em alguns grupos mais contestatários (Brook, 2011). A pertinência nesta abordagem incide particularmente, e de uma forma inequívoca, no hipotético relacionamento empático, contraído pelos atuantes, com vista a uma estética envolvente que partilha as experiências vivenciadas. Daí, concordar-se com Pedro Barbosa (2003), quando diz que se deverá chamar “«teatro vivencial» para evitar cair no termo equívoco de «teatro-ritual» (...)”. O espectador é inserido na ação teatral de «corpo e alma», de maneira a assimilar todas as sensações produzidas, de tal forma que ultrapasse a simples «vivência».

Uma das premissas para a concepção de um ato teatral é a existência de um espaço. E o teatro é sempre um lugar no espaço, que é delimitado pela separação entre o olhar do público e o objeto observado (a cena) (Pavis, 2008). O espaço de representação é uma arquitetura que cessa quando o seu papel no palco tem lugar, e deixa de ser palco, no preciso momento em que termina a sua representação. A função representativa do palco existe independentemente da sua disposição arquitetónica. Na generalidade, o palco apresenta uma construção, mas não é de forma alguma a sua disposição arquitetónica que lhe possibilita ser palco. Essa identidade surge no preciso momento em que é representado o local da ação dramática (Carlim & Rosseto, 2021; Goldberg, 2007).

Não é relevante que o palco seja ou não uma construção, faça parte integrante de um edifício teatral, ou seja qualquer outro local na rua ou no campo. O que interessa, efetivamente, é que o palco do teatro possa representar uma rua ou um prado, e que esses espaços possam ter qualquer outra representação. Este autor admitiu que o palco não fica limitado à sua arquitetura, pois o espaço cénico não é necessariamente um espaço, podendo, por exemplo, o som representar da mesma forma um palco, a música ser o evento, o cenário a mensagem... Com a mesma abertura ao teatro participativo, Boal (1997) quando referiu que o teatro podia ser representado por qualquer pessoa, acrescentou que todo o espaço pode ser cénico, até mesmo os espaços convencionais de teatro (menos próprios para o «teatro verdadeiro»).

Não podendo esquecer que o palco não fica dependente da sua arquitetura, existe uma importância decisiva ao espaço cénico, afirmando que, de futuro, possivelmente se possa vir a estudar a arte teatral a partir da sua arquitetura. É evidente que cada estética teatral exigiu um espaço próprio adequado às suas práticas. O espaço grego recusou a amplitude do teatro primitivo e já não serviu para a Idade Média. Esta por sua vez, apoderou-se dos altares e das naves dos templos, passando para os degraus das Igrejas, e finalmente conquistou as praças e ruas. O período elisabetano levou o teatro a fechar-se em estalagens e currais, ganhando no século XVII o estatuto convencional de «palco italiano» que ainda perdura (Brook, 2008; Do Nascimento, 2019; Massey, 2005).

No tocante à ampliação do campo de visão do público, inúmeras experiências foram feitas na busca de um «teatro em movimento total», mas é quando o teatro abandona o edifício fechado e vai pelas ruas em busca do público, que ele melhor se realiza como arte de representação (Barbéis, 2010; Carlim & Rosseto, 2021).

Diversos autores defendem as «construções práticas» dos espaços cénicos que permitem perfeitamente realizar um espetáculo mais utilitário, construtivista, «extra teatral», que se desenvolveria em qualquer local (numa praça pública, numa fábrica, num navio...) (Barbéis, 2010; Beckett, 2003). Estas novas tendências contemporâneas praticantes do «te-ato» refutam por completo o espaço tradicional do edifício teatral na implementação das suas ações. O teatro precisou abandonar o que herdou de outras épocas (sua fixidez num local específico arquitetónico, a ideia de que é uma mercadoria) para voltar à sua raiz (o contato inventivo entre um grupo de pessoas).

O teatro ao sair dos espaços fechados por si só, não garante a envolvência tão desejada pelo teatro moderno. Será necessário distinguir «teatro-ao-ar-livre» de «teatro-de-rua» : o primeiro, embora realizado num espaço exterior (rua, esplanada, campo..) pode não ter qualquer relação com o teatro vivencial e apresentar-se da mesma forma que o convencional. O segundo identifica-se com o «te-ato», alargando o seu espaço mediante as necessidades, e ausentando todo o tipo de barreiras (Artaud, 2006; Brecht, 2023; Kelletler, 2006).

Todo o espaço pode ser cénico, mas não há espaços iguais, ou que surtam o mesmo efeito quando postos em prática. Na perspetiva de Peter Brook (2008), cada situação é única, e para que a comunicação se processe da melhor forma entre atores e público, deve-se coadunar o espaço com todos os elementos intervenientes no processo dramático.

### **3. A INTERAÇÃO VIVENCIADA NO MARKETING DE VENDAS DIRETAS**

Da mesma forma que o teatro moderno se opõe ao convencional, a força de vendas distingue-se da venda tradicional, com a aproximação vendedor-cliente. Esta comunicação não se baseia em afirmações com um único sentido, mas sim, numa ligação bidirecional (Leal, 2005; Regina, 2021). Na aproximação

que o vendedor estabelece com o comprador, deverá ter sempre presente o «feed-back» de interações com a noção objetiva dos seus próprios comportamentos e das reações por ele provocadas no comprador. O «feed-back» facilita a possibilidade de conduzir as atitudes de acordo com as reações do comprador e as exigências da situação na consecução do objetivo pretendido. Refere-se a uma prática conivente com uma atitude aberta, flexível e capaz de se readaptar facilmente a qualquer situação (Ali & Nakti, 2023; Justino, 2007).

A atividade do vendedor, que implica a co-presença dos intervenientes no processo, privilegia a experiência direta de contacto, numa relação humana, alicerçada no domínio da comunicação total (verbal e não verbal). Essa relação comunicacional envolve vendedores e clientes num forte ambiente empático. O serviço-pessoal representa a forma como a interação vendedor-cliente se processa, relevando todos os esforços centrados na pessoa do cliente, independentemente de ter sido ou não, inicialmente o emissor da relação (Ali & Nakti, 2023; Leal, 2005).

Cabe ao vendedor a oportunidade de desencadear a interação, sendo muitas das vezes o primeiro contacto mal efetuado ou uma avaliação errada do cliente que põe em causa uma possível venda. Daí, a importância das primeiras impressões como um facto irreprodutível. Os intervenientes no processo de venda são atores que representam os seus «papéis», respeitando determinados rituais, em que o vendedor deve estar permanentemente consciente da sua função a desempenhar (Agustin, 2005; Regina, 2021).

O vendedor, como iniciador da conversação, deve tornar-se recetivo aos problemas que preocupam o cliente e participam no seu universo familiar (colocar-se na situação do comprador). Quando há um tom de confiança ou de confiança entre ambos, torna-se então num encontro, uma comunicação autêntica entre dois seres que se revelam um ao outro, permutando experiências, sentimentos – instantes de meta-comunicação, ou seja, comunicação sobre comunicação.

Pode ser vantajoso o cliente sentir confiança e amizade com o vendedor, proporcionando mais «contactos» futuros. O «contacto» estabelece-se com maior envolvência quando a venda proporciona manifestações de grupo. O vendedor é «transformado» num anfitrião ou animador, num ambiente de convivialidade, assente na escuta, no calor humano e na partilha de pontos em

comum. O trabalho interativo do grupo vai buscar toda a «mistificação-desmistificada» e «dramatização-desdramatizada», próprias do teatro atual, transpostas agora para as vendas modernas (Pink, 2019).

A desmultiplicação é uma das principais vantagens do sistema, assim como, a desmistificação e a desdramatização do ato comercial, dado que também num sistema destes nunca se é obrigado a comprar, sendo o principal objetivo, fazer uma visita.

Não quer isto dizer que a encenação não é necessária, pelo contrário, é indispensável, e sem ela a demonstração arriscava-se a não ter êxito: deve preparar-se a demonstração e não impô-la de uma forma desconexa. Uma boa apresentação conduz o cliente para a experimentação (Agustin, 2005; Lovelock & Wright, 2002).

Há vantagens nas vendas em reunião, considerando que esta atividade, sendo bem conduzida, reúne as melhores condições para a prática da amostragem e experimentação. O comprador deve ter contacto direto com o produto, não assistir impassível àquilo que o demonstrador faz; necessita de uma experimentação, o mais completa possível, familiarizando-se com o produto, ser encorajado a prosseguir e elogiado pelo progresso atingido. A familiaridade entre o vendedor e o cliente, que vem sendo preconizada, exige uma postura adaptável e adequada às circunstâncias. O «à vontade» do vendedor para conseguir apresentar-se, cumprimentar e conversar com os clientes com naturalidade implica muito treino, a começar pelo relaxamento, controlo e redução da ansiedade, além do discurso a utilizar para cada cliente em particular (Berkowitz & Kerin, 2003; Las Casas, 2005; Regina, 2021).

Todo este trabalho necessita da chamada «psicologia de venda» que consiste no estudo das características do cliente, conhecendo a sua personalidade, para utilizar a estratégia adequada, devendo tornar-se tão flexível, com recurso à criatividade, de modo a mudar a atitude do cliente a seu favor. A análise do cliente tem mais fundamento no decorrer da interação, de uma maneira dinâmica e adaptada à realidade, que de modo estático (Lovelock e Wright, 2002; Regina, 2021).

É conveniente uma análise morfopsicológica antes da entrevista, de uma forma muito rápida (alguns segundos), que permita ao vendedor treinado descobrir as formas exteriores dos indivíduos, tendências, inclinações e

sentimentos da alma humana. É durante a transação, quando experimentam o produto, que os clientes manifestam maior emoção. Aí, os vendedores reúnem todas as condições para observar a conduta dos pretendentes à compra (Ali & Nakti, 2023; Justino, 2007).

Também se torna relevante abordar o comportamento do cliente, tendo em consideração que pessoas tímidas ou mais distantes poderão sentir-se constrangidas com um «à vontade» ou uma proximidade desapropriada. Uma tentativa de persuasão mal conduzida pode produzir um efeito contrário, dissuadindo os clientes (Churchill, 2000; Las Casas, 2005).

As vendas vivenciadas pretendem interagir o vendedor com o cliente através da experimentação construtivista. O sucesso está nos contactos naturais e verdadeiros e nunca em manifestações forçadas ou exibicionistas. Nesse sentido, esta prática apela à sinceridade e anti-ilusionismo, rumo a uma maior credibilidade (Pink, 2019).

#### **4. O NOVO «ESPAÇO CÉNICO» NO MARKETING DE VENDAS DIRETAS**

A perspetiva de Marketing tem a sua estratégia direccionada para os potenciais clientes. Compete a estes profissionais fazerem o estudo das zonas de frequência e locais que melhor poderão servir o público-alvo. A área de mercado ou zona comercial é considerada como um espaço territorial, dentro do qual o comerciante desenvolve relações privilegiadas com os seus clientes. É comum um negociante possuir várias hipóteses de localização numa determinada zona geográfica, tendo em consideração, a função do mercado potencial existente e da concorrência atual.

Existem vários métodos de seleção dessas áreas, muito embora, não se deva optar por uma avaliação simplista; bem pelo contrário, é necessário escolher um critério credível para evitar falhas e perdas de investimentos. É após a definição da zona que as empresas deverão implementar o seu local de venda ou «espaço cénico» de venda. Em muitos casos o vendedor tem que se adaptar ao local, não tendo muitas alternativas de escolha. São os métodos relacionais dos vendedores que se ajustam aos diferentes lugares e situações onde o ato de venda se desenrola. É o contexto e o tipo de relação com o cliente potencial

ou atual que estes métodos determinam, tendo em vista a sua influência no ato negocial (Ali & Nakti, 2023; Smith, Seger & Mackie, 2007).

Os locais de venda podem ser nas instalações do vendedor (loja ou escritório), nas instalações do cliente (na residência ou na empresa), em exposições (salões ou feiras), em manifestações promocionais, comerciais, desportivas, artísticas, sendo pontuais ou planeadas. Os técnicos de vendas terão que estudar o lugar adequado aos comportamentos manifestados pelos clientes. Os próprios locais onde se processa o ato negocial têm influência psicológica no potencial comprador (Lewis, Haviland-Jones & Barrett, 2008).

O processo interativo no teatro moderno, que vai às suas origens («pré-teatro») buscar a sua fundamentação, quando pratica um «espetáculo vivo», num espaço aberto, sem barreiras, encontra nas forças de venda uma situação não muito diferente. O comércio atual anexado a uma visão mais moderna, alarga o seu espaço de ação, dando preferência a locais mais amplos, onde todos, através da interação, participem.

A força de vendas adota as feiras (que vão buscar as suas origens aos tempos bíblicos), para as incrementar e especializar para cada tipo de produto.

Com uma sociedade cada vez mais competitiva, mercados em constante transformação e clientes mais exigentes e seletivos, as feiras e salões profissionais constituem um instrumento de marketing que favorece e acelera os processos de venda, permitindo estabelecer contactos com um grande número de clientes atuais e potenciais, num período de tempo (Faria, 2020; Leal, 2005).

As feiras possuem muito movimento, que pode gerar, por vezes, confusão na abordagem dos clientes. É preferível, em vez de conversar pouco com dezenas de clientes potenciais, falar apenas com algumas pessoas e convertê-las em clientes reais. Os certames das feiras são locais que propiciam os negócios, pois conhecem-se novos clientes e podem-se rever os atuais. O «stand» deve ser estudado de acordo com o seu tamanho e localização, para uma melhor frequência e receção das visitas. Este género de evento tem a particularidade de facilitar o relacionamento dos intervenientes, motivando-os para a experimentação do produto (Faria, 2020; Smith, 2007).

Há também uma tendência para uma animação do treino de campo, saindo com os profissionais em visita a clientes, aconselhando, demonstrando e supervisionando o trabalho. Estas iniciativas contribuem fortemente para o



alargamento do «espaço cénico» das vendas, quebrando as barreiras impostas pelas vendas tradicionais. As atividades de venda que ocupam o vendedor durante o dia inteiro fora dos escritórios prescindem dos seus espaços, dando uso aos centros de reagrupamento, que permitem compartilhar instalações, porque dispõem de salas de reuniões, áreas de treino por vídeo e estações de trabalho para eventos e projetos especiais e também para entreter os cliente ou simplesmente se reunir com os colegas. Há um aproveitamento de espaço aliado a uma economia de gastos (Dos Santos, & Estender, 2019; Ferrel, 2006; Levy e Weitz, 2000).

Cada cliente exige um tratamento e um local próprio de atendimento. Os clientes diferem substancialmente uns dos outros, devido à sua cultura, nível social, económico, personalidade e situação que estão a vivenciar. Este apelo à interação, à experimentação, ao construtivismo, mas muito em parte, ao local onde se desenrola a ação no ato negocial exige um «espaço cénico» adequado às circunstâncias, ao produto ou mesmo às características do cliente. Neste sentido, dever-se-á fazer sempre um «atualização» do local de venda ao cliente em questão, no sentido em que este se possa sentir mais à vontade (Agustin, 2005; Faria, 2020).

Terá de haver, necessariamente, uma maior interpenetração do teatro e Marketing com o ambiente socio-cultural, para uma fomentação e transmissão de valores verdadeiros e transparentes, impostos pelo teatro vivencial e assimilados pelo Marketing de vendas diretas.

## **5. METODOLOGIA**

Após a realização de uma análise comparativa entre a comunicação teatral contemporânea e o marketing de vendas diretas, e a observação duma convergência de fatores manifestados por ambas as partes, conseqüentes da intensificação da co-presença, poder-se-á afirmar com alguma convicção que o marketing adota, para pôr em funcionamento a sua força de vendas, uma filosofia baseada, em grande parte, na política orientada pelo teatro moderno. Nesse sentido, considera-se pertinente a inclusão de um caso prático para uma maior concreção das ilações a constatar.

Para o caso prático a desenvolver, considerou-se de importância significativa uma observação do processo de venda no ramo imobiliário, na medida em que esta área parece ser aquela que «obriga» a um maior relacionamento entre as partes. O estudo foi efetuado em várias empresas imobiliárias, para uma melhor seleção, mas tendo sempre presente a metodologia qualitativa inserida num paradigma da compreensão, pelo que se pode considerar um estudo de caso (Yin, 2012).

Segundo Merseth (1996), este método pode assumir três tipologias que permitem gerar e, ou validar conhecimentos: (1) casos como exemplo; (2) casos como oportunidade de análise; (3) casos como estímulos à reflexão pessoal.

Assim, procurou-se compreender o fenómeno de estudo, segundo a perspectiva dos seus agentes (força de vendas), envolvidos diretamente no teatro/palco das vendas, através da observação. A observação é vista como um conjunto de técnicas de recolha de informações de modo a descobrir algum fenómeno e acontecimento. Segundo Boutin *et al.* (2008), esta técnica permite ao investigador compreender o mundo social através do seu interior (por vezes estas informações não estão acessíveis externamente). O tipo de observação realizada foi do tipo seletiva, pois o objetivo foi de encontrar evidências sobre as práticas e fenómenos descobertos sobre o teatro das vendas.

Através da observação das vendas interpessoais, far-se-á um levantamento de citações para posterior análise, tendo por base as seguintes dimensões: (1) o teatro vivencial, (2) e o espaço cénico.

## **6. ESTUDO DE CASO NO SETOR IMOBILIÁRIO**

### **(a) O teatro vivencial**

*“Quando senti que havia uma grande dificuldade por parte daquela família em se sentir à vontade, recorri de imediato a um assunto que possivelmente seria do seu agrado, e conseqüentemente, desinibidor para o início da nossa conversa.” (comentário do vendedor)*

Este comentário foi proferido por um vendedor, após o atendimento a uma família com aspeto humilde que se dirigiu à sala de vendas duma imobiliária.

O agente imobiliário procedeu corretamente na sua receção aos clientes, levantando-se para os cumprimentar, puxando de seguida as respetivas cadeiras e pedindo-lhes para se sentarem, sempre com um ar franco e simpático.

Depois de vários minutos de tentativas em quebrar a barreira existente e desafiá-los à participação, os clientes mantinham-se distantes e calados. O silêncio praticado pelos visitantes, acompanhado de um olhar direcionado para o chão, intercalado com olhares recíprocos entre eles, e uma postura pouco relaxada (ombros caídos e mãos envolvidas) foi quebrado quando o vendedor reparou em vários objetos que os clientes traziam, alusivos ao futebol, e relacionou, gracejando, um assunto mediático dessa modalidade desportiva de que eles seriam adeptos, com um problema que o computador apresentava naquele momento, o que logo provocou gargalhadas nos interlocutores e abertura ao diálogo acerca de um tema da sua preferência. Esse momento foi fundamental para uma futura apresentação do produto e posterior negociação.

