

## **Avaliação de Habilidades Sociais: implicações para o intra-empendedorismo**

**Marise Tupinamba Rodrigues Torres**  
[marisetorres@terra.com.br](mailto:marisetorres@terra.com.br)  
UNITAU - Universidade de Taubaté

**Paulo Augusto Fracarolli Moino**  
[pmoino@uol.com.br](mailto:pmoino@uol.com.br)  
UNITAU - Universidade de Taubaté

**Maria Julia Ferreira Xavier Ribeiro**  
[mariajulixavier@uol.com.br](mailto:mariajulixavier@uol.com.br)  
UNITAU - Universidade de Taubaté

**Resumo** As habilidades sociais são diferentes classes de comportamento existentes no repertório do indivíduo que compõem um desempenho socialmente competente e representa objeto de interesse crescente entre empresários, intra-empresendedores, entre outros. Intra-empresendedores são indivíduos socialmente competentes que apresentam relações pessoais e profissionais mais produtivas e satisfatórias. O objetivo deste artigo é o de identificar a frequência do desempenho social num grupo de 201 empregados de empresas do interior de São Paulo. O instrumento utilizado foi o Inventário de Habilidades Sociais (IHS-DEL-PRETTE). Os resultados apontam para influência sócio-demográfica nos comportamentos socialmente habilidosos dos sujeitos pesquisados, com variações decorrentes do gênero, da idade e da formação profissional dos participantes. Essas variações confirmam pesquisas anteriores sobre características situacionais das habilidades sociais, e são discutidas as implicações para o conceito de competência social situacional, e para o desenvolvimento de capacidades de liderança e de trabalho em equipe.

Palavras chave: Habilidades Sociais. Intra-empresendedorismo. Assertividade. Gerência.

### **1 Introdução**

As mudanças no novo paradigma tecnológico e da globalização econômica desde a década de 1980, têm demandando a necessidade de rápidas reformulações no contexto empresarial, nos estilos de gestão e nos perfis profissionais.

Nos estudos sobre o empreendedorismo, surge o conceito de intra-empresendedorismo, que, segundo Chiavenato (1997), representa uma mudança na mentalidade e comportamento organizacional: a substituição do espírito conservador e burocrático por um espírito de empreendimento profissional e de realização pessoal.

Neste sentido, a gestão empresarial requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar organizar e controlar. Os gerentes e os intra-empresendedores precisam desenvolver novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua empresa. Um ambiente de negócios globalizado demanda profissionais com habilidades tais como empatia, equilíbrio emocional, curiosidade,

flexibilidade e assertividade, coordenação de grupo, liderança de equipe, manejo de estresse e de conflitos interpessoais, organização de tarefas, resolução de problemas e tomada de decisões, promoção da criatividade do grupo. (DEL PRETTE, 2002, (FALCONE, 2002).

Partindo desta premissa, este estudo tem como objetivo identificar por meio da auto-avaliação a frequência do desempenho social de empregados em diferentes situações (trabalho, escola, família, cotidiano) possibilitando diagnóstico para uso na seleção de gerentes e líderes intra-empresendedores, bem como para treinamento de assertividade e habilidades sociais desses profissionais.

Como objetivo secundário, buscou-se verificar a possível influência de características sócio-demográficas como idade, sexo, formação educacional na ocorrência de comportamentos socialmente habilidosos.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Empreendedorismo e Intraempreendedorismo**

Menegasso (1998, cap. 4, p.7), ao revisar o conceito de empreendedorismo, resume: “o empreendedor, é alguém capaz de criar, de inovar, de reorganizar os meios de produção. É uma pessoa capaz de assumir riscos e disposta a determinar o seu futuro”.

Ferreira, Reis e Pereira (2001, p.184) afirmam: “é o reconhecimento do valor da capacidade de inovação do empreendedor que o reveste de importância, levando à busca de conhecimento sobre o seu comportamento”

Machado (1999) elenca, entre outras características mais comuns aos indivíduos com potencial empreendedor, a capacidade para trabalhar em equipe, que significa ter habilidade para desenvolver e manter um bom relacionamento com as pessoas.

Existe concordância razoável sobre ser o empreendedorismo uma capacidade aprendida, e que o meio no qual vive é decisivo para essa aprendizagem (DOLABELA, 1999, p.28; DEGEN, 1996, p.1). A literatura alerta também para o risco implicado em traçar perfis fixos para empreendedores pois “perfis de comportamento não são necessariamente estáticos” (FILION, 1999, p.2). Drucker (1986 apud MENEGASSO, 1988, c.4, p.6), vai mais longe: “espírito empreendedor é uma característica distinta de um indivíduo ou uma instituição. Não é um traço de personalidade. É um comportamento”.

Hoje, não se fala mais em estabelecer um perfil do empreendedor de sucesso, mas nas habilidades que se deve ter (ou desenvolver) para ser um bom empreendedor e nos métodos de aprendizado pessoal e organizacional necessários a ajustar-se às mudanças nas atividades relacionadas com o ofício empreendedor (FILION, 1999).

De acordo com Dolabela (1999, p.29) um empregado empreendedor é aquele que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais. O conjunto de capacidades e talentos que definem o intraempreendedor difere do empregado tradicional. Intraempreendedores necessitam, além de bons conhecimentos da realidade dos negócios e do mercado, de capacidade para a formação de grupos. Embora não necessitem dos talentos políticos dos gerentes tradicionais, eles precisam claramente ser líderes. (BRINGHENTI et al, 2000, p.5).

