



Habilidades Sociais no Contexto de Trabalho: Um Estudo Qualitativo com Gestores Empresariais

Aline dos Santos Vieira¹, Vanessa Pederiva², Isadora Rossa³, Ilana Andretta⁴

Resumo: O presente estudo objetivou compreender a percepção de gestores sobre as habilidades sociais em seu contexto de trabalho, considerando as especificidades de seus cargos e a modalidade *Home Office*. Trata-se de um estudo descritivo de caráter exploratório e delineamento qualitativo. A coleta dos dados ocorreu mediante entrevistas semiestruturadas com três gestores do Rio Grande do Sul em janeiro de 2021, as quais foram gravadas, transcritas e analisadas mediante a técnica da análise de conteúdo. Estabeleceu-se quatro categorias *a posteriori*: (1) Habilidades de Comunicação; (2) Resolução de problemas; (3) *Home office*; (4) Desenvolvimento das habilidades sociais no contexto de trabalho. Os resultados corroboraram com autores que destacam a relevância dessas habilidades no contexto laboral e para os cargos de gestão. Entretanto, observou-se que apenas a constante interação proporcionada pelo cargo não auxilia no desenvolvimento de habilidades sociais, é preciso também considerar a variabilidade do ambiente e a exposição a situações novas.

Palavras-chaves: habilidades sociais; gestores; pandemia COVID-19; gestão de pessoas.

¹ Pedagoga empresarial e Mestre em Psicologia Clínica pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). <https://orcid.org/0000-0001-9610-7686>. alinev_nh@yahoo.com.br;

² Psicóloga e Mestre em Psicologia Clínica pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). <https://orcid.org/0000-0002-8493-0744>. vanessa-246@hotmail.com;

³ Acadêmica do curso de Bacharelado em Psicologia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). isadorarossaa@gmail.com;

⁴ Doutora em Psicologia Clínica e docente no curso de Psicologia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). <https://orcid.org/0000-0002-5537-5120>. ilana.andretta@gmail.com.

Social Skills in the Work Context: A Qualitative Study with Business Managers

Abstract: The present study aimed to understand the perception of managers about social skills in their work context, considering the specifics of their positions and the Home Office modality. This is a descriptive, exploratory study with a qualitative design. Data collection took place through semi-structured interviews with three managers from Rio Grande do Sul in January 2021, which were recorded, transcribed and analyzed using the content analysis technique. Four categories were established a posteriori: (1) Communication Skills; (2) Troubleshooting; (3) Home office; (4) Development of social skills in the work context. The results corroborate with authors who highlight the relevance of these skills in the work context and for management positions. However, it was observed that only the constant interaction provided by the position does not help in the development of social skills, it is also necessary to consider the variability of the environment and exposure to new situations.

Keywords: social skills; managers; COVID-19 pandemic; people management.

Introdução

As Habilidades Sociais (HS) estão diretamente relacionadas ao estabelecimento e manutenção de relações sociais mais saudáveis no âmbito pessoal e profissional e se fazem necessárias aos perfis de profissionais para compor o mercado de trabalho (JUNIOR; CAMARGO; MOREIRA, 2019). Tais habilidades dizem respeito ao repertório comportamental de um indivíduo para lidar com as demandas interpessoais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2010) e podem ser definidas por comportamentos sociais valorizados em determinada cultura, os quais são capazes de contribuir para um desempenho social competente (CABALLO, 2014).

No âmbito organizacional, as HS são importantes para a construção e manutenção de relações saudáveis e para o estabelecimento de ambientes com maior qualidade de vida, além de serem consideradas fatores de proteção à saúde mental (CERUTTI; WAGNER, 2014). Neste contexto, Bolsoni-Silva e Carrara (2010) referem que as HS têm como objetivo o cumprimento de metas, a preservação do bem estar da equipe e o respeito aos direitos de cada um. Os autores destacam as habilidades de coordenar grupos; habilidades educativas; falar em público; de resolução de problemas; tomar decisões e lidar com conflitos, como as mais importantes neste âmbito (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2018).

A habilidade de coordenar grupo requer que o indivíduo consiga organizar e distribuir tarefas, incentivar a participação de todos, dar *feedback*, expor metas e elogiar (DEL PRETTE;

DEL PRETTE, 2018). As HS educativas se referem a comportamentos sociais que visam o desenvolvimento e aprendizado do outro (VIEIRA-SANTOS; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2018). Já a habilidade de falar em público requer que a pessoa dê palestras, fale com autoridade, comande reuniões, consiga negociar e argumentar (CABALLO, 2014). A habilidade de resolver problemas, tomar decisões e lidar com conflitos compreendem formas de enfrentamento para regular as emoções e gerir situações, visando soluções alternativas (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2018).

Além dessas habilidades, em cargos de gestão uma outra HS considerada importante para uma boa relação entre a equipe, é a de comunicação. A mesma inclui iniciar e manter uma conversa, pedir e dar feedback, dar opinião, elogiar e agradecer (BOLSONI-SILVA, 2002). Tais comportamentos podem ocorrer de forma direta (*face to face*) ou indiretamente (através de meios eletrônicos), e incluem a linguagem verbal e não-verbal (BOLSONI-SILVA; CARRARA, 2010).

