

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMBURY
GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ANDREIA GARCIA DA S. BRITO

**TERAPIA COGNITIVO COMPORTAMENTAL NO
DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS
VOLTADAS PARA O TRABALHO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

GOIÂNIA
JUNHO, 2021.

ANDREIA GARCIA DA S. BRITO

**TERAPIA COGNITIVO COMPORTAMENTAL NO
DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS
VOLTADAS PARA O TRABALHO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

Artigo apresentado ao Centro Universitário
UNICAMBURY como requisito parcial para
obtenção do título de Psicólogo.

Orientadora: Prof^ª. Esp. Jéssica Florinda
Amorim

GOIÂNIA
JUNHO, 2021.

ANDREIA GARCIA DA S. BRITO

**TERAPIA COGNITIVO COMPORTAMENTAL NO DESENVOLVIMENTO DE
HABILIDADES E COMPETÊNCIAS VOLTADAS PARA O TRABALHO: UM
RELATO DE EXPERIÊNCIA**

Artigo apresentado ao Centro Universitário CAMBURY como requisito parcial para obtenção
do título de Psicólogo.

Orientadora: Prof^ª. Esp. Jéssica Florinda Amorim

Prof^ª. Esp. Jéssica Florinda Amorim – Centro Universitário UniCambury (Orientador)

Prof^ª. Dr^ª. Carolina Martins dos Santos – Centro Universitário UniCambury (Banca
examinadora)

Prof^ª. Esp. Natália Siqueira Santana – Centro Universitário UniCambury (Banca
examinadora)

Goiânia, 22 de junho de 2021.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, à minha família, em especial o meu esposo Leonardo, minha mãe Maria Lúcia, meu pai Aparecido, meus filhos Clara e Guilherme, que com muito amor me apoiaram na realização desse sonho. Agradeço aos meus professores que foram grandes exemplos de ensinantes, aos meus colegas de curso pelo companheirismo e a todos que de alguma forma contribuíram nesse meu percurso de formação.

“A Psicologia não pode dizer às pessoas como devem viver suas vidas. Entretanto, pode proporcionar os meios para efetuarem sua mudança pessoal e a mudança social.”

Albert Bandura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS SOCIAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL, NA FUNÇÃO DE LIDERANÇA	10
2 MÉTODO	12
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS	20

TERAPIA COGNITIVO COMPORTAMENTAL NO DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS VOLTADAS PARA O TRABALHO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Andreia Garcia da S. Brito

RESUMO: Este estudo trata-se de um relato de experiência sobre a mudança de exigências relacionadas a habilidades sociais e competências sociais devido à ocupação de um cargo de liderança há aproximadamente 1 ano e 8 meses em uma organização pública. Busca descrever a trajetória de desenvolvimento profissional que foi buscada por meio de um trabalho individual na psicologia, mediado pela Abordagem da Terapia Cognitivo Comportamental. Nesse contexto, observa-se, o papel que o psicólogo pode exercer de forma positiva no desenvolvimento profissional. Diante de novas exigências, mediante a ocupação de funções diferentes, se faz necessário o desenvolvimento ou o aprimoramento de habilidades e competências sociais essenciais para o exercício. Dentro do contexto de liderança, as exigências de desenvolvimento são inúmeras, o que pode desencadear o aumento do estresse e ansiedade. A Terapia cognitivo-comportamental, por meio de um trabalho individual ou de grupo, nesse contexto de desenvolvimento profissional, pode contribuir de forma significativa, possibilitando a conquista os resultados esperados e também para a saúde mental do trabalhador.

Palavras-chave: Habilidades Sociais. Organizacional. Liderança. Terapia cognitivo-comportamental.

ABSTRACT: *This study is an experience report on the change of requirements related to social skills and social competences due to the occupation of a leadership position for approximately 1 year and 8 months in a public organization. It aims to describe the trajectory of professional development that was pursued through an individual work in psychology, mediated by the Cognitive Behavioral Therapy Approach. In this context, it is observed the role that the psychologist can play in a positive way in professional development. Faced with new requirements, through the occupation of different functions, it is necessary to develop or improve skills and essential social competences for the exercise. Within the context of leadership, developmental demands are numerous, which can trigger increased stress and anxiety. Cognitive-behavioral therapy, through individual or group work, in this context of professional development, can significantly contribute, enabling the achievement of expected results and also for the worker's mental health.*

Keywords: Social Skills. Organizational. Leadership. Cognitive behavioral therapy.

INTRODUÇÃO

Este estudo surge a partir do interesse em conhecer mais sobre o tema relacionado às habilidades sociais e competências sociais, os principais autores que abordam o tema, as diversas áreas de aplicação e a sua importância e desenvolvimento especificamente no ambiente de trabalho, para a função de líder em um contexto organizacional.

Em 2003, Almir Del Prette, a luz da abordagem da Análise do Comportamento, discorrendo sobre o tema das habilidades sociais, deixa claro que são levadas em consideração nas suas pesquisas as diversas mudanças ocorridas no mundo do trabalho, como exemplo a globalização da economia, e que estas mudanças tem influências diretas no nosso comportamento.

Na busca de um trabalho de desenvolvimento e ou aprimoramento de habilidades e competências, em qualquer função, dentro de um contexto organizacional, como a psicologia, dentro da abordagem da Terapia Cognitivo Comportamental, poderia contribuir?

