

# Habilidades sociais e características do trabalho de gestores

## *Social Skills and Job Characteristics of Managers*

 **Aline dos Santos Vieira<sup>1</sup>**

 **Isadora Rossa<sup>2</sup>**

 **Emanuelli Ribeiro Beneton<sup>3</sup>**

 **Bianca Ledur<sup>4</sup>**

 **Ilana Andretta<sup>5</sup>**

### Resumo

É requerido que gestores de organizações adaptem e desenvolvam Habilidades Sociais (HS) para se adequarem às necessidades do seu cargo. Para explorar esta questão, objetivou-se verificar a relação entre as HS de gestores e características do modelo Work Design (WD). Trata-se de um estudo quantitativo, descritivo e correlacional, realizado com 90 gestores do RS. Verificou-se que, quanto mais habilidade em expressar sentimentos positivos, falar em público e interagir com superiores, pedir desculpas, negar pedidos e enfrentar críticas, maior foi a identificação com características do modelo WD. Compreendeu-se a importância de um repertório de HS desenvolvido para corresponder satisfatoriamente às suas características do trabalho.

**Palavras-chave:** habilidades sociais, descrição do cargo, gestão de pessoas, gestores

### *Abstract*

*Managers in organizations must adapt and develop Social Skills (HS) to fit the needs of their position. To explore this issue, we aimed to verify the relationship between managers' HS and the characteristics of the Work Design (WD) model. We conducted this quantitative, descriptive, and correlational study with 90 managers from RS. It was verified that the more skill in expressing positive feelings, speaking in public and interacting with superiors, apologizing, denying requests, and facing criticism, the greater the identification with characteristics of the WD model. The importance of a developed HS repertoire to satisfactorily match their job characteristics was understood.*

**Keywords:** social skills, job description, people management

<sup>1</sup> alinev\_nh@yahoo.com.br, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo/RS [Brasil]

<sup>2</sup> isadorarossa@gmail.com, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo/RS [Brasil]

<sup>3</sup> manu-beneton@outlook.com, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo/RS [Brasil]

<sup>4</sup> ledurbianca@gmail.com, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo/RS [Brasil]

<sup>5</sup> ilana.andretta@gmail.com, Docente PPG Psicologia na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo/RS [Brasil]

Recebido em: 25/11/2021

Aprovado em: 17/06/2022

## Introdução

O contexto de trabalho contemporâneo vem sofrendo interferência de diversas mudanças, como a globalização do mercado e da economia, avanços da tecnologia e as novas formas de gerir pessoas, trabalhos e organizações. Diante dessas mudanças, os trabalhadores precisaram de adaptação e reinvenção, buscando o desenvolvimento de habilidades técnicas e sociais (Júnior et al., 2019). Tendo em vista este cenário, assim como os desafios das organizações e da gestão, é cada vez mais importante a presença de uma liderança com grande sensibilidade interpessoal para mediar a relação entre pessoas e as organizações. Neste sentido, em cargos de liderança, torna-se relevante que o gestor desenvolva outras habilidades, não apenas as técnicas, visto que a gestão se dá principalmente por meio de relações interpessoais e de um conjunto de habilidades que envolvem os relacionamentos (Marinho, 2018). Estas habilidades de ordem das relações interpessoais podem ser definidas, em um campo de estudo da Psicologia, como habilidades sociais (Lopes et al., 2017).

As habilidades sociais (HS) são descritas por Del Prette & Del Prette (2001) como classes de comportamentos e desempenhos sociais presentes no repertório de um indivíduo para lidar com situações interpessoais, e estas podem ser desenvolvidas de forma natural quando as condições do ambiente e das relações são favoráveis. Quando não for o caso, essas habilidades podem ser aprimoradas através de programas educacionais ou intervenções terapêuticas (Del Prette, et al., 2021; Limberger et al., 2017).

Del Prette, Del Prette & Peixoto (2021) enfatizam que essas HS também podem contribuir para a prevenção de doenças relacionadas ao trabalho, como a Síndrome de Burnout e sintomas de ansiedade e depressão, evidenciando sua importância para a melhoria da qualidade de vida. Nas relações do ambiente de trabalho destacam-se as habilidades educativas, habilidades de coordenação de grupo, de falar em público, resolver problemas, tomar decisões e lidar com conflitos (Del Prette & Del Prette, 2013).

Segundo Caballo (2014), as HS se referem às relações que o indivíduo estabelece com o meio social e com as pessoas com as quais se relaciona, como a expressão de sentimentos, desejos, atitudes, opiniões ou direitos, de maneira adaptativa e assertiva. O comportamento assertivo pode ser considerado uma subclasse das HS e se refere à expressão adequada de sentimentos, preservando direitos e deveres frente ao outro. (Del Prette & Del Prette, 2001; Marques, 2018). Tais habilidades são aprendidas e desenvolvidas ao longo do ciclo vital por meio da observação, instrução, modelagem e imitação durante o convívio com os pais, familiares, pares e professores. Já a falha na comunicação, comportamentos agressivos, desrespeito e falta de confiança refletem o déficit de HS de um gestor e por consequência podem impactar negativamente no desempenho individual e coletivo da equipe de trabalho (Camelo et al., 2016). Portanto, as habilidades de gestores podem influenciar a equipe, de forma positiva ou negativa.

Neste sentido, as experiências com diferentes situações de trabalho também oportunizam o desenvolvimento de gestores (DeRue & Wellman, 2009). Características como assumir maiores responsabilidades, conviver com excesso de trabalho e lidar com ambientes adversos são capazes de promover aprendizado e

desenvolvimento (Conger, 2004; McCall, 2004). Sendo assim, características de trabalho podem proporcionar melhorias no comportamento e na atuação gerencial impactando a qualidade e o desempenho da sua função (Ling & Toh, 2014). Por outro lado, as características individuais do trabalhador, como a personalidade, as habilidades e competências influenciam as características do trabalho. Mesmo sendo reconhecida a importância do estudo dessas relações, estes aspectos ainda são pouco explorados na literatura, evidenciando a necessidade de pesquisas que avancem na temática (Parker et al., 2017).

