



Revista  
de Psicologia

ISSN 2179-1740

## HABILIDADES SOCIAIS PROFISSIONAIS: PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL E RELEVÂNCIA DO TEMA PARA A SAÚDE DOS TRABALHADORES

*PROFESSIONAL SOCIAL SKILLS: NATIONAL SCIENTIFIC PRODUCTION AND  
RELEVANCE OF THE THEME TO WORKERS' HEALTH*

Edward Goulart Júnior<sup>1</sup>  
Mário Lázaro Camargo<sup>2</sup>  
Murilo Cesar Moreira<sup>3</sup>

### Resumo

O mundo do trabalho passa por acentuadas transformações e o cenário atual requer trabalhadores que possuam, além de competências técnicas e conhecimento sobre sua área de atuação, competências humanas bem desenvolvidas. Nesse sentido, a presença das Habilidades Sociais Profissionais (doravante HSP) no repertório comportamental dos profissionais configura-se como importante instrumental para o atendimento das demandas do mundo do trabalho contemporâneo. O presente ensaio teórico objetiva, mediante levantamento bibliográfico de produções nacionais, obtido por meio dos mais importantes indexadores eletrônicos da área da Psicologia, tecer considerações sobre as HSP e sua importância, tanto para o repertório dos profissionais quanto para o êxito das organizações. Devido à relevância da temática e seus benefícios junto as ações de prevenção do adoecimento psíquico – e, portanto, na promoção da saúde dos trabalhadores – conclui-se, por meio deste estudo, sobre a necessidade de maiores investimentos, por parte das organizações, na capacitação de seus trabalhadores em relação às HSP.

**Palavras-chave:** Habilidades sociais; habilidades sociais profissionais; trabalho; saúde do trabalhador.

### Abstract

The world of work undergoes major transformations and the current scenario requires workers who possess, in addition to technical skills and knowledge about their area of expertise, well-developed human skills. In this sense, the presence of Professional Social Skills (PSS) in the behavioral repertoire of professionals is an important instrument for meeting the demands of the contemporary work world. The objective of this theoretical essay, through a bibliographical survey of national productions, obtained through the most important electronic indexes in the area of Psychology, makes considerations about PSS and its importance, both for the repertoire of professionals and for the success of organizations. Due to the relevance of the theme and its benefits to the actions of prevention of mental illness - and, therefore, the promotion of workers' health - it is concluded, through this study, the need for greater investments by organizations in the workers in relation to PSS.

**Keywords:** Social skills; professional social skills; work; worker's health.

<sup>1</sup> Unesp, Faculdade de Ciências, Departamento de Psicologia, Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01, Vargem Limpa, Bauru-SP, CEP.: 17033-360. edward.goulart@unesp.br

<sup>2</sup> Unesp, Faculdade de Ciências, moreira.muriloc@gmail.com

<sup>3</sup> Unesp, Faculdade de Ciências, mario.camargo@unesp.br

## INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho contemporâneo vem sofrendo mudanças associadas a diversos fatores. Dentre elas, podemos mencionar as novas formas de organização do trabalho, a presença constante de novas tecnologias, a globalização do mercado e da economia, entre outros novos modos de gerir o trabalho, as políticas e as pessoas nos contextos organizacionais. Essas mudanças repercutem na maneira como as pessoas exercem seu trabalho, exigindo adaptações comportamentais voltadas para novas aprendizagens. Até pouco tempo atrás, a prioridade da aprendizagem focava quase que exclusivamente as competências operacionais ou técnicas de trabalho em detrimento das competências sociais. Com o surgimento dos novos paradigmas de trabalho, HSP vêm sendo cada dia mais requisitadas nos contextos organizacionais, ou seja, no âmbito profissional, a competência social vem sendo cada vez mais valorizada e o discurso síntese é este: não basta ser um bom técnico ou ter amplo domínio operacional, faz-se necessário ser também hábil nas relações interpessoais (Del Prette, Del Prette, & Barreto, 1998).

As atividades profissionais nessa “nova” organização produtiva requerem, cada vez mais, que interações sejam estabelecidas entre os profissionais, especialmente pela interdependência mais acentuada das tarefas de trabalho, dos departamentos, setores produtivos e dos subsistemas aplicados à Gestão de Pessoas nas organizações. Esse fato impõe exigentes demandas para os profissionais no tocante ao estabelecimento de relações interpessoais adequadas nos contextos de trabalho. Assim sendo, estar preparado e capacitado para que as relações interpessoais que são realizadas nesses contextos sejam associadas a resultados positivos torna-se, na atualidade, uma competência relevante para os membros de uma organização de trabalho, sobretudo aqueles que exercem cargos de liderança.

Segundo DeRue e Myers (2014), o comportamento de liderar e ser seguido pelos liderados, requer a presença de competências de relacionamentos interpessoais em diferentes níveis, ou seja, nos níveis macro, meso e micro organizacional. Sá-Rodrigues, Araújo, Ribeiro e Leon-Rubio (2015) apresentando pesquisa realizada por Giber, Lam, Goldsmith e Bourke (2009), mostraram que as organizações privilegiam o desenvolvimento de 22 diferentes competências interpessoais em suas lideranças. Dentre essas, três competências estão entre as quatro mais valorizadas em cerca de 60% das organizações pesquisadas, quais sejam: comunicação, construção de relações e desenvolvimento de talentos.