Para a exploração dos temas habilidades e competência sociais neste trabalho, foram estudados diversos autores. Os autores Beck (2017), Beck (2013), foram utilizados para buscar suporte referentes à Teoria Cognitivo Comportamental. Caballo (2003, 2012, 2020) e Trento(2016) abordam as habilidades sociais e a sua importância no ambiente de trabalho de no contexto geral relacionado a diversas funções, já Rocha, (2020) em seu trabalho fala da experiência psicológica especificamente dentro de um cargo de liderança em um contexto organizacional, Nóbrega (2020) aborda algumas técnicas da terapia cognitivo comportamental que corroboram de forma significativa para essa formação, e por último, Silva (2017) e Gonçalves (2017) trazem a possibilidade de aplicação das técnicas advindas da teoria cognitivo comportamental em habilidades sociais no contexto organizacional como um todo.

Todos os autores estudados abordam a cultura em que o sujeito se desenvolve ou está inserido, como um fator importante de se considerar no conceito de habilidades sociais, bem como também a idade, sexo, classe social e nível de instrução. Pois, o que é considerado habilidade ou competência em um dado momento e lugar, pode não ser em outro.

Enquanto seres sociais, nascemos já inseridos em uma cultura e, por isso, estamos expostos a modelos de interações sociais diversificados em espaços sociais como a família, a escola, os amigos e assim por diante. Por meio dessas relações é que aprendemos, que vamos nos formando enquanto sujeitos até o fim de nossas vidas. Por isso, a aquisição de algumas habilidades caminha junto com o desenvolvimento humano. Elas são resultado das diversas experiências vivenciadas ao longo de suas vidas dentro de contextos variados. Bandeira (2006 citado por Maia 2013), enfatiza que o desenvolvimento de habilidades sociais com crianças desde a escola poderia prevenir a ocorrência futura de dificuldades intrapessoais e interpessoais. Um repertório de habilidades sociais desde a fase da pré-escola, pode favorecer o desenvolvimento da autonomia e a manutenção da qualidade das relações refletindo positivamente comportamento da criança, bem como favorecer o seu desenvolvimento ao longo da vida.

Estudos como o de Bueno (2001) e Riggio (1990) mostram várias características de personalidade existentes em algumas pessoas, que são consideradas positivas no desenvolvimento das habilidades sociais – como, por exemplo, a autoestima e nível de extroversão. Características como a inibição e extroversão em crianças, poderiam contribuir para uma melhor expressividade durante a comunicação e facilitariam determinadas formas de

interação durante a expressão na comunicação. Caballo (2020) também fala que as crianças que se mostram mais inibidas, por consequência podem ter menos oportunidades de aprender e praticar condutas sociais, enquanto as mais desinibidas terão mais oportunidades de se exporem às interações, o que pode favorecer esse aprendizado.

Caballo (2020) menciona estudos embrionários sobre o tema habilidades sociais, citando nomes como os de Jack (1934), Murphy, Murphy e Newcomb (1937), entre outros, que já se dedicavam ao estudo de diversos aspectos do comportamento social em crianças e que já poderiam ser considerados como pertencentes ao campo do tema “habilidades sociais”. Contudo, o primeiro livro dedicado exclusivamente ao tema da “assertividade” (ou Habilidades Sociais) surgiu somente na década de 70 (ALBERTI; EMMONS, 1970). Caballo (2020) cita também que, nessa mesma época, nomes como R. Eisler, M. Hersen, R. M. Mcfall e A. Goldstein foram pioneiros na aplicação de programas de treinamento que visavam remediar déficits em habilidades sociais.

Ao discorrermos sobre as habilidades sociais competências sociais, faz-se necessário a explanação sobre o conceito de cada termo. Assim, habilidade social é definida de diversa formas, mas, todas elas giram em torno de um conjunto de comportamentos desempenhado pelo ser humano no contato com os seus pares e que visam causar o mínimo de incômodo possível aos outros e a si mesmo.

Existem habilidades básicas que são relevantes para todas as etapas do desenvolvimento e para os papéis assumidos ao longo delas.

Nessas também estão inclusos componentes não verbais e paralinguísticos. São elas: comunicação, civilidade, fazer e manter amizade, empatia, habilidades assertivas, expressar solidariedade, manejar conflitos e resolver problemas interpessoais, expressar afeto e intimidade, coordenar grupo, falar em público. (DEL PRETTE DEL PRETTE, 2017, p. 28).

Em relação ao conceito de competência social que costuma ser citado como equivalente ao de habilidade social, Mc Fall (1976,1982) citado em Del Prette e Del Prette (2017) argumenta a existência, inclusive prática, da diferenciação dos termos. Podemos resumir em “o que eu faço” são consideradas habilidades sociais e “como eu faço” dentro do que é esperado para o papel/função que eu exerço, são consideradas competências – as competências fazem parte de um constructo avaliativo e podem se dividir em comportamentos sociais desejáveis e indesejáveis.

Para Caballo (1986 apud CABALLO, 2020)

Habilidades sociais caracteriza-se como um conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo em um contexto interpessoal específico, que expressa sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos, de modo adequado àquela situação; respeitando os demais, geralmente, resolvendo os problemas imediatos da situação ao mesmo tempo em que minimiza a probabilidade de problemas futuros.

Considerando a temática, é importante enfatizar que no século XX aconteceram várias mudanças e conquistas em relação ao domínio de competências técnicas. Contudo, em todas as profissões podem existir pessoas competentes que conhecem o seu trabalho, mas que não são eficientes no exercício da sua função.