O vendedor nesta situação fez uma leitura dos clientes, apoiada na comunicação verbal e não verbal, que lhe permitiu descobrir aspetos da sua vivência quotidiana. Neste sentido, usou uma linguagem comum a todos, confrontando-os com algo no qual eles se envolveriam, quebrando assim a barreira inicialmente imposta.

*“Logo percebi que o cliente desejava desabafar e criei um clima favorável à conversação.” (comentário do vendedor)*

O vendedor fez esta afirmação referente a um cliente que encontrou na pessoa deste profissional, uma palavra amiga e atenta às suas preocupações e vivências. Desde cedo o agente se apercebeu que o cliente possuía um olhar triste e uma voz pouco intensa, que despertaram uma certa apreensão.

No preenchimento da ficha de cliente, na qual constava a profissão do potencial comprador (muito importante para um tratamento mais personalizado), o vendedor, pedindo desculpa a este oficial aposentado da Força Aérea pela sua intromissão, fez-lhe uma pergunta que o obrigou a recorrer à nostalgia de acontecimentos vivenciados no mundo da aviação. Posteriormente, este assunto interligou-se noutros que o preocupavam, tendo sempre no papel do vendedor uma compreensão e uma palavra de conforto.

Esta aproximação empática permitiu uma relação duradoura, envolvente em confiança e permuta de experiências, que levou o cliente a sentir-se seguro para uma futura aquisição de imóvel.

*“Penso que não será correto aproveitarmos a presença do cliente para exibirmos o nosso ego, falando da nossa honestidade, dos nossos carros, do nosso filho que é o melhor da classe ou das peças de*

vestuário de marca que usamos. O importante é saber ouvir e falar na perspectiva do cliente, que é isso que ele gosta de ouvir, permitindo-nos conhecê-lo pouco a pouco.” (comentário do vendedor)

Esta declaração veio a propósito do papel desempenhado pelo vendedor que utiliza uma comunicação centrada no cliente, que relaciona todos os seus interesses, permitindo-lhe detectar as suas necessidades, como também fazer uma análise baseada numa observação global (verbal e não verbal) acerca da sua personalidade, nível social, cultural, poder económico, estado emocional, intenção...

*Para mim, um cliente transforma-se num amigo que me procura sempre que necessita dos meus serviços ou me visita para tomar um café. (comentário do vendedor)*

Nos seus nove anos de atividade, este agente lembra a relação que vem estabelecendo com os clientes, vendendo a alguns, já pela terceira vez, uma nova habitação e negociando também a anterior. Adianta ainda que tem por principal objetivo, como entidade mediadora, criar uma comunicação tridirecional, protagonizada pelo cliente, vendedor e intermediário, apoiada numa amizade a longo prazo. A relação empática que sempre estabeleceu, fidelizou o cliente, que por sua vez, e através do «contágio», traz até si novos clientes.

*“Quando tenho a certeza que um imóvel condiz com as pretensões do cliente, comunico-lhe simplesmente que traga a família porque à partida estará ali aquilo que procura.” (comentário do vendedor)*

O vendedor que fez esta observação comenta que só procede desta forma, quando tem a certeza que o produto condiz com todos os fatores detetados acerca do cliente. A sua visita ao respetivo imóvel (que agrada ao cliente) torna-se em algo «palpável», vivenciado, que permite a participação do resto da família, visto que quando a venda proporciona manifestações de grupo, o «contacto» estabelece-se com maior envolvimento, contágio e confiança. Contrariamente ao que se disse, quando o cliente é abordado da mesma forma para uma visita que não reúne minimamente as condições exigidas, o grupo vê o seu tempo perdido e sofre uma decepção, que dificilmente volta a procurar esta imobiliária.

## **(b) O espaço cénico**

*“Eu uso sempre o espaço de venda de acordo com o cliente e as situações.” (comentário do vendedor)*

O vendedor que expressou esta declaração considera que os clientes diferem substancialmente uns dos outros, devido à sua cultura, nível social, económico, personalidade e situação que estão a vivenciar. Nesta perspetiva, dever-se-á fazer sempre um «aggiornamento» do local de venda ao cliente em questão, no sentido em que, este se possa sentir mais à vontade.

*“As minhas melhores vendas foram feitas às tantas da noite em casa do cliente.” (comentário do vendedor)*

Este agente manifesta a importância que o local de venda tem para a realização do ato negocial. São esses espaços que se prontificam para um relacionamento mais próximo, sem quaisquer interrupções da azafama laboral ou pressões de horários, e facultam a acessibilidade do cliente, pelo facto de se encontrar na sua própria casa e em franco convívio. O local onde se processa a venda tem influências psicológicas no potencial comprador.

*“Um cliente, numa feira, abordou o nosso «stand» com a intenção de comprar uma vivenda. Prontamente lhe Pedi o contacto para um futuro encontro, que ocorreu dois dias depois no seu escritório, onde com mais calma lhe pude mostrar algumas plantas.” (comentário do vendedor)*

As feiras do imobiliário são excelentes para arranjar contactos, dar início a uma possível venda, porque é lá que o público se mostra interessado e predisposto a inteirar-se dos imóveis. Há um clima favorável ao relacionamento que deve continuar posteriormente num lugar mais sossegado. Pretende-se com isto demonstrar que cada situação, mesmo referente ao mesmo processo de venda, exige um espaço específico a cada «representação».

*“Nunca fico apenas pela conversa de gabinete. Procuo sempre levar o cliente à rua, para que ele entre em contacto com o imóvel.” (comentário do vendedor)*

Esta linha de pensamento para as vendas, inserida numa perspetiva moderna do teatro, tem por finalidade libertar o vendedor dum espaço fechado para o contacto direto e vivencial com o produto a comercializar. Naturalmente que existe um local adaptado a cada situação, mas onde o cliente interage mais, é fora do espaço considerado convencional de venda, quando se desloca para o exterior.

*Adoro o efeito surpresa, e quando a incógnita ganha relevo, a reação àquilo que não esperam é muito mais intensa, envolvendo muito mais*

*o cliente, quando entram em contacto com o imóvel num espaço aberto à experiência. (comentário do vendedor)*

O vendedor que disse esta frase tem consciência do impacto imposto pelo efeito surpresa na mente dos clientes ao conhecer o produto no seu espaço real. Observou o olhar surpreso da cliente para o marido, quando perguntou se realmente era naquele condomínio fechado que se encontrava o apartamento. Depois, os quatro olhos percorriam a entrada do prédio (granito no chão e madeira com focos no teto) a enorme sala, e as vistas para a piscina do condomínio. Disseram que não esperavam uma coisa tão boa nem tão bonita...

*“Quero que o cliente, além de conhecer o produto, o experimente várias vezes e contemple a paisagem na sua intimidade.” (comentário do vendedor)*

Este técnico comercial referenciou a importância que há num cliente poder privar com o imóvel que pretende adquirir. Sublinhou que, quando constata um interesse substancial por parte do cliente na aquisição de uma determinada habitação, sugere que ele passe lá algumas horas na intimidade familiar para poder apreciar e vivenciar a sua futura casa. E sempre que a situação se proporcione, quando o cliente oferece muita confiança e existe a devida autorização por parte dos proprietários, os futuros compradores poderão passar lá uma noite.

Essa privacidade que lhe é proporcionada dá a sensação que a casa já lhes pertence.

Por outro lado, transmite ao cliente uma abertura e transparência por parte da imobiliária em não ocultar quaisquer fatores negativos que o imóvel possa possuir.

*“Por vezes, um colega entra na sala de vendas e dirige-se a quem está de serviço no atendimento, fingindo ser um comprador. Outro dia sou eu a tomar a iniciativa. Divertimo-nos bastante e treinamos para cada vez mais sermos melhores vendedores.” (comentário do vendedor)*

Atividades como esta são necessárias no seio de uma equipa de vendas, porque suscita a motricidade e integração do indivíduo na ação, desenvolvendo harmonia, descompressão e trabalho das faculdades físicas e psicológicas. Posta em prática a «teatralização» do «role playing», dá ensejo ao aperfeiçoamento das técnicas a utilizar, adaptadas ao cliente e às situações, num espaço sem limitações.

## 7. CONCLUSÃO

A exploração do teatro moderno como modalidade de interação foi analisada neste trabalho, identificando-se os aspetos que sofreram alterações mais significativas com esta mudança de paradigma, para serem reapreciados no papel do marketing de vendas diretas, constatando-se com essa transposição, uma maior aproximação na conduta entre o teatro moderno e o marketing de vendas diretas.

A confluência notória destas práticas de interação sugeriu a aplicação de um caso prático efetuado no sector imobiliário (área que normalmente obriga a um envolvimento na negociação) com vista à análise de posturas condizentes com os aspetos em consideração.

Em função da análise das observações efetuadas, com uma aferição mais aprofundada entre as partes, parece haver uma relação efetiva entre o teatro moderno e o marketing de vendas diretas, reforçando a ideia da existência de uma intensificação da co-presença, com uma maior envolvência emocional dos elementos da interação e conseqüente abertura do «espaço cénico».

Poder-se-á pensar que, estas modalidades participativas, nas suas atividades comunicacionais, apresentam de uma forma peculiar:

- Uma interação praticada por todos os intervenientes, unidos por uma envolvência física e mental que ultrapasse a simples «vivência», debruçando-se sobre a realidade social;

- um espaço cénico livre, com a ausência da «quarta parede», que facilite o confronto entre os interlocutores;

Esta linha de pensamento para as vendas, inserida numa perspetiva moderna do teatro, tem por finalidade libertar o vendedor de um espaço fechado para o contacto direto e vivencial com o produto a comercializar. Naturalmente que existe um local adaptado a cada situação, mas onde o cliente mostra mais interação é fora do espaço considerado convencional de venda, quando se desloca para o exterior.

Da panorâmica observada nestas duas vertentes comunicacionais, parece visível a importância que exerce o relacionamento da cultura com o teatro e com as vendas. Pensa-se que é esta interação que origina mudanças nos seus procedimentos.

Atualmente, o teatro e o MKT demonstram a construção de uma referência na regularização da diversidade cultural muito vivenciada pelas manifestações de expressão dramática num processo de desenvolvimento comunitário, estabelecendo bases para um maior intercâmbio cultural. Terá que haver necessariamente, uma maior interpenetração do teatro e MKT com o ambiente socio-cultural, para uma fomentação e transmissão de valores verdadeiros e transparentes, impostos pelo teatro vivencial e assimilados pelo MKT de vendas diretas.

Pensa-se que tanto o teatro moderno como o Marketing de Vendas Diretas ainda não conseguiram solidificar as suas filosofias comunicacionais. Existem presentemente muitas práticas cénicas que não vão ao encontro do público, mantendo os espaços de representação vazios, assim como, se encontram nas vendas interpessoais, comportamentos que dissuadem os clientes, não estando em conformidade com as novas formas de MKT.



## BIBLIOGRAFIA

Agustin, C., & Singh, J. (2005). Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of marketing research*, 42(1), 96-108.

Ali, Y. & Nakti, S. (2023). S. Sales Forecasting: A Comparison of Traditional and Modern Times-Series Forecasting Models on Sales Data with Seasonality. In: 10th International Conference on Computing for Sustainable Global Development (INDIACom).

Artaud, A. (2006). *O Teatro e o seu duplo*. Lisboa: Edições Fenda.

Artaud, A. (2020). *Linguagem e vida*. São Paulo: Editora Perspectiva SA.

Barbéis, I. (2010). *Théâtres Contemporains. Mythes et Idéologies*. Paris: PUF

Barbosa, P. (2003). *Teoria do Teatro Moderno: A Hora Zero*. Porto: Afrontamento.

Beckett, S. (2003). *Cadeira de Baloço in Aquela Vez e Outros Textos*. V.N. Famalicão: Quasi Edições.

Berkowitz, e. & kerin, R. (2003). *Marketing*. Rio Janeiro: LCT.

Boal, A. (1997). *200 Exercícios e Jogos para o Ator e o Não-Ator com vontade de Dizer Algo Através do Teatro*, 13ª Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Boal, A. (2009). *A Estética do Oprimido*. Rio de Janeiro: Garamond.

Brecht, B. (2023) *Escritos Sobre Teatro*. Barcelona: Alba Editorial.

Brook, P. (2008). *O Diabo é o Aborrecimento: Conversa Sobre Teatro*, 1ª Edição. Porto: Edições Asa.

Brook, P.(2011). *O Espaço Vazio*. Lisboa: Orfeu Negro.

Carlim, V., & Rosseto, R. (2021). *Mediação teatral para espetáculo de rua: espaço para (a) colher afetos*. Rio Tinto: O Mosaico.

Churchill, G. (2000). *Sales Force Management*. Boston: Mc Graw-Hill.

Delgadillo, C. (2019). *Lo ritual y lo sagrado en el teatro*. Plureses. Artes y Letras, (10).

Do Nascimento, R. (2019). *Iuri Lótman e a semiótica do teatro*. Bakhtiniana. Revista de Estudos do Discurso, 14(3), 199-219.

Dos Santos, N. A., & Estender, A. C. (2019). Treinamento e Desenvolvimento: Foco na área de vendas. *Revista de Ciências Gerenciais*, 23(37), 14-22.

Faria, A. (2020). Promoção, planejamento de vendas e relacionamento com o cliente. São Paulo: Editora Senac.

Fazenda, M. (2007). *In Dança Teatral, Ideias, Experiências, Acções*, Lisboa: Celta Editora.

Ferrel, O. (2006). *Estratégia de Marketing*. S. Paulo: Thomson Learning.

Goldberg, R. (2007). *A Arte da Performance*. Lisboa: Orfeu Negro.

Guinsburg, J, Netto, J. & Cardoso, R. (2006). *Semiologia do Teatro*. S. Paulo: Editora Perspectiva.

Justino, L. (2007). *Direcção Comercial*, Lisboa: Lidel Kelletter, J. & Ridont, N. (2006). *Contemporary Theatres in Europe. A Critical Compassion*. New York: Routledge.

Las Casas, A. (2005). *Administração de Vendas*. S. Paulo: Atlas.

Leal, W. (2005). *A Prática do Marketing de Relacionamento na Conquista da Lealdade do Cliente*. Rio de Janeiro: ANPAD.

Levy, M. & Weitz, B. (2000). *A Administração de Varejo*. S. Paulo : Atlas.

Lewis, M., Haviland-Jones, J. & Barrett, L. (2008). *Handbook of Emotions*. New York : The Guilford Press.

Lovelock, C. e wright, J. (2002). *Serviços : Marketing e Gestão*. S. Paulo : Saraiva.

Massey, D. (2005). *For Space*. London: Sage Publications.

Merseeth, K. (1996). Cases and case method in teacher education. In J. Sikula (ed.), *Handbook of Research on Teacher education*, pp. 722-744. New York: MacMillan.

Nunes, S. (2009). *As Metáforas do Corpo em Cena*. S. Paulo: Annablume.

Pavis, P. (2008). *O Teatro no Cruzamento de Culturas*. S. Paulo: Perspetiva.

Pink, D. (2019). *Vender é Humano - Motivar Mais para Persuadir Melhor*. Lisboa: Gestão Plus.

Regina, G. (2021) - *100 % Vendedor (Nova edição): Motivação em vendas para vencer*. Maringá: Editora Viseu.

Smith, E., Seger, C. & Mackie, D. (2007). Can Emotion be Truly Group-level ? Evidence Regarding Four Conceptual Criteria. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Taxopoulou, I. (2023). *Sustainable Theatre: Theory, Context, Practice* 1st ed. London: Methuen Drama.



## CAPÍTULO 03

### A EXPRESSÃO DRAMÁTICA NA FORÇA DE VENDAS

#### **Jorge Figueiredo, Ph.D.**

Professor Auxiliar na Universidade Lusíada  
E-mail: jorgefig85@gmail.com

#### **António Cardoso, Ph.D.**

Professor Associado na Universidade Fernando Pessoa  
E-mail: ajcaro@ufp.edu.pt

#### **Isabel Oliveira, Ph.D.**

Professora Auxiliar na Universidade Lusíada  
E-mail: isabel.m.m.oliveira@gmail.com

#### **Manuel Pereira, Ph.D.**

Professor Adjunto no Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
E-mail: msousa.manuel@gmail.com

#### **Maria Nascimento, Ph.D.**

Instituto Superior de Educação e Ciências  
E-mail: maria14276@gmail.com

**RESUMO:** Os rituais patenteados pelo teatro moderno vão fundamentar e inspirar as novas modalidades cénicas, através das suas ritualizações de comunhão coletiva, em que o espectador tem um papel ativo, co-participando com o ator na representação, alargando as fronteiras ao espaço de atuação, estabelecendo um clima envolvente e empático com todos os intervenientes, instaurando uma relação de reciprocidade total. As vertentes de experimentação teatral recorrem à expressão dramática para melhor libertar sensações, emoções e exteriorizar sentimentos. Proporciona uma atmosfera na qual todo o grupo se sentirá à vontade, unidos com a confiança instalada num processo de livre incorporação de experiências, estimulando o fenómeno motivacional. As políticas comunicacionais da expressão dramática, alicerçadas no entusiasmo e motivação, são elementos indissociáveis para a eficácia da força de vendas. A motivação e o estímulo são fatores que inspiram e encorajam os colaboradores comerciais a executarem a sua atividade. Este trabalho recorre ao estudo de caso para perceber o papel da Expressão Dramática como atividade motivadora nos técnicos comerciais que atuam no setor imobiliário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teatro Moderno; Expressão Dramática; Motivação e Vendas Diretas.

**ABSTRACT:** The rituals patented the modern theater will support and inspire new scenic modalities, through its rituals of collective communion in which the

viewer has an active role, co-participating with the actor in representation, extending the borders to the performance space , establishing an engaging and empathetic atmosphere with all stakeholders, establishing an overall reciprocal relationship. The theatrical experimentation strands turn to drama to better release sensations, emotions and externalizing feelings. It provides an atmosphere in which the whole group will feel at ease, together with the confidence installed in a free uptake experiments process, stimulating the motivational phenomenon. The communication policy of dramatic expression, sustained enthusiasm and motivation, are inseparable elements for effective sales force. Motivation and encouragement are factors that inspire and encourage business employees to perform their work. This paper uses the case study to understand the role of Dramatic Expression as a motivating activity in commercial technicians who work in real estate.

**KEYWORDS:** Modern Theater; Dramatic Expression; Motivation and Direct Sales.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objeto de estudo, a expressão dramática como atividade motivadora no contexto das vendas interpessoais, numa perspectiva de Marketing.

As práticas modernas de expressão dramática denotam uma forte nostalgia do teatro cúlrico, apelando ao regresso às origens, à sua «essência», buscando a autenticidade perdida. Os rituais patenteados pelo teatro moderno vão fundamentar e inspirar as novas modalidades cénicas, através das suas ritualizações de comunhão coletiva, em que o espectador tem um papel ativo, co-participando com o ator na representação, alargando as fronteiras ao espaço de atuação, estabelecendo um clima envolvente e empático com todos os intervenientes, instaurando uma relação de reciprocidade total. Este fenómeno de interação, através da expressão dramática, proporciona no Marketing de Vendas Diretas, esse efeito de partilha de grupo e um clima de confiança e motivação para a prática de negociação.