O papel do gestor consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar processos de trabalho, além de gerenciar pessoas quanto a comunicação, problemas políticos, financeiros e ambientais, estando atento às inovações tecnológicas e demais fatores que possam influenciar os resultados (MINTZBERG, 2014). Ainda que a maioria dos cargos de gestores compartilham características comuns, como as HS supracitadas, cada gestor pode desempenhar tarefas específicas, de acordo com as demandas de sua empresa e os recursos geridos, podendo ser exigido habilidades diversas (UGULINO, 2014).

Compreendendo que é na prática que a gestão se desenvolve, de acordo com os desafios das organizações e mudanças no mundo do trabalho (MINTZBERG, 2014), é importante atentar também para as transformações vigentes e a forma como as mesmas impactam nesse contexto. Uma grande mudança que afetou a todos, nas mais diversas áreas profissionais, foi a pandemia gerada pelo Coronavírus (SARS-COV-2), causador da doença da Covid-19 (BRASIL, 2020a).

A partir desse cenário, os gestores foram submetidos a uma experiência nunca vivenciada, tendo que lidar com fatores inerentes a este contexto como o distanciamento social, risco de contaminação, demissões, adaptação ao formato *home office* e equilíbrio de demandas pessoais e profissionais (CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021). O *home office* é um formato de trabalho que permite o desempenho de tarefas de forma remota, flexibiliza tempo, espaço e comunicação (SILVA, 2009). Estes aspectos foram evidenciados em uma pesquisa realizada com psicólogos gestores, que destacou a constante necessidade de adaptação e aprendizado de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos líderes, especialmente neste

formato de trabalho e em contexto pandêmico (PEIXOTO; VASCONCELOS; BENTIVI, 2020).

Considerando o apresentado, o presente estudo tem como objetivo compreender a percepção de gestores sobre as HS em seu contexto de trabalho. Pretende-se ainda, explorar quais HS os gestores percebem como mais importantes em suas práticas e no contexto de *Home Office* e como as especificidades de seus trabalhos podem colaborar para o desenvolvimento dessas habilidades.

Método

Realizou-se um estudo descritivo de caráter exploratório e delineamento qualitativo (SAMPIERI et al., 2013).

Participantes

Participaram do estudo três gestores de organizações das regiões do Vale do Rio dos Sinos e Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, Brasil. Como critérios de inclusão, os participantes deveriam ter idade superior a 18 anos e estarem atuando em cargos de gestão. Ressalta-se que a presente pesquisa faz parte de um estudo maior, em que a primeira etapa foi quantitativa, com a coleta ocorrendo de maneira *online*, na qual os participantes foram convidados a participar da segunda etapa qualitativa, onde seria realizada uma entrevista semiestruturada a fim de compreender sobre as HS no contexto de trabalho de cada gestor.

Desse modo, foi solicitado que, ao final do preenchimento dos instrumentos, se o participante tivesse interesse em colaborar para a segunda etapa, deveria disponibilizar seu e-mail, para que as pesquisadoras entrassem em contato. Assim, três participantes disponibilizaram seus e-mails, demonstrando interesse em participar desta. Para preservar a identidade dos participantes, utilizaram-se nomes fictícios: Lúcia, Alberto e Carlos.

Lúcia tem 33 anos, é divorciada, possui Ensino Superior Incompleto, atua como Gestora Financeira em uma empresa privada de médio porte, na área de Serviços. Alberto possui 38 anos, é casado, tem Ensino Superior Completo e trabalha como Gestor Comercial de uma empresa privada de grande porte, na área de Serviços. Carlos também atua na área de Serviços, como Gestor Educacional em uma organização pública/privada, de médio porte. Possui 47 anos, é solteiro e tem Mestrado Incompleto.

Procedimentos éticos e de coleta de dados

O presente estudo seguiu as Diretrizes e Normas Regulamentadoras para pesquisa com seres humanos, previstas na Resolução nº 510/2016 (BRASIL, 2016). Foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade xxxxxx, sendo aprovado sob o CAAE xxxxxx.

Para a coleta dos dados, inicialmente entrou-se em contato via e-mail com os três gestores que manifestaram interesse na pesquisa, convidando-os a participarem da entrevista. Em seguida, foi enviado o TCLE via formulário eletrônico para que o participante pudesse ler e dar o seu consentimento. Após essa etapa, realizou-se os agendamentos das entrevistas de acordo com a disponibilidade de cada participante. As entrevistas foram conduzidas pela primeira autora deste estudo, que possui formação em Pedagogia empresarial, de forma individual.

O instrumento utilizado na coleta dos dados foi uma entrevista semiestruturada sobre Habilidades Sociais no Trabalho. O roteiro da entrevista foi construído pela própria pesquisadora a partir das HS apontadas por Del Prette e Del Prette (2018) como importantes para o trabalho, sendo elas: habilidade educativas, de comunicação, habilidades de resolver problemas, tomar decisões e lidar com conflitos e habilidades de coordenação de grupos. Com base em uma apresentação inicial sobre o significado de HS, os participantes responderam a dez perguntas, elaboradas a partir do objetivo principal. Os mesmos foram convidados a indicar o quanto se percebiam socialmente habilidosos em cada uma das habilidades citadas e a suas percepções sobre as HS em seu contexto de trabalho.