Observando a aplicação das interações e relações sociais ao mercado de trabalho, , mostra que além da capacidade técnica, quando se avaliam candidatos, as empresas têm se preocupado mais ainda com os recursos como habilidades sociais nas formas de se relacionar e dão preferência para as pessoas que já possuem um repertório de habilidades sociais. A existência dessas habilidades favorece a inserção dela no mercado de trabalho e se configura em um bom prognóstico para o desempenho nesse ambiente cada dia mais competitivo.

Diante do exposto, para o propósito deste trabalho, entende-se o termo habilidades sociais como um conjunto dos desempenhos apresentados pelo indivíduo diante das demandas de uma situação interpessoal.

Levando em consideração que as habilidades são um conjunto de capacidades aprendidas de forma prática, e que são voltadas para um contexto, é frequente que diante de uma nova oportunidade de emprego, por exemplo, não termos muitas habilidades desenvolvidas. Por isso, em novos contextos é importante que a pessoa tenha disposição para estar em constante aprendizado.

Na abordagem da Terapia Cognitivo-comportamental, Beck (2013), aponta que a forma como as pessoas interpretam uma situação, enxergando-a de forma irreal, geram pensamentos automáticos (crenças, valores) que muitas vezes trazem prejuízos/sofrimento para o sujeito, por se apresentar por meio de um viés negativo de uma situação e, a partir daí, surgir sentimentos - como tristeza, raiva etc. Esses sentimentos motivam o sujeito a se comportar de uma determinada forma. São chamados de pensamentos desadaptativos e são permeados por crenças originadas nas experiências passadas. A emoção desencadeada leva a pessoa a se comportar de forma disfuncional que, a longo prazo, ocasiona prejuízos à saúde como um todo (física e mental). “O foco principal de intervenção da psicologia, dentro da terapia cognitivo comportamental, está nas cognições e não na manifestação dos comportamentos.” (BECK, 2013)

Compartilhando o mesmo pensamento, Caballo (2003 apud PEREIRA, 2019), verifica que, além do componente comportamental, existe um componente cognitivo, pois o desempenho social das pessoas, por exemplo, é mediado pela forma como as interações sociais são interpretadas cognitivamente. Para um desempenho social adequado, a pessoa deve avaliar o contexto social de forma clara, observar e entender as demandas sociais diante do seu local de atuação e a sua função e à partir desses fatores escolher ou desenvolver os comportamentos mais adequados em seu repertório de habilidades sociais. Se a pessoa faz uma interpretação errônea da situação, diferente do que é esperado para a sua função, torna-se particularmente problemático. No caso de situações com ocorrências frequentes, podem desencadear pensamentos negativos através de avaliações nem sempre realistas, culminando em uma maior dificuldade em apresentar desempenhos satisfatórios ao contexto.

1 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS SOCIAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL, NA FUNÇÃO DE LIDERANÇA

Ocupar um cargo de liderança exige disposição para enfrentar questões que abarcam desde o entendimento da organização, como um todo, passando pelo conhecimento sobre o fluxo de estratégias e das ações que contribuam com a realização do serviço proposto, até o acompanhamento próximo aquilo que está sendo entregue em cada setor da organização.

Dentro de uma organização são exigidos de pessoas que ocupam cargos de liderança, habilidades como saber lidar com conflitos, agir com calma diante de crises, empatia diante do outro e que aprendam a administrar e controlar conflitos bem como suas ansiedades e angústias. (SCHEET, 1999).

É preciso investimento em desenvolvimento interpessoal, gerencial e de grupo. Para ser tomada uma decisão, é importante o desenvolvimento da habilidade de autocontrole – habilidades essas que envolvem (pensamentos), planejamento (habilidades técnicas e comportamentais) e racionalidade. “Liderança é acima de tudo responsabilidade.” (SCHETT, 1999 p. 32). Se uma pessoa, dentro de um cargo de liderança, levar em consideração o desenvolvimento desses aspectos terá ganhos em vários âmbitos. Para a ocupação de um cargo não bastam habilidades técnica e em uma seleção de emprego as habilidades sociais são consideradas como um bom prognóstico. Para a execução da maioria das funções, por exemplo, frequentemente são exigidas algumas habilidades consideradas básicas. São as habilidade de comunicação; habilidades para trabalhar em grupo; habilidades para motivar a

si mesmo e às equipes e outras que podem contribuir com o bom funcionamento da organização como um todo.

Kaiser e Craig (2011), citado por Rocha (2020), identificou em sua pesquisa que existe um preditor de eficácia gerencial: a adaptabilidade.

A capacidade de adaptação de uma pessoa às contingências de mudança, inerentes em cada nível hierárquico, requerem capacidades de autoregulação, flexibilidade e um amplo repertório de comportamentos. [...] o fator agilidade de aprendizado, a adaptabilidade foi identificada como uma metacompetência que habilita o desenvolvimento de outras competências.

Dentro do contexto organizacional, Schette (1990) destaca que:

Se faz necessário o desenvolvimento de habilidades que irão colaborar para a autopercepção, autoconfiança, controle dos impulsos, expressão adequada das emoções e manutenção de relacionamentos harmoniosos, o que não impedirá a ocorrência de conflitos e discordâncias.

Percebendo déficits uma pessoa em um contexto de uma função nova pode buscar suporte de desenvolvimento através de um trabalho individual dentro da psicologia que disponibilizará de conhecimentos e técnicas sustentados cientificamente. Esse trabalho individual de desenvolvimento profissional e pessoal, pode se configurar como um grande diferencial.