Características do trabalho e desenho do trabalho são termos que, na literatura internacional são traduzidos como Work Design (WD) e considerados sinônimos, pois, se referem aos mesmos conceitos (Bastos et al., 2018). Estudos sobre características do trabalho são abordados por Morgeson e Humprey (2006), que propuseram o modelo de Work Design. O modelo descreve como trabalhos, tarefas e papéis são estruturados, executados e modificados, assim como o impacto dessas estruturas, execuções e modificações nos resultados do indivíduo, do grupo e das organizações (Grant & Parker, 2009).

De acordo com o Work Design Questionnaire (WDQ) as características do trabalho são descritas a partir das dimensões: características da tarefa, características do conhecimento, características sociais e características contextuais. As características da tarefa dizem respeito à forma como o trabalho é realizado e o alcance e natureza das tarefas associadas ao mesmo. Como por exemplo, nível de independência e liberdade na organização de sua rotina, na tomada de decisão e na definição dos métodos de trabalho; além do feedback a partir da realização das próprias tarefas. As características do conhecimento envolvem as demandas de conhecimento e habilidades exigidas do indivíduo em função do que é realizado em seu trabalho, como o grau de complexidade na execução das tarefas; grau em que o trabalho requer soluções únicas e diferentes, bem como capacidades envolvidas na execução do trabalho. A dimensão das características sociais inclui as relações interpessoais e suas consequências para a organização do trabalho. Envolvem o grau em que o trabalho permite suporte social; grau de dependência que o seu trabalho tem com o de outros; nível de interação com indivíduos externos à organização e feedback de outras pessoas (Morgeson & Humprey, 2006). Por fim, as características contextuais se referem aos aspectos físicos e ambientais envolvidos, como a ergonomia, nível de esforço físico exigido, condições do trabalho e tecnologias utilizadas (Morgeson & Campion, 2003).

Em relação a importância dessas dimensões para o trabalho e para trabalhadores, destaca-se que as características da tarefa são consideradas motivacionais, pois podem impactar na satisfação dos profissionais e no seu desempenho laboral. Já o aumento das demandas de conhecimento pode contribuir para atitudes mais positivas, como por exemplo, o comprometimento organizacional. Em relação às características sociais, espera-se que propiciem oportunidades para os trabalhadores aprenderem uns com os outros (Humphrey et al., 2007). As características contextuais, ainda pouco exploradas em estudos, refletem o ambiente em que as atividades são realizadas, bem como o impacto dessas condições nos trabalhadores (Goulart, 2018). Desta forma, os estudos sobre WQ contribuem para a compreensão de fatores de risco e de proteção psicossocial presentes no cotidiano laboral (Zanelli & Kanan, 2018).

Conforme identificado na revisão deste estudo, há uma necessidade de entendermos a relação entre HS e WQ para que gestores possam estabelecer relações interpessoais mais saudáveis no ambiente de trabalho, melhorando as atividades laborais e promovendo saúde mental. No entanto, de acordo com buscas realizadas em bases de dados científicos como Scielo, BVS, Pepsic, Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico, ainda há poucas pesquisas que abordam este fenômeno nesta população. Sendo assim, objetiva-se apresentar as HS e características do WD com maior e menor presença em uma amostra de 90 participantes do estado do Rio Grande do Sul, bem como o total pontuado nas HS do CHASO (Questionário de Habilidades Sociais) e nas dimensões do WDQ (Work Design Questionnaire). Também visa identificar se há correlações entre HS de gestores e características do WD, assim como avaliar quais HS específicas e dimensões do WD se correlacionam.

O presente estudo tem como hipótese que as características de trabalho dos gestores influenciam no desenvolvimento de comportamentos socialmente habilidosos e que gestores com HS desenvolvidas possuem maior presença de características do modelo WD em seu trabalho.

## Método

Trata-se de um estudo de abordagem quantitativa, transversal e correlacional.

## Participantes

Participaram deste estudo 90 pessoas com idades entre 20 e 67 anos, idade média de 40,7 anos (DP=10,1), sendo que a maioria com 52,2% (n=47) eram do sexo masculino, casados ou em união estável (65,6% (n=59) e predominantemente possuíam ensino superior com 37,7% (n=34), seguido de especialização com 36,6% (n=33). O exercício atual de alguma função de gestão foi confirmado por 100% (n=90), entre estes gestores de empresas públicas e privadas, de diferentes portes e segmentos. A maioria com vínculo empregatício CLT, representando 55,6% (n=50) da amostra, seguido de profissionais liberais/pessoa jurídica com 26,7% (n=24). Foram utilizados como critérios de inclusão estar atuando como gestor/gestora e ter 18 anos ou mais. Como critérios de exclusão utilizou-se apenas não ter respondido a todos os instrumentos.

## Instrumentos

**Questionário Sociodemográfico e Laboral:** Este questionário foi desenvolvido pela primeira autora deste artigo, teve como objetivo caracterizar a amostra com questões como sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, tipo de contrato com a empresa, cargo ocupado atualmente, entre outras.

**Work Design Questionnaire (WDQ):** Para avaliar as características do trabalho dos gestores, foi aplicado o Work Design Questionnaire (WDQ) de Morgeson e Humphrey (2006), adaptado para o Brasil por Borges-Andrade et al. (2019). Trata-se de instrumento de autorrelato, as questões foram respondidas a partir de uma escala Likert de cinco pontos (“1” → menor concordância e “5” → maior concordância). O instrumento é estruturado em quatro dimensões: Características da tarefa (grau de autonomia e tomada de decisões e execução total das tarefas); Características do conhecimento (grau de esforço e conhecimento e capacidade de

resolução de problemas); Características sociais (relações de trabalho interpessoais, orientação e organização e feedback) e Contexto do trabalho (aspectos físicos e ambientais, de estrutura e manutenção). A consistência interna do instrumento se mostrou satisfatória (alfas de Cronbach  $> 0,700$ ). A maior consistência interna foi identificada na dimensão Tarefa ( $\alpha C = 0,863$ ) e a menor na dimensão Contexto do Trabalho ( $\alpha C = 0,693$ ).