A escolha do ramo imobiliário para caso prático, deve-se ao facto de se considerar indispensável o fator co-presente e o aspeto motivacional, e onde o seu processo normalmente é mais longo e com maior envolvimento entre as partes.

Dado o contexto do estudo, optou-se por uma metodologia mais qualitativa, inserida num paradigma da compreensão, onde os resultados se impõem, não pela grandeza da amostra, mas pela relação sujeito – objeto, na qual os sujeitos agem em situação. O estudo surge de uma pesquisa e reflexão sobre a problemática em apreço, aprofundando algumas questões teóricas que sustentam o caso prático. Nesse sentido, depois de analisar a expressão dramática como forma de arte, far-se-á uma abordagem ao seu papel como atividade motivadora e, conseqüentemente, observar-se-á a aplicabilidade desta atividade de expressão no Marketing de Vendas Diretas. Ao mesmo tempo será feita a recolha de informação sobre as vendas, pela observação direta, com a respetiva análise.

## 2. A EXPRESSÃO DRAMÁTICA COMO FORMA DE ARTE

Desde sempre, a arte surge como uma constante da atividade humana, participando no mundo dos sentimentos e pensamentos do criador e no contexto socio-cultural a que este pertence mas, a sua função essencial, a sua constante, é ser, desde a origem, um meio de expressão do homem (Barbosa, 2003; Baudelaire, 2020).

«Exprimir», na sua origem, designa a ação de «fazer sair um líquido, premindo». A Ação de expelir líquidos, atribui-se por analogia ao indivíduo que através de uma pressão exterioriza sentimentos, emoções...A substância que se pretende obter, assume forma sensível, passando do interior para o exterior de um corpo. O artista faz brotar formas que assumem vida, trabalhando imagens para «exprimir» a sua substância. Será então, tornar sensível, por meio de qualquer sinal, um ato de consciência, definindo-lhe o sentido (Baudelaire, 2020; Faggianelli, 1986; Pavis, 2008).

O teatro recorre à expressão para se assumir como criador de formas estéticas – porque tem capacidade para criar imagens através dos sentidos – Por meio da sensibilidade criativa, transforma a matéria através de técnicas incessantemente renovadas pela interação do gesto e da inteligência, acentuando a participação dos sentidos. Naturalmente que prescindir deste aspeto seria pôr de parte uma metade do ser humano. O Homem e a arte são indissociáveis. É através dela que ele se exprime, compreende-se e realiza-se melhor (Goldberg, 2007; Stobbaerts, 2015).

Dá-se uma transposição no teatro, mais que nas restantes artes, da realidade viva, tornando-a menos abstratas pela presença contínua e atuante do intérprete humano, imprimindo um carácter inalterável de objetividade emocional. Mas, por mais subjetivo que o teatro pretenda ser visto, é só através de imagens concretas e humanas que a realidade é transposta para a obra teatral. A realidade, que é retratada na arte cénica, não se apresenta tal como é, porque o teatro é artifício, é fantasia, é fingimento, mas um fingimento com o máximo de «veracidade». Apoiando-se na imitação e inspirando-se na natureza, não é, todavia, cópia desta, mas uma reelaboração, uma superação da «realidade comum» (Neto, 2022).

O teatro, a arte e a verdade formam uma trilogia coesa para a produção duma «credível» arte dramática, na medida, em que, faltando a arte ou a verdade ao teatro, este perde o encanto e a beleza pelos quais é admirado. Nesta ordem de ideias, a arte é um objeto estético, feito para ser visto e apreciado pelo seu valor intrínseco. A arte possui uma intencionalidade que a leva a fruir esteticamente (Lehmann, 2010; Neto, 2022).

O teatro pode configurar várias manifestações de arte. O «anti-teatro», pela sua forma «morta» e «falsa», não possui intencionalidade e consciência de provocar sensações. Mas, todo o teatro que é reconhecido como vivo e verdadeiro, tem um percurso paralelo aos problemas sociais e culturais (à vida), na sua construção como forma de arte.

A arte não pode proliferar separadamente da vida, alheada do seu meio envolvente. A sua interpenetração diminui a distância entre a realidade teatral e a realidade social (Artaud, 1989). Ou como diz Jacinto (1992), “O teatro põe-nos diante dos olhos o viver quotidiano, transposto em arte e, por isso mesmo, enriquecido”. O espetáculo de teatro é, por si, uma obra de arte – precisamente porque recria através da representação uma realidade pré-existente – mas recorre a outras formas de arte para se afirmar e melhor comunicar com o seu público (Pavis, 2008).

### **3. A EXPRESSÃO DRAMÁTICA COMO ATIVIDADE MOTIVADORA**

As formas de Ação (movimento) expressas anteriormente acerca do teatro, não são apenas físicas e unidimensionais. São também psíquicas, pois proporcionam um estilo próprio ao drama que define a forma de pôr em cena a peça. É uma coordenada psíquica (resultante de um carácter ético, social ou político, mas, condicionada também pelo comportamento das personagens e do ritmo da ação) que controla a movimentação física dos atores (Azevedo, 2009; Nunes, 2009; Rosenfeld, 2020).

Há sempre dinamismo na arte dramática. Mesmo quando determinado ator, num monólogo, se mantém inerte num determinado local de ação, sucede um desenrolar de acontecimentos narrados, ou experimentados em cena, correspondendo uma cedência adequada de palavras. Mas o teatro, quanto mais expressivo se torna, fomentado pelos movimentos físicos e as alternâncias de



posições, mais relevância adquire como forma de arte e razão de existir (Rosenfeld, 2020).

O teatro para se realizar necessita de movimento (podendo não ser físico), na medida em que, sem ação não é possível a vida. Seguindo esta linha de pensamento, Boal (1997) realça a importância do movimento e dos exercícios físicos que dividem o corpo nas suas partes, nos seus músculos, como estímulo de vida: “A morte endurece todo o corpo, começando pelas articulações. Chaplin, o maior mímico, o bailarino, já não pode dobrar os joelhos”. O jogo, como atividade motivadora, faculta a motricidade e integração do indivíduo na ação (Chacra, 2007; Gaulier, 2016; Jacinto, 1992).

A arte, em geral, tem uma função lúdica e o espetáculo de teatro, como síntese de diversas artes, é a forma de arte lúdica por excelência”. Naturalmente que, o teatro necessita de uma criação dinâmica e lúdica, porque, além de arte que possui uma ação criadora no domínio estético, manipulando matérias primas que conduzem à realização de formas artísticas, ele é também um jogo com uma movimentação e regras próprias (Massey, 2005; Rosenfeld, 2020).

A comunicação não é simplesmente dar a conhecer, informar – implica que a presença física dos intervenientes seja vivida e compartilhada de uma forma afetiva. Sendo assim, o processo de comunicação, em si, é a dinâmica de grupo que cria reações em cadeia, característica da comunicação dialógica. A dinâmica de grupo, possuindo uma envolvimento empática ou «sensibilidade altero-Cêntrica», torna-se no método mais eficiente para se conseguir uma comunicação participante. Há tendência para um maior relacionamento de todos os intervenientes numa dinâmica de grupo, quando se apela ao entretenimento, às atividades lúdicas (Damiano *et al.*, 2019; Lehmann, 2006).

O carnaval já havia evidenciado a força e o enfaixe contagiante que um grupo pode fruir. Estas manifestações entrudescas que remontam a antiguidade clássica e até mesmo a pré – clássica, fundam-se na licenciosidade de que «tudo» é permitido, atingindo a sua culminância sempre que a folia toma um carácter coletivo. Este acontecimento concede ao participante a possibilidade de se «metamorfosar» - com máscara ou sem ela, identificado ou não – num clima de envolvente reciprocidade total, em que todos estão ao mesmo nível, conduzidos pela possível libertinagem que noutras situações não lhes eram propensas. O «anti-teatro», por sua vez, é caracterizado pela falta de interesse

que o público demonstra. Há pouca predisposição e motivação, resultante de um aborrecimento, como enuncia Brook (2008): “O aborrecimento é o pior que pode acontecer ao teatro, e pode surgir a qualquer momento”.

A melhor forma de combater a apatia e o desinteresse é a introdução de atividades de expressão dramática no seio de um grupo, direcionado para um envolvimento coletivo.

Gérard Faure (1992: 11) diz que:

A expressão dramática se define por uma dupla necessidade: expressão e comunicação. Há pois expressão dramática sempre que alguém se exprime pelo gesto e/ou pela palavra, para os outros, com prazer. É um jogo - e isso implica, logo, o prazer de jogar... o jogo acaba quando cessa o prazer.

A expressão dramática dá-se numa permeabilidade do grupo, que goza da possibilidade de permutar as suas diversas experiências, no enriquecimento da personalidade de cada um, a partir do convívio de todos. Todo o repositório da atividade lúdico-dramática desenvolvida pela animação de grupos, constitui a livre expressão de espontaneidade, criatividade, uso e afirmação de identidade pessoal e de autoconhecimento. Nesta linha evolutiva, os jogos têm um papel auxiliar no relaxamento dos indivíduos em grupo, propiciando o fluxo comunicativo entre sujeitos distanciados. Além disso, dá aos componentes do grupo uma maior segurança, criando novas ideias e expressões próprias. Por isso, os jogos podem fornecer estruturas facilmente flexíveis, nas quais os participantes, no desenrolar da Ação aderem à improvisação e criatividade (Monteiro, 2010; Rochovská, 2022; Roy, 2007).

Métodos de expressão como o «Performance Group» impõem um trabalho baseado em exercícios associativos psicofísicos (psicodrama), na exploração dos cinco sentidos do ator, no ritual e na música, pondo frente a frente o espaço cénico e a representação, atores e personagens e texto e improvisação.

A estética moderna ao projetar o movimento, a interação, a envolvimento da globalidade do grupo, não poderá indubitavelmente prescindir da atividade de expressão dramática como elemento integrador e motivador da arte cénica (Rochovská, 2022).

#### 4. A EXPRESSÃO DRAMÁTICA: UMA MOTIVAÇÃO PARA A FORÇA DE VENDAS

O entusiasmo e a motivação são elementos indissociáveis para a eficácia da força de vendas. Só é possível proporcionar aos clientes um serviço excelente, se o pessoal estiver devidamente motivado. A motivação ou estímulo é um conjunto de fatores que inspiram, e encorajam os colaboradores comerciais a executarem durante algum tempo o trabalho considerado (Latham, 2008, Regina, 2021).

O receio do insucesso ou coerção podem produzir efeitos negativos, desmotivando os intervenientes e destruindo o clima de confiança existente no seio da equipa de vendas, contudo, o segredo da motivação consiste em detetar no indivíduo os recursos que o irão estimular a executar as tarefas, da forma mais perfeita, pondo em destaque os valores humanos que se deve ter para com os indivíduos a motivar. Os vendedores costumam dar o seu melhor, considerando o seu trabalho fascinante. Cheios de ambição fomentam a autoiniciativa, todavia, necessitam de encorajamento e incentivos especiais para um maior desempenho (Conde, 2021; Osterloh, *et. al.*, 2002)

Baseado na questão da motivação dos vendedores estudada por Ford, Walker e Churchill *cit. in* Kotler, 2021) (Motivação – Esforço – Desempenho – Recompensa – satisfação), os gerentes devem fazer com que os vendedores percebam e acreditem no encadeamento dessas variáveis, de forma a convencê-los de que a recompensa vale o esforço. Motivar torna-se uma tarefa delicada, que tem de se adequar ao indivíduo em particular, tendo por isso um carácter artístico e não científico (Huggins; 2016; Robbins, 2005).

A motivação é uma ação orientada para a meta. A ação dirigida para um propósito, meta ou objetivo (Motivação – Motivo/ação). A “Motivação é «indução à ação», e o MKT concretiza-se na ação – sem ação não há MKT”. A ação posta em prática é uma atividade que não força a executar movimentos, mas sim, suscita interesse pela ação. Existe uma maior motivação quando se empreende o contacto pessoal transposto para uma comunicação intra-grupal, em que todos conhecem as suas funções e se ajudam mutuamente (Gruman, 2011; Mgiba & Koopman, 2023).

A motivação só se consegue, seguindo fatores positivos (sucesso, reconhecimento, responsabilidade, progresso e crescimento pessoal) e dando aos vendedores, responsabilidade, depositando confiança no seu trabalho (como acontece com a cultura japonesa, que confia nos seus funcionários, motivando-os para a não decepção). O trabalho de grupo é motivante, mas exige um tratamento adaptável à sua composição e reações, preparado pelo animador, que tem por obrigação integrar todos os participantes, não perdendo o controle sobre os mesmos, para melhor conduzir a atividade, empenhando-os numa cooperação construtivista (Chiavenato, 2012; Conde, 2021).

Hoje, contrariamente a épocas anteriores, dá-se a devida importância ao treino dos vendedores, desde a modalidade mais simples de reuniões de grupo, que intensificam o diálogo dos participantes, à mais moderna forma de interatividade criativa, que desenvolve, motiva e suscita o intercâmbio de ideias, através do jogo entre os intervenientes. Como incentivo ao moral do vendedor, rompe-se com todas as barreiras monótonas e desmotivantes que possam prevalecer. Uma das medidas modernas é o visionamento de «sketches» cómicos para criar boa disposição e um comportamento de êxito com o cliente. Esta atividade é muito interessante e inovadora, mas não tem o mesmo impacto que outras mais ativas, que unem a equipa, mobilizando as energias, insuflando um espírito «lutador» nas vendas, como o «role playing», o «teatro de vendas» ou o «*slip writing*» (Kuvaas, 2006; Latham, 2008).

O «role playing» é uma simulação de uma entrevista entre um vendedor e um comprador (cada participante faz o seu papel) podendo ser gravada para posterior análise e comentários do grupo (naturalmente que o recurso aos audiovisuais permitem rever as imagens, embora não tenha a fiabilidade que a co-presença permite). Esta atividade tem as suas limitações, em grande parte por se tratar duma situação artificial e o grupo saber disso, impossibilitando o desempenho real que os vendedores têm em campo. De qualquer forma, existem boas razões para utilizá-la, porque é uma das melhores técnicas de pôr em funcionamento o controle de situações de resistência, especialmente quando o «cliente» faz objeções ao «vendedor»; mostra o conhecimento que o grupo possui acerca do produto quando faz os comentários; desenvolve a participação e satisfação de todos (Kuvaas, 2006; Regina, 2021).

O «teatro de vendas» (julga-se que não será conveniente apelidar de «teatro de vendas» só esta atividade, tendo em vista que todas as restantes manifestações que envolvam simulações, encontram-se no âmbito do teatro que tem vindo a ser abordado) é diferente do «*role Playing*», pelo facto de ser realmente uma peça escrita e representada pelos membros do grupo. Existem dois roteiros, um contendo todas as atitudes negativas que um vendedor possa fazer, e o outro possuindo a sua correção. Serão representados, o primeiro e logo de seguida o segundo, aproveitando o contraste para uma melhor análise e memorização (Mgiba & Koopman, 2023; Robbins, 2005).

O «*slip writing*» reúne um grupo de formandos num espaço adequado, onde se escreve num quadro expressões do género: «sinto que ainda me falta aprender algo acerca de...». As repostas são dadas numa folha de papel anónima, permitindo pôr à vontade os participantes e detetar algumas lacunas que possam ainda persistir. Também é comum em técnicas de treino, o vendedor fazer uma autoscopia após simulações ou situações reais de venda, no sentido de tomar consciência de atitudes imperfeitas, identificando-as, tentando-as corrigir, aprendendo a controlá-las, instalando estabilidade e confiança (Chiavenato, 2012; Conde, 2021).

Em diversas situações é possível pôr em ação técnicas psicodramáticas nas vendas, como nas «conclusões claras pré-estabelecidas» – as pessoas são convidadas a discutir um produto e a tirar conclusões; porém, estas já estão subtilmente pré-fabricadas e vão sendo apresentadas lentamente. A «facilidade social» é outro método utilizado para influenciar o comprador, pois recorre a duas ou três pessoas que discutam e digam bem do produto, ou até mesmo, demonstrem vontade em adquiri-lo, como argumento de contágio para a compra (Gruman, 2011; Mgiba & Koopman, 2023).

## **5. METODOLOGIA**

Após a realização de uma análise comparativa entre a comunicação teatral contemporânea e o marketing de vendas diretas, e a observação duma convergência de fatores manifestados por ambas as partes, consequentes da influência da expressão dramática no Marketing de Vendas Diretas, poder-se-á afirmar, com alguma convicção, que o marketing adota, para pôr em

funcionamento a sua força de vendas, uma filosofia baseada, em grande parte, na política orientada pelo teatro moderno. Nesse sentido, considera-se pertinente a inclusão de um caso prático para uma maior concreção das ilações a constatar.

Para o caso prático a desenvolver, considerou-se de importância significativa uma observação do processo de venda no ramo imobiliário, na medida em que esta área parece ser aquela que «obriga» a um maior relacionamento entre as partes. O estudo foi efetuado em várias empresas imobiliárias, para uma melhor seleção, mas tendo sempre presente a metodologia qualitativa inserida num paradigma da compreensão, pelo que se pode considerar um estudo de caso (Yin, 2012).

Segundo Merseth (1996), este método pode assumir três tipologias que permitem gerar e, ou validar conhecimentos: (1) casos como exemplo; (2) casos como oportunidade de análise; (3) casos como estímulos à reflexão pessoal.

Assim, procurou-se compreender o fenómeno de estudo, segundo a perspectiva dos seus agentes (força de vendas), envolvidos diretamente no teatro/palco das vendas, através da observação. A observação é vista como um conjunto de técnicas de recolha de informações, de modo a descobrir algum fenómeno e acontecimento. Segundo Boutin *et al.* (2008) esta técnica permite ao investigador compreender o mundo social através do seu interior (por vezes estas informações não estão acessíveis externamente). O tipo de observação realizada foi do tipo seletiva, pois o objetivo foi encontrar evidências sobre as práticas e fenómenos descobertos sobre o teatro das vendas.

Através da observação das vendas interpessoais, far-se-á um levantamento de citações para posterior análise, tendo por base a seguinte dimensão: A expressão dramática como atividade motivadora.

## **6. ESTUDO DE CASO NO SECTOR IMOBILIÁRIO**

A Expressão Dramática como Atividade Motivadora:

*Sem motivação é quase impossível vender. Através da expressão dramática, o vendedor sente-se motivado e transmite essa alegria, sem exageros, ao cliente, que mais facilmente poderá se interessar pela casa.*

A motivação é a melhor forma de combater a apatia e o desinteresse. O cliente sentindo motivação por parte do vendedor, tem mais probabilidade em se entusiasmar. É evidente que a desmotivação demonstrada pelo agente vai desinteressar o comprador, porque, se o vendedor não acredita no produto, não poderá transmitir essa ideia.