As entrevistas ocorreram virtualmente por meio do aplicativo *Zoom* para reuniões *online*, sendo gravadas mediante autorização dos participantes e transcritas para posterior análise. Importante ressaltar que a coleta foi realizada em janeiro de 2021, período em que a pandemia causada pelo COVID-19 estava ocorrendo, com um grande número de pessoas em isolamento social e muitos trabalhadores em *home office*, justificando a realização das entrevistas de forma remota. Realizou-se apenas um encontro com cada participante, com duração média de 40 minutos, onde todos relataram abertamente sobre suas experiências, demonstrando interesse e colaboração com a pesquisa.

Análise de Dados

As entrevistas foram transcritas na íntegra sendo analisadas a partir da técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2012), a qual prevê três etapas: pré-análise dos dados, exploração do material, e tratamento dos resultados obtidos. Os conteúdos também foram analisados por duas juízas, sendo uma delas psicóloga e a outra estudante de psicologia, a fim de identificar as características recorrentes e dividir os conteúdos em categorias para discussão.

A análise dos dados foi indutiva, ou seja, os temas foram criados à *posteriori*, a partir das informações levantadas e considerando o objetivo do estudo. Sendo assim, definiu-se 4 categorias: (1) Habilidades de Comunicação; (2) Resolução de problemas; (3) *Home office*; (4) Desenvolvimento das HS no contexto de trabalho.

Resultados e Discussão

(1) Habilidades de comunicação

Esta categoria refere-se à como os entrevistados percebem-se em relação às habilidades comunicativas e a relação de tais habilidades com suas atividades de rotina. Também discute-se a relevância considerada pelos participantes nas habilidades de falar em público e as educativas, pois entende-se que as mesmas perpassam por uma comunicação assertiva.

As HS de comunicação referem-se a fazer e responder perguntas, elogiar e gratificar o outro ou a si, pedir e dar *feedback* nas relações sociais, conseguir iniciar, manter e encerrar uma conversa com demais pessoas (BOLSONI-SILVA, 2002). Além disso, Del Prette e Del Prette (2018) também destacam a adequação de componentes verbais do indivíduo durante a comunicação, como a duração, a elaboração e a regulação da fala. É possível notar a importância dessa adequação da linguagem para melhor transmitir a mensagem, na fala seguinte: *porque elas são essenciais né [as habilidades comunicativas], para o dia a dia. Sem essas Habilidades tu não tem como chegar nos teus objetivos, não tem como transmitir uma mensagem e saber se foi aceita, se foi entendida. Eu acredito que quanto mais habilidades tu tiver nesse sentido, melhor vão ser os teus resultados* (Alberto).

A participante Lúcia trás na entrevista a percepção que desenvolveu sobre a importância dessa habilidade em seu ambiente de trabalho, conforme: [...] *eu procuro sempre, a gente procura sempre o teórico, a parte prática de desenvolver e aprender, de procurar curso, e essa parte mais de comunicação acaba sendo deixada muito de lado, pelo menos isso acontecia muito comigo. E com o passar do tempo aprendendo e percebendo que isso é muito importante, porque não adianta a gente ter todo o conhecimento do*

mundo, a parte teórica né, e não saber se comunicar, não saber expressar, não saber passar para equipe, explicar para outras pessoas (Lúcia).

Na fala de Lúcia, também é possível observar a relação da habilidade de comunicação com as educativas. De acordo com Del Prette e Del Prette (2008), a comunicação assertiva também possui papel fundamental no desempenho das HS educativas pois compreendem dois principais focos: transmitir informações e compartilhar conhecimentos. Para que isso ocorra de forma positiva a interação entre os envolvidos deve ser fluida, objetivando a aprendizagem da equipe.

Quanto às HS educativas, Vieira-Santos, Del Prette e Del Prette (2018) explicam que elas buscam promover comportamentos sociais desejáveis e atuam nos processos de ensino e de aprendizagem no ambiente laboral, entendendo que é preciso comunicar-se de maneira adequada para que o outro compreenda de fato aquilo que está sendo explicado e ensinado. Sobre isso, os participantes relatam: [...] *me considero bastante habilidoso, nesse sentido de passar o que tem que ser passado, de ensinar. [...] Quando surge alguma novidade, alguma mudança em alguma tabela de preço, como eu sou da área comercial né, algum produto, então a gente tem que repassar, fazer o feedback, ver se entendeu as alterações, entenderam as ofertas, e a gente precisa revisar e estar se atualizando diariamente. Tanto a gente quanto as pessoas que a gente dá o suporte, então faz parte da rotina também (Alberto).*

É uma coisa que a gente usa no dia a dia no trabalho né, de ter que estar ensinando pessoas. Já antes mesmo de eu ser da área de educação eu trabalhava na indústria né, trabalhei 25 anos como administrador de empresas numa metalúrgica, e já tinha que usar essa habilidade né, de ensinar as pessoas. Então até por gostar disso também, eu fui buscar aprimoramento, eu fiz, além do meu bacharelado em ciências da computação eu fui fazer formação pedagógica (Carlos).