Caballo (2020) aborda a existência de vários elementos diferenciadores entre sujeitos hábeis (alta habilidade social – ex.: olhar/contato visual) e não hábeis (baixa habilidade social – ex.: poucos sorrisos). Outro fator observado pelo autor em sujeitos não hábeis, como já citado anteriormente, foi a predominância de esquemas cognitivos negativos de pensamentos sobre o seu comportamento social geral, incluindo a sua atuação social.

Este trabalho pretende descrever o meu percurso (inicial) de desenvolvimento, a verificação da necessidade de aquisição de diversas habilidades e competências sociais exigidas mediante a ocupação de um cargo de liderança em uma instituição governamental, iniciado em novembro de 2019 na cidade de Goiânia. Aborda também algumas etapas de um trabalho de psicoterapia pessoal individual, mediado pela abordagem da terapia comportamental diante da necessidade do desenvolvimento de habilidades e competências sociais no contexto de uma função de liderança.

Visto que na literatura pesquisada existem poucos estudos que abordem esse tema de forma prática, o relato pode se configurar em uma oportunidade de vivenciar, acompanhar uma experiência psicológica que envolvem o aprimoramento e o desenvolvimento de várias habilidades.

2 MÉTODO

Para a elaboração deste trabalho e embasamento do relato de experiência, inicialmente foram pré-selecionados como base de uma pesquisa bibliográfica, diversos artigos dentro da plataforma google acadêmico, bem como dissertações, teses e livros no tema das habilidades e competências sociais. Os materiais abordam a aplicação em diversos contextos. O último filtro realizado buscava o tema voltado para o contexto organizacional.

Os critérios de seleção utilizados, levavam em consideração as publicações mais recentes que abordassem o conceito de habilidades sociais e competências sociais. Contudo materiais que oferecessem uma linha histórica sobre o tema também obtiveram atenção.

O relato de experiência desse trabalho, descreve a trajetória de aprimoramento e/ou desenvolvimento de diversas habilidades exigidas. A função ocupada é uma das responsáveis por uma organização que possui um papel assistencial. A criação da organização se deu em decorrência de um fato específico, ocorrido na cidade de Goiânia, no ano de 1987. Hoje, com 33 anos de existência, ainda mantém o seu papel inicial visando à promoção, prevenção e recuperação de agravos à saúde de uma população específica. Contudo passou por modificações referentes a leis e nomenclatura. O local possui 60 colaboradores, que estão divididos/organizados em 3 (três) diretorias: Diretoria Geral, Diretoria Administrativa e Diretoria Técnica. Faz-se necessário enfatizar que todas as diretorias têm em comum, a incumbência de planejar, orientar, coordenar, controlar, acompanhar e avaliar projetos, bem como coordenar ações dentro de cada exercício (execução e progressos), visando o funcionamento dentro de cada escopo de ação.

Dando ênfase à função de Diretoria Técnica, além das habilidades e competência comuns a todas as outras diretorias, soma-se a responsabilidade de direcionar estratégias e ações de comunicação entre a equipe multidisciplinar e o atendimento direto ao público, enfrentando e resolvendo situações de conflito com equilíbrio e segurança. Para isso, faz-se necessária a articulação de demandas internas/externas, buscando sempre as soluções necessárias. A necessidade de ajuda profissional mediante a administração de tantas exigências e habilidades e competências me fez buscar um trabalho individual de psicologia que pudesse direcionar e colaborar com esse desenvolvimento

Outras habilidades e competências específicas coletadas de um documento oficial, são citadas na tabela 1, logo abaixo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste trabalho, durante o levantamento inicial dos materiais que abrangem o tema, pode-se perceber um interesse crescente pela área de habilidades sociais e a sua aplicabilidade em diferentes contextos e situações sociais. Como mencionado por Bueno (2001), alguns traços de personalidade podem contribuir de forma positiva na aquisição das habilidades sociais, o autor Argyle (1969 apud CABALLO, 2020) enfatiza que “o desenvolvimento das habilidades sociais depende principalmente da maturidade da pessoa e das experiências de aprendizagem pelas quais ela passa”.

Sabendo que as habilidades sociais são responsáveis por resolver problemas imediatos em diversas situações, cada papel exercido vai exigir da pessoa, independente da sua função, um repertório adequado de habilidades e competências sociais, bem como competências técnicas. Muitas dessas habilidades e competências, por não terem sido ainda exigidas, dentro de um contexto específico, não tiveram a chance de ser aprendidas ou treinadas pela pessoa.

Quando uma pessoa passa por uma mudança de atuação, independente da função, haverá necessidades de novas aprendizagens. No contexto da função de liderança, o que é experienciado psicologicamente, impacta diretamente no comportamento da pessoa, visto que, a organização espera que aconteçam sempre ações rápidas, direcionadas às responsabilidades e resultados, espera que aconteça o desenvolvimento a curto prazo. Essas mudanças podem ser interpretadas pela pessoa, de forma positiva ou negativa e ocasionar muito estresse e esgotamento. A percepção e a modificação desta experiência serão de grande importância nesse processo.

Mc Call (2010 apud ROCHA, 2020) enfatiza que ao se assumir uma função de liderança, a pessoa pode se sentir motivada em prol do seu desenvolvimento profissional. E para isso, verifica-se a necessidade do entendimento dos aspectos que englobam desde a comunicação, gerenciamento de equipes, aquisição de confiança para lidar com pressões, complexidade, frustrações, alinhamento de valores pessoais e organizacionais e crescimento e aprendizado contínuo de todos.