### **2.2 A função gerencial**

Fayol (1970) foi um dos pioneiros a identificar a necessidade de se constituir um corpo de saber administrativo, para que fosse aperfeiçoado e transmitido a todos que tivessem de gerir ou administrar uma organização. O autor desenvolveu seu trabalho enfatizando as grandes funções organizacionais com uma abordagem "top-down". Categorizou as operações existentes na empresa em seis funções essenciais: Técnicas, Comerciais, Financeiras,

Segurança, Contabilidade e Administrativa, enfatizando a importância do gerente como o elemento que deve harmonizar todas as funções, buscando alcançar os objetivos da empresa (FAYOL, 1977).

Mintzberg (1973) acrescenta que os gerentes exercem muitas outras funções além do processo administrativo. Segundo o autor, os gerentes estão orientados para a ação e diante dessa perspectiva, Mintzberg (1973) classificou dez papéis gerenciais, que foram definidos como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificáveis e os reuniu em grupos: a) papéis interpessoais que provêm diretamente da autoridade formal e envolvem relacionamentos interpessoais: papel ligado à imagem do chefe, do líder, do contato, de informação e de decisão. b) os papéis de informação estão relacionados à obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização, e vice-versa e foram subdivididos entre: monitor, disseminador e porta-voz. c) os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões, relacionadas a novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações.

Motta (1991) aponta que as habilidades e qualidades necessárias de um gerente quanto à função gerencial referem-se ao domínio do contexto, comunicação e relação interpessoal, e ao autoconhecimento, iniciativa, coragem, integridade e persistência.

Bower (1999), no livro *Talento para Liderar*, propõe um conjunto de atributos de um gerente líder: confiabilidade; justiça; comportamento despretensioso; capacidade de ouvir; sensibilidade às pessoas (intuição, percepção, empatia); sensibilidade às situações; iniciativa; bom senso; flexibilidade e adaptabilidade; capacidade de tomar decisões precisas e oportunas; capacidade de motivar; senso de urgência (uso do tempo para gerar vantagem competitiva).

Maximiano (2000) discorre sobre os estudos de Katz e relata sua teoria sobre a divisão das aptidões gerenciais em três categorias: aptidões técnicas, conhecimento específico para a realização das tarefas; aptidões humanas, compreensão das pessoas e suas necessidades; aptidões conceituais, compreender e lidar a complexidade da organização.

Diante do exposto, verifica-se o reconhecimento de renomados autores da área tanto da demanda por habilidades interpessoais quanto da necessidade de aprendizado pessoal e organizacional nas atividades relacionadas com o ofício empreendedor e do gerente.

### **2.3 Habilidades sociais**

Alguns conceitos-chave do campo das relações interpessoais são definidos por Del Prette, A. e Del Prette, Z. A. P. (2001). Estes termos são: habilidades sociais - existência de diferentes classes de comportamentos sociais no repertório do indivíduo para lidar de maneira adequada com as demandas das situações interpessoais; competência social que tem sentido avaliativo que remete aos efeitos do desempenho social nas situações vividas pelo indivíduo [...] qualificando portanto a proficiência de um desempenho e referindo -se à capacidade do indivíduo de organizar pensamentos, sentimentos e ações em função de seus objetivos e valores articulando- os às demandas imediatas e mediatas do ambiente ” (Del Prette, A. ; Del Prette, Z. A. P., 2001, p. 31). - e desempenho social - emissão de um comportamento ou seqüência de comportamentos emitidos em uma situação social qualquer. Um outro conceito - chave da área das Habilidades Sociais é o de assertividade, inicialmente definido por Wolpe e Lazarus (1966) e Wolpe (1976) como a afirmação dos direitos individuais e a expressão de sentimentos e crenças de modo claro, com controle da ansiedade de forma a não violar os direitos do outro.

Alberti e Emmons (1983) e Lange e Jakubowski (1976) definiram o comportamento assertivo como aquele que torna a pessoa capaz de agir em seus próprios interesses, a se afirmar sem ansiedade indevida, a expressar sentimentos sinceros sem constrangimento, ou a exercitar seus próprios direitos. Comentam que assertividade seria o processo pelo qual o

indivíduo (emissor) expressa sentimentos e pensamentos ao receptor de forma adequada, utiliza de entonação, latência e fluência de fala apropriadas, ouve o receptor para então responder, de forma a atingir seus objetivos sem prejudicar as relações futuras com o mesmo. Comportamento assertivo é, nesta visão, um fenômeno da comunicação entre indivíduos.

A relação entre os níveis de assertividade e a percepção de liderança foi estudada por Ames e Flinn (2007), por meio de três estudos reunidos em um artigo. Seus estudos constituem um contraponto em relação a outras literaturas da área, pois sugerem que em matéria de assertividade, mais é melhor. Em um primeiro estudo, Ames e Flinn (2007) observaram que comentários sobre a assertividade de um líder eram pouco comuns quando seus pontos fortes eram avaliados. O segundo estudo apontou que, quando pontos fracos eram apontados, a assertividade – ou muito alta ou muito baixa – era lembrada. Em um terceiro estudo Ames e Flinn (2007) avaliaram como pessoas com diferentes níveis de assertividade eram julgadas quanto à eficácia instrumental e social. Neste último caso, diferenças entre a alta e a baixa assertividade apareceram. Líderes de alta assertividade eram mal avaliados quanto à eficiência social, enquanto líderes de baixa assertividade eram mal avaliados quanto à eficiência instrumental.