As HS de comunicação também compreendem o falar em público, pois a pessoa precisa envolver o outro nas suas ideias, ser claro e objetivo naquilo que deseja transmitir, principalmente dentro de uma empresa em contato com a equipe, pois o trabalho precisa fluir para todos (VIEIRA-SANTOS; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2018). *Eu acho que é uma área que eu tenho trabalhado bastante para desenvolver porque é um ponto fraco meu, com certeza, isso de falar em público, eu acho que me apresento muito melhor quando são poucas pessoas, pessoas que eu tenho intimidade, de explicar, de conversar. Até porque eu venho de uma equipe pequena, eu sempre tive equipes pequenas, a minha equipe nunca passou de 3 pessoas (Lúcia).*

A fala de Lúcia marca a dificuldade que pode ser encontrada para desenvolver essa habilidade, visto que falar perante muitas pessoas é algo que para alguns é considerado difícil, pois envolve a prática e a exposição, vencer algumas barreiras emocionais como o medo, a vergonha e a ansiedade (UGULINO, 2014). Em contrapartida, percebe-se que os outros participantes possuem facilidade e colocam mais em prática essa habilidade em suas rotinas de

trabalho: *Eu nunca tive oportunidade de conduzir uma palestra , mas a gente tem na empresa eventos de médio porte, e eu me sinto habilidoso nisso (Alberto).*

[...] eu me sinto muito habilidoso em falar em público, porque é uma coisa que eu estou sempre colocando em prática nessas reuniões, nos encontros com alunos, palestras, até mesmo na outra empresa que eu trabalhava, eu era administrador de sistemas eu tinha que fazer muitas falas para funcionários, às vezes palestras em outras empresas e coisas assim, às vezes para sindicatos, então para mim é uma coisa bem tranquila falar em público. Eu sempre busco também me aprimorar, fazendo cursos ou coisas assim, de forma que vai desenvolvendo mais essa minha habilidade de poder falar em público (Carlos). Conforme Caballo (2014) componentes do ambiente também podem interferir para que o indivíduo não se sinta confortável em falar em público, como uma plateia pouco atenta ou desinteressada. Contudo, o indivíduo deve conseguir enfrentar a ansiedade, os pensamentos negativos que possam atrapalhar sua confiança, como o medo de fazer ridículo, e superar sua própria tentativa de evitação da situação, pois com a prática da habilidade, ela se torna naturalizada.

Desse modo, entende-se que alguns fatores contextuais do trabalho de Alberto e Carlos podem ter auxiliado para que hoje tenham uma boa desenvoltura social na habilidade de falar em público, como citado por eles, a participação em eventos e a exposição de ideias em reuniões e palestras estão presentes em suas rotinas. Enquanto que a participante Lúcia relata sempre ter trabalhado em pequenas equipes, não sendo acostumada a falar para um grande público, o que pode reforçar a dificuldade percebida por ela nessa habilidade.

(2) Resolução de problemas

A habilidade de resolver problemas, requer que a pessoa possua um bom domínio na tomada de decisões e em lidar com conflitos, pois envolve um processo que se inicia com a identificação do problema e a análise de suas causas. Após a verificação de possíveis alternativas de solução, o processo se encerra com a tomada de decisão em relação ao problema identificado (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2018).

Desse modo, os participantes consideram-se habilidosos em algum nível nessa HS, conforme as falas a seguir: *na área que eu estou hoje, na área comercial, todos os dias nós temos que lidar com conflitos, resolver problemas né, então nesse quesito eu me considero bastante habilidoso, porque isso faz parte da nossa rotina né. É do dia a dia (Alberto).*

Eu também acho que sou bastante habilidoso, eu sempre tento mediar conflitos, eu sei que os conflitos são importantes por exemplo para a organização, porque a gente está trabalhando com pessoas, e as pessoas têm pontos de vistas muitas vezes diferentes, então a gente precisa ser bastante habilidoso com isso, então principalmente porque eu estou como coordenador, que é uma função na verdade de eleição. Então eu tenho

que ser bastante habilidoso para tratar com os professores, com os alunos, então eu acho que sou bastante habilidoso também para mediar conflito (Carlos).

Como é possível perceber, Alberto e Carlos se consideram muito habilidosos em resolver problemas, tomar decisões e lidar com conflitos. Segundo eles, são HS fundamentais para a sua rotina de trabalho. Carlos ainda refere-se sobre lidar com problemas durante as interações, o que, conforme Caballo (2014) é algo necessário para que se mantenha uma boa relação futura, compreendendo o ponto de vista do outro e conseguindo expressar o seu. Já Lúcia considera-se habilidosa nessas HS, contudo afirma que possui um limite no quanto consegue lidar com problemas repetitivos e conflitos, pois acaba se esgotando e não sabendo conduzi-los.

Com isso, percebe-se que, apesar de se ver como habilidosa, ela mesma afirma que há déficits na forma de lidar com problemas. *Eu acho que eu sou habilidosa, porque da área que eu venho a gente sempre fala né, eu estou aqui para resolver problema todos os dias, eu acho que isso eu tiro de letra, porque problemas surgem o tempo todo, a gente está sempre resolvendo, mas chega um ponto que satura um pouco sabe, eu acho que eu perco a linha sabe. Então eu acho que sou habilidosa, não muito. Porque até um certo ponto eu lido bem em resolver problemas, mas chega um certo ponto, muitas vezes um mesmo problema (Lúcia).*

Para Ceccon (2013) a tomada de decisão é fundamental e necessária na rotina do gestor, pois cabe a ele a liderança da sua equipe. Além disso, tomar decisões está diretamente ligada à resolução de problemas e proporciona maturidade profissional, auxiliando no processo decisório ao longo da carreira, o que é possível perceber na fala de Alberto: *quanto mais habilidade tiver, vai ser melhor para conseguir conduzir o dia a dia, os transtornos, os problemas e para tu conseguir atingir os teus objetivos (Alberto).*