Bendassolli (2004 apud ROCHA, 2020, p. 20) enfatiza que:

situações diversas requerem comportamentos diferenciados e condizentes às circunstâncias do momento [...] cada situação vai exigir o comportamento apropriado, bem como as atitudes dos seguidores, a motivação e os resultados. Um líder pode ser eficaz em uma situação ou contexto, e ser ineficaz em outro.

No exercício da função de liderança, dentro do meu relato de experiência, desde o princípio, foram observadas necessidades de aquisição de conhecimentos diversos, voltados para habilidades e competências sociais. Neste contexto, essas aprendizagens aconteceram inicialmente através dos conhecimentos práticos que eram repassados pelos colegas de trabalho e também adquiridos por meio de leituras dos materiais históricos já existentes que abarcavam aspectos importantes relacionados à organização. Juntamente a essas aprendizagens práticas, buscou-se, estruturar, por ordem de importância e similaridade, as habilidades e competências, no contexto da função.

Nesse percurso, partindo dessas habilidades e competências, percebeu-se a necessidade de buscar um trabalho individual de psicologia - sustentado pela teoria da Abordagem da Terapia Cognitivo Comportamental e da utilização de suas técnicas. A demanda inicial seria o desenvolvimento pessoal e profissional e a redução do nível de estresse que a nova demanda ocasionava.

Diferentes autores como Pereira (2019), Trento (2016), Gonçalves (2017) entre outros, estudam as influências das habilidades e competências sociais e podem demonstrar o quanto elas podem impactar na motivação, rendimento e até na saúde mental do trabalhador.

Percebendo uma situação em que exista a necessidade de mudança de pensamento e comportamento, a Abordagem da Terapia Cognitivo-comportamental, enfatiza que a forma como interpretamos as situações, quer dizer, o nosso modelo cognitivo, se for permeado por crenças disfuncionais, pode contribuir negativamente no nosso comportamento, podendo ocasionar prejuízos em diversos aspectos da vida. Como exemplo, dentro de um contexto social, no exercício de uma função, interpretações com vieses negativos podem ativar uma cadeia de emoções, culminando assim, em comportamentos disfuncionais.

Conforme Beck (1997):

Reavaliando e corrigindo seu pensamento, a pessoa aprende a dominar seus problemas e situações[...] Esta abordagem ensina as seguintes operações: monitorar os seus pensamentos automáticos negativos; reconhecer as conexões entre cognição, afeto e comportamento; examinar as evidências a favor e contra o seu pensamento distorcido; substituir essas cognições tendenciosas por interpretações mais orientadas à realidade; aprender a identificar e alterar as crenças disfuncionais que predisõem a distorcer suas experiências.

Considerando as situações de liderança, não há dúvidas de que algumas habilidades são essenciais. Ao ser constatado déficits ou necessidade de aprimoramento, “várias técnicas da terapia cognitivo comportamental, dentro de um programa de desenvolvimento, serão de

grande valia, podendo ser aplicados de forma individual ou em grupos”. (CABALLO 2020, p. 209).

O conhecimento dessas habilidades e competências sociais dentro de qualquer função, seria o passo inicial em qualquer trabalho. No estudo de caso deste trabalho, as seguintes habilidades e competências citadas abaixo, necessárias à função de Diretor (a) Técnico estão pré-estabelecidas conforme documento oficial utilizado como meio de avaliação dentro da função:

Tabela 1: Habilidades e competências para o cargo de diretor (a):

Conhecimentos Técnicos:	Aplicação de conhecimentos teóricos, técnicos e normativos necessários ao desempenho da função; Conhecimentos específicos para o cargo/função envolvendo as rotinas administrativas e fluxo de atividades do setor; Agir com autonomia demonstrando segurança ao transmitir informações relacionadas às atividades sob minha responsabilidade;
Autodesenvolvimento:	Busca pela capacitação e desenvolvimento profissional para melhorar as rotinas de trabalho – manter-se atualizado e informado por meio de leituras, pesquisas, estudos, etc sobre o meu trabalho, indo além da rotina; Concentração de esforços na busca de crescimento e constante aperfeiçoamento;
Iniciativa:	Apresentação de ideias e busca de soluções para os problemas agindo proativamente, antecipando soluções nas mais diversas situações; Apresentar sugestões para melhoria das rotinas de sua unidade e oferecer ajuda quando detecta acúmulo de serviços no âmbito de sua unidade.
Relacionamento Interpessoal:	Interação com os colegas e chefias de forma íntegra e respeitosa, facilitando o diálogo e mantendo o ambiente de trabalho de forma respeitosa, agradável e harmonioso; Saber lidar com as pessoas independentemente do nível hierárquico com respeito à individualidade de cada um, tendo como objetivo a melhoria do trabalho como um todo.
Comunicação:	Diálogo e transmissão de informações, ideias ou ordens verbais com lógica, de maneira clara e objetiva, preocupando-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas. Adaptação da comunicação a diferentes públicos buscando a compreensão dos interlocutores; Disponibilizar dados e informações especializadas necessários ao trabalho, em linguagem compreensível, de forma clara e coerente;
Eficiência:	Otimização do uso de recursos disponíveis, racionalizando os sistemas e métodos de trabalho e minimizando o desperdício para obter melhores resultados na minha área; Realizar tarefas definidas de forma correta com melhor aproveitamento dos recursos; Desenvolver as atividades do cargo de forma planejada, organizada, dentro dos padrões estabelecidos e no prazo estipulado;
Tomada de decisão:	Definição da melhor solução pra os problemas ligados à minha área de atividade, utilizando critérios que me permitem compreender a realidade do problema analisado e a escolha da alternativa para tomar a decisão mais adequada; Selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz implementando soluções adequadas diante dos problemas identificados;
Flexibilidade:	Adaptação a situações novas e mudanças no trabalho, buscando entender e atender novas demandas e prioridades Adaptação de planos e ações com rapidez e facilidade, frente às novas necessidade;
	Enfrentamento e resolução de situações de conflito com equilíbrio e