*“A Expressão dramática ensina-nos a ser verdadeiros. E nesse sentido não poderá cair na tentação da incongruência, ao ilusionismo, muito característico das vendas tradicionais.” (comentário do vendedor)*

Esta afirmação demonstra a necessidade que o vendedor tem em não usar um comportamento fingido, baseado na adulteração da verdade. Se um vendedor considerar que determinado imóvel é inconveniente e insistir com o cliente, no sentido de o convencer à compra, não demonstrará perante este, congruência relativamente ao que pretende dizer e ao que está a sentir. Numa situação em que o vendedor acredita no produto que apresenta, existe uma personalidade coerente e unificada. A venda tendo por base a confiança no produto tornar-se-á mais sincera e verdadeira.

*“Após cada atendimento, costumamos compartilhar a experiência com os colegas onde fazemos uma análise do procedimento do vendedor. Quer o resultado da conversa com o cliente seja positivo ou não, os outros têm sempre uma palavra amiga.” (comentário do vendedor)*

Nesta observação, constata-se a importância que o espírito de grupo possui na criação da motivação. Existe sempre um apoio baseado numa envolvimento empática ou «sensibilidade alterocêntrica» solidificada por uma comunicação participativa. O receio de falhar perde relevo perante o incentivo às vendas.

*Por vezes, um colega entra na sala de vendas e dirige-se a quem está de serviço no atendimento, fingindo ser um comprador. Outro dia sou eu a tomar a iniciativa...Divertimo-nos bastante e treinamos para cada vez mais sermos melhores vendedores.” (comentário do vendedor)*

Atividades como esta, no âmbito da expressão dramática, são necessárias no seio de uma equipa de vendas porque suscita a motricidade e integração do indivíduo na ação, desenvolvendo harmonia, descompressão e trabalho das faculdades físicas e psicológicas. Posta em prática a «teatralização» do «role playing», dá ensejo ao aperfeiçoamento das técnicas a utilizar, adaptadas ao cliente e às situações.

*A nossa empresa sou eu, o meu pai e os meus irmãos. Como temos uma relação de confiança e amizade em que todos trabalham como uma verdadeira família, pretendemos não incluir mais ninguém, porque não sabemos que garantias essas pessoas nos poderiam dar. Nas*

*férias vamos todos juntos e divertimo-nos bastante.” (comentário do vendedor)*

Esta situação demonstra a confiança que os elementos constituintes de uma empresa nutrem uns pelos outros. Como se trata de uma família unida, reconhecem a harmonia no grupo e sentem a importância dum trabalho credível sem a ameaça de perturbações exteriores. Há, por assim dizer, uma maior vivência comunitária muito mais próxima entre o grupo, semelhante à proposta posta em funcionamento pelo grupo adepto do teatro vivencial.

*“À quarta-feira vamos todos jogar futebol e jantar juntos para recarregarmos as energias para o resto da semana.” (comentário do vendedor)*

O convívio extra-trabalho permite uma relação mais próxima, um conhecimento mais aprofundado de todos os elementos do grupo com vista a uma cimentação da relação, tendo por base a amizade. Iniciativas deste género que apelam ao entretenimento, às atividades lúdicas, tendem para uma maior participação de todos os intervenientes.

*“Quando estava a colaborar com outra imobiliária, o principal responsável marcava reuniões todas as semanas para nos pressionar a vender mais, ou alertar para não fazermos vendas clandestinas. Hoje isso não acontece. Temos todos um contacto muito mais direto, em que ele nos procura para se inteirar das nossas necessidades.” (comentário do vendedor)*

Todos os encontros ou reuniões do grupo de trabalho devem ser encarados num prisma de pertinência, com vista a uma maior partilha de experiência, onde todos os intervenientes sintam essa necessidade. Será errado utilizar essa concentração com o fim de os reprimir. Os vendedores tornam-se muito mais produtivos quando os superiores, ou mesmo colegas, depositam confiança no seu trabalho e os procuram para os felicitar.

*“O nosso diretor converteu a nossa arrecadação numa espécie de sala de dinâmica de grupo e convidou um ator amigo para vir duas vezes por semana proporcionar-nos uma atividade de expressão dramática. Aqueles dias eram fantásticos e libertavam-nos dos preconceitos que vamos adquirindo no quotidiano.” (comentário do vendedor)*

A expressão dramática proporciona, indubitavelmente, um bem-estar e um reconhecimento dos seus efeitos junto dos participantes. Além disso, tem um papel catalisador de motivação que estimula uma relação mais envolvente e verdadeira entre os participantes e que se propaga junto dos clientes. Cria uma sensação de autoconfiança contagiante que torna a sua conduta mais credível.



“Os jogos que púnhamos em prática no seio do grupo de vendas, relaxava-nos e tirava-nos a pressão que por vezes existe com o receio de perder um cliente. Porque uma venda perdida implica vários milhares de euros.” (comentário do vendedor)

Este técnico comercial refere a importância que a expressão dramática tem no indivíduo. O trabalho físico, como a flexibilidade, relaxamento, projeção de voz e decompressão projeta no indivíduo um maior equilíbrio e clarividência perante as situações que possam surgir. E isso é significativo quando estão em questão vendas de muito dinheiro que envolvem determinadamente os clientes e seus familiares.

*“Sempre que fazíamos atividades de grupo, os componentes sentiam-se motivados para o trabalho. Mas passado algum tempo, se não houvesse essas práticas, o nosso corpo voltava a ficar preso e notava-se logo a falta de performance nas vendas. Era como uma equipa de futebol quando não treinava afincadamente.”* (comentário do vendedor)

Este comentário revela o contributo que as práticas de expressão dramática dão ao profissional das vendas e a importância que elas têm quando são postas em prática de forma continuada. O corpo vai permitir o equilíbrio mental, que por sua vez, influencia o moral de grupo, promovendo de forma contínua a motivação para a atividade das vendas.

## **7. CONCLUSÃO**

Este trabalho recorre ao estudo de caso para perceber o papel da Expressão Dramática como atividade motivadora nos técnicos comerciais que atuam no setor imobiliário.

As vertentes de experimentação teatral recorrem à expressão dramática para melhor se expressarem e exteriorizarem sentimentos. A exploração desta atividade, como atividade motivadora, foi aqui analisada, identificando o seu contributo nas vendas interpessoal, no que tange aos aspetos motivacionais, fomentando um clima de participação coletiva e de ajuda entre os técnicos comerciais e promovendo uma interação e recurso à experimentação, em prol de uma melhor *performance* no contacto com os clientes.

As vendas interpessoais, auxiliadas pela expressão dramática, sofreram alterações mais significativas com esta mudança de paradigma, para serem

reapreciados no papel do marketing de vendas diretas, constatando-se com essa transposição, uma maior aproximação na conduta entre a expressão dramática e o marketing de vendas diretas.

A confluência notória destas práticas de interação sugeriu a aplicação de um caso prático efetuado no sector imobiliário (área que normalmente obriga a um envolvimento na negociação) com vista à análise de posturas condizentes com os aspetos em consideração.

Em função da análise das observações efetuadas, com uma aferição mais aprofundada entre as partes, parece haver uma relação efetiva entre a expressão dramática e o marketing de vendas diretas, reforçando a ideia da existência de uma intensificação da co-presença, com uma maior envolvimento emocional dos elementos da interação e conseqüente entusiasmo e motivação no processo de negociação.

Poder-se-á pensar que, estas modalidades participativas, nas suas atividades comunicacionais, apresentam de uma forma peculiar:

- Uma expressão dramática, como atividade motivadora, que facilita a relação vivenciada e compartilhada de uma forma afetiva entre os membros;
- Uma abertura ao imprevisto que faculta a improvisação através duma atmosfera de confiança, num processo de livre incorporação de experiências.

Esta linha de pensamento para as vendas, inserida numa perspetiva moderna do teatro, tem por finalidade libertar o técnico comercial da monotonia e falta de confiança para o contacto direto e vivencial com o produto a comercializar. Naturalmente que, existem outras formas motivacionais na formação e acompanhamento de equipas de vendas, mas a expressão dramática é sem dúvida um elemento catalisador dos fatores de equilíbrio, de desinibição e de incentivação para a venda.

Atualmente, o teatro e o MKT demonstram a construção de uma referência na regularização da diversidade cultural muito vivenciada pelas manifestações de expressão dramática num processo de desenvolvimento comunitário, estabelecendo bases para um maior intercâmbio cultural. Terá que haver, necessariamente, uma maior interpenetração do teatro e MKT com o ambiente socio-cultural, para uma fomentação e transmissão de valores verdadeiros e transparentes, impostos pelo teatro vivencial e assimilados pelo MKT de vendas diretas.

## BIBLIOGRAFIA

Azevedo, S. (2009). O Papel do Corpo no Corpo do Ator. S. Paulo: Perspetiva.

Artaud, A. (1989). O Teatro e o Seu Duplo. Lisboa: Fenda.

Baudelaire, C. (2020). Escritos sobre arte. S. Paulo: Editora Hedra.

Barbosa, P. (2003). Teoria do Teatro Moderno: A Hora Zero. Porto: Afrontamento.

Boal, A. (1997). 200 Exercícios e Jogos para o Ator e o Não-Ator com vontade de Dizer Algo Através do Teatro, 13ª Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Boutin, G., Goyette, G. e Lessard-Hébert (2008). Investigação qualitativa: fundamentos e práticas (3º ed.), Lisboa: Instituto Piaget.

Brook, P.(2008). The Empty Space. London: Penguin Books.

Chacra, S. (2007). Natureza e Sentido da Improvização Teatral. S. Paulo: Perspetiva.

Chiavenato, I. (2012). Construção de talentos: Coaching e mentoring. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

Conde, R.; Prybutok, V. (2021). Inside sales agent's sales activities influence on work outcomes and sales agent tenure through autonomous motivation. Journal of Business & Industrial Marketing. 2021, Vol. 36 Issue 5, p867-880. 14p. DOI: 10.1108/JBIM-09-2019-0412.

Damiano, R.; Lombardo, V.; Monticone, G.; Pizzo, A. (2019). In: 2019 8th International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction Workshops and Demos (ACIIW) Affective Computing and Intelligent Interaction Workshops and Demos (ACIIW).

Faggianelli, P. (1986) - Metodologia da Expressão. Lisboa: Editorial Notícias.

Faure, G. e Iascar, S. (1982) - O Jogo Dramático na Escola Primária. Lisboa: Editorial Estampa.

Gaulier, P. (2016). O atormentador: Minhas ideias sobre teatro. S. Paulo Edições Sesc.

Goldberg, R. (2007). A Arte da Performance. Lisboa: Orfeu Negro.

Gruman, J. A., Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. Human resource management review, p.123-136.

Huggins, A.; White, W.; Stahl, J. (2016). Antecedents to sales force job motivation and performance: the critical role of emotional intelligence and affect-based trust in retailing managers. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*. 2016, Vol. 5 Issue 1, p27-37.

Jacinto, D. (1992). *Teatro III*. Porto: Lello & Irmão Editores.

Kotler, p., Keller, K. (2021). *Marketing Management*, 16<sup>a</sup> ed. London: Global edition.

Kuvaas, B. (2006). "Work performance, affective commitment, and work.

Latham, G.P.; (2008). *Work Motivation, history, theory, research and practice; USA, SAGE*.

Lehmann, H. (2010). *Postdramatic Theatre*. New York: Routledge.

Massey, D. (2005). *For Space*. London: Sage Publications.

Merseth, K.. (1996). Cases and case method in teacher education. In J. Sikula (ed.), *Handbook of Research on Teacher education*, pp. 722-744. New York: MacMillan.

Monteiro, P. (2010). *Drama e Comunicação*. Coimbra: Imprensa de V. Cambra.

Mgiba, F.; Koopman, A.(2023). The Impact of Motivation, Attitude, Quality, Availability, and Advertisement on the Purchase Intention for Fashion Clothing. *African Journal of Business & Economic Research*. Jun2023, Vol. 18 Issue 2, p153-180. 28p. DOI: 10.31920/1750-4562/2023/v18n2a8.

Neto, A. (2022). *Teatro Folia: Um Experimento Dialógico*. Curitiba: Editora Appris.

Nunes, S. (2009). *As Metáforas do Corpo em Cena*. S. Paulo: Annablume.

Osterloh, M., Frey, B. And Frost, J. (2002). "The dynamics of motivation of new organizational forms", *International Journal of Economics and Business*, Vol. 9 N° 1, pp. 61-77.

Pavis, P. (2008). *O Teatro no Cruzamento de Culturas*. S. Paulo: Perspetiva.

Regina, G. (2021) · 100 % Vendedor (Nova edição): *Motivação em vendas para vencer*. Maringá: Editora Viseu.

Robbins, S. (2005). *Organizational behavior*, Pearson: Prentice-Hall.

Rochovská, I.; švábová, B. (2022). Dramatic art and dramatic expression through creative drama methods in preschool education. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. Jun2022, Vol. 12 Issue 1, p142-150.

Rosenfeld, A. (2020). *O Teatro Épico*: S. Paulo: Editora Perspetiva.

Roy, I. (Dir.) (2007). Figuras du Monologue Théâtrale ou Seul en Scène. Québec: Éditions Nota Bene.

Stobbaerts, G. (2015). O Corpo e a Expressão Teatral. Recife: Companhia Editora de Pernambuco.

Yin, R. (2012). Application of case study research. Exploratory case study. Sage Publications.



## CAPÍTULO 04

### UMA PROPOSTA AVALIATIVA PARA AS AÇÕES DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

#### **Cláudia Solagaistua Reinoso**

Latec – Universidade Federal Fluminense

E-mail: claudiareinoso@id.uff.br

#### **Leticia Helena Medeiros Veloso**

Universidade Federal Fluminense

E-mail: leticiaveloso@id.uff.br

**RESUMO:** O artigo discorre sobre a importância de se estabelecer rotinas de avaliação das ações de extensão nas Universidades Públicas no Estado do Rio de Janeiro. Tem por objetivo propor uma ferramenta para auxiliar a gestão e a avaliação de desempenho de ações extensionistas de Instituições de Ensino Superior Públicas (IESP), tendo como base a realidade do Estado do Rio de Janeiro. A pesquisa, de natureza qualitativa, tem seu estudo centrado na identificação das bases legais, dos marcos referenciais e dos indicadores de avaliação da Extensão Universitária no Brasil. Por meio de pesquisa documental foi possível identificar as IESP do Estado do Rio de Janeiro, seus históricos, características, normativas e metas. O processo de qualificação da extensão demanda o estabelecimento de rotinas de autoavaliação que contemplem os envolvidos em suas práxis em sintonia com as questões locais/regionais.

**Palavras-chave:** Universidade; Extensão universitária; Indicadores; Avaliação.

## 1. INTRODUÇÃO

Inicialmente, cabe salientar que este estudo é derivado de uma dissertação de mestrado cujo objetivo foi propor uma ferramenta avaliativa para as atividades de extensão das instituições públicas do estado do Rio de Janeiro de forma a auxiliar na qualidade da gestão institucional.

Para tanto, foi necessário caracterizar as Instituições de Ensino Superior Públicas do Estado do Rio de Janeiro, identificando os indicadores e ferramentas já utilizados pelas mesmas para avaliação de suas ações através de técnicas de pesquisa documental e revisão bibliográfica.

Justifica-se a escolha do tema destacando que na literatura há pouco material disponível sobre o mesmo, especialmente direcionado para as instituições do Estado do Rio de Janeiro e suas particularidades, podendo deste modo contribuir para a ampliação do conhecimento acadêmico, bem como projetar possibilidades de colaborar para o desenvolvimento das atividades relacionadas às ações de Extensão Universitária e incentivar a realização de novos estudos e aplicação em modelos de gestão.

Os processos de avaliação, no geral, têm sido objeto de discussões amplas devido à necessidade de garantir qualidade, transparência e aprimoramento contínuo nas instituições de ensino.

O Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX) ao elaborar o documento “Política Nacional de Extensão” em 2012, destacou as contribuições das ações de extensão para a produção do conhecimento e para o processo de formação de discentes, docentes e técnicos administrativos. E, para que se possa realmente entender as atribuições da extensão como agente de transformação da própria universidade e da sociedade, é indispensável a construção de um sistema de monitoramento e avaliação que possibilite a qualificação e a extratificação das ações extensionistas (FORPROEX, 2012).

A extensão universitária desempenha um papel crucial no fortalecimento do envolvimento da universidade com a sociedade. A extensão é uma dimensão fundamental da missão acadêmica que visa estender os conhecimentos e recursos da instituição para além dos limites do campus, promovendo uma interação mais direta e significativa com a comunidade, proporcionando

resultados positivos para todos os atores envolvidos, mais especialmente para o aluno desenvolvendo e ampliando sua condição humana (Oliveira *et al.*, 2021; Monfredini, 2016).

## **2. METODOLOGIA**

Para elaboração da proposta avaliativa, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em fontes de informação de acesso gratuito, como o Portal de Periódicos da CAPES, com o intuito de acessar a informação científica disponível acerca dos temas estudados, de forma a conhecer os conceitos básicos utilizados no estudo, dialogando com o entendimento dos principais autores da temática.

Nesse sentido, abordou-se a Extensão Universitária, seu desenvolvimento e a importância da avaliação para a gestão universitária, para a qualidade de suas atividades, apresentando conceitos, formas e uma proposta de ferramenta avaliativa para as instituições públicas do estado do Rio de Janeiro.

De acordo com Gray (2021), por terem sido aplicados meios técnicos na busca por informações, esse estudo pode ser classificado como exploratório no que tange aos seus objetivos, pois foram utilizados procedimentos de pesquisa documental nas bases de arquivos de acesso público. Foram incluídos relatórios organizacionais, normas e documentos institucionais das IES, de associações de classe, órgãos reguladores, entidades normativas e legislação, dentre outros. Neste sentido, as fontes de informação podem ser classificadas como documental e bibliográfica.

A técnica de pesquisa documental mostrou-se uma abordagem valiosa para a busca pelas legislações nacionais pertinentes ao Ensino Superior no Brasil e à Extensão Universitária, além do material produzido pelo FORPROEX ao longo de sua existência apesar de algumas limitações do método como: disponibilidade de documentos, viés nos documentos, limitações de acesso, etc.

A pesquisa documental proporcionou alguma compreensão do alcance da Política Institucional de Extensão com o acesso aos documentos disponibilizados pelas IESP/RJ em seus sítios eletrônicos, além de atas,



resoluções, normativas, relatórios de gestão, editais e outros documentos advindos da política em comento, disponibilizados nas páginas institucionais.