Uma outra habilidade que envolve a resolução de problemas por aquele que possui o papel de líder, é a coordenação de grupos (FREITAS; ODELIUS, 2018). Lúcia, que sempre geriu grupos pequenos de pessoas, acredita que não possui essa habilidade bem desenvolvida, pois não saberia se colocar perante uma equipe maior do que possui atualmente. *Grandes grupos é bem difícil de lidar, de conseguir me expressar, de fazer com que eles me entendam as vezes, quando é muitas pessoas ao mesmo tempo, conseguir focar a concentração dessas pessoas né, fazer com que todos fiquem focados no mesmo assunto, e fazer com que eles compreendam de uma forma clara e objetiva o que eu quero transmitir (Lúcia).*

Já Alberto e Carlos percebem que possuem essa habilidade desenvolvida pela experiência de trabalharem com equipes maiores. Acreditam que são habilidades importantes, principalmente no período de pandemia, no formato de trabalho a distância, em que precisam nortear bem sua equipe para atingimento de objetivos e metas. *[...] eu sempre tenho buscado as melhores soluções para esse tipo de coordenação, de ser um modelo no caso para os meus alunos, de ser um*

modelo para os meus colegas também né, dentro da organização, da escola, então eu acho que tenho habilidade para isso (Carlos).

Me considero também bastante habilidoso hoje. Eu trabalho mais dando suporte comercial à terceiros, mas também já vivenciei equipes próprias de coordenação, para dar suporte, orientar, dar direcionamento, aplicar feedback... (Alberto). O desenvolvimento das HS requer que a pessoa se exponha a situações nas quais é preciso expressá-las (CABALLO, 2014; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2008). Situações diversas, envolvendo problemas diversos, requer que o indivíduo desenvolva habilidades para resolver problemas de diferentes âmbitos, urgências, envolvendo pessoas distintas, como é o caso de Carlos e Alberto. Contudo, quando o indivíduo costuma encontrar problemas semelhantes, que requerem as mesmas soluções, acaba por não desenvolver novas habilidades, por não serem necessárias, como se percebe no cotidiano de Lúcia. Além disso, o contexto da pandemia modificou o formato e dinâmica do trabalho dos gestores, o que pode ter dificultado a expressão e o desenvolvimento de comportamentos socialmente habilidosos.

(3) Home office

O trabalho à distância possui muitas diferenças na sua rotina, como mudança no ambiente, materiais utilizados, distância da equipe, entre outros (SILVA, 2009). Tais diferenças requerem habilidades que auxiliem a lidar com essas mudanças de forma positiva (CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021). Em relação às HS percebidas pelos participantes como fundamentais para lidar com as mudanças e desafios que o contexto da pandemia tem causado, a Resiliência, a Empatia e a Resolução de problemas foram destacadas, sendo consideradas importantes por motivos semelhantes: a necessidade de adaptação e de se colocar no lugar do outro, conforme é possível perceber nas falas: *nesse atual cenário que a gente está vivendo né, de pandemia e tudo mais, de trabalho a distância, eu acho que a gente tem que ter muita resiliência, a gente tem que saber lidar com as pessoas, com os problemas, tentar compreender o lado do outro né, acho que muito otimismo nesses momento difíceis, [...] indiferente se a gente está junto, é isso que eu tento passar, eu estando distante ou estando na empresa, o trabalho tem que ser o mesmo, a banda tem que continuar tocando né, a gente tem que seguir trabalhando né, seguir com foco, mas eu acho que a gente tem que ter muita resiliência e compreensão de todos os lados (Lúcia).*

Acredito que a empatia né, acho é uma habilidade importantíssima, para tu entender se aquela pessoa que tu precisa transmitir a mensagem, se a pessoa entendeu da forma correta, né. E revisar, e fazer follow-up para ver se aquilo realmente foi passado de maneira correta, e se os objetivos estão sendo cumpridos né, com as demandas, com as solicitações (Alberto). Creio que a mais importante mesmo seja a resolução de problemas, porque surgem muitos problemas por causa desse novo formato né, que aconteceu até dentro da escola, em um primeiro momento a gente não tinha muita direção da direção central, [...] então a gente teve que resolver os

problemas com os professores, com alunos né, porque o pessoal não estava acostumado dentro dessa nova metodologia, sistema remoto de home office né (Carlos).

Correia Neto e Albuquerque (2021) entendem que as habilidades relacionais são as mais exigidas nesse contexto de pandemia para os gestores de pessoas, o que corrobora com o fato de que os três gestores têm como essencial para o trabalho à distância a manutenção da boa comunicação com a equipe. Isso porque alguns problemas que antes, no trabalho presencial, poderiam ser resolvidos em poucos minutos, em uma breve conversa, agora dependem de trocas de e-mails e de canais virtuais de contato, o que acaba tornando o processo da comunicação mais lento.