As conclusões dos estudos de Ames e Flinn (2007) apontam para a seguinte implicação: níveis ótimos de assertividade devem ser buscados, para permitir ao líder atingir objetivos em relação às tarefas ao mesmo tempo em que preserva e melhora seu relacionamento com as pessoas. Isso não significa sugerir que os líderes devam agir com níveis moderados de assertividade, mas que devem apresentar “níveis situacionalmente mais apropriados de assertividade” (AMES; FLINN, 2007, p. 312).

Del Prette e Del Prette (1999) consideram três dimensões na análise das habilidades sociais: a pessoal, a situacional e a cultural. Estas dimensões, segundo os autores, estariam presentes em todas as interações sociais e sua combinação harmoniosa resultaria no desempenho socialmente habilidoso. A dimensão pessoal refere-se aos aspectos: a) comportamental, levando-se em consideração ações verbais ou não verbais diretamente observáveis do comportamento; b) cognitivo-afetivo, referindo-se a expectativas e crenças, conhecimentos prévios, estratégias e habilidades de processamento de sujeito e; c). fisiológico, relacionado às reações físicas mensuráveis. A dimensão situacional está relacionada aos interlocutores e às demandas da situação. A dimensão cultural refere-se às regras, normas e valores, ou seja, diferentes contextos culturais determinando padrões diversos acerca do que seriam comportamentos sociais “adequados”. Dentre as várias instâncias sociais/culturais que geram regras, normas e valores, destaca-se a empresa que através da sua cultura, representada pela figura dos seus dirigentes, determina a forma de pensar, ser e fazer dos seus funcionários, inclusive no que tange ao relacionamento interpessoal.

### **3 Método**

Desenvolveu-se um trabalho descritivo, de abordagem quantitativa, que objetivou abranger aspectos amplos de um contexto social.

#### **3.1 População e amostra**

Os participantes desta pesquisa constituíram um grupo de 201 profissionais, 82 do sexo masculino e 119 do feminino, que trabalham em empresas do segundo setor da economia (Indústria, Comércio e Serviços) numa cidade do interior do Estado de São Paulo. Mais da metade dos participantes têm até 30 anos. A formação em Administração predomina. Na Tabela 1 é mostrada a distribuição dessas variáveis.

**Tabela 1 - Distribuição dos participantes**

	Quanto à Idade			
	de 20 a 30	de 31 a 40	de 41 a 50	Mais de 50
	Frequência	118	46	32
%	58,7	22,9	15,9	2,5

	Quanto ao Sexo	
	Masculino	Feminino
	Frequência	82,0
%	40,8	59,2

	Quanto à Formação						
	Adminis- trador	Engenheiro	Psicólogo	Analista Sistemas	Advogado	Publicitário	Economista
	Frequência	107	24	29	17	7	8
%	53,2	11,9	14,5	8,5	3,5	3,9	4,5

### 3.2 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

O desempenho social dos sujeitos pesquisados em diversos contextos de interação social foi avaliado por intermédio do Inventário de Habilidades Sociais - IHS-Del-Prette (Z. A. P. Del Prette; A. Del Prette, 2001). Trata-se de um instrumento de auto-relato produzido no Brasil e aprovado pelo Conselho Federal de Psicologia. Consta de 38 itens que descrevem situações de interação social e uma possível reação, para a qual o respondente faz uma estimativa da frequência com que reage daquela maneira, em uma escala Likert de cinco pontos, oscilando suas respostas de nunca a sempre.

O perfil sociodemográfico dos participantes (idade, gênero, formação profissional) foi coletado por meio de questionário elaborado para esse fim.

Os participantes foram contactados por acessibilidade, e a coleta dos dados ocorreu nos locais indicados por eles, por meio da aplicação do Inventário, feita como se prevê no manual do IHS-DEL-PRETTE, e a seguir pelo questionário sociodemográfico.

## 4 Resultados e Discussões

Como a padronização do IHS-DEL-PRETTE foi feita com universitários de 18 a 25 anos, e os participantes desta pesquisa não atendiam a esta distribuição, as normas originais não foram utilizadas aqui.

Assim, tornou-se necessário, para responder às perguntas da pesquisa, realizar comparações entre a distribuição percentual dos participantes, obtidas do modo descrito nesta seção. Essas comparações são apresentadas a seguir. Inicialmente, são apresentados resultados gerais, e comparadas as classificações em relação a gênero e faixa etária.

Além das estatísticas descritivas que representam as características sociodemográficas dos indivíduos da amostra, utilizou-se a Análise Fatorial para validar o construto. A confiabilidade do IHS para esta amostra foi avaliada pelo Alfa de Cronbach.