Para garantir uma abordagem mais abrangente e confiável no levantamento dos dados acessíveis nos *sites* institucionais das Universidades Públicas do Estado do Rio de Janeiro foram definidas questões distribuídas em 06 categorias, questões e procedimentos a serem seguidos, sendo eles: Estrutura Formal, Registro, Editais, Avaliação, Acompanhamento e Curricularização.

As categorias definidas e as questões elaboradas visaram compreender a estrutura de gestão da extensão nas instituições e os aspectos relacionados aos principais macroprocessos das ações de extensão a partir do referencial teórico analisado.

**Quadro 1** – Roteiro para levantamento dos dados acessíveis nos *sites* institucionais das IESP do Estado do Rio de Janeiro.

<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>
Estrutura	Possui Pró-Reitor de Extensão ou equivalente?
	Possui Coordenadorias ou órgão equivalente de apoio?
	Possui Câmara de Extensão ou órgão equivalente?
	Possui Comissões de Extensão ou órgão equivalente?
Registro	Possui Sistema próprio para registro das ações de Extensão?
	Possui Resolução regulamentando as ações de Extensão?
	Existem prazos definidos para registro das ações de Extensão?
	Existe alguma condição para a emissão de certificados?
Editais	Possui Edital de Fomento para a Extensão?
	Existe priorização para algum tipo de ação para o fomento?
	Existem condições para pagamento das bolsas?
	Existe definição sobre quem pode ser o coordenador de projeto?
	Existe exigência de emissão de relatório parcial?
	Existe exigência de emissão de relatório final?
	Existe formulário específico para o relatório final?
Avaliação	Existe critério pontuável para análise das ações no momento do registro da ação?
	Existe critério pontuável para avaliação das ações nos editais?
	Existe formulário específico para avaliação dos bolsistas?
	Os bolsistas avaliam a ação de extensão?
	Existem critérios pontuáveis para a avaliação dos bolsistas?
	O Público-Alvo realiza avaliação da ação de Extensão?
	Existem critérios definidos para a avaliação da ação pelo Público-Alvo?

<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>
Acompanhamento	Existe exigência de emissão de relatório parcial?
	Existe exigência de emissão de relatório final?
	Existe formulário específico para o relatório final?
Regulamentação	Acompanha as atualizações do FORPROEX?
	Explicita as Diretrizes da Extensão?
	Divulga as Áreas Temáticas da Extensão?
Curricularização	Possui regulamentação?
	Pratica a Inserção Curricular da Extensão?

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Para as questões das categorias: Estrutura Formal, Registro, Editais, Avaliação, Acompanhamento e Curricularização foram definidos dois tipos de respostas para tabulação dos resultados: “Sim” ou “Não”. Para a questão “Possui Edital de Fomento para a Extensão?” foram observados os editais publicados no ano de 2021.

### **3. RESULTADOS**

A coleta dos dados realizada por meio de pesquisa documental possibilitou identificar as IESP do estado do Rio de Janeiro, seus históricos, características, normativas e metas.

As universidades públicas do estado do Rio de Janeiro são:

- Universidade Estadual do Noroeste Fluminense – UENF;
- Universidade Estadual do Rio de Janeiro – UERJ;
- Universidade Federal Fluminense – UFF;
- Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ;
- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ;
- Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro -UNIRIO.

Após a realização da coleta, os dados foram agrupados e as características constatadas.

Na categoria estrutura, a Coordenação ou órgão equivalente na Pró-reitora de Extensão é o responsável pela existência de regulamentação das atividades de Extensão vinculada à descrição de quais práticas são consideradas como Extensão, suas características como Programa, Projeto,

Curso, dentre outras, além de prever os procedimentos para a realização do registro institucional.

As IESP estudadas citam que as ações de Extensão devem sempre estar vinculadas a um edital, seja de Fluxo Contínuo, Edital de Bolsas ou Edital de Fomento.

Todas as IESP estudadas possuem estruturas adequadas para a formalização legal das ações de extensão.

Já na categoria registro a primeira avaliação a que uma ação de extensão é submetida ocorre no momento do registro no sistema adotado por cada instituição. A ação é analisada ao menos pela Coordenação ou órgão equivalente, para posterior validação da ação a ser realizada baseada nas diretrizes e áreas temáticas da Extensão de acordo com o FORPROEX (2001).

Os *sites* e plataformas utilizados pelas IESP pesquisadas são de difícil navegação e, em sua maioria, com informações desatualizadas. Cada IESP utiliza um sistema próprio para registro das ações, fato que burocratiza o processo e dificulta a transparência dos dados.

As 06 IESP possuem regulamentações para suas ações com previsão de prazos para as inscrições dos registros, porém somente 03 (três) fazem alguma exigência para emissão de certificados.

A ausência de padronização dos sistemas de registro e acompanhamento das ações de Extensão utilizados pelas Pró-reitorias é um aspecto negativo para a pesquisa por conter itens indispensáveis para os cadastros, bem como os formulários utilizados.

Na categoria editais é possível perceber a existência de publicação em instrumento próprio em todas as IESP analisadas. Algumas informações encontram-se diretamente descritas nos editais e outras são mencionadas nos editais como cumprimento de resolução vigente ou utiliza-se o regramento institucional existente. Somente 03 (três) das IESP pesquisadas apresentam editais de fomento à extensão.

Na categoria avaliação, percebe-se que nas instituições que adotam critérios pontuáveis para avaliação no registro. Verifica-se que algumas buscam utilizar a combinação de nota e peso, assim como apontam utilizar uma gradação clara para a atribuição das notas, ou seja, é atribuída uma escala que vai da nota mínima a nota máxima. Os critérios mais utilizados na avaliação no processo de

registro são simplesmente a observância do cumprimento das etapas de preenchimento e de seus anexos obrigatórios.

A adoção de formulário próprio para a avaliação dos bolsistas está presente nos sites de 04 (quatro) das IESP pesquisadas.

Quanto à avaliação com o Público-Alvo das ações de Extensão, inexistem qualquer formulário ou critério que norteie tal processo em nenhuma IESP. Observa-se que, apesar das ações serem orientadas por seus devidos editais para atender a uma questão específica de um público, as organizações não estruturaram medidas formais para verificar qual a percepção destes diante das ações realizadas.

Na categoria acompanhamento, constata-se que a maioria das IESP exige a emissão de Relatórios Finais e algumas de Relatórios Parciais.

Dentre as 06 instituições analisadas, somente 01 (uma) não exige o envio do relatório como condicionante à aprovação do registro da ação em edital de ano subsequente; 02 (duas) exigem aprovação do relatório final e as demais utilizam dados de relatórios anteriores como critério para aprovação em editais posteriores.

Tendo em vista que Resolução CNE/CES nº 7/2018 estabelece diretrizes para a inserção curricular da extensão no contexto acadêmico e destaca a importância de uma abordagem cuidadosa na operacionalização da estruturação da extensão dentro das instituições de ensino superior (IES), foram realizadas consultas para identificar a existência de resolução própria em cada IESP para a Inserção Curricular da Extensão e como se dava a prática.

Evidenciou-se que a inserção curricular da extensão (ICE) nas universidades públicas do estado do Rio de Janeiro encontra-se em diferentes momentos nos processos de adaptação e implantação.

Todas estão em processo de aplicar a ICE sendo que a 04 (quatro) iniciaram as tratativas no ano de 2022, verificando-se que ainda será preciso muitos avanços para viabilizar efetivamente suas ações.

A inserção curricular da extensão tem exigido um olhar atento para a operacionalização da estruturação da extensão no centro da vida acadêmica e seus desdobramentos. A Resolução CNE/CES nº 7/2018 também indica que haverá a necessidade de avaliação das ações de extensão, o presente estudo

tem como objetivo contribuir para esse contexto propondo uma ferramenta de avaliação para as IESP analisadas.

A proposta é auxiliar na avaliação das ações de extensão, garantindo uma integração eficaz dessas atividades no centro da vida acadêmica. Dessa forma, busca-se fortalecer a implementação das diretrizes estabelecidas pela Resolução CNE/CES nº 7/2018 e promover uma abordagem mais efetiva da extensão no ambiente acadêmico.

As universidades foram analisadas por categorias e as questões foram elaboradas no sentido de compreender a organização da gestão da extensão como: estrutura, registro, editais, avaliação, acompanhamento e curricularização.

Concordando com os estudos apresentados por Kienetz (2018) que diz que se faz necessário considerar as particularidades das ações desenvolvidas e a percepção das partes interessadas das ações sobre os efeitos e produtos gerados, é indispensável que a ferramenta avaliativa esteja em constante aprimoramento, visando sempre à valorização dos extensionistas e de suas ações, de modo que facilite os processos das rotinas administrativas vinculados ao ciclo de vida das ações.

Na prática o que se observa é que os indicadores utilizados para avaliação de projetos de extensão concentram-se apenas nos dados quantitativos, ou seja, na quantidade de atividades realizadas, de público alvo atingido ou de recursos utilizados por essas ações.

Entretanto, é preciso que a avaliação também considere a formação do aluno, os aspectos relacionados ao impacto social desses projetos e a satisfação da comunidade local em relação às atividades realizadas, ainda que a elaboração e a coleta destes indicadores sejam mais difíceis (Comim; Ensslin; Valmorbida, 2018; Dantas; Sousa, 2018; Kuba, 2017; Silva, 2020).

### 3.1. Proposta de ferramenta avaliativa para as ações de extensão das iesp do estado do rio de janeiro

A proposta apresentada é de uma ferramenta avaliativa adaptada e direcionada para acolher e atender às necessidades das Instituições de Ensino Públicas do Estado do Rio de Janeiro baseada nos Indicadores Brasileiros de

Extensão Universitária (IBEU), de modo a garantir a legitimidade da ferramenta proposta.

O modelo dos indicadores proposto pelo GTlex – IBEU (2017) foi elaborado associado à ótica da gestão de desempenho alinhando os indicadores propostos à visão de Cadeia de Valor e inspirado no *Balanced Scorecard* (BSC) como uma forma de contemplar as principais perspectivas da extensão e tratar de forma sistêmica os principais processos da extensão.

O modelo *Balanced Scorecard* (BSC) aplicado à extensão mapeou a possibilidade de utilizar algumas perspectivas aplicadas à extensão: I – a sociedade de forma ampla; II – os financiadores públicos; III- os estudantes da extensão; IV – a gestão universitária e V – os professores e técnicos acadêmicos.

De acordo com o FORPROEX (2001), para o alcance do objetivo de “promover a interação transformadora entre a universidade e outros setores da sociedade” a avaliação da extensão deve ser efetuada levando-se em consideração as cinco dimensões que caracterizam a extensão universitária:

- A política de gestão da Universidade, avaliada para apontar como a Universidade incorpora a função extensionista. Suas finalidades, objetivos, fomento e atribuições da extensão, bem como seus instrumentos de ação;
- A infraestrutura, que informa as condições físicas e gerenciais reais de realização da extensão e sobre as possibilidades de se consolidarem as metas almeçadas;
- O plano acadêmico, que analisa as possibilidades de incorporação da Extensão na vida acadêmica (valorizando as experiências desenvolvidas pelo conjunto de participantes na ação extensionista (professores, funcionários e estudantes);
- A relação Universidade-sociedade, que revela de que modo as atividades de extensão estão presentes na sociedade, quais seus pressupostos e finalidades e como a universidade interage no sentido de transformações recíprocas e;
- A produção acadêmica, que mostra os produtos e a forma de disseminação do conhecimento e que, no âmbito universitário, tem o seu valor reconhecido.

As três primeiras relacionam-se com a gestão interna e as duas últimas apontam para o relacionamento com o meio externo.

Para a construção e definição de indicadores consistentes no âmbito da extensão universitária, faz-se necessário considerar as particularidades das ações desenvolvidas e a percepção das partes interessadas das ações sobre os efeitos e produtos gerados (Kienetz, 2018).

No contexto do presente estudo, a intenção é contribuir propondo uma ferramenta que possa ser utilizada pelas IESP do estado do Rio de Janeiro. Assim, os indicadores que foram selecionados do documento IBEU por se mostrarem mais se adequados às características das mesmas, encontram-se demonstrados no Quadro 2.

**Quadro 2** – Indicadores selecionados do IBEU para auxiliar a confecção da proposta de ferramenta avaliativa para ações de extensão das IESP/RJ

<b>Dimensão</b>	<b>Indicador selecionado</b>	<b>Medida ou Cálculo</b>
Política de Gestão	PG2 - Estrutura organizacional de suporte à extensão universitária	Qualitativa, binária: SIM ou NÃO
	PG3 – Institucionalização de programas e projetos de extensão	Quantitativa, proporção: alunos/programas e projetos
	PG8 – Garantia da qualidade na extensão	Qualitativa, binária: SIM ou NÃO
	PG11 – Recursos do orçamento anual público voltado para a extensão	Quantitativa, percentual (%): = (orçamento anual destinado exclusivamente à extensão / orçamento total da IES no ano) X 100
Infraestrutura	Infra7 - Acesso e transparência das ações de extensão	Qualitativa, binária: SIM ou NÃO
Plano Acadêmico	PA1 – Regulamentação de critérios para inclusão da Extensão nos currículos	Qualitativa, binária: SIM ou NÃO
	PA5 – Contribuições da extensão para o ensino e a pesquisa	Qualitativa, binária: SIM ou NÃO
	PA7 - Participação geral da extensão no apoio ao estudante	Quantitativa, percentual (%): = (Nº anual de bolsas de extensão para alunos de graduação / Nº total anual de bolsas para alunos de graduação excluindo assistência estudantil) x 100
	PA8 - Participação de docentes na Extensão	Quantitativa, percentual (%): = (nº de técnicos administrativos do quadro permanente da IES envolvidos em ações de extensão / nº total de

<b>Dimensão</b>	<b>Indicador selecionado</b>	<b>Medida ou Cálculo</b>
		técnicos administrativos do quadro permanente da IES) X 100
Relação Universidade-Sociedade	RUS1: Representação da sociedade na IES	Qualitativa: SIM ou NÃO
	RUS2 – Parcerias interinstitucionais	Quantitativa, proporção: = N <sup>o</sup> de convênios, contratos e acordos firmados / n <sup>o</sup> total de ações de extensão
	RUS7 – Público alcançado por programas e projetos	Quantitativa, proporção: N <sup>o</sup> total de pessoas atendidas por programas e projetos no ano / n <sup>o</sup> total de programas e projetos apoiados no ano
	RUS8 - Público alcançado por cursos e eventos	Quantitativa, proporção: N <sup>o</sup> total de pessoas atendidas por cursos e eventos no ano / N <sup>o</sup> total de cursos e eventos apoiados no ano
	RUS10 – Ações de Extensão dirigidas para escolas públicas	Quantitativa, percentual (%): = (n <sup>o</sup> de ações de extensão dirigidas para escolas públicas/ n <sup>o</sup> total de ações de extensão registradas) X 100
RUS12 - Inclusão de população vulnerável nas ações extensionistas	Quantitativa, percentual (%): = (N <sup>o</sup> de ações de extensão dirigidas à população em vulnerabilidade social / N <sup>o</sup> total de ações de extensão registradas) x 100	
Produção Acadêmica	Prod1 - Ações de extensão desenvolvidas por modalidade	Quantitativa, proporção: N <sup>o</sup> ações / n <sup>o</sup> de alunos de graduação matriculados em regime presencial
	Prod4 - Publicação de artigos em periódicos com base em resultados da extensão	Quantitativa, proporção: N <sup>o</sup> total artigos-resumos publicados como resultado das ações de extensão / N <sup>o</sup> total de programas e projetos apoiados

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado no Relatório IBEU - 2017(2022)

Sobre a dimensão de Política de Gestão, que se configura nas finalidades, objetivos, fomento e atribuições da extensão, o indicador PG2 – Estrutura organizacional de suporte à extensão universitária apresentou as melhores características para a ferramenta proposta. Dentro de sua dimensão aparece como o indicador mais bem avaliado pelo Grupo de Trabalho do documento



IBEU. Tem como objetivo identificar na Instituição de Ensino Superior (IES) a existência de órgãos definidores de políticas de extensão, responsáveis pela implementação de normas e regulamentações, atuando como suporte à dimensão de infraestrutura.

Seguindo na dimensão Política de Gestão, o indicador PG3 – Institucionalização de programas e projetos de extensão foi selecionado. Deverá avaliar o nível de oferta aos alunos matriculados na instituição de programas e projetos institucionalizados auxiliando a gestão a quantificar o alcance de suas ações no universo estudantil.

Já o indicador PG8 – Garantia da qualidade na extensão é o que identifica a existência de procedimentos formais e sistematizados para avaliação e aprovação de propostas, acompanhamento da execução e resultados de ações de extensão. É o indicador onde será mencionado o sistema de registro, o documento de criação das comissões de avaliação e os resultados obtidos nos relatórios.

O indicador PG11 – Recursos do orçamento anual público voltado para a extensão é o que irá avaliar a proporcionalidade entre os recursos recebidos (recursos para fomento às ações de graduação, pós-graduação, ensino, pesquisa e extensão) e efetivamente destinados para o fomento de ações extensionistas. Esse indicador possibilita avaliar o comprometimento da gestão universitária com o princípio da Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão.

A próxima dimensão abordada diz respeito à Infraestrutura da Universidade e o indicador designado é o Infra7 por dar acesso e transparência das ações de extensão.

Na dimensão Plano Acadêmico, sugeriu-se o indicador PA1 – Regulamentação de critérios para inclusão da Extensão nos currículos. Tal indicador atende à perspectiva da gestão institucional e permitirá acompanhar e auxiliar na implementação da curricularização da extensão nas IES.

Recomendou-se também o indicador PA5 – Contribuições da extensão para o ensino e a pesquisa. Como seu objetivo é avaliar as contribuições geradas partindo da relação dialógica universidade e demais setores da sociedade materializadas em novas linhas e grupos de pesquisa implantados, mudanças curriculares, novas metodologias e outras contribuirão para contabilizar essa relação.

Ainda na dimensão Plano Acadêmico, o indicador selecionado é o PA7: Participação geral da extensão no apoio ao estudante. Esse indicador tem o objetivo de avaliar o quantitativo de bolsas de extensão foi distribuído levando em relação o total de bolsas concedidas para alunos de graduação, exceto as bolsas de assistência estudantil.

O indicador PA8 - Participação de docentes na extensão poderá avaliar o nível de participação direta (coordenação e/ ou execução) de professores em ações de extensão universitária.

A próxima dimensão avalia a Relação Universidade-Sociedade. O indicador selecionado RUS1 - Representação da sociedade na IES tem a possibilidade de identificar a participação de representantes da sociedade civil nas instâncias deliberativas da instituição (conselhos, câmaras, comissões e outros). Esse indicador possibilita verificar a integração da universidade junto à sociedade.