Essas pequenas dificuldades cotidianas geradas pela pandemia, caracterizam-se nas falas: *trabalhando no home office acaba se tornando um pouco complicado, tanto que eu procuro organizar a minha rotina assim com as atividades que exigem mais concentração para os horários que eu tenho mais silêncio, mais sossego em casa, enfim, nos horários que eu não estou com a minha filha, para conseguir me concentrar. E resolver aquelas demandas mais dinâmicas assim, naquele momento em que eu não consigo me concentrar 100% (Lúcia). Eu costumo dizer que nesse momento a gente ficou um pouco mais burocrático né, porque a gente trabalha muito mais com e-mail, com ATA de reunião, então antes a gente fazia nossas reuniões, falava pessoalmente. Agora a gente tem que estar conduzindo troca de e-mails, de respostas, aguardando retorno. Coisas que no nosso dia a dia eram muito mais rápidas, agora as reuniões acabam se estendendo um pouco mais e são um pouquinho mais humorosas né (Alberto).*

Ambos os participantes pontuaram sobre as mudanças na sua rotina, principalmente na prática do seu trabalho, que antes, de forma presencial, era mais estruturada e com o *home office* passou a ser imprevisível, com a necessidade de um maior manejo entre questões familiares, tempo e trabalho. Esses dados corroboram com o estudo de Wang et al. (2021), realizado com 38 funcionários chineses que estavam desempenhando trabalho remoto durante a pandemia no ano de 2020. Os resultados apontaram que houve grandes mudanças impactando no trabalho (como o local, influências da família e falta de privacidade) e na comunicação, o que pode gerar mal-estar com o desempenho laboral e ineficiência na relação entre as equipes.

A pandemia causada pelo vírus da COVID-19 tornou o trabalho remoto parte de um “novo normal”, especialmente para aqueles que precisam realizar suas práticas laborais à distância, ou seja, mediados e auxiliados pela tecnologia. Com isso, trabalhadores que não tiveram contato prévio com esse tipo de trabalho, agora precisaram rapidamente se adaptar (KNIFFIN et al., 2020), como é possível perceber na fala: *eu estou na escola agora há 8 anos, eu sou um dos mais novos, mas a gente convive com professores que estão a mais de 30 anos na escola, então tu imagina para eles como é agora tu aprender uma nova fórmula né, porque tudo que eles conheciam, a metodologia tem que ser totalmente adaptada, tem que trazer para o mundo virtual, no caso muitos não tinham nem facilidade de*

trabalhar com computador, daí tu imagina. [...] Os professores como tu falou, aconteceu essa pandemia e meio que acabou ficando muito.. os professores trabalham muito com planejamento, planejam o semestre, planejam o ano, só que as coisas não estão acontecendo da forma como eram antes, mudou tudo nesse sentido (Carlos).

A fala do participante vai ao encontro com o que Santos et al. (2021) relata, de que o contexto de pandemia deixou como única alternativa para as instituições de ensino, a prática remota. Isso porque a implementação desse sistema permite, ainda que de maneira bastante distinta, a socialização entre professores e alunos. Contudo, os professores e gestores tiveram que replanejar suas aulas, metodologias e a forma com que se relacionam remotamente em um curto período de tempo, gerando certa instabilidade. Segundo Alberto, as HS nesse contexto desafiador podem ser benéficas, conforme: *[...] tu vai estar dando um direcionamento melhor, aplicando um feedback melhor, então quanto mais habilidade tu tem para conduzir nesse cenário atual, com certeza tu vai estar prevenindo e dando uma resposta melhor à esse cenário todo que a gente está tendo. e com certeza tendo também um cuidado maior com o colaborador, com o funcionário da empresa né, vai estar mais habilitado para isso (Alberto).*

Entende-se que as rápidas mudanças no contexto do trabalho, bem como sua sobrecarga, podem afetar diretamente a saúde física e mental dos gestores (SANTOS et al., 2021). Para tanto, corroborando com o relato de Alberto, ter um bom repertório de HS pode colaborar para uma melhor comunicação entre a equipe, auxiliando no bem-estar e na saúde dos trabalhadores (Caballo, 2014), sendo que o ambiente de trabalho e suas demandas, podem auxiliar nessas questões.

(4) Desenvolvimento de HS no contexto de trabalho

Nesta categoria será tratado o contexto específico de trabalho dos gestores entrevistados, pretendendo observar características que possam colaborar ou dificultar o desenvolvimento das HS. Quando questionada sobre os desafios e características do seu trabalho colaborarem para o desenvolvimento das HS, Lúcia responde: *[...] eu acho que o meu cargo, não o meu cargo, mas a minha área não me proporciona tanto isso né, de tu desenvolver um relacionamento. Eu acho que com o tempo a gente vai vendo que precisa, mas ela é diferente de um cargo de DP por exemplo, que tem que se comunicar com várias pessoas o tempo todo né, com vários tipos de pessoas, desde a gestão, até o funcionário lá, né, e o meu cargo não é assim, é mais pessoas bem específicas, bem direcionado a pessoas que eu tenho contato direto, então eu acho que acaba não proporcionando tanto assim esse.. o desenvolvimento dessas habilidades (Lúcia).*

A fala de Lúcia nos relembra sobre os processos de aprendizagem das HS. De acordo com Del Prette e Del Prette (2010) as HS podem ser desenvolvidas ao longo de todo o ciclo

vital, sendo a variabilidade e a exposição a contingências ambientais fundamentais para o aperfeiçoamento dessas habilidades. Se tratando de um contexto de trabalho monótono, com pouca variabilidade e poucas interações sociais que proporcionem exposição, como é o caso de Lúcia que trabalha na área financeira, pode ser mais desafiador desenvolver algumas HS, como as comunicativas, citadas pela própria participante.