### 4.1. Teste de Validade para execução da Análise Fatorial

Antes da aplicação da análise fatorial foi necessário verificar se as variáveis escolhidas no construto eram adequadas ao questionário. Para isso, utilizou-se dos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. Pelos resultados obtidos, os dados se mostraram adequados (KMO = 0,72; Teste de Esfericidade de Bartlett,  $\chi^2 = 845,12$  com 190 graus de liberdade) para a realização da Análise Fatorial.

## 4.2. A Análise Fatorial

A análise fatorial foi efetuada retendo-se 6 fatores, todos com autovalor superior a 1,00 , com uma explicação de 44,8% da variância total. A rotação escolhida foi a ortogonal (varimax).

O Alfa de Cronbach para as 34 questões foi de 0,82, mostrando que há boa consistência interna nas respostas. Os autovalores e Alfa de Cronbach por fator são mostrados à Tabela 2.

**Tabela 2: Eigen-value , porcentagem explicada e Alfa de Cronbach**

Item	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Auto-Valor	3,588	2,623	2,589	2,300	2,123	2,025
% Var	0,106	0,077	0,076	0,068	0,062	0,060
Alfa de Cronbach	0,81	0,82	0,82	0,83	0,81	0,82
Número de itens	10	5	5	4	5	5

Os seis fatores retidos e suas respectivas cargas fatoriais estão apresentados à Tabela 3.

**Tabela 3: Análise Fatorial com rotação Varimax**

QUEST	F1	F2	F3	F4	F5	F6	QUEST	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Q1	<b>0,742</b>						Q10			<b>0,634</b>			
Q19	<b>0,665</b>						Q6			<b>0,582</b>			
Q36	<b>0,609</b>						Q35			<b>0,490</b>			
Q23	<b>0,598</b>						Q16				<b>0,613</b>		
Q8	<b>0,573</b>						Q30				<b>0,592</b>		
Q9	<b>0,499</b>						Q11				<b>0,549</b>		
Q7	<b>0,458</b>						Q15				<b>0,498</b>		
Q31	<b>0,411</b>						Q22					<b>0,470</b>	
Q38	<b>0,402</b>						Q25					<b>0,498</b>	
Q32	<b>0,363</b>						Q29					<b>0,528</b>	
Q4		<b>0,578</b>					Q18					<b>0,556</b>	
Q27		<b>0,507</b>					Q14					<b>0,582</b>	
Q34		<b>0,554</b>					Q24						<b>0,411</b>
Q21		<b>0,626</b>					Q13						<b>0,473</b>
Q5		<b>0,629</b>					Q17						<b>0,544</b>
Q3			<b>0,649</b>				Q2						<b>0,544</b>
Q28			<b>0,634</b>				Q37						<b>0,587</b>

A associação entre os 6 fatores retidos e as habilidades avaliadas, consideradas no padrão proposto pelo IHS-DEL PRETTE está mostrada no Quadro 1.

**Quadro 1 – Inventário de Habilidades Sociais: Fatores e Habilidades Avaliadas**

FATORES	HABILIDADES AVALIADAS
Fator 1 – Auto Controle da Agressividade	Lidar com críticas injustas Lidar com chacotas
Fator 2 – Enfrentamento e auto-afirmação com risco.	Devolver mercadoria defeituosa Discordar de autoridade Discordar do grupo Cobrar dívida de um amigo Recusar pedidos abusivos Pedir favores

	Pedir mudança de comportamento Defender outrem em grupo Expressar desagrado a amigos
Fator 3 – Auto exposição a situações novas	Falar a públicos Apresentar-se a outra pessoa Fazer perguntas a conhecidos e desconhecidos Manter conversa com desconhecidos
Fator 4 – Conversação e desenvoltura social	Participar de conversação Encerrar conversa ao telefone Reagir a elogios Abordar autoridade
Fator 5 - Expressividade	Comunicação verbal e postura corporal
Fator 6 – Expressar sentimento positivo	Elogiar outrem Expressar sentimentos de afeto Declarar sentimentos amorosos

### 4.3 Um modelo de classificação

Seguiu-se, para esta etapa, a proposta original do IHS-DEL-PRETTE , com base nos dados dos participantes desta pesquisa. A partir das cargas fatoriais foram construídas as fórmulas que representam a soma ponderada dos valores atribuídos por um respondente às questões relativas a cada fator, multiplicando-se cada valor pelas respectivas cargas fatoriais. Assim, pode-se calcular, por exemplo, o fator 2 de um respondente específico pela fórmula:

$$F2 = Q4*(0,578) + Q27*(0,507) + Q34*(0,554) + Q21*(0,626) + Q5*(0,629)$$

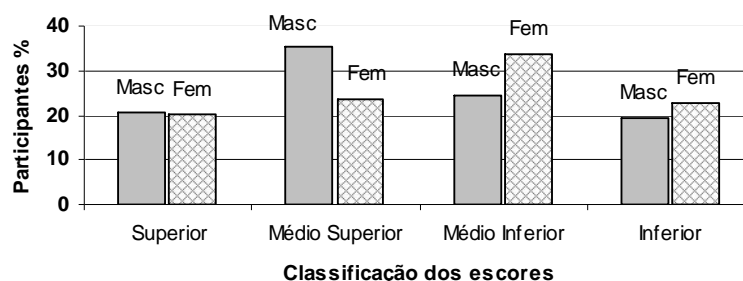
Analogamente, os fatores F1, F3, F4, F5 e F6 foram construídos com suas respectivas cargas fatoriais. Assim, os escores fatoriais foram dispostos em percentis. A partir daí cada participante pode, então, ser classificado de acordo com a sua posição em relação aos percentis. Foi adotado o critério do maior percentil.

