

## **Habilidades Sociais e Gestão Social: possibilidades nas áreas de pesquisa, ensino e extensão<sup>1</sup>**

**Daniela Campos Bahia Moscon, Ernani Coelho Neto, Fábio Almeida Ferreira, Fernando Antônio de Melo Pereira Lhamas, Karine Freitas Souza e Guilherme Marback Neto**

### **Resumo**

Este artigo propõe situar a temática das Habilidades Sociais (HSs) entre os interesses de ensino, pesquisa e extensão do campo da Gestão Social (GS). Mediante a discussão conceitual sobre o fenômeno das HSs e de suas repercussões sobre o bem-estar e sobre o processo de desenvolvimento local, busca-se estabelecer a pertinência e relevância do tema para estudantes, gestores e pesquisadores da área. Apresenta-se e comenta-se os principais desafios teóricos e metodológicos e propõe-se uma agenda de pesquisa, ensino e extensão e possibilidades de atuação prática.

### **Palavras-chave**

Habilidades Sociais. Desenvolvimento Local. Gestão Social.

### **Abstract**

This article proposes to situate the theme of Social Skills (SS) among the interests of teaching, research and extension in the field of Social Management. Through conceptual discussion on the phenomenon of SS and its repercussions on well-being and local development process, we seek to establish the pertinence and relevance of the theme for students, managers and researchers in the area. The main theoretical and methodological challenges are presented and commented, and a research agenda and possibilities for practical action are proposed.

### **Keywords**

Social Skills. Local Development. Social Management.

## INTRODUÇÃO

O tema das Habilidades Sociais (HSs), a despeito de sua consolidação no universo acadêmico, ainda é cercado de desafios, em especial quanto a sua delimitação conceitual e percursos metodológicos apropriados para sua aplicabilidade, notadamente no campo do mundo do trabalho e das organizações. Apesar das controvérsias, Caballo (1996) apresenta um conceito abrangente que contribui para um entendimento amplo do fenômeno. O autor considera que:

O comportamento socialmente hábil é esse conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo em um contexto interpessoal que expressa sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo de modo adequado à situação, respeitando esses comportamentos nos demais, e que geralmente resolve os problemas imediatos da situação enquanto minimiza a probabilidade de futuros problemas (CABALLO, 1996, p. 6).

Para este autor, uma resposta socialmente hábil é produto de condutas encadeadas que vão desde receber corretamente os estímulos a passar por um processamento cognitivo flexível que permita avaliar as possibilidades de resposta, selecionar a melhor, e emitir de forma apropriada a opção escolhida. Vale destacar que a escolha das respostas consideradas mais apropriadas varia de acordo com o contexto, o qual é mutável, exigindo, portanto, adaptações contínuas. Dentre outros aspectos pertinentes, baseiam-se nas normas sociais vigentes que nos impõem quais atitudes e comportamentos são considerados normais, aceitáveis e esperados em uma situação social específica (BEHESHTIFAR; NOROZY, 2013).

Em consonância com essa ideia, Del Prette e Del Prette (2018) destacam o fato das HSs serem comportamentos sociais valorizados em determinada cultura, os quais provavelmente gerarão resultados favoráveis tanto para seu emissor quanto para o grupo ao qual pertence e à comunidade de forma geral. Além disso, os autores destacam a importância do conceito de competência social, definindo-o como focado na avaliação do desempenho e resultados alcançados por um indivíduo ao executar uma tarefa interpessoal, levando em conta os objetivos dessa pessoa, a situação e a cultura, bem como critérios instrumentais e éticos (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2018).

No que se refere especificamente ao mundo do trabalho, as HSs – competências sociais ou a capacidade de interagir efetivamente com os outros – são cada vez mais importantes para as organizações, à medida em que mais arranjos baseados em equipes são usados e mais empregos orientados a serviços são implementados (BEHESHTIFAR; NOROZY, 2013). No contexto de pós-pandemia do COVID-19, os desafios tendem a crescer e, possivelmente, haverá uma drástica transformação nas formas de organização da economia e do próprio trabalho. Assim, a ideia de adaptação a um contexto mutável exigirá ainda mais flexibilidade cognitiva e comportamental para que o sujeito possa emitir as respostas desejáveis frente ao desconhecido.