O cenário atual requer trabalhadores que, além da presença de competências técnicas, precisam também estar preparados e em condições de lançar mão das competências humanas, ambas bem desenvolvidas. Gil-Rodrigues (2008) realizou levantamento buscando identificar as competências mais valorizadas nas organizações e destacou a capacidade de aprendizagem; o trabalho em equipe; a responsabilidade no trabalho; a resolução de problemas e o conhecimento de língua estrangeira. Gil-Rodrigues (2011) reportando-se às competências que são valorizadas pelas organizações, destaca as competências de relacionamento, ou seja, saber cooperar, prestar apoio, receber apoio, respeitar o outro, trabalhar em equipe, comunicar-se adequadamente, entre outras. Fleury e Fleury (2008) explicam que, para que as competências dos trabalhadores sejam essenciais às organizações, elas devem estar associadas a um processo de aprendizagem envolvendo inovação, novas descobertas e, especialmente, a capacitação dos indivíduos.

A presença das HSP no repertório comportamental de trabalhadores torna-se quase que uma exigência para o êxito profissional e, como consequência, para o êxito das organizações de trabalho, uma vez que há o reconhecimento de que para a obtenção de resultados organizacionais satisfatórios, existe a necessidade de relações positivas e de qualidade entre seus membros, tanto no âmbito interno como externo à organização, ou seja, clientes, fornecedores, parceiros, etc. Menkes (2011) argumenta que as novas demandas do trabalho contemporâneo exigem que o profissional apresente, além de suas habilidades motoras, técnicas e administrativas, um conjunto de habilidades sociais necessárias para o estabelecimento de relações interpessoais eficientes e satisfatórias no âmbito profissional.

Silveira, Goulart Junior, Cardoso e Bolsoni-Silva (2016, p. 60) explicam que “se a presença de um repertório habilidoso nas interações é importante para o convívio social, ainda mais acentuadas são essas exigências quando se trata de atuações nos complexos contextos de trabalho, uma vez que suas atividades colocam, necessariamente, os indivíduos em constantes interações com outras pessoas”.

## OBJETIVO E METODOLOGIA

O presente ensaio teórico objetiva, mediante levantamento bibliográfico de produções nacionais, nos mais importantes indexadores eletrônicos para a área da Psicologia, tecer considerações sobre as HSP e sua importância na atualidade, tanto para o repertório dos profissionais, quanto para o êxito das organizações,

considerando ser uma área de estudo que vem se consolidando na literatura nos últimos anos devido sua importância.

Por meio do acesso aos indexadores eletrônicos Scielo, Pepsico, BVS-Psi, Lilacs, Latindex e Redalyc, realizamos buscas a partir dos seguintes descritores: “habilidades sociais”, “habilidades sociais profissionais”, “habilidades sociais” and “habilidades profissionais”, “habilidades sociais” and “saúde do trabalhador”, “habilidades sociais” and “trabalho”, “habilidades sociais” and “segurança no trabalho”. O resultado da busca implicou em um total de 128 trabalhos, dentro os quais selecionamos para análise e composição do escopo deste ensaio 38 artigos científicos obtidos em periódicos relacionados a área da Psicologia, complementados por livros, capítulos de livros e teses sobre a temática.

Os estudos e intervenções das HSP derivam dos estudos sobre Habilidades Sociais, o que nos remete a necessidade de uma compreensão sobre essa temática prioritariamente.

## **AS HABILIDADES SOCIAIS E AS HABILIDADES SOCIAIS PROFISSIONAIS: BREVES CONSIDERAÇÕES**

Os estudos sobre habilidades sociais relacionam-se com o comportamento dos indivíduos e as relações interpessoais que são estabelecidas nos diferentes âmbitos de suas vidas. Um repertório bem desenvolvido de comportamentos socialmente habilidosos, tende a favorecer interações socialmente adequadas, eficientes e saudáveis para as pessoas envolvidas; o contrário também é verdadeiro, ou seja, déficits nesse repertório podem promover relações interpessoais conflituosas e pouco eficazes, podendo trazer diversos prejuízos aos envolvidos, inclusive com impacto na saúde física e psíquica dos mesmos.

Caballo (2003) explica que as habilidades sociais consistem em um conjunto de comportamentos ou um repertório social que é emitido pela pessoa em seu meio social; essas habilidades expressam sentimentos, desejos, atitudes, opiniões ou direitos de maneira adaptativa e assertiva, diminuindo a probabilidade de problemas em situações sociais. O mesmo autor (Caballo, 1991) já conceituava as habilidades sociais como a expressão, por parte do indivíduo, de atitudes, sentimentos, opiniões, desejos, respeitando a si e aos outros, ocasionando, em geral, a resolução dos problemas emergentes na situação e a diminuição da probabilidade de problemas ou conflitos futuros. Del Prette e Del Prette (2001a; 2011), de forma mais ampla, definem habilidades sociais como a descrição de quais

classes e desempenhos sociais estão presentes no repertório comportamental de um indivíduo para lidar com situações interpessoais levando à realização pessoal, manutenção ou melhora da autoestima, ao aumento na qualidade das relações, bem como o respeito e ampliação dos direitos humanos básicos. Ao se referirem mais especificamente ao contexto de trabalho, os autores apontam o termo “Habilidades Sociais Profissionais”, criado por Argylic (1980) que distingue estas habilidades como aquelas que atendem às diferentes demandas interpessoais do ambiente de trabalho, objetivando o cumprimento de metas, a preservação do bem-estar da equipe e o respeito aos direitos de cada indivíduo. Segundo os autores, HSP muitas vezes também são descritas na literatura através de outros conceitos, tais como “inteligência social”, “sensibilidade para o trabalho em equipe”, “inteligência emocional”, “assertividade”, entre outros termos correlatos.