Os escores foram então classificados em cinco faixas de percentil. Percentis entre 0 e 20 foram considerados Inferiores, entre 25 e 45, Médio Inferiores, 50 foi considerado Médio, entre 55 e 75 Médio Superiores e de 80 a 100, Superiores.

### 4.4 Resumo das classificações em função das características sócio-demográficas

Nesta seção são apresentadas as comparações entre o percentual de participantes, para três variáveis sociodemográficas: gênero, idade e formação na graduação. Nas três variáveis, inicialmente é apresentada, por gráfico, a distribuição quanto ao escore total. Depois, segue-se uma tabela com as mesmas distribuições, em cada um dos seis fatores.

**Comparações de gênero:** Nos escores totais, homens têm maior participação nas faixas Superior e Médio Superior, enquanto para as mulheres, ocorre predomínio nas duas faixas de classificação abaixo da média. Ressalte-se, entretanto, que a participação percentual na classificação Superior é bastante próxima para homens e mulheres. Essa distribuição é mostrada no Gráfico 1.



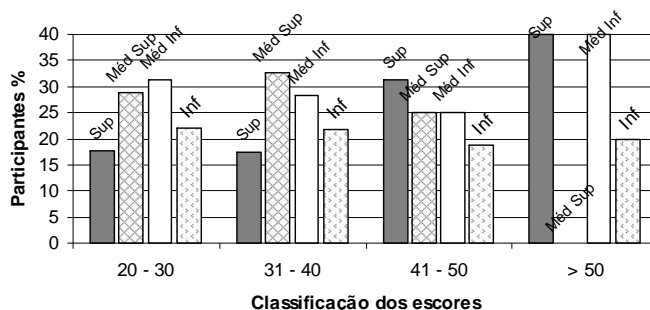
**Gráfico 1 - Escore total: Percentual de participantes por gênero nas cinco faixas de classificação dos escores**

Quando se examina a distribuição percentual dos escores pelas cinco faixas para cada um dos seis fatores, observa-se variabilidade aumentada. A análise dos maiores escores mostra maior participação percentual de mulheres, comparativamente aos homens, nos fatores Auto Controle da Agressividade, Enfrentamento e auto-afirmação com risco, Auto exposição a situações novas, Expressividade, Expressar sentimento positivo. Esses resultados são mostrados na Tabela 4.

**Tabela 4: Percentual de participantes pelos seis fatores e nas cinco faixas de classificação dos escores**

Classificação	Auto Controle		Enfrentamento		Auto Exposição		Conversação		Expressividade		Expressão	
	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem
Superior	17.1	22.7	15.9	23.5	9.8	23.5	24.4	17.6	11.0	26.9	18.3	21.8
Médio Superior	40.2	21.0	24.4	30.3	34.1	28.6	25.6	28.6	29.3	28.6	29.3	28.6
Médio	1.2	0.8	1.2	2.5	1.2	0.8	4.9	0.8	0.0	0.8	0.0	0.8
Médio Inferior	25.6	31.1	31.7	26.9	28.0	30.3	28.0	28.6	34.1	26.1	31.7	25.2
Inferior	15.9	24.4	26.8	16.8	26.8	16.8	17.1	24.4	25.6	17.6	20.7	23.5

**Comparações de idade:** Nos escores totais, a participação nas faixas Superior e Médio Superior aumenta com a idade. Essa distribuição é mostrada no Gráfico 2.



**Gráfico 2 - Escore total: Percentual de participantes por idade nas cinco faixas de classificação dos escores**

Quando se examina a distribuição percentual dos escores pelas cinco faixas para cada um dos seis fatores, observa-se, como já se observou para a variável Gênero, variabilidade aumentada. A análise dos maiores escores mostra nos fatores Auto Controle da Agressividade e Conversação maior participação dos sujeitos mais velhos. Na faixa de 41 a 50 anos, as

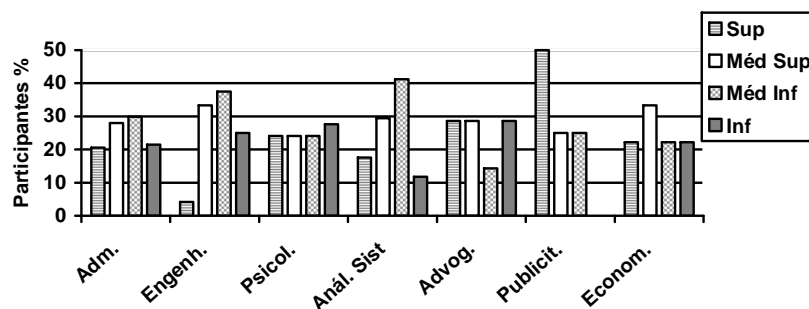


maiores participações ocorrem nos fatores Auto Controle da Agressividade e Enfrentamento e auto-afirmação com risco. De 31 a 40, as maiores participações estão em Expressão de Sentimento Positivo. Para os participantes entre 20 a 30 anos, a distribuição na classificação Superior é bastante semelhante, com moderado destaque para Expressividade. Esta análise pode ser consultada na Tabela 5.