Questionário de Habilidades Sociais (CHASO): O instrumento CHASO foi desenvolvido pelo psicólogo espanhol Vicente Caballo em 2017, é composto por 40 afirmações que avaliam o grau em que os comportamentos do questionário são característicos dos participantes. Cada afirmação pode ser respondida conforme escala Likert: muito pouco característico de mim (1), pouco característico de mim (2), moderadamente característico de mim (3), bastante característico de mim (4) e muito característico de mim (5). O instrumento é composto por 10 grupos de HS: Interagir com desconhecidos; Expressar sentimentos positivos; Enfrentar críticas; Interagir com pessoas que me atraem; Manter a tranquilidade diante das críticas; Falar em público e interagir com superiores; Lidar com situações de exposição ao ridículo; Defender os próprios direitos; Pedir desculpas; e Negar pedidos. Todos os grupos foram considerados com consistência interna satisfatória ( $\alpha C > 0,700$ ) e o total do instrumento demonstrou consistência interna muito satisfatória ( $\alpha C = 0,9$ ). A confiabilidade mínima foi identificada no grupo HAB<sub>7</sub> Lidar com situações de exposição ao ridículo ( $\alpha C = 0,728$ ) e a máxima no HAB<sub>4</sub> Interagir com pessoas que me atraem ( $\alpha C = 0,904$ ). Desta forma, há evidências de confiabilidade representativa sobre este instrumento, bem como sobre seus grupos.

### Procedimentos éticos, de coleta e análise de dados

O projeto de pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética da Unisinos para apreciação e avaliação (sob o número 5344), de acordo com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras para pesquisa com seres humanos, previstas na Resolução nº 196/1996, do Conselho Nacional de Saúde e na Resolução nº 016/2000 do Conselho Federal de Psicologia. Todos os cuidados éticos necessários foram tomados ao longo da pesquisa, tendo em vista a garantia do anonimato e o bem-estar dos participantes. A amostra foi selecionada por conveniência através de divulgação nas redes sociais e grupos de interesse no tema, onde o link de acesso à pesquisa também foi disponibilizado. Acessando o link, os participantes podiam ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e somente iniciaram a pesquisa após o aceite do mesmo. No TCLE o contato da pesquisadora foi colocado à disposição para maiores esclarecimentos, bem como para quaisquer desconfortos que a pesquisa pudesse causar. A pesquisa foi disponibilizada virtualmente para autopreenchimento, via Google Docs, onde todos os instrumentos descritos foram reunidos. A devolução dos resultados ocorreu por meio de live no Instagram, onde os resultados gerais da pesquisa foram apresentados. O convite para a live foi divulgado nas redes sociais, que também foram utilizadas para captação de participantes da pesquisa.

Os métodos de análise foram escolhidos, tendo em vista o objetivo deste estudo foi verificar a relação entre as HS de gestores e características do modelo Work Design (WD). Os dados foram analisados com o auxílio do programa estatístico Statistical Package for Social Sciences versão 25.0 (SPSS Inc., Chicago, IL, USA, 2017) para

Windows, sendo que inicialmente foram organizados em planilha eletrônica no programa Microsoft Excel®. A apresentação dos dados sociodemográficos ocorreu pela estatística descritiva pelas distribuições absoluta e relativa (n - %), bem como, pelas medidas de tendência central (média e mediana) e de variabilidade (desvio padrão e amplitude interquartis), com estudo da simetria das distribuições contínuas analisada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. A análise de consistência interna foi estimada pelo coeficiente alpha de Cronbach, onde valores maiores ou iguais a 0,700 foram considerados indicativos de consistência interna satisfatória, enquanto que, iguais ou maiores que 0,600 como aceitáveis.

Para identificar a relação de linearidade entre WDQ e HS do CHASO foi empregada a análise de correlação de Pearson, pois as duas dimensões apresentaram uma distribuição aproximadamente normal. Os coeficientes foram classificados como de correlação bem fraca 0,000 a 0,199; correlação fraca 0,200 a 0,399; correlação moderada 0,400 a 0,699; correlação forte 0,700 a 0,899; e correlação muito forte 0,900 a 1,00.

## Resultados

No que se refere ao instrumento CHASO, o escore médio foi de 138,4 (dp = 25,0), com mínimo de 40 e o máximo de 198, sendo que o escore máximo deste instrumento pode alcançar 200 pontos. Quanto a classificação para o escore total, verificou-se que, 66,7% (n=60) da amostra foi classificada com escore médio (94 – 146); 30,0% (n=27) como muito (147 – 200); restando 3,3% (n=3) de investigados com classificação pouco (40 – 93). Em relação aos resultados observados nos grupos de HS, as estimativas mais elevadas ocorreram em pedir desculpas (16,3±3,1) e expressar sentimentos positivos (1,3±3,3), enquanto, as menores ficaram a cargo de lidar com situações de exposição ao ridículo (10,3±3,4) e interagir com pessoas que me atraem (12,5±4,0).

Tabela 1

Habilidades Sociais de Gestores do RS - Escore CHASO: Medidas de tendência central e de variabilidade

CHASO Fatores	Média	Desvio Padrão	Quartis		
			1º	2º (Mediana)	3º
HAB1 Interagir com desconhecidos	12,5	3,9	9,8	13	15,3
HAB2 Expressar sentimentos positivos	16,3	3,3	15	16,3	19
HAB3 Enfrentar críticas	14,3	3,2	12	14	16
HAB4 Interagir com pessoas que me atraem	12,5	4	10,8	12,5	16
HAB5 Manter a tranquilidade diante das críticas	13,5	3,2	12	13	16
HAB6 Falar em público, interagir com superiores	15,7	3,1	14	16	18
HAB7 Lidar com situações de exposição ao ridículo	10,3	3,4	8	10	12
HAB8 Defender os próprios direitos	13	3	11	13	15
HAB9 Pedir desculpas	16,3	3,1	15	16	19
HAB10 Negar pedidos	14	3,2	12	14	16
Pontuação total	138,4	25	124,8	137	152

Considerando os resultados do WDQ sobre as quatro dimensões, o escore médio foi mais elevado nas características da Tarefa ( $4,1 \pm 0,5$ ), mostrando-se superior ao ponto médio do instrumento ( $3,0$ ); ou seja, a amostra apresentou uma avaliação moderadamente positiva sobre o aspecto das Tarefas. Sobre o menor escore médio nas dimensões WDQ, este ocorreu no Contexto de Trabalho ( $3,0 \pm 0,5$ ), significando que os investigados perceberam as condições de trabalho (características ergonômicas, equipamentos, demandas físicas) de forma mediana quando comparadas às demais dimensões que estruturam o seu trabalho.