Foi recomendado o indicador RUS2 – Parcerias interinstitucionais que identifica o número de convênios, contratos, acordos e congêneres com o número de ações de extensão. Na perspectiva nacional, esse indicador possibilita verificar quais universidades mais se relacionam com seu ambiente externo.

Já o indicador RUS7 calcula a razão entre o número de programas e projetos e o número de pessoas por eles atendidas, utilizando o público direto informado.

Com o indicador RUS8 é possível identificar o alcance das ações junto às comunidades externas por meio de cursos e eventos.

O indicador RUS10 busca identificar quais ações foram dirigidas para escolas públicas e avalia o grau de compromisso da IES com o ensino público.

O indicador designado ainda na dimensão Relação Universidade-Sociedade é o RUS12 que identifica a inclusão de população vulnerável nas ações extensionistas. Tem por objetivo avaliar o grau de comprometimento social da IES com a população em situação de vulnerabilidade.

A última dimensão abordada é a produção acadêmica, que oferece o indicador Prod1, mostrando a relação entre ações desenvolvidas e o total de alunos da IES.

O indicador Prod4 diz respeito à publicação de artigos em periódicos com base em resultados da Extensão e possibilita a avaliação em nível de Unidade Acadêmica e em nível institucional. Sua relevância se dá em virtude da comparação com os indicadores de pesquisa.

#### **4. CONCLUSÃO**

A afirmação de que a educação superior pode cumprir sua missão extensionista mediante a busca constante pela máxima qualidade reflete a compreensão da importância da excelência acadêmica para o efetivo engajamento com a sociedade. A avaliação contínua e permanente, quando fundamentada em indicadores adequados e direcionados, desempenha um papel crucial nesse processo.

Discutir maneiras de tornar o processo avaliativo da extensão uma prática da evolução da missão acadêmica, de forma participativa e democrática, tem se mostrado o melhor caminho para definir os indicadores ideais, tendo em vista que as ações de extensão são dinâmicas e distintas dentro de uma mesma universidade.

Neste sentido, procurou-se traçar uma linha histórica temporal que, ao longo desse artigo, buscou elucidar conceitos, para que aos poucos, e baseando-se em estudos atuais, pudesse demonstrar a relevância de uma ferramenta avaliativa como diretamente atrelada a bons resultados para a gestão, para a comunidade acadêmica, para a formação discente e para a sociedade.

O estudo mostra que a avaliação das ações de extensão deve partir do uso de um número reduzido de indicadores que valorizem os aspectos peculiares e individuais de cada região, de cada realidade institucional, possibilitando um melhor entendimento da relevância e do alcance das ações.

Pode-se concluir que as Instituições de Ensino Superior Públicas do Estado do Rio de Janeiro encontram-se em momentos distintos de implementação da legislação vigente e que somente 02 (duas) têm disponibilizados os indicadores e as ferramentas utilizados pelas mesmas para avaliação de suas ações de extensão.

Como resultado da proposta de ferramenta avaliativa, espera-se colaborar com a análise real do desempenho das ações de extensão propiciando o aperfeiçoamento de suas características essenciais de articulação com o ensino, a pesquisa e a formação do estudante fornecendo dados para a tomada de novas decisões administrativas e melhorias futuras para as IESP do estado do Rio de Janeiro, lembrando sempre de que a implementação dessa proposta pode variar dependendo das características específicas de cada instituição.

Pretende-se com esse estudo contribuir para a discussão da importância de uma extensão universitária de qualidade, promover o avanço de atividades relacionadas à avaliação das ações de Extensão Universitária, de modo que se torne um dos parâmetros de avaliação da própria universidade e incentivar a realização de novos estudos no meio acadêmico.

## REFERÊNCIAS

ABREU JÚNIOR, L. de; SILVA, M. T. B.; OLIVEIRA, R. S. de. Núcleo de Informações e Estatísticas da Extensão: analisando a avaliação a partir de e indicadores para a Extensão Universitária. *In: FEPEG FORUM*, 10., 2016, Montes Carlos. **Anais** [...]. Montes Carlos: Unimontes, 2016.

BORGES, E. L. P.; WEINITSCHKE, E. D.-F.; MORETTO NETO, L. A extensão universitária da Universidade Federal de Santa Maria do Brasil em tempos de pandemia: ações de enfrentamento à COVID-19. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD SOBRE A REFORMA DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, 25., 2020, Lisboa, Portugal. **Atas** ... Lisboa, Portugal, 2020.

BRAGGIO, A. K. A Gênese da Reforma Universitária Brasileira. **Revista Brasileira de História da Educação**, v. 19, e073, 2019.  
<http://dx.doi.org/10.4025/rbhe.v19.2019.e073>

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/constituicao1988>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 19.851**, de 11 de abril de 1931. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 20 mar.2020.

BRASIL. **Lei n. 10.172**, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação-PNE e dá outras providências. Brasília: 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm). Acesso em: 13 fev. 2022.

BRASIL. **Lei n. 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm). Acesso em: 10 fev. 2022.

BRASIL. **Resolução n. 7**, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 e dá outras providências. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category\\_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 15 jul. 2019.

CERQUEIRA, C. D.; MARTINS, I. L. B. Uso do Balanced Scorecard como ferramenta competitiva na gestão estratégica: um estudo de caso no departamento de Supply Chain Management de uma fábrica de papel e

celulose em Mogi Guaçu – SP. **Revista Gestão em Foco**, ed. n. 10, p. 398-429, 2018.

COELHO, G. C. A extensão universitária e sua inserção curricular. **Interfaces - Revista de Extensão da UFMG**, v. 5, n. 2, p.5-20, jul./dez. 2017.

COMIM, J.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I. Indicadores de Extensão Universitária: Investigação da sua Importância e Uso na Percepção dos Gestores nas Universidades Públicas Brasileiras. *In*: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 15., 2018, São Paulo. **Anais ...** São Paulo:USP, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/203898>. Acesso em: 20 mar. 2020.

DANTAS, D. C.; SOUSA, A. C. G. de. Avaliação dos Impactos na Transformação Social em um Projeto de Extensão Universitária. **Raízes e Rumos**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 127-132, jul./dez. 2018. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/raizeserumos/article/view/8275/8117>. Acesso em: 20 mar. 2020.

ENCONTRO NACIONAL DO FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS, 7, 1993, Cuiabá. **Avaliação da extensão no contexto da autonomia universitária**. Jun. 1993. Disponível em: <http://www.renex.org.br/documentos/Encontro-Nacional/1993-VII-Encontro-Nacional-do-FORPROEX.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.

FORPROEX. **Avaliação Nacional da Extensão Universitária**. 2001. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/Avaliacao-Extensao.pdf>. Acesso em: 14 out. 2018.

FORPROEX. **Plano Nacional de Extensão Universitária**. 1987. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/Plano-nacional-de-extensao-universitaria-editado.pdf>. Acesso em: 18 maio 2022.

FORPROEX. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus, 2012. Disponível em: <https://proex.ufsc.br/files/2016/04/Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Extens%C3%A3o-Universit%C3%A1ria-e-book.pdf>. Acesso em: 18 maio 2022.

GADOTTI, M. **Extensão Universitária: Para quê?** Instituto Paulo Freire, 2017.

GRAY, D. E. **Doing Research in the Real World**. 5. ed. London: Sage Publications, 2021.

IMPERATORE, S. L. B.; PEDDE, V.; IMPERATORE, J. L. R. Curricularizar a extensão ou extensionalizar o currículo? Aportes teóricos e práticas de integração curricular da extensão ante a estratégia 12.7 do PNE. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA: Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, 15., 2015, Mar del Plata, Argentina. **Anais ...** Mar del Plata, Argentina, 2015.

KIENETZ, T. B. **Avaliação da extensão universitária**: uma proposta para as ações de extensão da Universidade Federal de Santa Maria. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, 2018.

KUBA, C. M. B. Avaliação da extensão enquanto realidade em Movimento pela Cultura Institucional. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA UNIVERSIDADE, DESENVOLVIMENTO E FUTURO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO, 17., 2017, Mar Del Plata, Argentina. **Anais ...** Mar Del Plata, Argentina, 2017.

MAXIMIANO JUNIOR, M. *et al.* (Orgs.). **Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária**. Campina Grande, PB: UDUFCG, 2017.

MONFREDINI, I. (Org.). **A Universidade como espaço de formação de sujeitos**. Santos, SP: Ed. Universitária Leopoldianum, 2016.

NOGUEIRA, M. D. D. P. (Org.). **Avaliação da extensão universitária**: práticas e discussões da comissão permanente de avaliação da extensão. Belo Horizonte: FORPROEX/CPAE; PROEX/UFMG, 2013.

OLIVEIRA, F.; GOULART, P. M. Fases e faces da extensão universitária: rotas e concepções. **Rev. Ciênc. Ext.**, v.11, n.3, p.8-27, 2015.

OLIVEIRA, R. E. de; FIGUEIREDO, R. A. de; MAKISHI, F.; SAIS, A. C.; OLIVAL, A. de A.; ALCÂNTARA, L. C. S.; MORAIS, J. P. G. de; VEIGA, J. P. C. A interdisciplinaridade na prática acadêmica universitária: conquistas e desafios a partir de um projeto de pesquisa-ação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, Sorocaba, v. 26, n. 2, p. 377-400, 2021.

RODRIGUES, A R. **A extensão universitária: indicadores de qualidade para avaliação de sua prática**: estudo de caso em um centro universitário privado. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 2003.

SILVA, W. P. da. Extensão Universitária: um conceito em construção. **Revista Extensão & Sociedade**, Natal: UFRN, v. 11, n. 2, p. 21-32, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/extensaoesociedade/article/view/22491>. Acesso em: 22 abr. 2022.



## **CAPÍTULO 05**

### **INTELIGÊNCIA SOCIAL: DESVENDANDO A CIÊNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS**

#### **Maria N. Cunha, PhD**

Professor School of Communication, Arts and Creative Industries  
ISEC Lisboa – Higher Institute of Education and Sciences, Lisboa, Portugal  
CIAC - Research Centre in Arts and Communication  
ORCID: 0000-0002-1291-231X  
Email: maria.cunha@iseclisboa.pt

#### **Oleksandr P. Krupskyy, PhD**

PhD in Psychology  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine  
E-mail: krupskyy71@gmail.com

## **1. INTRODUÇÃO**

Interagir de maneira positiva não é uma tarefa simples. A todo momento e por diversas razões, surgem conflitos que podem desencadear divergências entre as pessoas, muitas das quais são desafiadoras de resolver. Para aprimorar a interação entre os indivíduos, é crucial desenvolver a inteligência social, que resulta de uma interação perspicaz, autoconfiança e no aprimoramento de habilidades sociais essenciais.

Assim, a inteligência social destaca-se como a capacidade de o indivíduo aplicar funções cognitivas relacionadas à inteligência no mundo externo. Essa habilidade possibilita interações inteligentes com outros indivíduos e ambientes, fomentando o desenvolvimento da inteligência interpessoal, controlo emocional, comunicação verbal, reconhecimento da comunicação não verbal e uma habilidade de observação mais refinada (Candeias, 2019; Rodrigues, 2021).

O conceito de "Inteligência Social" foi introduzido pelo psicólogo e educador americano Edward Thorndike no início do século XX. Thorndike (1920) utilizou esse conceito para descrever a capacidade de interagir de maneira eficaz com outras pessoas em situações sociais, destacando a importância dessa habilidade para promover relações interpessoais saudáveis.



### **Breve Resenha Histórica**

Os pioneiros nas investigações sobre inteligência foram Alfred Binet, no início do século XX e Hans Eysenck, em meados do século XX. O conceito de

inteligência foi introduzido no final do século XIX pelo polímata inglês Francis Galton, primo de Charles Darwin, que desempenhou um papel significativo no estudo da inteligência, especialmente por meio de suas contribuições à psicometria e ao desenvolvimento de métodos estatísticos (Boyatzis, 2002; 2009; 2014; 2016).

As ideias de Galton sobre inteligência foram fortemente influenciadas por seu interesse na hereditariedade e no estudo das características humanas. Na última década do século XIX, ele propôs o conceito de "gênio hereditário" e conduziu estudos sobre a herança das capacidades mentais. No entanto, sua abordagem era limitada e frequentemente tendenciosa, uma vez que se concentrava nos fatores hereditários, negligenciando as influências ambientais.

A compreensão moderna da inteligência evoluiu consideravelmente desde os dias de Galton. Psicólogos notáveis, como Alfred Binet, que desenvolveu o primeiro teste de inteligência amplamente utilizado no início do século XX, e pesquisadores posteriores, como Lewis Terman e David Wechsler, desempenharam papéis cruciais na formação da nossa compreensão contemporânea da inteligência. Atualmente, reconhecemos a inteligência como uma característica multifacetada e complexa, influenciada tanto por fatores genéticos quanto ambientais (Goleman, 2006; Boyatzis, 2002; 2009; 2014; 2016).

Ao abordar a **história dos pesquisadores da inteligência**, os investigadores optaram por introduzir um breve resumo histórico, embora incompleto (Cantor, 1987; Cherniss, 2000; Durlak, 2011; Boyatzis, 2002; 2009; 2014; 2016).

### **1. Francis Galton (1822-1911)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Finais do século XIX.

Contribuições para a teoria da inteligência: Investigação da hereditariedade da capacidade intelectual, desenvolvimento dos primeiros testes de inteligência, proposta do conceito de "gênio hereditário" (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **2. Charles Spearman (1863-1945)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde aproximadamente o final do século XIX.

Contribuição para a teoria da inteligência: Desenvolvimento da análise fatorial e da teoria da inteligência geral (fator g), a ideia da existência de um fator comum a vários tipos de atividade cognitiva (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **3. Alfred Binet (1857-1911)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde o final do século XIX.

Contribuições para a teoria da inteligência: Desenvolvimento dos primeiros testes de inteligência, incluindo a Escala Binet-Simon, precursora dos modernos testes de QI (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **4. Jean Piaget (1896-1980)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1920, aproximadamente.

Contribuição para a teoria da inteligência: Desenvolvimento da teoria do desenvolvimento cognitivo, propondo o conceito de estágio de desenvolvimento da inteligência nas crianças (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **5. Lev Vigotsky (1896-1934)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1920.

Contribuição para a teoria da inteligência: Desenvolvimento da teoria histórico-cultural, ênfase nos aspetos socioculturais da formação das funções mentais superiores, incluindo a inteligência (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **6. Hans Eysenck (1916-1997)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde meados do século XX.

Contribuição para a teoria da inteligência: Desenvolvimento da teoria dos dois fatores da inteligência, com ênfase em duas dimensões principais - "extroversão/introversão" e "estabilidade/instabilidade" (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **7. David Weiss (1921-2008)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1950.

Contribuições para a teoria da inteligência: Desenvolvimento da teoria da inteligência de Denver, incluindo o conceito de funções e processos intelectuais (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **8. Gene Piaget (1936-2021)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1960.

Contribuições para a teoria da inteligência: Continuação e desenvolvimento do trabalho de Jean Piaget em psicologia cognitiva e teoria do desenvolvimento (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **9. Robert Young (nascido em 1943)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1970.

Contributos para a teoria da inteligência: Desenvolvimento de uma teoria das inteligências múltiplas que inclui várias formas de atividade intelectual (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **10. Anders Eriksson (nascido em 1947)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1980.

Contributos para a teoria da inteligência: Exploração do conceito de perícia e do papel da prática na formação de capacidades excepcionais (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **11. Sternberg Robert (nascido em 1949)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1980.

Contributos para a teoria da inteligência: Teoria das três componentes da inteligência, distinguindo as componentes da inteligência analítica, prática e criativa (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **12. Anderson John (nascido em 1947)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1980.

Contributos para a teoria da inteligência: Desenvolvimento da ACT-R (Teoria de Ativação e Contextualização de Recursos), que modela a cognição e os processos de tomada de decisão (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **13. Anders Eriksson (nascido em 1947)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1980.

Contribuições para a teoria da inteligência: Exploração do conceito de perícia e do papel da prática na formação de capacidades excepcionais (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **14. Sternberg Robert (nascido em 1949)**

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1980.

Contributos para a teoria da inteligência: Teoria das três componentes da inteligência, distinguindo as componentes da inteligência analítica, prática e criativa (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**15. Anderson John** (nascido em 1947)

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1980.

Contributos para a teoria da inteligência: Desenvolvimento da ACT-R (Teoria de Ativação e Contextualização de Recursos), que modela a cognição e os processos de tomada de decisão (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**16. Andy Clark** (nascido em 1957)

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1990.

Contribuições para a teoria da inteligência: Trabalhos em filosofia e ciência cognitiva, incluindo estudos da interação entre mente, corpo e ambiente externo (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**17. Linda Gottfredson** (nascida em 1947):

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 1990.

Contribuições para a teoria da inteligência: Investigação em psicologia diferencial e capacidade intelectual, incluindo trabalho sobre a teoria da inteligência social (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**18. George Miller** (1920-2012):

Anos de investigação sobre a inteligência: Durante toda a sua carreira, até 2012.

Contribuição para a teoria da inteligência: Um dos fundadores da psicologia cognitiva que trabalhou sobre o problema das limitações da memória e da percepção humanas (Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**19. Jonghee Yoon** (nascido em 1972):

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 2000.

Contribuições para a teoria da inteligência: Investigação em inteligência artificial, aprendizagem automática e desenvolvimento de modelos de aprendizagem por reforço (Guedes, 2008; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**20. Andridan Athanasoski** (nascido em 1980):

Anos de investigação sobre a inteligência: Desde a década de 2010.

Contribuições para a teoria da inteligência: Trabalho em inteligência computacional, incluindo investigação em aprendizagem profunda e redes neuronais (Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **Inteligência social - Uma estrutura com múltiplas dimensões.**

Ao longo do século XX, o conceito de inteligência social desenvolve-se progressivamente como uma construção multifacetada, absorvendo influências de abordagens clássicas e contemporâneas, tanto no próprio construto quanto nas suas modalidades de avaliação.

Durante cerca de seis décadas (1920-1980), predominou uma investigação teórica e empírica caracterizada por uma visão fragmentada da inteligência social, fundamentada em critérios exclusivamente psicométricos (Candeias & Nunes, 2007), desenvolvimentais (Gibbs & Widaman, 1982; Candeias, 2008) e funcionais (Butler & Meichenbaum, 1981; Candeias & Almeida, 2005).

Nos primórdios da década de 80, uma série de estudos emerge, alterando a perspectiva inicial ao apresentar diversas abordagens complementares na definição do construto. Esse empenho resulta na capacidade de integrar uma crescente complexidade na conceitualização da inteligência social. Nessa fase, observa-se uma notável diversidade de definições do conceito, provenientes de várias correntes teóricas que enfatizam significados distintos e destacam facetas diversas do construto. Essa multiplicidade de abordagens contribui para uma certa confusão na delimitação conceitual e, por conseguinte, na operacionalização do conceito.