Administração de Conflitos:	segurança levando em conta diferentes pontos de vista com a finalidade de resolver os problemas possibilitando a busca do entendimento das situações conflitantes; Possibilitar a busca de alternativas nas situações conflitantes pelo esclarecimento das questões de risco, pela existência de uma escuta atenta e de contexto conversacional adequado;
Atendimento à Demanda:	Procurar compreender as necessidades dos usuários/cliente promovendo as ações necessárias para atendê-lo dentro das diretrizes organizacionais Procurar soluções para seus usuários/clientes e os apoiar no acompanhamento da aplicação.
Trabalho em Equipe:	Desenvolvimento das atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto, permitindo que todos façam parte da mesma ação, possibilitando troca de conhecimento e experiência, buscando de forma coesa os objetivos traçados. Trabalhar em prol de esforço que propiciem à equipe conquistas com mais eficácia e qualidade.
Atendimento ao Cliente:	Atendimento aos clientes internos (Colegas de equipe, Chefias, Servidores de outras Unidades) e externos (Usuários do Serviço Público) com Atenção, Clareza, Respeito e Ética; Orientar corretamente os usuários/clientes acerca dos procedimentos de trabalho nos quais atua, transmitindo credibilidade e confiança;
Responsabilidade no Trabalho:	Comprometer-se com suas tarefas e com as metas estabelecidas pelo órgão ou entidade; Cumprir compromissos de trabalho executando as atividades que estão sob sua responsabilidade;
Liderança:	Tomada de decisão e delegação de tarefas responsavelmente, orientando, conduzindo e influenciando sua equipe positivamente. Ajuda às pessoas de sua equipe na construção do consenso e na manutenção da coesão do grupo, reforçando os objetivos definidos; Utilizar critérios retos e justos para lidar com situações idênticas, baseando-se em indicadores objetivos;
Planejamento:	Determinação em função dos objetivos, planos e programas, definindo o que fazer, como fazer, os recursos necessários, prazos, equipes, critérios de acompanhamento, controle das ações contingenciais. Estruturar e sistematizar processos visando a elaboração de planos e programas em função dos objetivos estabelecidos; Planejar e priorizar a realização das tarefas avaliando o que é urgente e importante;
Análise de riscos e oportunidades:	Previsão de ameaças e de ocasiões favoráveis que possam repercutir e influenciar nos resultados dos trabalhos; Identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos estratégicos da organização a partir da análise das ameaças e oportunidades identificadas; Agir preventivamente de modo a minimizar a probabilidade de ocorrência de incidentes e acidentes, melhorando a segurança e reduzindo os gastos.

Fonte: Decreto nº 8.777, de 10 de outubro de 2016, Anexo V.

Em um processo de intervenção dentro da terapia cognitivo comportamental, o terapeuta trabalha tomando decisões de forma colaborativa com o seu cliente, partindo desde a definição dos objetivos e a aplicação de um plano de tratamento que envolve a aplicação de técnicas padronizadas, BECK (2013).

Após o levantamento das necessidades importantes de serem desenvolvidas para uma determinada função, o psicólogo, após uma avaliação, pode estruturar um trabalho de

desenvolvimento pautado em técnicas da terapia cognitivo comportamental. DUCHARM (2004) apud NÓBREGA (2020, p. 25) separa essas técnicas em três categorias:

Terapias de *enfrentamento* como “controle e gerenciamento do estresse”, terapias para *resolução de problemas* “que ajudam pessoas que tem uma capacidade reduzida de gerir os seus problemas no dia a dia e que envolve ensinar a pessoa a reconhecer as situações problemáticas, e técnicas de *reestruturação cognitiva* que envolvem a identificação e alteração de padrões de pensamentos negativos de interpretação do seu mundo através dos esquemas.

Um trabalho de estruturação e educação realizado pelo psicólogo, se mostra importante nesse momento inicial (WRIGHT 2019, p. 47) aborda esses métodos da seguinte forma:

Estabelecimento de metas; Estabelecimento de agendas; Realização e verificação dos sintomas; Realização de ponte entre as sessões; Prover feedback; Dar ritmo às sessões; Prescrição de tarefa de casa; Uso de ferramentas terapêuticas (recorrentes).

Diante das muitas exigências na ocupação de uma função de liderança, a pessoa poderá adquirir habilidades técnicas - conhecimentos específicos, em prol de uma atuação competente. Essas habilidades podem ser possíveis de acordo com (CECCON 2013), por meio de conhecimentos práticos exercitados no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc. Em situações novas, onde é comum um aumento da ansiedade (WRIGHT, 2019) enfatiza que na terapia cognitivo comportamental, como os aspectos cognitivos recebem atenção, levando em consideração que a forma como a pessoa interpreta a situação reflete no seu comportamento, as técnicas de enfrentamento do estresse podem ajudar a identificar os sentimentos angustiantes que estão sendo desencadeados. Com a utilização da técnica de questionamento socrático, o terapeuta pode ajudar a pessoa a perceber como está sendo o seu funcionamento e a partir disso, colaborar para o rompimento de padrões de evitação frequentemente utilizados nessa fase.