**TABELA 5: Percentual de participantes por idade, pelos seis fatores e nas cinco faixas de classificação dos escores**

Fatores	Faixa Etária	Classificação				
		Superior	Médio Superior	Médio	Médio Inferior	Inferior
Autocontrole F1	20 - 30	20,3	30,5	0,0	28,0	21,2
	31 - 40	15,2	34,8	0,0	30,4	19,6
	41 - 50	25,0	15,6	6,3	31,3	21,9
	Mais de 50	40,0	20,0	0,0	20,0	20,0
Enfrentamento F2	20 - 30	20,3	27,1	2,5	30,5	19,5
	31 - 40	17,4	32,6	2,2	34,8	13,0
	41 - 50	25,0	25,0	0,0	15,6	34,4
	Mais de 50	20,0	20,0	0,0	20,0	40,0
Auto-exposição F3	20 - 30	19,5	25,4	0,8	34,7	19,5
	31 - 40	15,2	37,0	2,2	19,6	26,1
	41 - 50	18,8	40,6	0,0	21,9	18,8
	Mais de 50	0,0	40,0	0,0	40,0	20,0
Conversação F4	20 - 30	19,5	28,8	0,8	29,7	21,2
	31 - 40	21,7	19,6	4,3	28,3	26,1
	41 - 50	15,6	37,5	6,3	21,9	18,8
	Mais de 50	60,0	0,0	0,0	40,0	0,0
Expressividade F5	20 - 30	23,7	35,6	0,0	22,9	17,8
	31 - 40	21,7	21,7	0,0	32,6	23,9
	41 - 50	9,4	12,5	3,1	43,8	31,3
	Mais de 50	0,0	40,0	0,0	60,0	0,0
Expressão de afeto F6	20 - 30	20,3	33,1	0,8	25,4	20,3
	31 - 40	23,9	26,1	0,0	28,3	21,7
	41 - 50	15,6	18,8	0,0	34,4	31,3
	Mais de 50	20,0	20,0	0,0	40,0	20,0

**Comparações por formação na graduação.** Quando comparados pela formação profissional obtida no curso de graduação, observa-se o predomínio de escores superiores para os egressos de Publicidade. É o único caso em que isso ocorre. O predomínio da participação percentual de escores Médio Superiores ocorre para Economistas, para Administradores, Engenheiros e Analistas de Sistema a classificação predominante é de escores Médio Inferiores. Para os Advogados há predomínio de escores acima da média e para Psicólogos, escores abaixo da média. Esses resultados são mostrados no Gráfico 3.



**Gráfico 3 - Escor total: Percentual de participantes por formação profissional nas cinco faixas de classificação dos escores**

A análise feita isoladamente (Tabela 6), permite observar a variabilidade já constatada para as variáveis gênero e idade.

**Tabela 6: Percentual de participantes por Formação Profissional, pelos seis fatores e nas cinco faixas de classificação dos escores**

Fatores	Formação	Classificação				
		Superior	Médio Superior	Médio	Médio Inferior	Inferior
<b>Auto Controle da agressividade</b>	Administração	15,9	33,6	0,9	29,9	19,6
	Engenharia	12,5	25,0	4,2	29,2	29,2
	Psicologia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Análise Sistemas	23,5	17,6	0,0	29,4	29,4
	Direito	42,9	28,6	0,0	28,6	0,0
	<b>F1</b>	Comunicação	62,5	12,5	0,0	25,0
	Economia	22,2	33,3	0,0	33,3	11,1
<b>Enfrentamento</b>	Administração	16,8	29,9	1,9	29,0	22,4
	Engenharia	20,8	16,7	0,0	37,5	25,0
	Psicologia	24,1	27,6	0,0	34,5	13,8
	Análise Sistemas	29,4	23,5	5,9	17,6	23,5
	Direito	42,9	28,6	0,0	14,3	14,3
	<b>F2</b>	Comunicação	25,0	12,5	12,5	37,5
	Economia	11,1	55,6	0,0	11,1	22,2
<b>Auto-exposição</b>	Administração	14,0	32,7	0,9	34,6	17,8
	Engenharia	8,3	20,8	0,0	37,5	33,3
	Psicologia	24,1	31,0	0,0	13,8	31,0
	Análise Sistemas	17,6	41,2	0,0	23,5	17,6
	Direito	42,9	28,6	0,0	14,3	14,3
	<b>F3</b>	Comunicação	50,0	25,0	0,0	12,5
	Economia	22,2	22,2	11,1	33,3	11,1
<b>Conversação</b>	Administração	22,4	29,0	2,8	25,2	20,6
	Engenharia	16,7	29,2	0,0	37,5	16,7
	Psicologia	24,1	13,8	0,0	31,0	31,0
	Análise Sistemas	17,6	41,2	0,0	29,4	11,8
	Direito	0,0	14,3	28,6	28,6	28,6
	<b>F4</b>	Comunicação	25,0	37,5	0,0	25,0
	Economia	11,1	22,2	0,0	33,3	33,3
<b>Expressividade</b>	Administração	19,6	32,7	0,9	26,2	20,6
	Engenharia	12,5	29,2	0,0	45,8	12,5
	Psicologia	34,5	20,7	0,0	20,7	24,1
	Análise Sistemas	11,8	29,4	0,0	35,3	23,5
	Direito	28,6	14,3	0,0	28,6	28,6
	<b>F5</b>	Comunicação	25,0	37,5	0,0	25,0
	Economia	11,1	11,1	0,0	44,4	33,3
<b>Expressão de afeto</b>	Administração	19,6	33,6	0,9	24,3	21,5
	Engenharia	20,8	29,2	0,0	37,5	12,5
	Psicologia	20,7	20,7	0,0	31,0	27,6
	Análise Sistemas	23,5	23,5	0,0	35,3	17,6
	Direito	28,6	0,0	0,0	14,3	57,1
	<b>F6</b>	Comunicação	12,5	37,5	0,0	12,5
	Economia	22,2	22,2	0,0	44,4	11,1