Já o participante Alberto relata que a empresa em que trabalha presta condições favoráveis ao desenvolvimento de novas HS. *A nossa empresa dá bastante autonomia, para a gente conduzir todos os processos, se expor, falar das nossas opiniões e tem bastante treinamento, bastante recurso para poder se desenvolver também. Mas acredito que uma das características mais fortes é a nossa gestão. Nossa gestão permite que a gente busque o conhecimento, busque novas habilidades, então isso para a gente é fundamental, para podermos nos desenvolver e nos capacitar cada vez mais (Alberto).*

O relato de Alberto vai de encontro com o que encontramos na literatura, sobre a importância das organizações incentivarem o desenvolvimento de HS. A partir de um levantamento bibliográfico nas principais bases de dados nacionais, com o objetivo de conceber considerações sobre a importância das HS profissionais, Júnior, Camargo e Moreira (2019) concluíram que há a necessidade de maiores investimentos na capacitação dos trabalhadores por parte das organizações, pois é nítido os benefícios na prevenção do adoecimento mental e na promoção da saúde dos trabalhadores.

O ambiente de trabalho é um local propício para o desenvolvimento de HS, pelo fato de possibilitar constantes interações com pessoas de diferentes áreas e setores dentro da organização, a qual pode proporcionar o desenvolvimento de tais habilidades por meio de práticas vivenciais, discussões, reuniões em grupo, podendo ser comandadas por pessoas distintas em cada uma, por exemplo (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2008). Além disso, cada vez mais as organizações e instituições têm seu foco no desenvolvimento e no bem estar de seus colaboradores, já que serão eles que auxiliarão a alcançar metas e objetivos estabelecidos, priorizando processos em que ocorrem relações interpessoais, trabalho em equipe, criatividade, autonomia na tomada de decisões, entre outros (CERUTTI; WAGNER, 2014), é o que podemos observar também na fala de Carlos: *o que a escola faz, no caso, eles promovem seminários para nós, com profissionais, psicólogos ou outros profissionais, venham trabalhar com a gente sobre essas habilidades, o desenvolvimento dessas habilidades e da importância dessas habilidades com os gestores né. Então, a escola incentiva esse tipo de treinamento para a gente melhorar esse tipo de habilidades (Carlos).*

Desse modo, entende-se que as organizações devem promover o desenvolvimento de habilidades importantes, como as HS, a todos os seus colaboradores. Pois, independente se estão em contato com o público ou não, possibilitam um maior bem estar e qualidade de vida

aos indivíduos, e, conseqüentemente, o desenvolvimento interno da organização (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2008).

Conclusão

O presente estudo discutiu a autopercepção dos participantes sobre as HS nas suas rotinas de trabalho e no contexto pandêmico, em que estavam trabalhando na modalidade de *home office*. Foi possível observar a importância dada pelos participantes às HS e a relação entre suas atividades cotidianas e o uso dessas habilidades, bem como seu desenvolvimento e aprimoramento, tendo em vista rotinas como a condução de equipes, realização de reuniões e incentivo para o alcance de resultados.

A compreensão dos casos analisados corroborou com autores que destacam a relevância das HS no contexto laboral e para os cargos de gestão. Pois entende-se que um bom repertório de HS pode colaborar com relações sociais mais satisfatórias, reforçando o bem estar da equipe e do gestor, assim como o alcance de maior produtividade para a organização. Contudo, notou-se que, apesar do cargo de gestão proporcionar a interação constante entre as pessoas, apenas isso não necessariamente auxiliará no desenvolvimento de HS, é preciso também se expor a novas situações e problemas, comunicar-se com pessoas de diferentes áreas, para assim pensar e agir fora do seu padrão habitual, podendo com isso aprimorar o seu repertório de HS.

A respeito do contexto da pandemia, observou-se que houve mudanças nas características de trabalho de todos os participantes, que perceberam o aumento do uso de tecnologias em suas rotinas e do enfrentamento de incertezas, refletindo diretamente em sua forma de comunicação e relacionamento com suas equipes de trabalho. Tendo em vista os avanços atuais relacionados ao combate do vírus da COVID-19 (CABLE NEWS, 2022), sugere-se que pesquisas futuras possam avançar nos estudos sobre a temática, em um contexto de pós-pandemia.

Compreende-se que os desafios serão outros, possivelmente relacionados à transformação da economia, do próprio trabalho e das organizações. Dessa forma, a ideia de adaptação a um cenário inconstante exigirá maior flexibilidade e um repertório de HS desenvolvido, sendo possível que o indivíduo emita respostas adaptativas frente ao desconhecido (MOSCON et al., 2021).

Como limitações deste estudo, destaca-se o número de participantes, que poderia ser ampliado a fim de expandir as discussões e pontos de vista sobre o tema, ainda que sem o intuito

de generalização. Considera-se importante destacar, que se trata de uma pesquisa baseada em autoavaliação, podendo haver possíveis distorções de autopercepção dos participantes.

Referências

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Edições 70, 2012.

BOLSONI-SILVA, Alessandra Turini. Habilidades sociais: breve análise da teoria e da prática à luz da análise do comportamento. *Interação em Psicologia*, v. 6, n. 2, 2002. DOI: 10.5380/psi.v6i2.3311.