Atuando sempre de forma colaborativa, o terapeuta pode auxiliar o seu cliente, direcionando a escolha dos cursos de formação por ordem de importância, em prol da realização destes, o que pode impactar na otimização do tempo agilizando assim, a aquisição dessas habilidades e competências sociais. Aprender estratégias de planejamento, como exemplo, a utilização de agendas, a adoção de ações eficientes, podem contribuir para o seu autodesenvolvimento. Os feedbacks contínuos que são realizados pelo terapeuta ajudam a melhorar a autocrítica do seu cliente.

O desenvolvimento de habilidades voltadas para situações em que são exigidas tomada de decisões rápidas, iniciativa para a resolução de problemas e capacidade de análise de riscos são vistas como estressantes, pois, muitas vezes exigem além da capacidade intelectual no momento. A utilização de técnicas de enfrentamento de acordo com (CECCON 2013), podem oferecer vantagens, pois é no exercício das experiências vivenciadas no dia a dia, que se adquire segurança para a tomada de decisões exatas em ações futuras. Como a terapia cognitivo comportamental tem o seu foco na mudança, o terapeuta pode ensinar estratégias de organização, adotar técnicas de dessensibilização sistemática que estimularão o contato hierarquicamente organizado com situações antes evitadas ou até mesmo de tomada de decisões precipitadas.

O desenvolvimento de habilidades relacionadas à comunicação dentro do ambiente organizacional apresenta-se como um fator de grande importância. A forma de comunicação atuante, de forma interna e externa à organização têm reflexos sobre as relações interpessoais, sobre os resultados no atendimento de demandas apresentadas e na satisfação do trabalho que é entregue pela organização. Agindo com empatia, entendendo o que realmente precisa ser feito e orientando de forma clara, o trabalho em equipe favorecerá a distribuição de atribuições, a administração de conflitos que poderão surgir, bem como o acompanhamento dos resultados dos procedimentos de trabalho. Técnicas de psicoeducação, muito utilizada durante todo o tratamento, além de instrumentalizar o paciente ensinando-o a utilizar os métodos cognitivos e comportamentais em situações futuras, dentro do desenvolvimento de habilidades e competências voltadas à comunicação, pode ensinar sobre os componentes verbais e não verbais envolvidos nesta, e o quanto podem trazer mudanças positivas. Também na comunicação, podem ser utilizados treinamentos de relaxamento que abarcam uma gama de possibilidades de aplicação e o terapeuta conseguirá auxiliar a pessoa a atingir respostas de calma mental e física.

É muito frequente que diante de situações desafiadoras a pessoa adote um padrão catastrófico sobre o futuro. Nesse viés, a técnica de descatastrofização pode ser utilizada pelo psicólogo, pois vai auxiliar o paciente a trabalhar maneiras de enfrentar uma situação temida caso ela se torne real. Por meio da visualização de possibilidades acontecem esforços para modificar as cognições disfuncionais e manejar melhor a ansiedade, WRIGTH, (2019).

As técnicas e possibilidades dentro de um trabalho de psicoterapia são uma realidade dentro da abordagem da terapia cognitivo comportamental e podem variar de acordo com as necessidades do paciente. Todas giram em torno da resolução de um problema e sofrimento, mediante o desenvolvimento do autoconhecimento de várias outras habilidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de qualquer situação considerada nova, uma pessoa independente das suas habilidades sociais, dentro de qualquer função, tem que lidar com vários desafios. Uma primeira experiência de liderança exige mudanças não só relacionadas à aquisição dessas novas habilidades e competências, exige também modificações na forma pensar e agir.

Sabe-se que as habilidades sociais advêm das experiências pelas quais a pessoa é exposta durante a sua vida e que podem ter a sua aquisição favorecida mediante traços da sua personalidade, e que elas também podem variar de acordo com a cultura em que o sujeito se desenvolve ou está inserido bem como com o contexto, sexo e idade. Por isso, o que é considerada habilidade em um contexto pode não ser em outro. A exigência de aprendizagens contínuas se faz presente em todas as áreas de atuação e nos variados papéis que ocupamos. Tudo isso pode representar um peso significativo, exigindo demasiadamente do seu aspecto físico e psicológico, nesse processo de adaptação. Assim, devem ser adotados, movimentos novos em prol da aquisição de novos comportamentos, aprendizados, de novas habilidades, valores. Uma pessoa, dentro de uma nova função, deve estar disposta a passar por processos que envolvem desde autorreflexão até ressignificação do novo papel onde, algumas vezes, será preciso desaprender para aprender.

Um trabalho da psicologia, mediado pela Abordagem da Terapia Cognitivo-Comportamental, pode, diante de variadas situações se colocar como um suporte significativo no desenvolvimento de variadas habilidades que contribuirão para uma melhor qualidade de vida em qualquer área desejada. Por meio da utilização de técnicas variadas que são utilizadas tanto no processo de avaliação, bem como de intervenção, é possível entender como é possível, de acordo com o que é percebido no seu cliente, ocasionar mudanças de pensamento, emoção e comportamento, alcançando assim os resultados diferentes.