O mundo pós-pandemia trará, certamente, desafios econômicos e sociais para os territórios e suas populações na medida em que as incertezas deterioram a capacidade de investimento

do setor privado e limitam o espaço de manobra do setor público. O quadro aponta para o recrudescimento de problemas antigos e para o surgimento de novos. A superação ou a mitigação dos aspectos mais graves desse cenário demandará formas não tradicionais de mobilização e gestão dos recursos e dos esforços coletivos. A Gestão Social (GS) tem muito a contribuir nesse sentido, já que se trata da gestão do desenvolvimento social que ocorre no espaço de articulação do território e de suas interorganizações (FISCHER, 2002).

A GS é fundamentalmente uma gestão das relações. Desse modo, nosso propósito aqui é apresentar os pontos de convergência entre esses dois campos de estudos e suas possibilidades de aplicações no ensino, na pesquisa e na extensão comunitária. Nosso foco é prioritariamente voltado para o papel da universidade no desenvolvimento de HS que favoreçam as iniciativas de promoção de melhoria de bem-estar social, em especial, nos âmbitos local e regional.

Para alcançar esses objetivos, além desta breve introdução, na próxima seção, iremos conceituar e caracterizar as HSs, e, em seguida, iremos relacionar tais conceitos com o campo da GS. Por fim, apontaremos para uma proposição de agenda para a pesquisa, o ensino e extensão. A última seção destina-se às considerações finais.

## **AS HABILIDADES SOCIAIS COMO CAMPO DE ESTUDO**

O campo das HSs é amplo e tangencia discussões acerca de questões relacionadas a emoções, comunicação, motivação, negociação, dentre outros fenômenos correlatos. A Psicologia, por exemplo, vem se dedicando, especialmente nos últimos 30 anos, ao estudo e desenvolvimento de Treinamento de Habilidades Sociais (THS) (LOUREIRO, 2013; MURTA, 2005) como alternativa importante tanto para a prevenção quanto para o tratamento de transtornos mentais. Segundo a Organização Mundial de Saúde - OMS (WHO, 1999), as HS estão entre os principais preditores de saúde mental e têm sido cada vez mais implementados programas que possibilitem seu desenvolvimento desde a infância. Para Murta (2005), é notório que déficits em HS estão correlacionados com delinquência, transtornos emocionais e psíquicos diversos, assim como com fraco desempenho acadêmico e profissional.

Não há, entretanto, um conceito absoluto de HS, já que se trata da escolha das respostas consideradas mais apropriadas de acordo com o contexto e do que é socialmente aceito e desejável (para si e para as relações) naquela situação. Tal desejabilidade de respostas está relacionada ao grau de eficácia que o sujeito é capaz de obter.

Um comportamento socialmente hábil poderia, portanto, ser definido pela eficácia de sua função em uma situação, o que reforçaria a ideia de que o sujeito com HS demonstra ter uma competência social. Em relação à tal eficácia, pode-se observar a eficácia nos objetivos, eficácia nas relações e eficácia no respeito próprio. Isso significa que, para ser considerado eficaz, ele precisa ter alcançado os objetivos desejados, podendo variar de uma situação para outra. Embora experimentos controlados indiquem ser mais provável que determinados comportamentos sejam mais eficazes no alcance de objetivos, uma resposta competente é, normalmente, aquela que as pessoas consideram apropriada para um indivíduo em uma

situação específica. Além disso, para ser considerado hábil, o comportamento deve manter ou melhorar os relacionamentos, o próprio respeito e a autoestima do emitente (CABALLO, 1996). Assim, de modo geral, também deve permitir ao indivíduo a oportunidade de expressar sentimentos positivos e negativos em situações interpessoais sem perder o reforço social (BEHESHTIFAR; NOROZY, 2013).