Falcone (2002) argumenta que as habilidades sociais dizem respeito a comportamentos necessários a uma relação interpessoal bem-sucedida, respeitando as características e particularidades de cada contexto e cultura. Para o autor, essa relação interpessoal pode incluir comportamentos de iniciar, manter e finalizar conversas; pedir ajuda; fazer e responder perguntas; fazer e recusar pedidos; defender-se; expressar sentimentos de agrado e desagrado; pedir mudança no comportamento do outro; lidar com críticas e elogios; admitir erros e pedir desculpas; escutar empaticamente, entre outros. Segundo Carneiro e Teixeira (2011), as habilidades sociais são conjuntos de comportamentos sociais que o sujeito apresenta em situações interpessoais.

Wagner, Oliveira e Caballo (2011) afirmam que indivíduos que apresentam um bom repertório de habilidades sociais, têm maior facilidade de interação social e maior capacidade para lidar com as diferentes situações sociais nas quais estejam envolvidos, demonstrando também, maior capacidade de desenvolver relacionamentos interpessoais satisfatórios. Os autores chamam a atenção para o fato de que as habilidades sociais podem ser um diferencial na vida do indivíduo, tanto na esfera pessoal como profissional, facilitando o processo da relação interpessoal, envolvendo, por exemplo, o iniciar, manter e encerrar conversas, portar-se adequadamente nas diferentes situações sociais que o indivíduo participa, visando uma relação saudável com as pessoas de seu meio.

As definições e pressupostos sobre habilidades sociais revelam sua importância na forma como as pessoas interagem entre si em todos os âmbitos de sua vida, mas, com destaque no âmbito do trabalho, ou seja, as HSP. Considera-se, sobretudo, que, o exercício

profissional requer a presença de comportamentos socialmente habilidosos para um desempenho profissional competente e a busca de novas oportunidades na carreira.

Wu (2008) realizou estudos com o objetivo de criar uma medida relacionando habilidades sociais e sucesso na carreira, além de examinar os antecedentes e consequentes das HSP. A autora desenvolveu um instrumento contendo 30 questões que revelou correlação positiva entre habilidades sociais e personalidade nos fatores “automonиторamento” e “extroversão”. Apresentou resultados positivos também para fatores organizacionais como: características de tutoria, orientação recebida, suporte social, comportamento de cidadania organizacional e desempenho no trabalho.

Para Goulart Junior, Cardoso e Bolsoni-Silva (2016), as HSP são aquelas que possibilitam ao indivíduo interagir profissionalmente de forma a atender as demandas do trabalho por meio de relações interpessoais satisfatórias e eficazes, visando o cumprimento dos objetivos profissionais, bem como a preservação de um ambiente saudável e produtivo para si e para os outros, respeitando os direitos e as diferenças individuais. Concomitantemente, as HSP assim aplicadas às relações interpessoais nos contextos de trabalho, podem ser consideradas protagonistas de relações mais humanizadas, pautadas por princípios éticos e de cuidado com a integridade e dignidade das pessoas, e, com isso, contribuintes importantes da construção de espaços relacionais mais saudáveis, que funcionam como indicadores da boa qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, uma forma de prevenção à vulnerabilidade psíquica dos trabalhadores.

## REFLEXÕES E ANÁLISES SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA ENCONTRADA SOBRE HABILIDADES SOCIAIS PROFISSIONAIS

O levantamento bibliográfico nacional realizado para tecer considerações sobre HSP, principal objetivo desse nosso procedimento de investigação, revelou uma baixa produção sobre a temática. Considerando a escassez de publicações sobre o tema dentro da literatura nacional, buscou-se fazer um levantamento de textos publicados dentro do campo das habilidades sociais tendo como público-alvo os trabalhadores de organizações. Buscou-se discutir estas publicações com a literatura já disponível na área sobre habilidades sociais, procurando discorrer sobre a relação descrita na literatura entre ambientes de trabalho mais saudáveis e HSP.

Neste sentido, conforme apontado por Silveira et al. (2016b), a literatura nacional sobre habilidades sociais em contextos de trabalho, embora seja um tema em ascensão, limita-se quase exclusivamente a descrever treinamentos oferecidos pelas organizações de trabalho, com poucas tentativas de identificação de repertórios socialmente habilidosos presentes nas populações pesquisadas. Além disso, a maior parte dos estudos sobre habilidades sociais no Brasil aborda pouco os ambientes de trabalho, voltando-se em sua maioria para o estudo de habilidades sociais infantis (Rocha, 2009; Bolsoni-Silva, Silveira, & Ribeiro, 2008; Bolsoni-Silva, Silveira, & Marturano, 2008), de pessoas em situação de deficiência (Angélico & Del Prette, 2011; Pereira, Del Prette, & Del Prette, 2009;), de idosos (Rodrigues & Silva 2012) e de portadores de atrasos no desenvolvimento (Martins, 2013; Rocha, 2009).

Por sua vez, entre os estudos feitos com adultos envolvendo habilidades sociais, estes, em sua maioria, têm tido como alvo as habilidades sociais conjugais (Sbrigio & Lisbôa, 2010), adultos portadores de transtornos por uso de substâncias (Rondina, 2010; Cunha et al., 2007), habilidades educativas parentais (Rocha, 2009; Bolsoni-Silva, Brandão, Versuti-Stoque, & Rosin-Pinola, 2008; Bolsoni-Silva, 2008; Bolsoni-Silva, Silveira, & Marturano, 2008; Cia et al., 2006; Melo & Silveira, 2003) ou jovens dentro do contexto universitário (Feitosa, 2013; Pellegrini & Calais, 2012; Bolsoni-Silva, Loureiro, Rosa, & Oliveira, 2010; Boas, Silveira, & Bolsoni-Silva, 2005; Bandeira & Quaglia, 2005).