O conceito de inteligência social é abordado de várias maneiras na literatura, destacando-se como uma habilidade de resolução de problemas (Pellegrini, 1994), um dos elementos fundamentais da competência social (Greenspan & Driscoll, 1997), uma dimensão na definição de personalidade (Cantor & Kihlstrom, 1989) e, adicionalmente, uma faceta emocional estreitamente vinculada à inteligência emocional (Goleman, 1995). Em outras palavras, alguns investigadores definiram e operacionalizaram o conceito “inteligência social” com base em critérios comportamentais e de competência, tendo como principal foco o desempenho. Destaca-se assim a eficácia comportamental ou competência emergente, derivada de atributos pessoais e habilidades cognitivas (Ford, 1982; Shure, 1982; Cantor e Kihlstrom, 1989).

Em destaque, nestes estudos que abordam a inteligência social, surge uma vertente de natureza motivacional, como se de um traço ou atributo de natureza emocional se tratasse. Este traço expressa-se nos comportamentos e atitudes dos indivíduos, encontrando sua expressão mais intensa nos estudos sobre inteligência emocional (Mayer & Salovey, 1993; Sternberg, 1994; Sternberg, 2000; Candeias, 2002).

### **Desvendando as Origens da Inteligência Social**

O termo "inteligência social" foi utilizado pela primeira vez na psicologia pelo psicólogo e educador americano Thorndike em 1920. Thorndike (1920) utilizou este conceito para descrever a capacidade de interagir eficazmente com outras pessoas em situações sociais.

Ele entendia a inteligência social como a capacidade de compreender as pessoas, de agir ou de atuar de forma sensata em relação a outros membros da sociedade. Thorndike considerou a inteligência social como uma capacidade cognitiva específica que assegura uma interação bem-sucedida com as pessoas e considerou a inteligência social como um tipo de inteligência geral, sem definir a relação entre esta e outros tipos de inteligência. A principal função da inteligência social é a previsão do comportamento (Thorndike, 1920). À luz das ideias anteriores, também este é um bom momento para mais uma breve resenha histórica (Thorndike, 1920; Cantor, 1987; Cherniss, 2000; Durlak, 2011; Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015; Boyatzis, 2002; 2009; 2014; 2016).

#### **1. Edward Thorndike (1874-1949)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Início do século XX.

Contribuições para a inteligência social: Trabalhos em psicologia social, incluindo investigação sobre a influência do meio social na capacidade intelectual (Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015; Boyatzis, 2014; 2016).

#### **2. David Weiss (1921-2008)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 1950.

Contribuições para a inteligência social: Desenvolvimento de uma teoria da inteligência social que inclui o conceito de funções e interações sociais (Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015; Boyatzis, 2014; 2016).

#### **3. Chris Argyris (1923-2013)**

Anos de investigação sobre inteligência social: Desde a década de 1960.

Contributos para a Inteligência Social: Trabalhos em psicologia organizacional, incluindo investigação sobre teoria comportamental e relações interpessoais nas organizações (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015; Boyatzis, 2014; 2016).

#### **4. Gene Piaget (1936-2021)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 1960.

Contributos para a inteligência social: Trabalhos na área do desenvolvimento sociocognitivo e da influência do meio social nos processos cognitivos (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015; Boyatzis, 2014; 2016).

#### **5. John Gottman (nascido em 1942)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 1980.

Contributo para a inteligência social: Investigação em psicologia social e relações familiares, incluindo trabalho sobre previsão de divórcios (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015; Boyatzis, 2014; 2016).

#### **6. Howard Gardner (nascido em 1943)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 1980.

Contributos para a inteligência social: Desenvolvimento da teoria das inteligências múltiplas, incluindo a inteligência social e emocional (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015; Boyatzis, 2014; 2016).

#### **7. Deborah Tannen (nascida em 1945)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 1980.

Contributos para a inteligência social: Investigação em sociolinguística, incluindo aspetos da comunicação e da interação ao nível da língua (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015; Boyatzis, 2014; 2016).

#### **8. Joseph Dodds (nascido em 1945)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 1980.

Contributos para a inteligência social: Trabalhos em psicologia social, incluindo o estudo dos aspetos sociais da tomada de decisões e da influência (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015; Boyatzis, 2014; 2016).



**9. Daniel Goleman (nascido em 1946)**

Anos de investigação sobre inteligência social: Desde a década de 1990.

Contributos para a Inteligência Social: Trabalhos no domínio da inteligência emocional, com destaque para as relações interpessoais e a literacia emocional (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**10. David Matthew Lindsay (nascido em 1949)**

Anos de investigação sobre inteligência social: Desde a década de 1990.

Contributos para a Inteligência Social: Investigação em ciências cognitivas sociais, incluindo interação e relações sociais (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**11. Francis Heild (nascido em 1950)**

Anos de investigação sobre inteligência social: Desde a década de 1980.

Contributos para a inteligência social: Investigação em psicologia social e competência social (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**12. Gerald Matt (nascido em 1951)**

Anos de investigação sobre inteligência social: Desde a década de 1990.

Contribuições para a inteligência social: Investigação em psicologia social e relações interpessoais, incluindo o estudo da percepção e influência sociais (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**13. Cheryl Glazer (nascida em 1952)**

Anos de investigação sobre inteligência social: Desde a década de 1980.

Contributos para a inteligência social: Trabalhos em psicologia social, incluindo estudos de percepção social e influência nos processos sociais (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**14. Chris Fries (nascido em 1952)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 1990.

Contributos para a inteligência social: Investigação em psicologia social e relações interpessoais (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**15. Ann Mayer (nascida em 1954)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 1980.

Contributos para a inteligência social: Trabalhos em psicologia social e educação, incluindo aspectos de aprendizagem e interação em contextos educativos (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**16. Lisa Blatz (nascida em 1955)**

Anos de investigação sobre inteligência social: Desde a década de 1990.

Contribuições para a inteligência social: Trabalhos em psicologia social e relações sociais, incluindo o estudo da empatia e das competências interpessoais (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**17. Alan Frisch (nascido em 1962)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 1990.

Contribuições para a inteligência social: Investigação em psicologia social, incluindo a percepção social e as relações interpessoais (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**18. Darl Hostedler (nascido em 1962)**

Anos de investigação sobre inteligência social: Desde a década de 1990.

Contribuições para a inteligência social: Investigação em ciências cognitivas sociais, com ênfase nas interações interpessoais e nas percepções dos outros (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**19. Michelle Hagerty (nascida em 1965)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 1990.

Contributos para a inteligência social: Investigação em psicologia social e percepção social, com ênfase no trabalho em ciências sociais e cognitivas. Michelle Hagerty estuda a conexão social, a influência da dinâmica de grupo na percepção e no comportamento e o papel das emoções nos guiões sociais. O seu trabalho contribui para a compreensão da forma como as pessoas percebem e interagem umas com as outras em situações sociais (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

**20. Nicolas Amiot (nascido em 1973)**

Anos de investigação sobre inteligência social: Desde a década de 2000.

Contributos para a inteligência social: Investigação em psicologia social e relações intergrupais, incluindo trabalho sobre a compreensão das influências socioculturais nas interações (Schulz & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **21. Kate Fox (nascida em 1975)**

Anos de investigação sobre inteligência social: Desde a década de 2000.

Contributos para a inteligência social: Investigação em psicologia social e percepção social (Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **22. Robert Stromer (nascido em 1977)**

Anos de investigação sobre a inteligência social: Desde a década de 2000.

Contributos para a inteligência social: Investigação em psicologia social, incluindo aspetos da inteligência social (Schults & Schultz, 2014; Bock *et al.*, 2015).

### **Duelo entre Inteligência Social e Inteligência Emocional**

A inteligência social e a inteligência emocional são conceitos relacionados, mas distintos. Explorar as nuances entre elas pode oferecer uma melhor compreensão de como essas inteligências se complementam e diferem uma da outra, contribuindo para o entendimento mais amplo das complexidades humanas (Albrecht, 2006; Chávez & Uceda, 2023).

Edward Thorndike formulou o conceito de inteligência social no início do século XX, enquanto a inteligência emocional foi introduzida por Peter Salovey e John Mayer em 1990 (Mayer & Salovey, 1993; Sternberg, 1994; Sternberg, 2000; Candeias, 2002).

De uma forma bastante simples pode-se afirmar que a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer, compreender e gerir as emoções em si mesmo e nos outros. Por seu lado, a inteligência social é a capacidade de entender e lidar com outras pessoas de maneira eficaz.

A inteligência emocional é, portanto, uma habilidade fundamental para a inteligência social, pois permite que as pessoas sejam mais conscientes de suas próprias emoções e das emoções dos outros. A inteligência social, por sua vez, envolve habilidades como empatia, comunicação eficaz e resolução de conflitos.

Ambas as habilidades são importantes para o sucesso pessoal e profissional, e podem ser desenvolvidas ao longo do tempo (Albrecht, 2006; Chávez & Uceda, 2023). A título de resumo foram realizadas duas tabelas onde se podem verificar Pontos em Comum e Pontos Divergentes.

## **Pontos Comuns entre Inteligência Emocional e Inteligência Social**

De acordo com os autores Albrecht (2006) e Chávez & Uceda (2023), há pontos em comum no que diz respeito a essas duas inteligências, incluindo:

### 1. Consciência Emocional

Ambas abrangem a capacidade de reconhecer e compreender as emoções, tanto nas próprias como nas dos outros.

### 2. Empatia

Tanto a inteligência social quanto a emocional valorizam a empatia, a habilidade de se colocar no lugar do outro e compreender suas perspectivas emocionais.

### 3. Habilidades de Comunicação

Ambas destacam a importância das habilidades de comunicação eficazes para construir relacionamentos saudáveis.

## **Pontos divergentes entre Inteligência Emocional e Inteligência Social**

Da mesma forma, os autores Albrecht (2006) e Chávez & Uceda (2023) afirmam a existência de pontos de divergência entre Inteligência Emocional e Inteligência Social:

### 1. Escopo de Aplicação

A inteligência social concentra-se nas habilidades interpessoais e na compreensão de dinâmicas sociais em grupos. Por outro lado, a inteligência emocional está mais centrada nas emoções individuais e na autogestão emocional.

### 2. Contexto e Situações

A inteligência social lida especialmente com a interação em contextos sociais mais amplos, enquanto a inteligência emocional foca em lidar com as próprias emoções em diversas situações.

### 3. Desenvolvimento de Relacionamentos vs. Autogestão

Enquanto a inteligência social destaca a construção e manutenção de relacionamentos, a inteligência emocional está mais voltada para a autogestão emocional, como o controle do estresse e a tomada de decisões sob pressão.

## **Tendências Atuais na Avaliação da Inteligência Social**

Um extenso número de testes destinados a mensurar a inteligência geral foram desenvolvidos e validados ao longo do século atual. Estes têm sido

amplamente utilizados em ambientes clínicos, seleção de pessoal e pesquisa ao redor do mundo.

O conteúdo da competência social e da inteligência social é profundamente moldado pelo contexto cultural. O que é percebido como socialmente inteligente numa cultura pode não ter a mesma interpretação em outra. Em estudos transculturais, qualquer medida de competência social ou inteligência precisa ser cuidadosamente operacionalizada ou adaptada para refletir de maneira precisa as compreensões culturais específicas do conceito (Kankaraš, 2017).

Ainda no que diz respeito a testes de inteligência social ou habilidades sociais em geral, existem várias ferramentas e avaliações que podem ser consideradas. Nomeadamente o **Escala de Habilidades Sociais (TAS)** que efetiva uma avaliação das habilidades sociais em diferentes contextos. A **Escala de Avaliação das Estratégias Sociais** destina-se a avaliar as estratégias sociais específicas. **Escala de Avaliação da Competência Social** avalia a capacidade de compreender e interpretar situações sociais. E ainda o **Inventário de Habilidades Sociais (SSI)** que mede habilidades sociais em crianças e adolescentes. A **Escala de Inteligência Social de Tromsø (TSIS)** que é uma medida multifacetada ao nível da inteligência social. O **Oxford Happiness Questionnaire Short-Form (OHQ-SF)** que se apresenta como uma é uma escala muito utilizada para avaliar a felicidade pessoal. Também a **Social Intelligence (SPACE) Model** que se apresenta como um instrumento com capacidade para medir a inteligência social. E finalmente a **PCIS - Prova Cognitiva de Inteligência Social** que surge como um instrumento avalia a habilidade dos jovens para resolver problemas em situações de relação com os outros (ou seja, de caráter interpessoal).

É crucial ter em mente que a seleção de um teste deve ser feita com cuidado, levando em consideração o seu propósito específico e o contexto da sua aplicação. Além disso, a interpretação dos resultados frequentemente pede expertise especializada em psicomетria e psicologia.

## **Explorando os Horizontes dos Testes Significativos na Avaliação da Inteligência Social**

No intuito de aprofundar a compreensão do construto em estudo e a sua relação com o ambiente social e o mundo profissional foi realizada uma breve investigação internacional. Dentre os estudos identificados, destaca-se:

- **Escala de Habilidades Sociais (TAS)** de Elena Gismero que efetiva uma avaliação das habilidades sociais em diferentes contextos. É uma escala que é administrada a indivíduos **a partir dos 12 anos** e estima-se que possa ser respondida em aproximadamente **15 minutos**. A escala é formada por **33 itens** subdivididos em **6 escalas** que investigam o comportamento habitual do indivíduo em diferentes situações (Pereira & Del Prette, 2003).

A **Escala de Habilidades Sociais (TAS)** de tem sido amplamente utilizado na **área da Psicologia Educacional** uma vez que tem a capacidade de avaliar comportamentos nucleares de três componentes: a cooperação que inclui comportamentos de ajuda, partilha e cumprimento de normas; a asserção que avalia a frequência com que o aluno toma iniciativas como pedir informações ou apresentar-se e as suas respostas e reações aos outros e o autocontrolo que avalia comportamentos como reagir adequadamente em situações conflituosas, assumir compromissos e esperar pela sua vez ( Lemos & Meneses, 2002). A investigação não conseguiu encontrar qualquer fundamento valido quanto à validação desta Escala para a população portuguesa.

- A **Escala de Avaliação das Estratégias Sociais** destina-se a avaliar as estratégias sociais específicas que as crianças em idade pré-escolar utilizam nas tarefas sociais de entrada no grupo de pares, manutenção do jogo e resolução de conflitos (Aguiar, 2007). Também muito utilizado em contexto de **Psicologia Educacional** até porque o seu público-alvo é do pré-escolar. Foi validado em Portugal por Fialho, & Aguiar (2017).

- **Escala de Avaliação da Competência Social (EACS)** que avalia a capacidade de compreender e interpretar situações sociais. A escala EACS avalia as competências sociais, através da observação sistemática do comportamento em desempenho de papéis. Consta de quatro situações quotidianas de interação social envolvendo conflitos interpessoais, com variações nos pedidos da situação e no gênero do interlocutor. O desempenho é gravado em vídeo e é observado por observadores previamente treinados para

avaliar, em uma escala tipo Likert de 6 pontos, a competência social global e as dimensões verbal, não-verbal, para linguística, de resolução de problema e de expressividade emocional (Bandeira, 2002). Esta Escala é muito utilizada em contexto de **Psicologia Clínica**. De mencionar o estudo de Bandeira (2002). A validação da versão portuguesa da escala de competências sociais para crianças foi realizada por Medina (2011).

- **O Inventário de Habilidades Sociais (SSI)** é um instrumento de autorrelato, que permite avaliar o repertório de habilidades sociais dos indivíduos em diferentes situações de interação social. Há versões do inventário para adolescentes (IHSA) e para jovens e adultos. O inventário mede dois indicadores: a frequência e a dificuldade com que as pessoas reagem às necessidades sociais (Del Prette & Del Prette, 2009). Muito utilizado na **Psicologia Clínica**. As investigadoras encontraram estudos sobre o **Inventário de Habilidades Sociais (SSI)** no contexto de problemas conjugais, tendo sido adaptado e validado para a população portuguesa por Aguiar et al (2018).

- **Escala de Inteligência Social de Tromsø (TSIS)**. A escala foi desenvolvida e validada na Universidade de Tromsø, na Noruega por Monica Martinussen em 2001. A escala foi projetada para ser curta e fácil de administrar (Silvera, Martinussen & Dahl, 2001; Zautra; Zautra, Gallardo & Velasco (2015).

A aplicação da TSIS é feita por meio de um questionário de auto-relato, no qual o indivíduo avalia as suas próprias habilidades sociais. O questionário é composto por 21 itens, que são divididos em três fatores: Habilidades Sociais, Comportamento Social e Atitudes Sociais. O indivíduo deve responder a cada item numa escala de 1 a 5, indicando o quanto concorda com cada afirmação (Silvera, Martinussen & Dahl, 2001). Utilizado em **Psicologia Clínica** como forma de avaliar características da personalidade do indivíduo (Kankaras, 2017). A investigação não conseguiu encontrar qualquer fundamento válido quanto à validação desta Escala para a população portuguesa.

- **Oxford Happiness Questionnaire Short-Form (OHQ-SF)**. Esta é uma medida de autoavaliação da felicidade, conhecida como Oxford Happiness Questionnaire-Short Form (OHQ-SF), que avalia o nível de felicidade de um indivíduo por meio de respostas a oito itens. O OHQ-SF é uma versão derivada do Oxford Happiness Inventory (OHI), que originalmente consiste em 29 itens, cada um com quatro opções diferentes para escolha.

A versão mais curta, OHQ-SF, mantém a confiabilidade da escala e foi validada em estudos realizados em diversos países. O questionário inclui afirmações sobre a felicidade, solicitando que o participante indique o grau de concordância ou discordância com cada uma delas. A pontuação no OHQ-SF será calculada com base nas respostas fornecidas (Hills & Argyle, 2002). De acordo com Galvão et al. (2019) o Oxford Happiness questionnaire foi validado para a população Portuguesa. É muito utilizado em **Psicologia Organizacional** e em contextos profissionais (Galvão *et al.*, 2019)

- O **Social Intelligence (SPACE) Model** é um framework desenvolvido por Karl Albrecht para mensurar a inteligência social. O modelo compreende cinco dimensões de avaliação, cada uma representada por um acrônimo:

Consciência Situacional (**S**): Refere-se à capacidade de perceber e compreender situações sociais.

Presença (**P**): Envolve a habilidade de se projetar de forma adequada à situação.

Autenticidade (**A**): Diz respeito à capacidade de ser genuíno e honesto nas interações sociais.

Clareza (**C**): Reflete a capacidade de comunicar de forma clara e eficaz.

Empatia (**E**): Envolve a habilidade de compreender e reagir às emoções dos outros.