Segundo Caballo (1996), as HSs dividem-se em três tipos de elementos componentes: cognitivo, fisiológico e comportamental. Entre os elementos cognitivos, o autor destaca o conhecimento de qual seria a conduta hábil apropriada, o conhecimento de costumes sociais próprios daquela cultura, o conhecimento dos diferentes sinais de resposta, a empatia e a capacidade de solução de problemas. Além disso, as pessoas podem realizar transformações cognitivas de estímulos, situações, ambiente etc., centrando-se em determinados aspectos, de modo que tal categorização seletiva muda o impacto que o estímulo ou a situação exerce sobre a conduta. Assim, esquemas mentais disfuncionais podem prejudicar a forma como o sujeito interpreta o ambiente e como se comporta diante dele.

Os componentes fisiológicos foram os que, segundo Caballo (1996), receberam menor atenção por parte das pesquisas sobre HS. Isso provavelmente se deve à dificuldade de coletar dados referentes à pressão sanguínea, batimentos cardíacos, respostas eletrodérmicas, entre outros em estudos mais relacionados às ciências sociais.

Já os componentes comportamentais, por seu turno, são os que receberam mais atenção e têm maior número de estudos voltados para o seu entendimento. Podem ser avaliados a partir de uma perspectiva molar, mais geral e mais dependente de interpretações subjetivas (habilidades gerais como a defesa dos direitos ou a capacidade de atuar com eficácia em entrevistas de emprego) ou molecular, mais objetiva e estática (contato visual, volume da voz, postura, entre outros) (CABALLO, 1996). Nesse sentido, são também os que mais facilmente podem ser avaliados como competentes do ponto de vista social.

Tanto os aspectos mais amplos (molares) quanto os mais específicos (moleculares) podem ser alvo de THS nos níveis primário, secundário ou terciário, de acordo com os objetivos que se pretende alcançar. Intervenções primárias são direcionadas a grupos ou pessoas que precisam desenvolver HS como fator de proteção a riscos, ainda que não tenham sido acometidas por problemas interpessoais. Intervenções secundárias são voltadas para grupos ou pessoas já sob efeito de fatores de risco para problemas interpessoais, tais como crianças agressivas criadas por pais com problemas, em práticas educativas parentais. Já as intervenções terciárias têm por objetivo minimizar consequências nos casos em que já existe um déficit acentuado em HS (MURTA, 2005).

A OMS (WHO, 1999) propõe programas de Ensino de Habilidades de Vida, os quais consistem em desenvolver capacidades emocionais, sociais e cognitivas em algumas áreas, dentre as quais as competências comunicacionais e interpessoais, assertividade, autoconhecimento e empatia. Ainda segundo a OMS, o foco no desenvolvimento de competências enquanto promoção de características positivas e adaptativas configura-se preditor importante na saúde individual e coletiva (LOUREIRO, 2013).

Portanto, nota-se que as HSs são comportamentos bastante ricos e promissores para o ambiente de trabalho e social do sujeito, possibilitando que este obtenha um bom manejo, assertividade e possibilidade de resolução de problemas com melhor êxito. Desta forma, vê-se a importância dos estudantes e profissionais se engajarem em propostas e oportunidades que possibilitem um maior preparo na aquisição de comportamentos habilidosos que facilitem suas relações sociais e sua percepção de bem-estar subjetivo.

## **AS HSS E GS – PONTOS DE CONTATO**

A Gestão Social (GS), campo de estudo de história recente no nosso país, não deve ser tomada a partir de um conceito único ou consensual, pois se trata de algo ainda em construção (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011). Portanto, cabe aos autores deste trabalho esclarecer sobre em qual perspectiva se apoiam. Usamos aqui a visão de Fischer (2002), conforme já mencionado, em que a GS é descrita como a gestão do desenvolvimento social onde o espaço de articulação é o território e suas interorganizações.

Entretanto, nas diversas perspectivas em debate, as estruturas e as atividades da GS, assim como os papéis necessários ao exercício profissional e político nesse campo, estão ligadas ao tema das HSs em pelo menos um aspecto: as relações humanas. A perspectiva da GS salienta o contexto formado pela ação coletiva, pelas instâncias de articulação e governança local e pelos processos de cooperação para a superação dos problemas sociais.