Faz-se importante ressaltar também a significativa relação entre habilidades sociais e a prevenção de doenças, em especial as ocupacionais. A literatura sobre esta temática ressalta que existem evidências crescentes da relação existente entre déficits em habilidades sociais, baixo desempenho acadêmico, abuso de drogas, crises conjugais e transtornos de ansiedade (Del Prette & Del Prette, 2003; 2001). Além disso, o déficit de habilidades sociais também se configura como um fator de risco para o desenvolvimento de depressão (Segrin & Taylor, 2007). Sendo assim, possuir um bom repertório de habilidades sociais pode funcionar como uma forma de proteção contra morbidades psicológicas nos ambientes de trabalho.

Atualmente, doenças como depressão e ansiedade configuram-se como grandes causas de adoecimento no trabalho estando relacionadas à diminuição da produtividade e do desempenho profissional, afetando diretamente a vida do indivíduo. Fonseca e Carlotto (2011) e Cordeiro, Mattos, Cardoso, Santos & Araújo (2016), neste sentido, confirmam a depressão como um dos principais fatores que afetam a

saúde do trabalhador relacionando-a com o absenteísmo em ambientes de trabalho. Investir no desenvolvimento e uso das HSP configura-se como uma forma de prevenção do adoecimento em ambientes de trabalho, beneficiando tanto o trabalhador como o empregador. Caballo (2006) defende que o treinamentos de habilidades sociais funcionam como uma forma de prevenir problemas como ansiedade social, depressão e dificuldades em ambientes de trabalho devido a relação existente entre ausência de habilidades sociais e transtornos psicológicos.

Del Prette e Del Prette (2001a) propõem uma divisão das habilidades requeridas para relações interpessoais satisfatórias em diferentes classes e subclasses, dentre as quais mencionam principalmente as habilidades de comunicação, de civilidade, empáticas, assertivas, emocionais e de trabalho. Dentre as habilidades sociais consideradas especialmente importantes em contextos sociais de trabalho, os autores apontam: (1) falar em público, (2) resolver problemas, (3) tomar decisões e mediar conflitos, (4) habilidades sociais educativas e (5) coordenação de grupos (muito associada na literatura ao conceito de liderança). É importante ressaltar que tais habilidades não se restringem, entretanto, ao ambiente de trabalho, sendo também importantes em contextos outros de interação social.

Rodrigues, Araújo, Ribeiro e Leon-Rubio (2015) desenvolveram estudos sobre HSP e indicaram que essas auxiliam as organizações e os trabalhadores, aumentando a eficácia individual e grupal, tendo como resultado a otimização dos resultados organizacionais.

Pereira, Del Prette e Del Prette (2004), desenvolveram estudo com 20 profissionais técnicos de segurança do trabalho que visou identificar, a partir do relato dos mesmos, quais habilidades sociais esses consideravam apresentar e quais consideravam importantes para o exercício da função. Os resultados desse estudo revelou que os participantes, em sua maioria, possuíam bom repertório de habilidades sociais de comunicação e de autoexposição a desconhecidos, aspectos esses importantes para as demandas de treinamentos e palestras, tão importantes para a obtenção de um ambiente seguro de trabalho. Por outro lado, o estudo revelou também repertório deficitário, em maior percentagem, no que diz respeito às habilidades de enfrentamento com risco. Esse resultado sugeriu a necessidade de desenvolver comportamentos assertivos nesses profissionais, considerando que faz parte de suas responsabilidades profissionais o gerenciamento de riscos nos contextos de trabalho onde atuavam.

Alguns autores vêm publicando mais

recentemente intervenções dentro da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho atentos à relação entre habilidades sociais e um ambiente de trabalho saudável. Dentre as produções nacionais voltadas para instituições públicas cabe ressaltar o trabalho de Silveira et al. (2016b) que propõem, de forma detalhada, um modelo de treinamento para gestores em HSP numa Instituição de Ensino Superior (IES) pública, em 20 sessões, baseado nos modelos de intervenção propostos por Bolsoni-Silva (2010; 2011) até então voltados para habilidades sociais de universitários e de casais. Este modelo apresenta diversos eixos fundamentais para a atuação de um gestor que trabalhe cotidianamente com pessoas, sendo eles: (1) relacionamento interpessoal, (2) respeito aos direitos e diferenças individuais, (3) comunicação organizacional, (4) gestão de pessoas, (5) gestão do desempenho humano no trabalho, (6) cumprimento de metas e objetivos profissionais, (7) resoluções de conflitos no trabalho/autocontrole e (8) lidar com o estresse e estressores profissionais. Os autores também ressaltam o fato dos estudos nacionais em HSP, embora crescentes, ainda serem incipientes, contando ainda somente com algumas publicações a respeito de descrição de programas de treinamento e sua efetividade. Rodrigues et al. (2015) confirmam a importância dos estudos em habilidades sociais em organizações que se voltem simultaneamente para as organizações e para os trabalhadores, ressaltando a existência de poucos trabalhos voltados para HSP e, em especial, de estudos brasileiros destas habilidades em cargos de liderança.