BOLSONI-SILVA, Alessandra Turini; CARRARA, Kester. Habilidades sociais e análise do comportamento: compatibilidades e dissensões conceitual-metodológicas. *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 2, p. 330-350, 2010. DOI: 10.5752/P.1678-9563.2010v16n2p330.

BRASIL, Ministério da Saúde. *Sobre a doença*, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 04 Jul. 2022.

BRASIL, Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução no 510, de 7 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2016.

CABALLO, Vicente E. *Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais*. 5ª Ed. São Paulo: S. M. Santos Editora, 2014.

CABLE NEWS. *Uso de máscara deixa de ser obrigatório em todos os estados brasileiros*. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/uso-de-mascara-deixa-de-ser-obrigatorio-em-todos-os-estados-brasileiros/>. Acesso em 04 Jul. 2022.

CECCON, Jackson José. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões. *Fabex*, 2013. Disponível em: [https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20\(28\).pdf](https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20(28).pdf). Acesso em: 04 Jul. 2022.

CERUTTI, Priscila Sardi; WAGNER Marcia Fortes. Habilidades Sociais no Atendimento ao Público. *Revista de Psicologia da IMED*, v. 6, n. 1, p. 40-46, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marcia-Wagner/publication/284345308_Habilidades_Sociais_no_Atendimento_ao_Publico/links/56e95ebb08aecf036b31566b/Habilidades-Sociais-no-Atendimento-ao-Publico.pdf. Acesso em: 04 Jul. 2022.

CORREIA NETO, Jorge da Silva; ALBUQUERQUE, José de Lima. As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. *Revista Espaço Acadêmico*, v. 20, p. 106-114, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58127>. Acesso em: 04 Jul. 2022.

DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira; DEL PRETTE, Almir. (2008). Um sistema de categorias de habilidades sociais educativas. *Paidéia*, v. 18, n. 41, p. 517-530, 2008. DOI: 10.1590/S0103-863X2008000300008

DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira; DEL PRETTE, Almir. Habilidades sociais e análise do comportamento: proximidade histórica e atualidades. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, v. 1, n. 2, p. 104–115, 2010. DOI: 10.18761/perspectivas.v1i2.33

DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira, DEL PRETTE, Almir. *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo* (11a. Ed.) Vozes, 2018.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Managerial competences: an analysis of classifications in empirical studies. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 16, p. 35-49, 2018. DOI: 10.1590/1679-395159497.

JUNIOR, Edward Goulart; CAMARGO, Mário Lázaro; MOREIRA, Murilo Cesar. Habilidades sociais profissionais: produção científica nacional e relevância do tema para a saúde dos trabalhadores. *Revista de Psicologia*, v. 10, n. 2, p. 51-64, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8085871>. Acesso em: 04 Jul. 2022.

KNIFFIN, Kevin M. et al. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, v. 76, n. 1, p. 63, 2021. DOI: 10.1037/amp0000716.

MINTZBERG, Henry. *Managing essencial: a essência do premiado managing para gerentes com pouco tempo*. Bookman, 2014.

MOSCON, Daniela Campos Bahia et al. Habilidades Sociais e Gestão Social: possibilidades nas áreas de pesquisa, ensino e extensão. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 10, n. 1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/38092>. Acesso em: 04 Jul. 2022.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; VASCONCELOS, Eveli Freire de; BENTIVI, Daiane Rose Cunha. Covid-19 e os desafios postos à atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho: Uma análise de experiências de psicólogos gestores. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 40, 2020. DOI: 10.1590/1982-3703003244195. Acesso em: 04 Jul. 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar. Baptista. *Metodologia de pesquisa*. Penso, 2013.

SANTOS, Magalí Cabral dos et al. Educação e Covid-19: os impactos da pandemia no ensino-aprendizagem Education and covid-19: the impacts of pandemic on teaching-learning. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 6, p. 60760-60779, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n6-449. Acesso em: 14 Jul. 2022.

SILVA, Rogério Ramalho da. Home Officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193114456008>. Acesso em: 04 Jul. 2022.

UGULINO, A. C. N. *Auto avaliação do comportamento comunicativo ao falar em público nas diferentes categorias profissionais*. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP, 2014.

VIEIRA-SANTOS, Joene; DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira; DEL PRETTE, Almir. Habilidades sociais educativas: revisão sistemática da produção brasileira. *Avances en Psicología Latinoamericana*, v. 36, n. 1, p. 45-63, 2018. DOI: 10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.5069.

WANG, B.; LIU, Y.; QIAN, J.; PARKER, S. K. Atingindo o trabalho remoto eficaz durante a pandemia COVID-19: Uma perspectiva de design do trabalho. *Psicologia Aplicada*, v. 70, n. 1, p. 16-59, 2021.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

VIEIRA, Aline dos Santos; PEDERIVA, Vanessa; ROSSA, Isadora; ANDRETTA, Ilana. Habilidades Sociais no Contexto de Trabalho: Um Estudo Qualitativo com Gestores Empresariais . **Id on Line Rev. Psic.**, Outubro/2022, vol.16, n.63, p. 326-342, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 22/07/2022;

Aceito 17/10/2022;

Publicado em: 30/10/2022.