Há três camadas evidentes na relação entre a GS e as HSs. Na primeira, o fenômeno da colaboração é o elo. A GS é uma técnica e uma prática social voltada para mobilização, organização, participação de esforços coletivos entre sujeitos que buscam transformar uma dada realidade local de forma interdependente, em regimes variados de colaboração. A colaboração entre as pessoas envolvidas é sempre complexa e deve resultar em engajamento e integração para tornar possível a solução dos problemas comuns.

Uma variável importante para o fortalecimento dos processos de colaboração é a capacidade dos envolvidos de entender e navegar ambientes sociais complexos, lidar com conflitos e com a necessidade de adequação de interesses, mediar a construção coletiva de alternativas para os problemas locais e trabalhar para a construção de visões compartilhadas. Resumindo, na GS, a ampliação do repertório de HS dos agentes sociais envolvidos com o desenvolvimento local é uma das formas de qualificar a ação coletiva e fortalecer a colaboração, especialmente quando entendemos, conforme salientado, que os comportamentos mais habilidosos são também os mais adaptativos.

A segunda camada salienta a correlação entre o repertório de HS de populações e índices de saúde mental, bem-estar, sucesso profissional e prosperidade material. Um levantamento comparando dados de estudos longitudinais realizados em 9 países (OCDE, 2015) identificou que as competências socioemocionais – as quais se aproximam do conceito de habilidade social – tais como perseverança, autoestima e sociabilidade têm um impacto relevante para o futuro das populações pesquisadas.

Os resultados coletados até agora desenham um cenário comum e bem caracterizado: disseminar esse tipo de habilidade entre jovens e crianças contribui para a qualidade de vida individual e para o progresso social e econômico. Portanto, para a GS, as HSs devem ser um ponto de atenção já que são, ao mesmo tempo, mecanismos para a melhoria da perspectiva de vida dos sujeitos, instrumentos para o desenvolvimento territorial e oportunidade de transformação social. Segundo a OMS (WHO, 1999), as HSs estão entre os mais importantes preditores de qualidade de vida e saúde mental individuais e coletivos.

A terceira camada está ligada à formação profissional de pessoas aptas para trabalhar no campo da GS. Um esquema conceitual bem difundido sobre os papéis dos gestores ressalta seus componentes decisórios, informacionais e interpessoais (MINTZBERG, 1973). Embora concebido com base na atuação do executivo da iniciativa privada, entendemos que o esquema é válido para outros contextos de atuação do gestor, inclusive o da GS. Os papéis do gestor descritos por Mintzberg (1973) estão, de todas as formas, vinculados ao universo das HSs. O componente decisório está relacionado ao processo de solução de problemas, os quais, nas organizações e territórios, sempre têm forte traço coletivo. O componente informacional é, por natureza, um trabalho comunicativo, de ligação entre pessoas e mediação de interesses. Por fim, o componente interpessoal é a própria materialização da agenda de pesquisa das HSs.

## **POSSIBILIDADES NAS ÁREAS DE PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO**

A aproximação entre o campo da GS e das HSs tem muito a oferecer na forma de intervenção sobre a realidade social e em oportunidades de pesquisa, ensino e extensão universitária, aspectos sobre os quais o corrente artigo irá se deter.

No universo de pesquisa, as HSs podem focar em estudantes, gestores sociais, organizações e territórios. No que tange aos estudantes, já existem diversos estudos, como os de Tseng, Yi e Yeh (2018) e o de Brink e Costigan (2015), que abordam HS, porém, sem um foco específico nos que pretendem atuar na área de GS e nas especificidades desse setor. Isso vale, também, para aqueles que já atuam como gestores sociais, pois muitas pesquisas, como as de Behestifar e Norozy (2013) e de Zatkova e Polacek (2015), tratam das HSs em contextos de trabalho, porém, nenhuma leva em conta o conceito de GS e as peculiaridades para o gestor dessa área. Cabe então, a partir disso, que se investigue qual a relevância das HSs para os gestores sociais, quais delas são essenciais às suas práticas profissionais e como é possível desenvolvê-las considerando as peculiaridades dessa área de atuação.