Tabela 2

Características do trabalho de gestores do RS - Escore WDQ - Medidas de tendência central e de variabilidade

WDQ	Média	Desvio Padrão	Quartis		
			1º	2º (Mediana)	3º
Tarefa	4,1	0,5	3,8	4,1	4,4
Conhecimento	3,7	0,5	3,5	3,7	4,1
Sociais	3,7	0,6	3,3	3,7	4,1
Contexto trabalho	3	0,5	2,6	2,9	3,3

Para verificar a associação entre as variáveis do CHASO e WDQ os instrumentos tiveram seus escores comparados por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Quando as habilidades do CHASO foram correlacionadas às dimensões do WDQ, predominaram as correlações positivas entre os dois instrumentos. De acordo com os resultados obtidos, verificou-se que, com o total do instrumento CHASO foram detectadas correlações significativas, positivas e de magnitude moderada com as dimensões do WDQ Tarefa ( $r = 0,431$ ;  $p < 0,001$ ), Sociais ( $r = 0,433$ ;  $p < 0,001$ ) e Contexto ( $r = 0,416$ ;  $p < 0,001$ ). Os resultados apontaram que elevadas habilidades em expressar sentimentos positivos, enfrentar críticas, falar em público, pedir desculpas e negar pedidos mostraram-se correlacionadas a elevadas pontuações nas características da tarefa, sociais e de contexto do WDQ.

Sobre os resultados com correlações significativas e de magnitude moderada ( $0,40 < |r| < 0,60$ ), estas também ocorreram entre as seguintes habilidades do CHASO e dimensões do WDQ: HS Expressar sentimentos positivos e dimensões Sociais ( $r = 0,410$ ;  $p < 0,001$ ) e Contexto ( $r = 0,407$ ;  $p < 0,001$ ); HS Enfrentar críticas e dimensão Tarefa ( $r = 0,439$ ;  $p < 0,001$ ); HS Falar em público, interagir com superiores e dimensões Conhecimento ( $r = 0,413$ ;  $p < 0,001$ ) e Social ( $r = 0,438$ ;  $p < 0,001$ ); bem como, entre HS Pedir desculpas e as dimensões Tarefa ( $r = 0,421$ ;  $p < 0,001$ ), Sociais ( $r = 0,416$ ;  $p < 0,001$ ) e Contexto ( $r = 0,400$ ;  $p < 0,001$ ); HS Negar pedidos e dimensão Contexto ( $r = 0,427$ ;  $p < 0,001$ ).

No que se refere às correlações significativas caracterizadas como de magnitude fraca ( $0,20 < |r| < 0,40$ ), esta foi identificada com o total do instrumento CHASO e com a dimensão Conhecimento ( $r = 0,333$ ;  $p = 0,001$ ); bem como entre a HS Defender os próprios direitos e todas as dimensões WDQ. Outras habilidades se destacaram por apresentarem correlações fracas com três dimensões WDQ, estas ocorreram entre HS Enfrentar críticas e as dimensões Conhecimento ( $r = 0,382$ ;

$p < 0,001$ ), Sociais ( $r = 0,334$ ;  $p = 0,001$ ) e Contexto ( $r = 0,382$ ;  $p < 0,001$ ); HS Negar pedidos e as dimensões Tarefas ( $r = 0,394$ ;  $p < 0,001$ ), Conhecimento ( $r = 0,312$ ;  $p = 0,003$ ) e Sociais ( $r = 0,356$ ;  $p < 0,001$ ); e a HS Manter a tranquilidade diante das críticas em comparação as dimensões Tarefa ( $r = 0,366$ ;  $p < 0,001$ ), Conhecimento ( $r = 0,289$ ;  $p < 0,006$ ) e Sociais ( $r = 0,355$ ;  $p = 0,001$ ).

Houve ausência de resultados significativos, indicando uma relação de independência entre CHASO e WDQ nas seguintes correlações: HS Interagir com desconhecidos e WDQ Tarefa, Conhecimento e Contexto; HS Interagir com pessoas que me atraem e WDQ Tarefa, Conhecimento e Sociais; HS Manter a tranquilidade diante das críticas e WDQ Contexto; e entre HS Lidar com situações de exposição ao ridículo e WDQ Conhecimento e Sociais.

Tabela 3

Características do trabalho de gestores do RS - Escore WDQ - Medidas de tendência central e de variabilidade

CHASO	WDQ Dimensões (n=90)							
	Tarefa		Conhecimento		Sociais		Contexto	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Total instrumento	,431**	<0,001	,333**	0,001	,433**	<0,001	,416**	0
HAB1 Interagir com desconhecidos	0,202	0,056	0,083	0,435	,297**	0,004	0,195	0,066
HAB2 Expressar sentimentos positivos	,373**	<0,001	,310**	0,003	,410**	<0,001	,407**	<0,001
HAB3 Enfrentar críticas	,439**	<0,001	,382**	<0,001	,334**	0,001	,382**	<0,001
HAB4 Interagir com pessoas que me atraem	0,173	0,103	0,097	0,364	0,171	0,108	,255*	0,015
HAB5 Manter a tranquilidade diante das críticas	,366**	<0,001	,289**	0,006	,355**	0,001	0,159	0,134
HAB6 Falar em público, interagir com superiores	,398**	<0,001	,413**	<0,001	,438**	<0,001	,242*	0,022
HAB7 Lidar com situações de exposição ao ridículo	,211*	0,046	0,043	0,685	0,196	0,065	,325**	0,002
HAB8 Defender os próprios direitos	,334**	0,001	,344**	0,001	,334**	0,001	,380**	<0,001
HAB9 Pedir desculpas	,421**	<0,001	,325**	0,002	,416**	<0,001	,400**	<0,001
HAB10 Negar pedidos	,394**	<0,001	,312**	0,003	,356**	<0,001	,427**	<0,001

Notas: \*\* Correlações significativas a 1% ( $p < 0,001$ ); \* Correlações significativas a 5% ( $p < 0,05$ );

Classificação -  $|r| < 0,20$ , a correlação é negligenciável;  $0,20 < |r| < 0,40$ , a correlação é fraca;  $0,40 < |r| < 0,60$ , a correlação moderada;  $0,60 < |r| < 0,80$ , a correlação é forte; e  $|r| > 0,80$ , a correlação é muito forte.

## Discussão

O presente estudo objetivou identificar e analisar possíveis relações entre HS de gestores e características do trabalho do modelo WD. Considerando a dinamicidade das transformações do mundo contemporâneo, se tornou importante estudar essa relação nessa população, já que administrar organizações com eficácia compreende um conjunto de competências técnicas, conceituais e humanas como empatia e relacionamento (Barros Neto, 2018).