A aplicação do modelo SPACE compreende a identificação das habilidades-chave de interação, seguida pela avaliação comportamental dessas habilidades. A eficácia na interação humana está intrinsecamente ligada ao contexto específico em que ocorre, e para alcançar eficácia, é essencial dominar os contextos nos quais se é chamado a interagir (Mulder, 2018).

Denominado modelo SPACE, esta estrutura foi concebida para auxiliar os indivíduos no desenvolvimento de sua inteligência social e no aprimoramento de suas competências interpessoais sendo muito utilizado em **Psicologia Organizacional** (Mulder, 2018; Albrecht, 2020). A investigação não conseguiu encontrar qualquer fundamento válido quanto à validação desta Escala para a população portuguesa.

### **Prova Cognitiva de Inteligência Social (PCIS)**

Em Portugal, um dos instrumentos mais utilizados para a avaliação da inteligência social é realizada por meio da **Prova Cognitiva de Inteligência**



**Social (PCIS)**, desenvolvida por Candeias (2002). Esta prova adota uma perspectiva triádica, integrando aspetos processuais, experienciais e contextuais na compreensão da faceta cognitiva da inteligência social. A prova opera a faceta cognitiva da inteligência social como um processo de resolução de problemas interpessoais, abordando dois níveis de análise: o processual e o estrutural.

A PCIS oferece uma visão abrangente da inteligência social, considerando aspetos processuais, experienciais e contextuais. A sua aplicação flexível permite uma avaliação personalizada, adaptando-se tanto a avaliações individuais, quanto a dinâmicas de grupo.

No primeiro nível, a atenção recai sobre procedimentos para analisar o processo cognitivo de resolução de problemas interpessoais, considerando componentes de performance e meta componentes. Essa abordagem pressupõe que o desempenho face aos problemas interpessoais é um meio privilegiado para ter acesso aos componentes usados na elaboração e execução das estratégias de resposta. No segundo nível, a ênfase é colocada na utilização de procedimentos voltados à análise dos conteúdos das estratégias de negociação e resolução de problemas interpessoais. Essa abordagem presume que é possível inferir uma estrutura cognitiva e os elementos constituintes da competência de organização do comportamento a partir da ação.

Os estudos desta prova revelaram que ela avalia três dimensões da faceta cognitiva de inteligência social: habilidade para resolver problemas sociais estruturados, habilidade para resolver problemas sociais pouco estruturados e habilidade metacognitiva sobre problemas sociais. Essas dimensões indicam a existência de aspetos da inteligência social mais direcionados à informação conhecida, organizada e estruturada, e outra dimensão mais associada ao tratamento de informação pouco organizada e pouco estruturada. A terceira dimensão focaliza o pensamento analítico, especialmente a comparação e justificação de diferentes tipos de informação, e está inserida nos metacomponentes do processo de tratamento de informação social (Candeias, 2002).

Esse instrumento é adequado para jovens entre 12 e 18 anos, composto por seis situações sociais em formato pictórico (três estruturadas e três não estruturadas), cada uma delas acompanhada por oito questões (seis semiestruturadas e duas estruturadas). As qualidades psicométricas desta prova

são bastante satisfatórias, apresentando valores de consistência interna de 0.95 na escala completa e de 0.85 a 0.90 nas subescalas. A estrutura multidimensional da escala foi confirmada por análise fatorial. Estudos de validade substantiva destacaram a distinção entre o construto de inteligência social avaliado pela PCIS e os construtos de inteligência acadêmica e competência social. Além disso, a escala mostra razoáveis indicadores de validade externa, como a falta de relação ou uma relação muito baixa com as notas escolares (matemática e português: -0.002 e 0.163, respetivamente), e uma relação moderada com o raciocínio verbal (0.382 a 0.439). A análise das estimativas de variância (teoria da generalizabilidade) confirmou que os conteúdos das situações não são fatores significativos de variabilidade no desempenho das subescalas da PCIS. Portanto, os resultados nas subescalas da PCIS são explicados por fontes de variabilidade associadas a fatores inerentes às pessoas (Candeias, 2002).

### **Descrição da prova**

A Prova Cognitiva de Inteligência Social (PCIS), concebida pela renomada autora Adelinda Araújo Candeias, representa uma valiosa contribuição para a avaliação da inteligência social em jovens na faixa etária entre 12 e 17 anos. Com a sua abordagem cuidadosamente desenvolvida, a PCIS destaca-se como uma ferramenta única e sensível para a compreensão das habilidades cognitivas no contexto das interações interpessoais.

A proposta apresentada destaca a importância da Prova de Competências em Interação Social (PCIS) como uma ferramenta fundamental para avaliar as necessidades e habilidades dos jovens no contexto das relações interpessoais. A abordagem da prova, que incorpora imagens relacionadas a eventos quotidianos, é apontada como atrativa para os jovens e essencial para garantir a eficácia e validade das análises psicológicas.

A metodologia adotada permite uma avaliação precisa das características cognitivas, emocionais e comportamentais dos jovens durante interações sociais. A PCIS fornece quatro resultados distintos, cada um abordando aspetos específicos:

#### **• Índice de Resolução de Problemas em Situações Sociais:**

Avalia a capacidade dos jovens para resolver problemas no contexto das relações sociais, indicando suas habilidades práticas nesse domínio.

- **Índice de Motivação para a Resolução de Situações Sociais:**

Mede o nível de motivação dos jovens para lidar com situações sociais, refletindo o seu interesse e empenho em enfrentar desafios interpessoais.

- **Índice de Autoconfiança na Resolução de Situações Sociais:**

Foca na autoconfiança dos jovens ao abordar questões sociais, proporcionando insights sobre a sua autoestima e segurança nas interações sociais.

- **Índice de Familiaridade com a Resolução de Situações Sociais:**

Explora o grau de familiaridade dos jovens com a resolução de situações sociais, indicando a sua experiência prévia e conhecimento nesse âmbito.

A PCIS emerge como uma ferramenta abrangente e multidimensional, capaz de fornecer informações valiosas para profissionais da psicologia que buscam compreender e apoiar o desenvolvimento social e emocional dos jovens.

### **Instrumentos**

A Prova Cognitiva de Inteligência Social (PCIS), desenvolvida por Candeias & Nunes em 2007, representa uma abordagem robusta centrada no cognitivismo da inteligência. Destinada a **adolescentes entre 12 e 17 anos** (7.º - 12.º ano de escolaridade), esta ferramenta encontra-se validada e aferida para a população portuguesa (Candeias & Nunes, 2007).

O objetivo primordial da PCIS é avaliar a capacidade dos participantes para interagir em contextos sociais, abrangendo processos de resolução de problemas inerentes a essas interações, bem como competências de liderança e resolução de conflitos. A prova adota uma **abordagem não-verbal e figurativa**, apresentando **três situações-estímulo**.

Cada situação é acompanhada por **10 questões abertas**, desafiando os participantes a resolverem problemas de forma detalhada, permitindo o uso de anotações ou esquemas para concretizar o plano (Candeias & Almeida, 2005). Adicionalmente, **seis questões de resposta fechada**, utilizando uma escala tipo Likert de cinco pontos, desde "Nenhum" (1) até "Bastante" (5), completam o conjunto, totalizando 48 itens (Candeias & Almeida, 2005).

Essas questões são organizadas em quatro dimensões, correspondendo a quatro índices distintos. O **Índice de Resolução de Problemas em Situações Sociais** aborda itens relacionados à resolução de problemas em termos de

conteúdo, processos ou estrutura. O **Índice de Motivação para a Resolução de Situações Sociais** engloba itens das componentes atitudinais relacionadas à motivação. O **Índice de Autoconfiança na Resolução de Situações Sociais** reflete a confiança expressa na resolução de situações sociais. Por fim, o **Índice de Familiaridade com a Resolução de Situações Sociais** aborda a percepção de familiaridade, experiência anterior ou conhecimento da situação social em questão (Candeias, 2002). Essa abordagem estruturada permite uma avaliação abrangente e diferenciada das diversas facetas da inteligência social em adolescentes portuguesa título individual ou em grupo com uma duração variável.

O teste PCIS é constituído pelo seguinte material:

- Manual Técnico;
- Folhas de Resposta;
- Folhas de Cotação.

A versatilidade da PCIS não se limita apenas à avaliação individual, permitindo a sua aplicação em dinâmicas de grupo, promovendo uma compreensão mais ampla das interações sociais dentro de contextos diversos. A duração variável da prova adapta-se às necessidades e ritmo dos participantes, assegurando uma avaliação abrangente e minuciosa.

Em resumo, a Prova Cognitiva de Inteligência Social (PCIS), representa uma ferramenta essencial para profissionais e pesquisadores interessados em compreender e avaliar a inteligência social em jovens portugueses, proporcionando insights valiosos para o campo da psicologia e desenvolvimento humano.

## **2. CONCLUSÃO**

Ao longo dos anos, o conceito de inteligência, inicialmente introduzido por Francis Galton e ampliado por Thorndike com a introdução da "inteligência social", tornou-se crucial em diversos contextos, permeando os campos da Psicologia educacional, organizacional, clínica e forense. As constantes mudanças na sociedade destacaram a importância da inteligência social, levando a um movimento no campo da Psicologia para uma compreensão mais profunda e avaliação mais abrangente dos indivíduos.

Nesse sentido, surgiram diversas escalas e instrumentos, como a Escala de Habilidades Sociais (TAS), a Escala de Avaliação das Estratégias Sociais, a Escala de Avaliação da Competência Social, o Inventário de Habilidades Sociais (SSI), a Escala de Inteligência Social de Tromsø (TSIS), o Oxford Happiness Questionnaire Short-Form (OHQ-SF), o Social Intelligence (SPACE) Model e a PCIS - Prova Cognitiva de Inteligência Social. Estas ferramentas visam não apenas compreender, mas também avaliar as habilidades sociais em diferentes contextos, proporcionando uma visão multifacetada da inteligência social.

Dessa forma, a evolução destes instrumentos reflete o reconhecimento da importância da inteligência social na vida contemporânea e destaca a necessidade contínua de aprimoramento e adaptação dessas ferramentas para enfrentar os desafios interativos e interpessoais da sociedade moderna.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguiar, C. (2007). Escala de Avaliação das Estratégias Sociais. Instrumento não publicado. UIPCDE, ISPA –Instituto Universitário, Lisboa, Portugal
- Aguiar, J. C. S., Matias, M., Barham, E. J., Fontaine, A. M. G. V., & Del Prette, Z. A. P. (2018). An initial study of the Internal Validity of the Portuguese Adaptation of the Marital Social-Skills Inventory. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35(3), 275-285. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02752018000300006>.
- Albrecht, K. (2020). *Social Intelligence: The New Science of Success*. M. Books
- Bandeira, Marina. (2002). Escala de Avaliação da Competência Social de Pacientes Psiquiátricos através de Desempenho de Papéis: EACS. *Avaliação Psicológica*, 1(2), 159-171. Recuperado em 01 de janeiro de 2024.
- Bock, Ana M.; Gonçalves, Maria da G.; Furtado, Odair. (2015). *Psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em psicologia*. 6 ed. São Paulo: Cortez disponível em: <https://www.ex-isto.com/2021/07/psicologia-socio-historica-livro.html>
- Boyatzis, R.E., Stubbs, L., and Taylor, S. (2002), “Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education,” *Academy of Management Journal on Learning and Education*, Vol. 1 No. 2, pp. 150-162.
- Boyatzis, R. E. (2009). A behavioral approach to emotional Intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9): 749-770.
- Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Jack, A. I. (2014). Antagonistic neural networks underlying differentiated leadership roles. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8.
- Boyatzis, R. (2016). *Social Intelligence*. Prepared for Annamaria Di Fabio, Donald H. Saklofske & Con Stough (eds). *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences, Volume III: Personality Processes and Individual Differences*.
- Butler, L. & Meichenbaum, D. (1981). The assessment of interpersonal problem-solving skills. In Ph. Kendall & S. D. Hollon (Eds.), *Assessment Strategies for Cognitive-Behavioral Interventions* (pp. 197-226). New York: Academic Press.
- Candeias, Adelinda Maria Araújo. (2002). Inteligência Social e Resolução de Problemas Sociais – Avaliação dos preditores da realização cognitiva social em jovens. *Revista Psicologia e Educação*. Vol. 1, nºs 1 e 2. dez.
- Candeias, A. A. & Almeida, L. S. (2005). Competência social: A sua avaliação em contexto de desenvolvimento e educação. *Revista Psicologia, Educação e Cultura*, 2 (9), p.359-378.

Candeias, A. A., & Jesus, A. (2006). Inteligência social e inteligência emocional – contributos para o estudo da sua interação em profissionais de enfermagem. In N. R. Santos, M. L. Lima, M. M. Melo, A. A. Candeias & A. A. Calado (Orgs.), *Actas do Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia: VI Simpósio Nacional* (Vol. XIX, pp.19-34). Évora: Universidade de Évora. (ISBN: 972-98136-7-1)

Candeias, A. A. (2008). *Inteligência Social: O que é e como se avalia?* Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Candeias, A. A., & Nunes, F. (2007). Competência Humana - Questões acerca da sua natureza. In A. A. Candeias, & L. Almeida (Coords.), *Inteligência Humana: Investigação e Aplicações* (pp. 335- 342). Coimbra: Quarteto.

Candeias, A. A. & Canhoto, M. (2019). Estudos de Inteligência emocional em contextos profissionais com o IEVQ: Metanálise dos trabalhos de adaptação à população portuguesa. In, A.A. Candeias, (Coord.). *Desenvolvimento ao longo da vida: Aprendizagem, Bem-estar e Inclusão* (Cap. 11, pp. 190-203). Évora: Universidade de Évora.

Cantor, N., & Kihlstrom, J.F. (1987). *Personality and social intelligence*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Cantor, N. & Kihlstrom, J. (1989). Social intelligence and cognitive assessment of personality. In R. Wyer & Th. Scrull (Eds.), *Advances in Social Cognition* (Vol. II, pp. 1-60). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chávez L., S., & Uceda D., S. (2023). Programa de inteligencia emocional y la mejora de la inteligencia social en docentes de una institución educativa pública. *SCIÉENDO*, 26(1), 7-12. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.001>.

Cherniss, C. and Adler, M. (2000), *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective*, American Society of Training and Development, Washington D.C.

Del Prette, Z.A.P. & Del Prette, A. (2009). Avaliação de habilidades sociais: bases conceituais, instrumentos e procedimentos. In A. Del Prette & Z.A.P. Del Prette (Orgs.), *Psicologia das habilidades sociais: Diversidade teórica e suas implicações* (pp. 187-229). Petrópolis: Vozes.

Durlak, J.A., Weissberg, R.P., Dymnicki, A.B., Taylor, R.D. & Schellinger, K.B. (2011). The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions. *Child Development*, (82:1), pp. 405–432.

Fialho, M., & Aguiar, C. (2017). Escala de Avaliação das Estratégias Sociais: Um estudo de validação com crianças em idade pré-escolar. *Análise Psicológica*, 35(1), 101-115. <https://doi.org/10.14417/ap.1198>.

Ford, M. (1995). Intelligence and personality in social behavior. In D. Saklofske & M. Zeidner (Eds.), *International Handbook of Personality and Intelligence* (pp. 125-140). New York: Plenum Press Press.

Galvão, Ana Maria; Jesus, Saúl Neves de; Pinheiro, Marco (2019). As Dimensões da felicidade evidenciadas na versão Portuguesa do Oxford Happiness questionnaire. In V Congresso Ibero-Americano e Luso-Brasileiro de Psicologia da Saúde/I Congresso Promoção da Saúde e do Bem-Estar no Ensino Superior. Algarve. ISBN 978-989-8859-73-0. p. 17-17.

Gibbs, J. & Widaman, K. (1982). *Social intelligence: Measuring the development of sociomoral reflection*. London: Prentice-Halls, Inc.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (2006), *Social Intelligence*, Bantam Books, NY.

Greenspan, S. & Driscoll, J. (1997). The role of intelligence in a broad model of personal competence. D. Flanagan, J. Genshaft & P. Harrison (Eds.), *Contemporary intellectual assessment: Theories, tests, and issues* (pp. 131-150). London: The Guilford Press.

Guedes, MC. (2008). História da Psicologia: recurso para formação de pesquisadores e de psicólogos. In FREITAS, RH., org. *História da psicologia: pesquisa, formação, ensino* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, pp. 125-133. ISBN: 978-85-99662-83-0. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>

Hills, P., & Argyle, M. (2002). *Oxford Happiness Questionnaire--Short Scale (OHQ)* [Database record]. APA PsycTests.

Lemos & Meneses (2002). A avaliação da competência social: versão portuguesa da forma para professores do SSRS. *Psic.: Teor. e Pesq.* 18 (3) • Dez <https://doi.org/10.1590/S0102-37722002000300005>

Kankaraš, M. (2017), "Personality matters: Relevance and assessment of personality characteristics", *OECD Education Working Papers*, No. 157, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8a294376-en>.

Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge: Cambridge University Press.

Medina, Elsie Gomes. (2011). *Validação da versão portuguesa de uma escala de competências sociais para crianças*. (Dissertação de Mestrado) Instituto Universitário de Lisboa.

Mulder, P. (2018). *Social Intelligence (SI)*. Retrieved [insert date] from Toolshero: <https://www.toolshero.com/communication-methods/social-intelligence/>



Pellegrini, D. (1994). Training in interpersonal cognitive problem-solving. In M. Rutter, E. Taylor & L. Hersov (Eds.), *Child and adolescent psychiatry: Modern approaches* (3rd ed.). Oxford: Blackwell Scientific Public.

Pereira Del Prette, Z., & Del Prette, A. (2003). Psicología de las habilidades sociales: terapia y educación. *Revista Evaluar*, 3(1). Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar/article/view/609/578>

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

Rodrigues, Fabiano. (2021). Inteligência social. *Ciência Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 5. 10.37811/cl\_rcm. v5i6.1148.

Schultz, Duane P.; Schultz, Sydney Ellen. (2014). *História da psicologia moderna*. São Paulo: Cengage Learning

Silvera, D. H., Martinussen, M. & Dahl, T. I. (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale is a self-report measure of social intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42, 313±319

Sternberg, R. J. (1994). Contemporary approaches to the study of thinking and problem-solving. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Perception and Cognition* (pp. 37-81). New York: Academic Press.

Sternberg, R. J. (2000). *Inteligência para o sucesso pessoal* (1.<sup>a</sup> ed. port., 1<sup>a</sup>ed. or., 1996). Rio de Janeiro: Ed. Campus.

Zautra EK, Zautra AJ, Gallardo CE, Velasco L (2015) Can We Learn to Treat One Another Better? A Test of a Social Intelligence Curriculum. *PLoS ONE* 10(6): e0128638 doi: 10.1371/journal.pone.0128638

Agência Brasileira ISBN  
ISBN: 978-65-982396-0-2