Acerca das organizações, há, novamente, uma vasta literatura que foca nas HSs, como Dean (2017) e Paksoy, Soyer e Çalik (2017). No entanto, é necessário que se investigue essas HSs nas organizações sob a ótica da GS e isso implica, por um lado, num maior foco naquelas que têm caráter social, buscando compreender se possuem requisitos de HS que lhes sejam específicos.

No que diz respeito às HSs nos territórios e suas interorganizações, parece haver uma maior escassez de pesquisas que os tomem como unidade de análise, existindo aí um novo

e vasto campo para investigações. Flórida (2011), por exemplo, indica que as HSs crescem em importância à medida em que economias locais se tornam maiores e mais complexas. Para ele, as HSs concentram-se e são uma marca das grandes cidades que prosperam por conta disso. Essa é uma temática que merece ser ampliada, não só pela aparente escassez de publicações, mas por conta do papel ativo que o gestor social possui no desenvolvimento dos territórios nos quais atua. Ainda no âmbito da pesquisa, é preciso que se investigue as conexões conceituais entre as HSs e a GS, uma vez que o estabelecimento de interseções entre elas e outros campos de estudos é importante e necessário (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2010).

Em relação ao ensino, a formação universitária deve levar em conta as competências analítica, instrumental e social, mas, no geral, o tema das HSs não faz parte das disciplinas ofertadas, a despeito da sua crescente valorização pelo mercado de trabalho e pelos estudantes. Tais fontes de pressão, externa e interna, podem estimular a inserção dessa temática nos currículos das universidades (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003).

Essa parece ser a realidade nos cursos de GS, sendo, dessa forma, imprescindível que a discussão teórica e a prática das HSs sejam incorporadas às disciplinas diversas nesse campo, tanto na graduação quanto na pós-graduação. Essa inserção pode ocorrer através da criação de disciplinas específicas e na incorporação dessa temática em outras já existentes. Disciplinas específicas podem, por exemplo, tratar de: história, conceito e tipologia das HSs e sua importância para a GS; o contexto territorial e o desenvolvimento das HSs; HSs requeridas ao gestor social em diferentes contextos de trabalho e interação; HSs demandadas em organizações sociais e públicas; HSs e de comunicação para o gestor social; HSs para negociações e mediação de conflitos em territórios. Disciplinas não específicas, mas correlatas à temática, podem incorporá-las como um tópico, como seria o caso de uma disciplina de comunicação que discutisse o conceito de HS e o relacionasse às discussões sobre interação interpessoal.

Por outro lado, disciplinas nos cursos de GS não diretamente correlatas às HSs não precisam discuti-las, mas podem exercitá-las e qualificá-las em situações diversas ao longo de um semestre. Podem, por exemplo, avaliar as HSs dos alunos ao apresentarem um seminário sobre GS e contemporaneidade ou ao longo da preparação de um projeto em grupo sobre avaliação de políticas públicas. Tal estratégia permitiria que os alunos desenvolvessem suas HSs ao longo de todo o curso de GS e, para tanto, seria necessário que disciplinas sobre HS (ou que as discutam) fossem ministradas, preferencialmente como componentes no início da graduação ou da pós-graduação, para prover os alicerces que permitiriam a sua avaliação ao longo do curso, facilitando, inclusive, uma melhor adaptação à universidade (LIMA; SOARES; SOUZA, 2019; SOARES; DEL PRETTE, 2015) do aluno de GS.

Dentro dessa ótica, seria necessário, também, que os professores dos cursos de GS fossem capacitados, o que permitiria que acompanhassem o desenvolvimento das HSs em suas disciplinas. A importância do desenvolvimento dos docentes nessa temática é demonstrada por Del Prette *et al.* (1998) ao examinarem os efeitos de uma intervenção sobre professores não universitários. Já indicativos de quais temáticas seriam relevantes na capacitação dos



professores podem ser encontrados em Vieira-Santos, Del Prette e Del Prette (2018). Por fim, vale ressaltar que tais propostas devem contemplar questões conceituais e práticas, de modo similar ao conduzido por Del Prette e Del Prette (2003), para que se coadunem com os princípios críticos e de intervenção que são típicos da GS.