No fator Autocontrole da agressividade, os profissionais que mais se destacam são os Advogados, Administradores e Publicitários. Quanto ao Enfrentamento e Auto-afirmação com risco, constata-se que os profissionais formados em Direito apresentam um bom repertório dessa habilidade comparando-os com os resultados dos Engenheiros, Psicólogos, Publicitários, que ficaram bem abaixo da média. Já no fator Autoexposição a situações novas, tanto os Advogados como Publicitários, Psicólogos e Analistas de Sistemas apresentaram um bom resultado, ao passo que os Engenheiros tiveram uma baixa classificação. Conversação e desenvoltura social foi um fator que grande parte dos profissionais apresentaram baixa classificação, exceto os Publicitários. Os Psicólogos e Administradores apresentaram um alto índice de comportamento expressivo, enquanto os Analistas de Sistemas, Economistas e Engenheiros, demonstraram por intermédio das suas respostas que nesse quesito, eles têm baixa agressividade. Quanto ao fator Expressão de Sentimento Positivo, somente os Publicitários e Administradores apresentaram bons resultados. Engenheiros, Psicólogos, Analistas de Sistemas e Economistas ficaram abaixo da média no que diz respeito a elogiar outrem, expressar sentimentos positivos e declarar sentimentos amorosos.

## 5 Conclusões

Os dados aqui apresentados corroboram as variações apontadas pela literatura sobre as habilidades sociais serem moderadas por motivos situacionais. As variáveis inspecionadas afetaram a distribuição dos participantes nos seis fatores estudados.

Enquanto elas se distribuem igualmente quando todos os sujeitos são considerados, diferenças aparecem quanto ao gênero, com predomínio entre os homens de autocontrole da agressividade, enfrentamento e auto exposição com risco, agressividade e expressão de afeto, enquanto nas mulheres predominam a conversação e desenvoltura social.

Esses dados confirmam o que foi observado para as normas nacionais do Inventário de Habilidades Sociais (IHS-DEL-PRETTE), no qual também as normas para mulheres mostram escores médios inferiores aos dos homens (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001). Outra constatação que os dados autorizam é que a idade também afeta a auto-avaliação do desempenho social, com muito mais participantes habilidosos socialmente nas faixas etárias mais altas. A frequência do desempenho social auto-avaliada por funcionários mostra então ser sensível ao gênero e à idade.

Quanto à formação profissional, observa-se que ser formado nas áreas de Ciências Humanas ou Ciências Exatas não implica necessariamente maior ou menor competência social.

Caballo (1997), Del Prette e Del Prette (2001) e Ribeiro (1990) destacam que as habilidades sociais possuem especificidade situacional-cultural, ou seja, os indivíduos podem ser socialmente habilidosos em um contexto e não em outro. Além disso, um mesmo desempenho social pode ser considerado competente em um contexto e não em outro. A maior parte dessas diferenças é determinada pela cultura, que define os padrões esperados para os diferentes contextos.

Argyle (1984, 1994); Caballo, (1993); Del Prette e Del Prette (1999, 2001) apontam para a questão do caráter cultural, em que destacam a influência dos valores, normas e expectativas sobre os desempenhos sociais da população em geral e de subgrupos com características sócio-demográficas específicas em termos de sexo, idade, ocupação e papéis sociais, entre outros que podem constituir subculturas com seus padrões próprios de condutas aceitáveis. As diferenças na competência social de homens e mulheres ocorrem desde a infância (LA FRENIERE et al., 2002, apud DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001), embora localizadas em fatores ou itens específicos.

Na literatura revista encontram-se indicações das vantagens do comportamento assertivo ou habilidoso socialmente, bem como das desvantagens do comportamento não assertivo e agressivo (ALBERTI; EMMONS, 1995, 1983). Comportamento assertivo permite a auto-apreciação do emissor e uma expressão honesta de seus sentimentos, geralmente atingindo os objetivos desejados, não prejudicando a si mesmo, nem ao receptor. Não-assertividade ocorre quando o emissor não expressa seus sentimentos e pensamentos ao receptor emitindo, muitas vezes, comportamentos contra a própria vontade, ou deixando de defender-se por medo de prejudicar sua relação futura com o receptor, e por isso, muitas vezes, o emissor é explorado e prejudicado, sem, contudo atingir seus objetivos. Já a agressividade, às vezes, permite atingir os objetivos desejados, mas no processo magoa os demais, fazendo escolhas por eles, além de desvalorizá-los como pessoas, possibilitando represálias futuras.