Outros estudos de HSP de gestores incluem aqueles realizados por Rimoldi, Silva, Goulart Júnior e Bolsoni-Silva (2011) que desenvolveram um programa de treino de habilidades sociais em 10 sessões, direcionado a gestores da área da enfermagem de uma instituição hospitalar. Canêo e Santos (2010) neste sentido, também buscaram realizar um Treino de Habilidades Sociais (THS), mas tendo como participantes os gestores de uma organização do segmento metalúrgico. Os autores partiram neste caso da aplicação do Inventário de Habilidades Sociais (IHS) proposto por Del Prette (2011b), que se configura como um instrumento adequado para um uso mais amplo, no entanto, sendo possível de ser utilizado para os contextos organizacionais de trabalho. Neste caso, os autores descrevem o treinamento feito através de exposições teóricas e *role-playing* voltados para conteúdos de habilidades sociais de comunicação, civilidade, assertividade, direito e cidadania, empáticas, de expressão de sentimento positivo, motivação, liderança, tomada de decisões e solução de problemas e conflitos.

Vilela, Silva, Goulart Junior, Canêo e Bolsoni-Silva (2011) também propuseram uma intervenção através de um Programa de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida dentro da Divisão Técnica de Biblioteca e Documentação de uma IES por meio de um Treino de Habilidades Sociais, avaliando posteriormente a melhora dos repertórios de habilidades sociais dos participantes através do Inventário de Habilidades Sociais (IHS).

Por sua vez, Cunha e Conceição (2013) também se utilizaram do IHS a fim de avaliar o repertório de habilidades sociais de 84 militares, percebendo neles um bom repertório de habilidades sociais.

Assim, é possível afirmar que existem alguns estudos e intervenções que já vêm sendo realizados em HSP, embora o tema ainda não tenha tanta adesão e a produção científica nacional seja ainda pequena. Além disso, o IHS, embora constitua uma ferramenta útil, não é uma ferramenta específica voltada para a avaliação do repertório de trabalhadores em HSP, o que aponta para uma grande lacuna na produção nesta área, considerando estudos e pesquisas, além de instrumentos de medida voltados para a área profissional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre HSP mostram-se ainda incipientes em nossa realidade e literatura nacional, limitando-se à descrição de programas de treinamento e sua efetividade, muitas vezes partindo de pesquisas em habilidades sociais realizadas em outras áreas.

Mostra-se fundamental, portanto, incentivar o aprendizado das HSP para o desenvolvimento de repertórios comportamentais socialmente habilidosos nos contextos organizacionais de trabalho. Assim sendo, capacita-se os profissionais para as instáveis e complexas atividades do mundo do trabalho contemporâneo. Atualmente, o perfil profissional requerido pelas organizações de trabalho vai muito além da presença de competências técnicas e administrativas. Estas, embora importantes, não atendem suficientemente as exigências para um desempenho profissional de qualidade. Para isso acontecer, é preciso entender que o ser humano, na sua relação com o trabalho, também age influenciado por seu aparato emocional, sua história de vida, suas formas peculiares de pensar e sentir, além dos elementos advindos de sua cultura familiar e valores.

As organizações de trabalho, muitas vezes sem oferecer um adequado suporte a seus trabalhadores, espera que os mesmos apresentem desempenho de alta performance e rendimento, o que gera uma

condição de desequilíbrio entre potencial e limitação humana; a aprendizagem de HSP e seu uso no dia-a-dia de trabalho não resolve a questão da expectativa superestimada de desempenho e produtividade advinda das organizações, mas permite aos trabalhadores, bem como aos gestores, atuar de forma assertiva sobre o campo das tensões típicas da relação homem-trabalho-organização, evitando passividades e seu extremo (uso de violência), motivando a ampliação de participação e protagonismo individual e coletivo, e, especialmente, viabilizando ações no sentido de um enfrentamento mais equilibrado das adversidades, o que postulamos, tem função preventiva em relação ao risco de adoecimento físico e mental no trabalho.

O estudo aqui realizado, visando a compreensão das HSP e de como as mesmas tem se apresentado nos contextos organizacionais de trabalho, nos permite, e isto é importante de ser aqui pontuado, uma ressignificação do conceito de “desempenho humano no trabalho”, no sentido de que o mesmo não mais deve ser entendido – restritivamente – por sua dimensão quantitativa (volume de produção individual ou coletiva, redução de perdas em matéria prima e tempo de processo produtivo, aumento de qualidade final e conquista de mercado, etc.), mas sim, pela integração desta dimensão à qualitativa, que por sua vez, vai além da busca de melhores resultados organizacionais, ou seja, deve contribuir para a promoção de um clima favorável de trabalho, marcado por relações interpessoais mais humanizadas e pautadas numa ética relacional, promovendo satisfação e saúde nos ambientes organizacionais, prazer e, principalmente, produzir nos trabalhadores a sensação de que o trabalho e a convivência com seus pares no contexto organizacional contribui para seu desenvolvimento e realização pessoal.

Competências bem desenvolvidas de comunicação, relacionamento interpessoal positivo e produtivo, proatividade, capacidade de efetuar diagnósticos organizacionais, resoluções de conflitos, saber lidar com a diversidade e diferenças, criatividade, entre outras, precisam estar presentes no repertório comportamental dos trabalhadores na atualidade, especialmente os que exercem cargos de liderança. Nesse sentido, o estudo sobre HSP ganha importância, pois, mediante a identificação do repertório comportamental presente, pode-se, por meio do treinamento de habilidades sociais bem planejado e executado, promover a aprendizagem das habilidades requeridas, tanto para o êxito profissional e como das organizações de trabalho.