Quanto às HS, os gestores se mostraram de modo geral e conforme o total do instrumento no nível médio, sugerindo que, mesmo que ainda encontrem dificuldades na emissão de habilidades sociais, já apresentaram bons comportamentos habilidosos.



Os resultados sugeriram o desenvolvimento de HS como lidar com situações de exposição ao ridículo e interagir com pessoas que me atraem, que obtiveram as menores médias gerais entre os participantes. Neste sentido, lidar com situações como insistir em cumprimentar alguém que não me cumprimentou ou manter relações sociais com alguém que falou mal de mim, foram menos pontuadas pelos participantes desta pesquisa, sugerindo que os gestores não possuem traquejo social para conduzi-las de forma adequada. No entanto, de acordo com a dimensão social do modelo WD, lidar com pessoas dentro e fora da organização, enriquecem a rotina dos trabalhadores e isso requer exposição a diferentes pessoas e situações, envolvendo habilidades como saber lidar com situações de exposição ao ridículo.

Já em relação à HS Interagir com pessoas que me atraem, é importante desenvolvê-la no ambiente laboral, para que relações com colegas, líderes e subordinados sejam equilibradas e saudáveis, principalmente quando existe algum vínculo ou interesse pessoal entre os trabalhadores. Em cargos de gestão, que envolvem hierarquia funcional, torna-se ainda mais importante observar tais relações, já que as relações de poder e sociais entre gênero e os contextos organizacionais permeiam a evolução histórica do assédio sexual no trabalho (Souza Dias et al., 2004; Torres et al., 2016). Corroborando com esta preocupação, outro estudo realizado com homens norte-americanos revela que 75% da amostra se preocupa com assédio sexual sempre que interagem com mulheres no local de trabalho (Elsesser & Anne, 2006).

Entre os grupos de HS avaliados, expressar sentimentos positivos e pedir desculpas tiveram as maiores médias. Dessa forma, pensar foi possível pensar que tais habilidades são mais praticadas entre os gestores em seu ambiente laboral, tendo em vista o estabelecimento de um clima organizacional favorável, corroborando com uma das dimensões do bem-estar psicológico, que se refere ao estabelecimento de relações positivas, de satisfação, confiança e afetividade com os outros. Neste sentido, considerar as emoções no trabalho podem promover saúde, aumento da produtividade e bem-estar, contribuindo assim, para melhores resultados organizacionais (Vazquez et al., 2019). Quanto às dimensões do WD, os resultados indicaram que as características da Tarefa se mostraram mais elevadas, o que pode significar que os gestores percebem a sua rotina de uma forma mais dinâmica, com diversidade de atividades e autonomia para realizá-las. Esta diversidade de funções, papéis e competências foram evidenciadas em um estudo realizado com gestores de micro e pequenas empresas de estofados no município de Nossa Senhora da Glória - SE (Escobar & Oliveira, 2019). Já a característica de Contexto de Trabalho teve a menor pontuação, revelando que as condições laborais atuais não estão totalmente adequadas.

Quando analisado de forma individual em cada uma das dimensões das características de trabalho e grupos de habilidades, verificou-se associações positivas e significativas na maioria das comparações. Havendo assim, convergência com uma das hipóteses deste estudo, que é encontrar relações entre habilidades de comunicação e características sociais do trabalho. Os grupos “expressar sentimentos positivos”, “enfrentar críticas”, “falar em público e interagir com superiores”, “pedir desculpas” e “negar pedidos” tiveram correlações com todas as dimensões de forma significativa e positiva. Isso nos sugere a importância de um repertório comportamental bem desenvolvido para o mundo do trabalho, especialmente em cargos de gestão (Júnior et. al., 2019).

Habilidades como expressar sentimentos positivos e pedir desculpas são necessárias para o exercício da empatia e do trabalho em equipe (Tisseron, 2014). A relação dessas habilidades com as características sociais é compreensível já que esta dimensão corresponde a comportamentos como suporte social e interação positiva com outras pessoas dentro e fora da organização. Assim, quanto mais habilidoso o gestor for ao expressar afeto ou apoio a quem necessita, maior será a sua facilidade para estabelecer relações positivas com pares, subordinados ou superiores, bem como apontou estudo sobre a percepção de trabalhadores sobre suporte social no trabalho. Em tal estudo constatou-se que os gestores são recursos de apoio quando disponibilizam acesso a informações, assistência em tarefas e companhia emocional, sendo fatores benéficos para a saúde do trabalhador (Andrade & Pérez Nebra, 2019). O oposto também se mostra significativo, ao passo que o não reconhecimento das necessidades emocionais de seus liderados pode potencializar altos níveis de estresse (Tucker et al., 2020).

Da mesma forma, foi possível verificar que quando os participantes se percebiam habilidosos em pedir desculpas e enfrentar críticas, também reconheciam características da tarefa em sua rotina de trabalho. A relação com a habilidade enfrentar críticas, revela que, quanto maior a capacidade de lidar com situações como responder a uma crítica, expressar uma opinião ou manter uma posição contrária, maior também será o grau de características da tarefa em sua rotina. Essa tendência pode ser explicada porque as características da tarefa compreendem grau de autonomia para planejar e decidir sobre as suas atividades, neste caso, conforme avaliação do gestor, independente de posições contrárias. O mesmo ocorre com gestores que reconhecem sua habilidade em desculpar-se quando cometem um erro, por exemplo. As duas habilidades exigem capacidade de autopercepção e empatia, para avaliar a situação e utilizar informações emocionais para guiar seu comportamento, o que é interpretado por Bar-On (2002) como inteligência emocional.

Portanto, gestores que possuem essas habilidades desenvolvidas percebem as características de sua tarefa de forma mais positiva, identificam maior possibilidade de realizar uma variedade de atividades, participando do início ao fim, e reconhecem o impacto positivo do seu trabalho em outras pessoas, executando suas rotinas com autonomia. Pode-se ainda pensar que essas HS estejam permeadas pela assertividade, que é a habilidade de emitir um comportamento de resposta adaptativo na comunicação, considerando seus direitos pessoais e deveres no contexto (Ames et al., 2017). Um gestor com comportamentos assertivos pode servir de modelo para seus liderados, promovendo uma comunicação mais colaborativa e respeitosa, favorecendo um ambiente de trabalho mais adequado (Marinho & Borges, 2020). Quando um pedido de desculpas ou enfrentamento de críticas é feito de forma assertiva tem-se uma efetividade da comunicação, podendo ainda estabelecer uma relação de proximidade e confiança. Além dessas habilidades, a assertividade pode estar relacionada com todas as outras destacadas nesse estudo, potencializando uma comunicação mais saudável para o contexto do trabalho.