A fim de esclarecimento, se faz necessário enfatizar que o terapeuta cognitivo comportamental, não pode ser visto como um mero aplicador de técnicas. Um trabalho terapêutico é complexo e considerado único, pois, varia de acordo com cada cliente e com a natureza das suas dificuldades dentro do seu momento de vida. As técnicas aplicadas sem embasamento científico sobre a sua finalidade pode resultar em equívocos. O foco principal do terapeuta será sempre o seu cliente. Estabelecer uma relação terapêutica para entender como ele pensa, como está o seu nível cultural, o seu desenvolvimento, bem como o seu gênero e cultura são de grande valia no seu trabalho (BECK, 2013).

Um trabalho voltado para cada função exercida dentro do local de atuação, mencionado no meu relato de experiência, seria de grande importância. Podendo ser organizada por setor e área, a atuação de um psicólogo sustentada pela abordagem da terapia cognitivo comportamental aplicadas a pequenos grupos, seria de grande significância, visto que poderia servir de suporte para o desenvolvimento individual/grupal e possivelmente trazer ganhos voltados para a saúde mental do seu trabalhador, bem como para a sua atuação no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Everton Fernando. **Programas e Ações qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites das organizações**. Revista Eletrônica FAFIT/FACIC. Itararé – SP, v.02. n.01, jan/jun. 2011, p 14-25.
- BECK, Aaron T. **Terapia cognitiva dos transtornos de personalidade**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2017.
- BECK, Judith S. **Terapia Cognitivo-comportamental: teoria e prática**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BUENO, José Maurício Haas; Sandra Maria da S. S. Oliveira; José Carlos da S. Oliveira. **Um estudo correlacional entre habilidades Sociais e traços de personalidade**. Psico – USF v.6 no.1 Itaitipa: Jane/June 2001.
- CABALLO, Vicente E. **Manual de Avaliação e Treinamento das Habilidades Sociais**. 1ª ed. São Paulo: Editora Santos, 2020.
- CABALLO, Vicente E. (org.). **Manual para o Tratamento Cognitivo-comportamental dos Transtornos Psicológicos da Atualidade**. Intervenção em crise, transtornos da personalidade e do relacionamento e psicologia da saúde. Santos, 2012.
- CECCON, Jackson José. **Os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes Necessários aos Novos Gestores em Sua Tomada de Decisões**. RJ, 201.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3ª ed: Editora Manole, 2014.
- DEL PRETTE, Almir. DEL PRETTE, Zilda A. P. **No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários**. Universidade Federal de São Carlos; Estudos de Psicologia, 8(3), 413-420. 2003.
- DEL PRETTE, Almir. DEL PRETTE, Zilda A. P. **Competência social e Habilidades Sociais: manual teórico-prático**. Petrópolis: Vozes, 2017.
- GONÇALVES, Rosa Maria Ester Guimarães. **Transtorno de Burnout e Técnicas Cognitivas: Uma Abordagem no Contexto Organizacional**. Revista Pluritas, V.1, N. 1, 2017.

GOIÁS, Governo do Estado, **Decreto nº 8.777**, de 10 de outubro de 2016, Anexo V. Sítio da internet: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/69526/decreto-8777, acessado em 07/06/2021.

MAIA, Denise da Silva. LOBO, Beatriz de Oliveira Meneguelo. **O desenvolvimento da habilidade de solução de problemas interpessoais e a convivência na escola.** Psicologia em Revista, Belo Horizonte, V. 19 N. 1, p. 17-29, abr. 2013.

NÓBREGA, José Cândido da Silva; Aline Carla de Medeiros; Vicente Maia Pinto, Rilda Gomes Silva e Patrício Borges Maracajá. **Psicologia Organizacional: Terapia Cognitiva Comportamental No Coaching Executivo.** Rev. Bras. Pesq. Adm. Brasil, (7).1. 2020.

PEREIRA, A. S; DUTRA-THOMÉ, Luciana. KOLLER S. Helena. **Habilidades Sociais e fatores de risco e proteção na adultez emergente.** Psico Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

SCHETTE, Fátima Rosely. 1999. 121 f. **Ser Líder: Um estudo Fenomenológico de Depoimentos.** Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - PUC Campinas.

SILVA, Pedro Portela. **Psicologia das habilidades sociais: importância do desempenho relacional e o seu treinamento para o bem-estar do sujeito à luz da terapia cognitivo-comportamental.** LUMEN, Recife, v. 26, n. 1, p. 121-133, jan./jun. 2017.

SOUZA, Kellen Nayara et al. **Habilidade Sociais e Estresse no Trabalho.** Anais VIII SIMPAC – volume 8 – n. 1 – Viçosa-MG – jan. – dez. 2016 – p. 458-464.

RIGGIO, R. E.; Throckmorton, B.; DEPAOLA, S. 1990. **Social Skills and self-esteem.** Personality and Individual Differences. V. 11 (8: 799-804) [links]

ROCHA, Mônica de Oliveira. 2020. 146 f. **SOU UM LÍDER E AGORA? A Experiência Psicológica de Tornar-se um Líder de Equipe.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) - PUC Campinas.

RODRIGUES, Weslei A.; NETO, Mário T. R.; FILHO, Cid G. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** Universidade Fumec. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011> Rev. Adm. Pública vol.48 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2014.

TRENTO, Elen k. F; CODINHOTO, Elizângela. **Contextualização das habilidades sociais e a sua importância no trabalho.** Revista Farol, Rolim de Moura – RO, v. 2, n. 2, p. 50-64, dez./2016.

WIGHT, Jesse H. **Aprendendo a terapia cognitivo comportamental: um guia ilustrado, 2.** Ed. Porto Alegre: Artmed, 2019.