Importante não perder de vista que as relações de trabalho entre uma organização e seus

trabalhadores, são permeadas por interesses e expectativas de ambas as partes, ou seja, as organizações de trabalho esperam que seus resultados sejam satisfatórios para se fortalecerem e conseguirem atuar em um mercado cada vez mais competitivo e instável, e os trabalhadores objetivam que suas expectativas e necessidades (individuais, familiares, sociais) sejam também atendidas. Estabelece-se assim, uma relação de reciprocidade onde cada organização tem suas peculiaridades e expectativas dependendo de múltiplos fatores relacionados ao seu negócio e no contexto onde atua, e cada trabalhador vive uma realidade subjetiva, própria a ele, privada e pessoal, carregada de sentimentos, expectativas, emoções e percepções próprias. Essa relação de troca, longe de ser uma questão simples, deve ser mediada e compreendida pelos gestores organizacionais e gestores de pessoas e, sendo assim, faz-se cada vez mais relevante a presença de lideranças com grande sensibilidade interpessoal, se importando em conhecer seus liderados para além das atividades específicas dos trabalhos e atividades que executam. Essa aproximação passa, necessariamente, por relações de confiança mútua, mas, sobretudo, pela habilidade do líder no estabelecimento de relações interpessoais assertivas que deverão ser estabelecidas e constantemente aprimoradas.

Tratando-se da temática aqui em questão, há lacunas diversas que precisam ser atendidas, uma vez que os estudos sobre ela mostram-se poucos em nossa realidade, ou, pelo menos, ainda ausentes em nossa literatura. Por exemplo, não existe ainda disponível na literatura nacional um instrumento reconhecido cientificamente que avalie o repertório de HSP de lideranças, entretanto, existem diversas intervenções bem-sucedidas que ressaltam a importância destas habilidades nos ambientes de trabalho. São necessários mais estudos sobre a temática das HSP, o que pode ajudar no estabelecimento de relações interpessoais positivas, contribuindo para melhorar a comunicação e as interações no trabalho e, por consequência, atuar para promoção de saúde, bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores, além de favorecer o êxito das organizações.

O ensaio teórico aqui apresentado, longe de procurar esgotar o assunto, intenta poder contribuir para uma maior discussão sobre essa temática, pois se acredita que ela possa trazer benefícios acentuados para os indivíduos, que podem desenvolver e aprimorar seu repertório comportamental – o que vai favorecer também a outros âmbitos de sua vida, como para as organizações de trabalho, que poderão aperfeiçoar suas práticas em direção a resultados mais satisfatórios e para a promoção de um ambiente de trabalho mais

saudável.

Para finalizar, espera-se que novas pesquisas sobre o tema sejam desenvolvidas dando maior visibilidade às HSP, e que essa temática faça parte das políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas nas organizações de trabalho.

## Referências

- Angélico, A. P., & Del Prette, A. (2011). Avaliação do repertório de habilidades sociais de adolescentes com Síndrome de Down. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24 (2), 207-217. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722011000200001>.
- Argyle, M. (1980). The development of applied social psychology. In Gilmour, G. & Duks, S. (Orgs.). *The development of Social Psychology*. London, Academic Press.
- Bandeira, M., & Quaglia, M. (2005). Habilidades sociais de estudantes universitários: identificação de situações sociais significativas. *Interação em Psicologia*, 9(1). doi: <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v9i1.3285>.
- Villas Boas, A., Silveira, F., & Bolsoni-Silva, A. (2005). Descrição de efeitos de um procedimento de intervenção em grupo com universitários: um estudo piloto. *Interação em Psicologia*, 9(2). doi: <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v9i2.4784>.
- Bolsoni-Silva, A. T. (2010). Intervenção em grupo para casais: descrição de procedimento analítico comportamental. In Garcia, M. C., Abreu, P. R., Cillo, E. N. P., Faleiros, P. B., & Piazzon, P. (Org.). *Sobre Comportamento e Cognição: Terapia Comportamental e Cognitivas* (pp. 151-181). v. 27. Santo André: ESETec.
- Bolsoni-Silva, A. T. (2008). Roteiro de entrevista de habilidades sociais educativas parentais (RE-HSE-P): categorias e testagem preliminares. In Weber, L. D. (Org.). *Família e desenvolvimento: visões interdisciplinares* (pp. 145-158). Curitiba: Juruá.
- Bolsoni-Silva, A. T., Salina-Brandão, A., Versuti-Stoque, F. M., & Rosin-Pinola, A. R. (2008). Avaliação de um programa de intervenção de habilidades sociais educativas parentais: um estudo-piloto. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 28(1), 18-33. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-9893200800010003>.