A habilidade de falar em público e interagir com superiores revelaram conexão com as características do conhecimento e características sociais do trabalho. Desta forma, os gestores que se sentem habilidosos para falar em reuniões, expor ideias para desconhecidos ou responder perguntas ao superior, também revelaram que utilizam

diversas habilidades na realização de suas atividades de trabalho e que são exigidos intelectualmente em suas rotinas. A relação com características do conhecimento pode ser percebida na própria definição de falar em público que compreende componentes cognitivos relacionados ao domínio do conteúdo que se abordará, bem como conhecimento do público para quem se falará e preparação de recursos de comunicação (Del Prette & Del Prette, 2001). Neste sentido, um estudo apontou que estabelecer uma comunicação eficiente no trabalho requer planejamento e uso de estratégias criativas, conquistando assim, maior engajamento de colaboradores, ambiente de trabalho mais saudável e com menos conflitos (Ribeiro & Horlle, 2019).

Quanto à relação com as características sociais, constatou-se que gestores com habilidade de falar em público também estabelecem relações interpessoais positivas no trabalho, envolvendo práticas como feedbacks e suporte social (Del Prette & Del Prette, 2017). A habilidade de falar em público exige capacidade de exposição e uso adequado de linguagem, o que facilita a aproximação com subordinados e o relacionamento interpessoal no trabalho, conforme aponta estudo teórico sobre a importância da comunicação no processo de liderança (Santos, 2018). Embora a prática de feedback seja reconhecida como imprescindível para alinhamento da comunicação e expectativas entre líderes e liderados, ainda é subestimada nas organizações. Esse foi o resultado de um estudo com participantes de um programa de desenvolvimento de lideranças, que também mostrou que quando o feedback é realizado de forma inadequada pode trazer prejuízos imensuráveis para as organizações e colaboradores (Ullmann & Fumagalli, 2018).

A habilidade de negar pedidos diz respeito a dizer não a um pedido improcedente ou recusar algo que não o agrada. A recusa adequada de pedidos está relacionada à capacidade de enfrentamento e discernimento para avaliar e negar algo que a pessoa não queira ou não possa atender (Caballo, 2003). Essa habilidade se mostrou relacionada com as características do contexto de trabalho, revelando que gestores que são habilidosos em negar pedidos, percebem as condições laborais como adequadas. Portanto, percebem positivamente fatores como o clima, ruído e luminosidade, a ergonomia, o nível de esforço físico no trabalho e o uso de tecnologias. Não foi possível identificar nas buscas realizadas em bases de dados científicos, a relação entre negar pedidos e avaliação positiva de condições de trabalho. No entanto, pode-se sugerir que as condições de trabalho afetam a capacidade de negar ou aceitar pedidos, já que se referem a aspectos que impactam na saúde e desempenho profissional. Um estudo realizado com trabalhadores colombianos revelou que a ergonomia e as condições de trabalho foram fatores particularmente significativos nos resultados, revelando que eles precisam ser considerados no redesenho de trabalhos e na busca por melhores desempenhos nas atividades laborais (Peiró et. al., 2020).

A relação das demais HS que demonstraram correlação positiva e significativa com as características do contexto do trabalho indicou que, quanto mais houver identificação com o exercício dessas habilidades, maior será a capacidade do gestor de se adequar às condições ergonômicas, ambientais e tecnológicas do seu trabalho. Isso faz sentido porque as HS dizem respeito a comportamentos necessários para uma relação interpessoal bem-sucedida, o que compreende o respeito às características e particularidades de cada contexto e cultura (Falcone, 2002). No entanto, tais relações ainda não foram identificadas na literatura, indicando uma sugestão para futuros

estudos na área. Além disso, essas correlações revelaram percepções particulares, já que os resultados gerais deste estudo apontaram que as características contextuais obtiveram menor escore total na avaliação dos participantes.

Houve duas HS que apresentaram ausência de resultados significativos com todas as dimensões e correlação positiva, porém, fraca com apenas uma característica do trabalho. Uma delas foi a habilidade de interagir com pessoas que me atraem, que obteve correlação positiva apenas com a dimensão contextual. Essa relação sugere que, quanto mais o gestor sentir-se habilidoso em interagir com pessoas que lhe atraem, maior será a sua capacidade de se adequar ao contexto de trabalho. Esse resultado pode estar relacionado à hipótese de que sentir-se habilidoso em lidar com pessoas que lhe atraem torna o clima de trabalho mais amistoso e, portanto, a percepção das condições do ambiente passa a ser mais positiva. No entanto, não foi possível identificar referências que concordassem com esta relação encontrada no estudo, o que pode ser melhor explorado em pesquisas futuras, tendo em vista a importância do tema assédio sexual no trabalho, que revela a inabilidade de muitos profissionais em lidar com pessoas que lhe atraem no ambiente laboral. Tal situação pode levar à degradação das condições de trabalho (Higa, 2016).

A outra habilidade foi a de interagir com desconhecidos, que demonstrou correlação positiva e fraca apenas com características sociais. Embora o resultado não tenha sido significativo, cabe destacar que a interação com desconhecidos em reuniões ou manter conversas com alguém recém conhecido são comportamentos importantes e necessários para o gestor, que muitas vezes precisa estabelecer e ampliar contatos profissionais por meio de networking, por exemplo. Conforme estudo realizado com empresários de Pequenas e Médias Empresas - PME, o networking é uma ferramenta de Marketing que os gestores precisam utilizar para buscar crescimento, sustentabilidade e competitividade para suas organizações (Cabral, 2016). Portanto, essas HS específicas se mostraram independentes das dimensões relativas às características do trabalho neste estudo.