As atividades de extensão podem assumir as modalidades projeto, curso, evento, trabalho de campo, prestação de serviço e publicação e outros produtos acadêmicos (UFBA, 2014). Existe, portanto, uma vasta gama de possibilidades de conexão entre as HSs e a GS. Pode-se, por exemplo, incorporar elementos das HSs em projetos de desenvolvimento territorial, publicações de manuais diversos voltados ao campo social ou desenhos de políticas públicas voltadas para a ampliação desses repertórios nos territórios. No entanto, a maior interseção parece estar presente na formulação de treinamentos para desenvolver as HSs dos gestores sociais.

Para Del Prette e Del Prette (2018), um programa de treinamento de habilidades sociais orientado para a competência social deve englobar atividades planejadas para estruturar a sua aprendizagem e incluir dentre os seus objetivos: o aprendizado de novas HSs; a ampliação das que já existem, mas não estão suficientemente desenvolvidas; o aumento de sua variabilidade; a redução de comportamentos que sejam com elas concorrentes; o refinamento do discriminar tarefas interpessoais no ambiente social; o pautar-se por valores de convivência centrados nos direitos humanos; e, finalmente, o desenvolvimento da automonitoria e do autoconhecimento.

Baseado nesses apontamentos de Del Prette e Del Prette (2018), pode-se afirmar que os treinamentos em HS focados em gestores sociais (ressaltando que isso vale também para alunos e professores de GS) devem, primeiro, levar em conta o desenvolvimento de suas habilidades (e competências) por meio da sua aquisição, ampliação e aumento de variabilidades, bem como da mudança ou minimização de certos comportamentos que as impactam. Além disso, o desenvolvimento de valores de convivência pautados pelo respeito aos direitos humanos coaduna-se a uma tradição humanista da GS e, nesse sentido, esse é um elemento relevante ao se considerar capacitações em HS focadas neste grupo.

Sob outro ângulo, as capacitações de gestores sociais podem ter um caráter mais geral, abordando componentes comportamentais, cognitivos e fisiológicos (CABALLO, 1996) ou até mesmo focar, de maneira separada, em aspectos particulares como a empatia, a escuta e o *feedback*, sem, no entanto, perder de vista o seu caráter humanista. Nesse ponto, deve-se ter em conta que o desenvolvimento de HS de gestores sociais via extensão universitária, para além do aprimoramento individual, deve considerar, também, o papel multiplicador que será desempenhado por eles na ampliação das HSs do território. Isso corrobora os argumentos de Del Prette e Del Prette (2018) quando afirmam que os critérios de competência social incluem uma dimensão de resultado mais instrumental, focado nos interesses individuais e outra ética que atende ao interesse dos grupos sociais. Tais treinamentos podem ter como base manuais tais como o elaborado por Del Prette e Del Prette (2018).

A Figura 1 sintetiza as propostas relativas às aplicações das interseções entre HS e GS nos campos da pesquisa, ensino e extensão universitária.



**Figura 1-** Síntese da proposta em relação a ensino, pesquisa e extensão universitária

Fonte: Elaboração própria.

Assim, de acordo com a Figura 1, observam-se possibilidades de uma agenda sustentada no tripé acadêmico: ensino, pesquisa e extensão. Tal divisão serve a propósitos meramente didáticos, no sentido de que estes elementos são indissociáveis, e suas ações práticas se desenvolvem comumente em práxis de ensino vinculadas a atividades de extensão que contribuem empiricamente para a agenda de pesquisa de forma sucessiva e recíproca.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou apresentar uma proposta de agenda acadêmica sobre as confluências dos temas de HS e GS. Ambos os temas são e foram desenvolvidos em alicerces distintos, mas que podem se complementar. Para apresentar esta proposta, a base teórica das HSs foi apresentada, com foco na sinergia entre os dois temas e nas oportunidades que se abrem a partir daí. Um dos principais pontos de convergência reside no caráter multidisciplinar, necessitando continuamente de contribuições de diversas áreas de estudo para que as interseções entre as HSs e a GS se desenvolvam enquanto ramificação dos dois campos de estudo, contribuindo para o desenvolvimento teórico-conceitual de ambos.