- Bolsoni-Silva, A. T., Loureiro, S. R., Rosa, C. F., & de Oliveira, M. C. F. A. (2010). Caracterização das habilidades sociais de universitários. *Contextos Clínicos*, 3(1), 62-75. Recuperado em: 17 set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-34822010000100007&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-34822010000100007&lng=pt&tlng=pt).
- Bolsoni-Silva, A. T., Silveira, F. F., & Marturano, E. M. (2008). Promovendo habilidades sociais educativas parentais na prevenção de problemas de comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 10(2), 125-142. Recuperado em: 17 set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-55452008000200002&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55452008000200002&lng=pt&tlng=pt).
- Bolsoni-Silva, A. T., Silveira, F. F., & Marturano, E. M. (2008). Promovendo habilidades sociais educativas parentais na prevenção de problemas de comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 10(2), 125-142. Recuperado em: 17 set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-55452008000200002&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55452008000200002&lng=pt&tlng=pt).
- Bolsoni-Silva, A. T., Silveira, F. F., & Ribeiro, D. C. (2008). Avaliação dos efeitos de uma intervenção com mães/cuidadoras: contribuições do treinamento em habilidades sociais. *Contextos Clínicos*, 1(1), 19-27. Recuperado em: 17 set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-34822008000100003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-34822008000100003&lng=pt&tlng=pt).
- Bolsoni-Silva, A. T. (2009). Habilidades sociais de universitários: procedimentos de intervenção na perspectiva da Análise do Comportamento. In Wielenska, R. C. (Org.). *Sobre Comportamento e Cognição: Desafios, soluções e questionamentos*. v. 23. Santo André: ESETec Editores Associados, pp. 21-52.
- Caballo, V. E. (2006). *Manual de avaliação e treinamento em habilidades sociais*. São Paulo: Livraria Santos Editora.
- Canêo, L. C., Santos, L. H. Z. (2010). Treinamento de Habilidades Sociais. In Goulart Júnior, E., Canêo, L. C., & Lunardelli, M. C. F. (Orgs.). *Experiências em gestão de pessoas nas organizações de trabalho* (pp. 77-87). Bauru: Joarte.
- Carneiro, A. A., & Teixeira, C. M. (2011). Avaliação de Habilidades Sociais em alunos de graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão. *Psicologia Ensino & Formação*, 2(1), 43-56. Recuperado em: 17 de set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2177-20612011000100005&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-20612011000100005&lng=pt&tlng=pt).
- Cia, F., & Sousa, C. P., Del Prette, Z. P., & Del Prette, A. (2006). Habilidades sociais parentais e o relacionamento entre pais e filho. *Psicologia em Estudo*, 11(1), 73-81. Recuperado em: 17 de set. 2018, de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=287122090009>.
- Cordeiro, T. M. S. C., Mattos, A. I. S., Cardoso, M. C. B., Santos, K. O. B., & Araújo, T. M. (2016). Notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho entre trabalhadores na Bahia: estudo descritivo, 2007-2012. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 25(2), 363-372. <https://dx.doi.org/10.5123/s1679-4974201600200015>.
- Cunha, L. F., & Conceição, F. C. (2013). Habilidades sociais em militares de um esquadrão de helicópteros da Marinha do Brasil. *R. Conex. SIPAER*, 4(2), 69-77. Recuperado em: 17 de set. 2018, de <http://conexaosipaer.cenipa.gov.br/index.php/sipaer/article/view/262>.
- Cunha, S. M., Carvalho, J. C. N., Kolling, N. M., Silva, C. R., & Kristensen, C. H. (2007). Habilidades sociais em alcoolistas: um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 3(1), 31-39. Recuperado em: 19 set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-56872007000100004&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872007000100004&lng=pt&tlng=pt).
- De Rue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. In D. V. Day (Ed.). *Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 832-855). Oxford: Oxford University Press.
- Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2011). Enfoques e modelos do treinamento de habilidades sociais. In A. Del Prette, & Z. A. P. Del Prette (Eds.). *Habilidades sociais: Intervenções efetivas em grupo* (pp. 19-56). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2001a.). *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. Petrópolis: Vozes.



- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2001b). *Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del-Prette)*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Del Prette, Z. A. P., Del Prette, A., & Barreto, M. C. M. (1998). Análise de um Inventário de Habilidades Sociais (IHS) em uma amostra de universitários. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 14(3), 219-128. Recuperado em: 19 set. 2018, de <http://periodicos.unb.br/index.php/revistapt/article/view/20591/14664>.
- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2002). Transtornos psicológicos e habilidades sociais. In H. J. Guilhardi, M. B. B. P. Madi, P. P. Queiroz, & M. C. Scoz (Orgs.). *Sobre comportamento e cognição: contribuições para a construção da teoria do comportamento* (pp. 377-386). Santo André: ESETec.
- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2003). Habilidades sociais e dificuldades de aprendizagem: Teoria e pesquisa sob um enfoque multimodal. In A. Del Prette, & Z. A. P. Del Prette (Orgs.). *Habilidades sociais, desenvolvimento e aprendizagem*. São Paulo: Alínea.
- Falcone, E. O. (2002). *Contribuições para o treinamento de habilidades de interação social*. In H. J. Guilhardi, M. B. B. P. Madi, P. P. Queiroz, & M. C. Scoz. (Org.). *Sobre comportamento e cognição: contribuições para a construção da teoria do comportamento* (pp. 91-104). Santo André: ESETec.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2008). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo, Atlas.
- Fonseca, R. M. C., & Carlotto, M. S. (2011). Saúde Mental e Afastamento do Trabalho em Servidores do Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. *Psicologia em Pesquisa*, 5(2), 117-125. Recuperado em: 19 set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-12472011000200004&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472011000200004&lng=pt&tlng=pt).
- Giber, D., Lam, S. M., Goldsmich, M., & Bourke, J. (Eds.). (2009). *Linkage Inc.'s Best Practices in leadership development handbook*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Gil-Rodrigues, F. (2011). Habilidades de trabalho em equipes nas organizações. In Ribeiro, M. J. F. X., Tadeucci, M. S. R., Araújo, E. A. S., & Del Prette, Z. A. P. (2011). *III Seminário Internacional de Habilidade Sociais: Habilidades sociais, cultura, pesquisa e prática (Livro de Resumos e Programa)*. Taubaté (SP): Universidade de Taubaté.
- Martins, C. S. R. (2013). *Análise das habilidades sociais de adolescentes com e sem indicadores de dotação e influências sociodemográficas*. 2013. 260 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. Recuperado em: 19 set. 2018, de <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/2912>.
- Melo, M. H. S., & Silveiras, E. F. M. (2003). Grupo cognitivo-comportamental com famílias de crianças com déficits em habilidades sociais e acadêmicas. *Temas em Psicologia*, 11(2), 122-133. Recuperado em: 19 set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2003000200006&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2003000200006&lng=pt&tlng=pt).
- Pellegrini, C. F. S., Calais, S. L., & Salgado, M. H. (2012). Habilidades sociais e administração de tempo no manejo do estresse. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 64(3), 110-129. Recuperado em: 19 set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672012000300008&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672012000300008&lng=pt&tlng=pt).
- Pereira, C. S., Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2004). A importância das habilidades sociais na função do técnico de segurança do trabalho. *Argumento*, 6, 103-113. Recuperado em: 19 set. 2018, de [https://www.researchgate.net/publication/221931632\\_A\\_importancia\\_das\\_habilidades\\_sociais\\_na\\_funcao\\_do\\_tecnico\\_em\\_seguranca\\_do\\_trabalho](https://www.researchgate.net/publication/221931632_A_importancia_das_habilidades_sociais_na_funcao_do_tecnico_em_seguranca_do_trabalho).
- Rimoldi, L. P., Silva, V. V. P., Goulart Junior, E., & Bolsoni-Silva, A. T. (2011). Programa de Treinamento de Habilidades Sociais para Gestores de Enfermagem de uma instituição hospitalar. In: Goulart Junior, E., Canêo, L. C. (Org.). *Aprendizagens iniciais na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho* (pp. 134-144). Bauru: Joarte.
- Rocha, M. M. (2009). *Programa de habilidades sociais e educativas com pais: efeitos sobre o desempenho social e acadêmico dos filhos com TDAH*. 251 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. Recuperado em: 21 set. 2018, de Recuperado em: 21 set. 2018, de