Nos casos de asserção / ou agressividade, indica-se o Treinamento Assertivo ou Treinamento das Habilidades Sociais (THS) para a aquisição de repertório comportamental socialmente habilidoso, uma vez que ele pode ser desenvolvido por meio de práticas de novos padrões de comportamento (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 1999).

Acredita-se que este trabalho abre algumas perspectivas para outros trabalhos na área. Comparar os resultados com outro instrumento de avaliação, como o Questionário de Habilidades Gerenciais, desenvolvido por Torres e Ribeiro (2007) pode ampliar as descrições aqui apresentadas, bem como aprofundar as comparações de gênero, faixa etária e formação profissional que neste estudo se mostraram relevantes.

Avaliações da eficácia dos funcionários que apresentam alto índice de habilidades sociais por meio da coleta de opiniões de pares, subordinados e superiores também podem trazer luz sobre a competência social, respeitando o alerta de Ames e Flinn (2007) sobre a adequação social dos níveis de habilidades sociais.

Se o ambiente empresarial demanda funcionários intraempreendedores, a adequação dos níveis de habilidades sociais, refletidos em competência social, devem se dirigir, conforme as recomendações de Brighenti et al (2000) ao desenvolvimento de sua capacidade de liderança e trabalho em equipe, aliados, é claro, aos necessários conhecimentos da realidade dos negócios e do mercado.

Reconhece-se portanto, que há muito a ser pesquisado sobre o assunto, mas a temática sobre as implicações das habilidades sociais no comportamento de intra-empreendedores e gestores pode trazer luz a muitos dilemas relativos à seleção e desenvolvimento de lideranças, crucial para o sucesso das empresas.

## Referências

ALBERTI, R. E.; EMMONS, M. L. **Comportamento Assertivo**: Um guia de auto-expressão. Belo Horizonte: Interlivros, 1983.

ALBERTI, R. E.; EMMONS, M. L. **Your Perfect Right**: a guide to assertive living. San Luis Obispo: Impact, 1995.

AMES, D. R.; FLYNN, F. J. What Breaks a Leader: the Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 92, n. 2, p. 307-324, 2007.

ARGYLE, M. **Psicologia del comportamiento interpersonal**. Madrid: Alianza Universidad, 1994. (originalmente publicado em 1967).

BOWER, M. **Talento para liderar**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CABALLO, V. E. El papel de las habilidades sociales en el desarrollo de las relaciones interpersonales. In: ZAMIGNANI, D.R. (Org.). **Sobre comportamento e cognição**,. São Paulo: ARBytes Editora, 1997. v.3.

BRINGHENTI, C. et al. **Características do Intraempreendedor**. In: **Encontro Nacional de Empreendedorismo**, II, out. 2000, Florianópolis. Anais ENEMPRE. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Escola de Novos Empreendedores, 2000, CD-ROM.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas** - o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1977.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor em 50 perguntas e respostas**, São Paulo, v.1, ano 2, No 22, ago. 1996. Encarte especial da revista "Empreendedor".

\_\_\_\_\_. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. p.27-50.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna Administração de Empresas**. 5. Reimpr. da 1. ed. de 1997. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p.181-189.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais: Terapia e educação**. Petrópolis: Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. **Inventário de habilidades sociais (IHS-Del-Prette): manual de aplicação, apuração e interpretação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Psicologia das Habilidades Sociais: Terapia e educação**. 3.ed. Petrópolis, Vozes, 2002.

FALCONE, E.M. Contribuições para o treinamento em habilidades de interação. In: Guilhardi, H.J.(Org). **Sobre Comportamento e Cognição**. 1. ed. Santo André, São Paulo: ESETec Editores Associados, 2002. v.10.

FAYOL, H.: **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

\_\_\_\_\_. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1977.

FILION, J. L. **O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores**. Palestra proferida no seminário "A Universidade Formando Empreendedores". Brasília, mai.1999. Disponível em: <<http://www.epa.adm.br/empreend001.htm>>. Acesso em 1 mar. 2001.

LANGE, A.J.; JAKUBOWSKI, P. **Responsible assertive behavior**. Illinois: Research Press,1976 .

MACHADO, E. C. **O empreendedorismo no ensino de Engenharia**. 1999. 155 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - CEFET-PR: Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba.

MAXIMIANO, A.C.A. **Da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGASSO, M. E. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover condições de empregabilidade na empresa pública do setor bancário**, 1998. 230 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de administração. São Paulo: Abril S. A. 1973.

\_\_\_\_\_. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MORRISON, R. L.; BELLACK, A. S. **The role of social perception in social skill**. Behavior Therapy, v. 12, 69-79, 1981.

RIBEIRO, M. J. F. X. **Assertividade**: Avaliação e desenvolvimento entre universitários. 1990. 222 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

TORRES, M.T.R.; RIBEIRO, M.J.F.X. Percepção de líderes e liderados em relação a assertividade no comportamento gerencial. In: **Conferência Brasileira de Relações de Emprego e Trabalho**, 1., nov. 2007, São Paulo.

WOLPE, J.S. **A prática da terapia comportamental**. São Paulo: Brasiliense, 1976.

WOLPE, J. S.; Lazarus, A. A. **Behavior therapy techniques** . Nova York: Pergamon Press, 1966.