Nesta reflexão sobre as HSs e a GS, cabe afirmar que, a partir da aproximação entre essas duas temáticas, é possível se desenvolver um campo de investigação e de oferta de capacitação amplo que abranja estudantes e gestores sociais. Tal proposta possibilita um maior foco na interação entre HS, GS e Território com vistas a seu desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, o trabalho avança também em uma perspectiva prática, já que discute a

formação e a atuação no campo da gestão social, a partir do desenvolvimento das habilidades sociais.

Salienta-se que o campo da GS é permeado por regionalidades e pelas características econômicas, sociais e culturais distintas de cada território. O grau de desenvolvimento e como se apresentam as políticas públicas em uma região exercem grande influência sobre quais propostas de estudos são mais relevantes e que podem ter maior impacto na sociedade. A literatura internacional, apesar de agregar atores, por vezes, distintos da realidade brasileira, oferece uma perspectiva estratégica e parâmetros para avaliar o estágio de desenvolvimento da GS no país. Possibilita ainda uma identificação de particularidades referentes aos objetos de estudo e sujeitos da pesquisa, além das contribuições de áreas correlatas. Isso permite uma melhor compreensão sobre como o tema das HSs se articula com as especificidades da GS e seus contextos, contribuindo para que possamos avançar na pesquisa nacional.

Vale lembrar que este artigo não esgota a discussão sobre as possibilidades de pesquisa, ensino e extensão, tendo em vista, inclusive, não apresentar dados empíricos e nem se tratar de uma revisão sistematizada da literatura disponível sobre os temas. Todavia, enseja servir como um dos pontos de partida para que tais discussões se ampliem. Deve-se ter em conta, inclusive, que novos desafios serão colocados à GS pelas mudanças decorrentes da pandemia do COVID-19, demandando a ampliação dos repertórios de HS a todos os atores envolvidos. Assim, as propostas aqui descritas são um retrato transversal das necessidades e possibilidades que se vislumbram quando os dois campos de estudo começam a obter vantagens nessa confluência.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: jul. 2020. Aceito para publicação em: dez. 2020.

## REFERÊNCIAS

BEHESHTIFAR, M.; NOROZY, T. Social Skills: A Factor to Employees' Success. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 3, p. 74-79, 2013.

BRINK, K.; COSTIGAN, R. Oral communication skills: are the priorities of the workplace and AACSB Accredited Business Program Aligned? **Academy of Management Learning & Education**, v. 14, n. 2, p. 205-221, 2015.

CABALLO, V. E. **Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais**. São Paulo: Santos, 1996.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. GS: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, p. 681-703, set. 2011.

DEAN, S. **Soft skills needed for the 21st Century Workforce**. Walden Dissertations and Doctoral Studies. Walden University, 2017.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. **Competência Social e Habilidades Sociais: manual teórico-prático**. Petrópolis: Vozes, 2018. [Versão Kindle]

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. Habilidades Sociais e Análise do Comportamento: proximidade histórica e atualidades. **Revista Perspectiva**, v. 1, n. 2, p. 104-115, 2010.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n. 3, p. 413-420, 2003.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z.; TORRES, C.; PONTES, A. Efeitos de uma intervenção sobre a topografia das habilidades sociais de professores. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 2, n. 1, p. 11-22, 1998.

FISCHER, T. M. D. Poderes locais, desenvolvimento e gestão – uma introdução a uma agenda. In: FISCHER, T. M. D. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p.12-32.

FLORIDA, R. Where the Skills Are. **The Atlantic**. Publicado em out. 2011, p. 77-78.

LIMA, C. de A.; SOARES, A. B.; SOUZA, M. S. de. Treinamento de habilidades sociais para universitários em situações consideradas difíceis no contexto acadêmico. **Psicol. clin.**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 1, p. 95-121, abr. 2019.