- <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/2853?show=full>.
- Rodrigues, A. G., & Silva, A. (2012). Habilidades comunicativas e a rede social de apoio de idosos institucionalizados. *Interamerican Journal of Psychology*, 46(3), 403-411. Recuperado em: 19 set. 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28425871009>.
- Rondina, R. C. (2010). A relação entre tabagismo e habilidades sociais: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 6(2), 80-93. Recuperado em: 19 set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-56872010000200005&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872010000200005&lng=pt&tlng=pt).
- Sá-Rodrigues, M., Araújo, E. A. S., Ribeiro, M. J. F. X., Leon-Rubio, J. M. (2015). Habilidades interpessoais nas competências gerenciais e de liderança. In Del Prette, Z. A. P., Soares, A. B., Pereira-Guizzo, C. S., Wagner, M. F., & Leme, V. B. R. (Orgs). *Habilidades sociais: diálogos e intercâmbios sobre pesquisa e prática* (pp. 462-496). Novo Hamburgo: Synopsys.
- Sbicigo, J. B., & Lisbôa, C. S. M. (2009). Habilidades sociais e satisfação conjugal: um estudo correlacional. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 5(2), 73-81. Recuperado em: 21 set. 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-56872009000200008&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872009000200008&lng=pt&tlng=pt).
- Segrin, C., & Taylor, M. (2007). Positive interpersonal relationships mediate the association between social skills and psychological well-being. *Pers Individ Differ*, 43, p. 637-646, 2007. Recuperado em: 21 set. 2018, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886907000359>.
- Silveira, A. M. S., Goulart Junior, E., Cardoso, H. F., & Bolsoni-Silva, A. T. (2016a). Identificação de Habilidades Sociais Profissionais em líderes que atuam em unidades acadêmicas e administrativa de uma IES Pública. In Goulart Junior, E., Cardoso, H. F., Feijó, M. R., Camargo, M. L., & Campos, D. C. *Psicologia organizacional e do trabalho e orientação profissional na formação do psicólogo* (pp. 57-71). Araraquara: Letraria.
- Silveira, A. M. S., Goulart Junior, E., Cardoso, H. F., & Bolsoni-Silva, A. T. (2016b). Habilidades Sociais Profissionais para Gestores de uma IES Pública: uma Proposta de Treinamento. In Goulart Junior, E., Cardoso, H. F., Feijó, M. R., Camargo, M. L., & Campos, D. C. *Psicologia organizacional e do trabalho e orientação profissional na formação do psicólogo* (pp. 88-120). Araraquara: Letraria.
- Pereira, C. S., Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2009). Habilidades sociais de trabalhadores com e sem deficiência física. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 339-346. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722009000300007>.
- Vilela, L. O., Silva, A. C. C., Goulart Junior, E., Canêo, L. C., & Bolsoni-Silva, A. T. (2011). Treinamento em Habilidades Sociais como estratégia de intervenção de um programa de saúde segurança e qualidade de vida no trabalho. In Goulart Junior, E., & Canêo, L. C., (Orgs.). *Aprendizagens iniciais na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho* (pp. 150-156). Bauru: Joarte.
- Wagner, M. F., Oliveira, M. S., & Caballo, V. (2011). Treinamento de Habilidades Sociais e sua aplicabilidade na prática clínica. In Oliveira, M. S., & Andretta, I. (Orgs). *Manual prática de terapia cognitivo-comportamental* (pp. 537-552) São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Wu, Y. (2008). *Social skill in the workplace: what is social skill and how does it matter?* (Tese de Doutorado). University of Missouri, Columbia, SC. Recuperado em: 21 set. 2018, de <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/5542/research.pdf?sequence=3>.