Também não houve resultados significativos na comparação da HS Manter a tranquilidade diante das críticas e dimensão Contexto e entre: Lidar com situações de exposição ao ridículo e dimensões Sociais e Conhecimento. De acordo com estudos teóricos, manter a tranquilidade diante das críticas é importante para lidar com situações como receber feedback e avaliações críticas de superiores, pares e subordinados, no que diz respeito ao seu desempenho profissional (Ullmann & Fumagalli, 2018). No entanto, neste estudo não foram identificados resultados associando tal habilidade às características contextuais do trabalho. Em relação às características sociais do trabalho, envolvem requisitos como a interação com pessoas fora da organização ou com quem não se trabalha diretamente, o que requer capacidade de comunicação e relacionamento, independentemente de afinidades pessoais com tais partes (Morgeson & Humphrey, 2006). Portanto, pode-se sugerir que essa característica compreende a HS Lidar com situações de exposição ao ridículo, embora não tenha se constatado relações entre estas no estudo. Na comparação da HS Lidar com situações de exposição ao ridículo e dimensão Conhecimento, não se identificou outros estudos que abordem tal relação.

## Conclusão

Em geral, os achados deste estudo indicaram que as HS possuem correlação significativa com as características do modelo de WD, principalmente nas dimensões da Tarefa, Sociais e Contextuais. Bem como preconizado pelos autores do modelo WD, quando os trabalhadores reconhecem tais características em seus trabalhos, conseguem obter maior satisfação profissional e aprendizados, além de sentirem-se mais estimulados e desafiados, lidando de forma positiva com impactos das condições do ambiente laboral em que estão inseridos. Com base nos resultados e na literatura, foi possível verificar a importância de se ter um repertório de HS desenvolvido para corresponder satisfatoriamente às características do modelo WD. Estes resultados corroboram com a ideia de que um gestor socialmente habilidoso consegue estabelecer relações interpessoais mais saudáveis e gratificantes, com repercussão no seu desempenho profissional.

Os resultados também mostraram que as habilidades de interagir com pessoas que me atraem e interagir com desconhecidos podem se mostrar independentes às características do trabalho. No entanto, a literatura reconhece a importância de o gestor estabelecer relações com outras áreas, processos e organizações tendo em vista a ampliação de seu networking e busca de melhores resultados. Além disso, destaca-se a habilidade assertiva como intrínseca à comunicação, principalmente nas HS de enfrentar críticas e pedir desculpas, sendo essencial em cargos de liderança. A partir do estudo, é possível sinalizar a importância da identificação e manutenção das HS no trabalho, e assim apontar para que os déficits de HS possam ser superados através de Treinamento de Habilidades Sociais (THS), assim como por meio de diferentes experiências proporcionadas pela prática da gestão.

Compreende-se como uma limitação a identificação de literatura que apresente correlação entre HS e características contextuais do trabalho, ainda pouco exploradas neste público. Além disso, há pouca literatura recente sobre HS de gestores. Sendo assim, sugere-se a realização de estudos nesta área com a melhor exploração deste público. Outro aspecto a observar é o tamanho da amostra, que pode ser ampliada em novos estudos sobre gestores, com isso, aumentando a capacidade de generalização dos resultados. Ainda é importante observar que se trata de uma pesquisa baseada em autoavaliação, podendo haver grau de comprometimento dos resultados em função de possíveis distorções de autopercepção dos participantes. Novas pesquisas podem ser realizadas com subordinados, pares ou superiores de gestores a fim de certificar os resultados encontrados.

O presente estudo demonstrou a contribuição das HS bem desenvolvidas em gestores no contexto laboral. Desta forma, colaborando para ambientes de trabalho mais saudáveis, já que quanto mais habilidoso socialmente o trabalhador for, maior será a sua percepção de características do WD.

Por fim, destaca-se a relevância deste estudo, considerando o fator inovativo do tema e público, já que não foram encontradas pesquisas científicas que relacionem HS do CHASO com todas as dimensões do modelo WDQ, particularmente com o público de gestores. Estes resultados poderão auxiliar as organizações, profissionais da área de Gestão de Pessoas e gestores no processo de compreensão e redesenho do trabalho de lideranças. Também revelam a importância de se pensar em intervenções futuras com

essa população, visto que as HS podem ser desenvolvidas através de treinamentos e intervenções.

## Referências

- Ames, D., Leel, A., & Wazlawek, A. (2017). Interpersonal assertiveness: Inside the balancing act. *Soc Personal Psychol Compass*, 11, 1-16. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/spc3.12317>
- Andrade, V. L. P., & Pérez Nebra, A. R. (2019). Suporte Social no Trabalho: Contradições entre beneficiários e prestadores. *CES Revista*, 33(1). [https://www.researchgate.net/publication/334694572\\_Suporte\\_social\\_no\\_trabalho\\_Contradicoes\\_entre\\_beneficiarios\\_e\\_prestadores](https://www.researchgate.net/publication/334694572_Suporte_social_no_trabalho_Contradicoes_entre_beneficiarios_e_prestadores)
- Bar-On, R. (2002). Inteligência social e emocional: Visões do Emotional Quotient Inventory. Em R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *Manual de inteligência emocional*, 266-283, Artmed.
- Bastos, A. V. B., Souza, G. C., Peixoto, A. L. A., Jesus, N. C. C., & Costa, T. D. (2018). Desenho do trabalho e desempenho do servidor: um estudo em uma universidade federal brasileira. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1-15. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190668>
- Barros Neto, J. P. de. (2018). Escolas da administração. Em Barros Neto, J. P. de (org.). *Administração: fundamentos de administração empreendedora e competitiva*, 121-140, Atlas.
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v19n3/v19n3a11.pdf>
- Caballo, V. E. (2003). *Manual de avaliação e treinamento em habilidades sociais*. Livraria Santos Editora.
- Caballo, V. E. (2014). *Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais*. (5a ed). Tradução de Dolinsk, S. M. Santos Editora.
- Cabral, L. G. (2016). *O Papel do Networking no Marketing das PME* (Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal). <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/7739>
- Camelo, S. H. H., Rocha, F. L. R., Chaves, L. D. P., Silva, V. L. dos S., & Soares, M. I. (2016). Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem. *Ciencia y Enfermeria*, 22( 1), 75-86. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=So717-95532016000100007&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So717-95532016000100007&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
- Conger, J. A. (2004). Developing leadership capability: what's inside the black box? *Academy of Management Executive*, 18(3), 136-139. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.2004.14776188>
- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2001). *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. Vozes.

- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2013). Social Skills Inventory (SSI-Del-Prette): Characteristics and studies in Brazil. In F. de Lima Osório (Ed.), *Psychology research progress. Social anxiety disorder: From research to practice*. pp. 47-62. Nova Biomedical Books.
- Del Prette, Z. A., & Del Prette, A. (2017). *Habilidades sociais e competência social para uma vida melhor*. EdUFSCar.
- Del Prette, Z. A. P., Del Prette, A., & Peixoto, E. M. (2021). Social Skill Inventory-2 Del-Prette: expanding and updating psychometric properties. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 38. <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/ZnqjmPQv45Wtjx4K7LryjtG/?lang=en>
- DeRue, D.S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859-875. <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0015317>
- Elsesser, K.; & Anne, L. (2006). The glass partition: obstacles to cross-sex friendships at work. *Human Relations*, 59, 1077-1100. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726706068783>
- Escobar, M. A. R., & Oliveira, R. S. (2019). Competências Gerenciais na percepção dos gestores de pequenas empresas de estofados. *Educon*, Aracaju, 13 (01). [http://anais.educonse.com.br/2019/competencias\\_gerenciais\\_na\\_percepcao\\_dos\\_gestores\\_de\\_pequenas\\_emp.pdf](http://anais.educonse.com.br/2019/competencias_gerenciais_na_percepcao_dos_gestores_de_pequenas_emp.pdf)
- 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*. 91-104. ESETec.
- Goulart, M. C. (2018). *Contribuições da Ergonomia para o processo decisório orientado por dados em gestão de pessoas*. (Tese de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC). <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/194469/PEPS5715-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520903047327>
- Higa, F. C. (2016). Assédio sexual no trabalho e discriminação de gênero: duas faces da mesma moeda? *Revista Direito GV*, 12(2), 484-515. <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/8GDj4ypKNzxVVpqJKLrzFjP/?lang=pt>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.92.5.1332>
- IBM, Corp. Released. (2017). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0*. Armonk, NY: IBM Corp.

- Júnior, E. G., Camargo, M. L., & Moreira, M. C. (2019). Habilidades Sociais Profissionais: produção científica nacional e relevância do tema para a saúde dos trabalhadores. *Revista De Psicologia*, 10(2), 41 - 50. <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/39967>
- Limberger, J., Trintin-Rodrigues, V., Hartmann, B., & Andretta, I. (2017). Treinamento em habilidades sociais para usuários de drogas: revisão sistemática da literatura. *Contextos Clínicos*, 10(1), 99-109. <http://revistas.unisinos.br/index.php/contextosclinicos/article/view/ctc.2017.101.08>
- Ling, F., & Toh, W. (2014). Boosting facility managers personal and work outcomes through job design. *Facilities*, 32, 825-844. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/F-04-2013-0031/full/html>
- Lopes, D. C., Descanio, D., Ferreira, B. C., Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2017) Treinamento de Habilidades Sociais: Avaliação de um Programa de Desenvolvimento Interpessoal Profissional para Universitários de Ciências Exatas. *Interação em Psicologia*, 21(1), 55-65. <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/36210>
- Marinho, A. S. (2018). *Competências Gerenciais na Atenção Primária: Avaliação das Habilidades Sociais de Enfermeiras*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, Brasil). <https://tede.ufrj.br/jspui/bitstream/jspui/2616/2/2018%20-%20Alessandro%20Sim%C3%B5es%20Marinho.pdf>
- Marinho, A. S., & Borges, L. M. (2020). As Habilidades Sociais de Enfermeiras Gestoras em Equipes de Saúde da Família. *Psico-USF*, 25(3), 573-583. <https://www.scielo.br/j/pusf/a/L8Md5mZfPQcd4ht7HSKZz3H/?lang=pt>
- Marques, L. A. (2018). *Assertividade, autoestima, depressão e estresse em mães que retornaram ao trabalho após licença-maternidade*. (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Maranhão, São Luis, Maranhão, Brasil). <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/3039>
- McCall, M. W. J. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, 18(3), 127-130. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.2004.14776183>
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. pp. 423-452. Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.91.6.1321>
- Parker, S. K., Broeck, A. V. D., & Holman, D. (2017). Work Design Influences: A Synthesis of Multilevel Factors that Affect the Design of Jobs. *Academy of Management Annals*, 11(1), 267-308. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/annals.2014.0054>



- Peiró, J. M., Bayonab, J. A., Caballerc, A., & Di Fabiod, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886919307470?via%3Dihub>
- Ribeiro, C., & Horlle, A. S. (2019). A Comunicação Interna no Gerenciamento de Conflitos de Relacionamento entre Gerações no Ambiente de Trabalho. *iCom*, 2(1), 204-234.
- Santos, R. O. (2018). A importância da comunicação no processo de liderança. *Rev. Adm. Saúde*. 18 (72). <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128>
- Souza Dias, E. de P., Casara, M., & Werle, S.(2004). Condenada por ser mulher. *Observatório Social em Revista*, 2(5).
- Tisseron, S. (2014). *L'empathie au coeur du jeu social*. Albin Michel.
- Torres, A., Dália-Costa, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016). *Assédio Sexual e Moral no Local de Trabalho*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), Lisboa. <http://cieg.iscsp.ulisboa.pt/investigacao/projetos/projetos-concluidos/item/120-assedio-moral-e-sexual-no-local-de-trabalho#:~:text=O%20Projeto%20%E2%80%9C%20Ass%C3%A9dio%20Sexual%20e,%C2%B4Ana%20e%20Isabel%20Sousa>.
- Tucker, M. K., Jimmieson, N. L., & Bordia, P. (2020). Employees' perceptions of their own and their supervisor's emotion recognition skills moderate emotional demands on psychological strain. *Stress and Health*, 36(2), 191-202. <https://psycnet.apa.org/record/2020-08126-001>
- Ullmann, J. I., & Fumagalli, L. A. W. (2018). O feedback como processo de aprendizagem organizacional. *Revista da FAE*, 21(1), 137-155. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/308>
- Vazquez, A. C., Ferreira, M. C., & Mendonça, H. (2019). Avanços na Psicologia Positiva: Bem-Estar, Engajamento e Redesenho no Trabalho. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 18(4), 343-351. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712019000400003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712019000400003)
- Zanelli, J. C., & Kanan, L. A. (2018). *Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam*. Ed. Uniplac.