LOUREIRO, C. Treino de Competências Sociais - Uma Estratégia em Saúde Mental: Técnicas e Procedimentos para a Intervenção. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, n. 9, p. 41-47, 2013.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

MURTA, S. G. Aplicações do Treinamento em Habilidades Sociais: Análise da Produção Nacional. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 2, p. 283-291, 2005.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Competências para o Progresso Social: o poder das competências socioemocionais**. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

PAKSOY, M.; SOYER, F.; ÇALIK, F. The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment. **International Journal of Human Sciences**, v. 14, n. 1, p. 642-652, 2017.

SOARES, A.; DEL PRETTE, Z. Habilidades sociais e adaptação à universidade: convergências e divergências dos construtos. **Análise Psicológica**, vol.33, n.2, p. 139-151, 2015.

TSENG, H.; YI, X.; YEH, H. Learning related soft skills among online business students in higher education. **Computer in Human Behavior**. In press, 2018.

UFBA. **Manual de extensão universitária da UFBA/Universidade Federal da Bahia**. Salvador: UFBA, 2014, 120 p.

VIEIRA-SANTOS, J.; DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. Habilidades sociais de docentes universitários: uma revisão sistemática da literatura. **Acta Scientiarum. Education**, v. 40, n. 3, p. e35253, 2018.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Partners in Life Skills Education: Conclusions from a United Nations Inter-Agency Meeting**. 1999.

ZATKOVA, T.; POLACEK, M. Social skills as an important pillar of managerial success. **Procedia Economics and Finance**, v. 34, p. 587-593, 2015.

**Daniela  
Campos Bahia  
Moscon**

Doutora e mestre em Administração pela UFBA (Universidade Federal da Bahia), graduada em Psicologia pela mesma instituição, onde atua como vice-chefe de departamento e professora Adjunta da Escola de Administração (EAUFBA). Desenvolve pesquisas nos campos do comportamento humano no trabalho e da gestão de pessoas. É membro do comitê científico da Divisão Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho na ANPAD e Editora Associada da Revista Psicologia, Organizações e Trabalho (rPOT).

**Ernani Coelho  
Neto**

Graduado em Administração de Empresas, mestre em Administração e doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia. Foi Vice-Diretor da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, onde atua como professor e pesquisador. Atualmente, é Coordenador do Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social e componente do eixo de economia da cultura, gestão criativa e turismo e do eixo de habilidades sociais.

**Fábio Almeida  
Ferreira**

PhD in Media Studies pela Universidade do Texas em Austin, mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Bahia, especialista em Gestão Empresarial pela FGV/ICEF e bacharel em Administração pela UFBA. Atualmente, é professor da Escola de Administração da UFBA e professor permanente do Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social. Tem interesse nas áreas de criatividade, indústrias e territórios criativos e comunicação.

**Fernando  
Antônio de  
Melo Pereira  
Lhamas**

Doutor em Administração na área de métodos quantitativos e informática pela Universidade de São Paulo (FEA-USP), mestre e bacharel em Administração pela UFRN. Atualmente, é professor efetivo da Escola de Administração da UFBA. Tem interesse na área de estatística aplicada à gestão.

**Karine Freitas  
Souza**

Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo -PUC/SP. Mestre em Análise Regional pela Universidade Salvador - Unifacs. Especialista em Arte Integrativa pela Universidade Anhembimorumbi. Possui pós-graduações em Administração de Recursos Humanos e Gestão de Eventos. Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Federal da Bahia. Docente no ensino superior desde 1997. Atual Chefe de Departamento da Escola de Administração da UFBA. Leciona na Universidade Federal da Bahia desde 2007 e também atua no mestrado em Segurança Pública, Justiça e Cidadania desde 2017.

**Guilherme  
Marback Neto**

Professor da Escola de Administração da UFBA. Doutor em Educação pela UNESP, Mestre em Administração pela UFBA e Bacharel em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da Bahia. Autor de diversos artigos e capítulos de livro sobre Gestão Universitária, Avaliação da Educação Superior e Comunicação Organizacional.