

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
CURSO DE PSICOLOGIA

**HABILIDADES SOCIAIS E LIDERANÇA EM UMA MULTINACIONAL
LOCALIZADA EM SÃO LUÍS-MA**

São Luís – MA

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
CURSO DE PSICOLOGIA

JAQUELINE DA CRUZ ROSSI

**HABILIDADES SOCIAIS E LIDERANÇA EM UMA MULTINACIONAL
LOCALIZADA EM SÃO LUÍS-MA**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Psicologia como requisito para obtenção do grau de Formação de Psicólogo na Universidade Federal do Maranhão.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Nádia Prazeres Pinheiro Carozzo

São Luís – MA

2018

da Cruz Rossi, Jaqueline.

Habilidades sociais e liderança em uma multinacional localizada em São Luís - MA / Jaqueline da Cruz Rossi. - 2018.
64 f.

Orientador(a): Nádia Prazeres Pinheiro Carozzo.
Monografia (Graduação) - Curso de Psicologia,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Habilidades Sociais. 2. Liderança. 3. Psicologia Organizacional e do Trabalho. 4. Relações Interpessoais.
I. Prazeres Pinheiro Carozzo, Nádia. II. Título.

JAQUELINE DA CRUZ ROSSI

**HABILIDADES SOCIAIS E LIDERANÇA EM UMA MULTINACIONAL
LOCALIZADA EM SÃO LUÍS-MA**

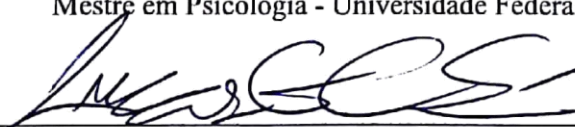
Monografia apresentada à Coordenação do Curso de
Psicologia como requisito para obtenção do grau de
Formação de Psicólogo na Universidade Federal do
Maranhão.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a. Ma. Nádia Prazeres Pinheiro Carozzo (Orientadora)

Mestre em Psicologia - Universidade Federal do Maranhão



Prof. Dr. Lucas Guimarães Cardoso de Sá (Examinador)

Doutor em Psicologia - Universidade Federal do Maranhão



Prof.^a. Ma. Yram de Olinda Neves Miranda (Examinador)

Mestre em Psicologia - Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a. Dra. Yldry Souza Ramos Queiroz Pessoa (Suplente)

Doutora em Psicologia - Universidade Federal do Maranhão

São Luís – MA

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, da qual tive que me afastar para trilhar a minha jornada, mas que mesmo distante me apoiou e confortou.

Agradeço em especial a minha mãe, que me deu todo o apoio para que eu realizasse o sonho de me tornar psicóloga e que não mediu esforços em nenhum momento para que isso se tornasse realidade.

À minha irmã, que sempre foi um grande exemplo de profissional e por muitas vezes me inspirou a ser a melhor versão de mim mesma.

À minha família ludovicense, que durante esses anos foram o meu suporte, me acolheram de forma a tornar minha caminhada menos solitária e mais feliz. Bettina, Dalmo, Hany, Thiago, Raul e tantos outros, vocês estão no meu coração para sempre.

À minha amiga Gisele, que me ajudou em vários momentos desse trabalho e que sempre foi paciente comigo. Também, as minhas amigas Natália, Rayssa e Laryssa por me aguentarem, ainda que nos momentos de estresse e que sempre estenderam as mãos para mim.

Às minhas queridas “chefinhas”, Danielle Lima e Joseane Silva, que compartilharam comigo muito conhecimento e me tornaram uma profissional melhor e para além disso, sempre tiveram apreço e carinho por mim.

À minha supervisora de estágio, Nazaré Costa, grande exemplo de profissional e ser humano que tive a oportunidade de conviver e que, certamente, foi fundamental para que eu encerrasse essa jornada.

À minha dupla de várias experiências acadêmicas, Paula Kruger, que acompanhou esse caminho cheio de pedras e que foi vencido com muito humor, afinal rir é um ótimo remédio. Obrigada pelo apoio e companheirismo nessa estrada longa!

Ao professor Lucas Sá, profissional que tanto admiro pela competência, inteligência, humor e paciência. Obrigada por aguentar as milhões de perguntas e aparecer, sempre, com a luz no fim do túnel.

E claro, à minha orientadora, Nádia Pinheiro, a quem na verdade não tenho palavras suficientes para agradecer todo o carinho, apoio e dedicação, não só para a

escrita desse trabalho, mas, em muitos momentos da minha vida acadêmica. Essa profissional me inspirou de tamanha forma que desde o primeiro contato tenho trabalhado em prol de me tornar uma profissional melhor sob sua influência. Nádía, minha admiração por ti andará comigo lembrando sempre do modelo de profissional que desejo seguir!

Por fim, a todos que direta ou indiretamente estiveram comigo nessa caminhada, meu muito obrigada!

“Não importa aonde você parou... Em que momento da vida você cansou... O que importa é que sempre é possível e necessário "Recomeçar". Sofreu muito nesse período? Foi aprendizado... Chorou muito? Foi limpeza da alma... [...] Acreditou que tudo estava perdido? Era o início da sua melhora... Recomeçar... Hoje é um bom dia para começar novos desafios. Onde você quer chegar? Ir alto...Sonhe alto... [...] queira o melhor do melhor, queira coisas boas para a vida.”

(Paulo Roberto Gaefke)

RESUMO

As habilidades sociais (HS) são um conjunto de comportamentos emitidos socialmente e necessários a uma relação interpessoal bem-sucedida. Antes delimitadas ao contexto social, atualmente passaram a ser consideradas no contexto profissional e nas organizações, sendo apontadas como fator preditor para o bom desempenho do líder e seus liderados e conseqüente sucesso das organizações. Dessa forma, esse estudo objetiva analisar o repertório de habilidades sociais de líderes de uma organização multinacional e correlacionar essa variável aos estilos de liderança que podem ser exercidos pelos mesmos. Para isso, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva e correlacional, na qual participaram 16 líderes que, de forma voluntária e anônima, após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), responderam a três instrumentos: Protocolo de Caracterização individual (PCI), Inventário de Habilidades Sociais (IHS) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Os dados foram analisados no programa estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 20.0. Os resultados indicaram que os participantes apresentam um repertório bastante elaborado de habilidades sociais; já quanto aos estilos de liderança o tipo “situacional” se destacou, ainda que os participantes tenham apresentado escores elevados para os tipos “tarefa” e “relacionamento”; a correlação encontrada foi direta, moderada e significativa entre o Fator 1 “Relacionamento” da EAEG e o Fator 2 “Autoafirmação na expressão de sentimento positivo” do IHS ($\rho = 0,579$; $p < 0,05$) e entre o Fator 2 “Tarefa” da EAEG e o Fator 4 “Autoexposição a desconhecidos e situações novas” ($\rho = 0,548$; $p < 0,05$). A relação entre o repertório de HS e o estilo de liderança pode afetar o ambiente organizacional em termos de motivação, engajamento e produtividade dos funcionários, promovendo um ambiente organizacional com menos conflitos e mais coordenação e organização.

Palavras Chave: Habilidades Sociais; Relações Interpessoais; Liderança; Psicologia Organizacional e do Trabalho.

ABSTRACT

Social skills (HS) are a set of different kinds of behavior in the face of social demands necessary for a successful interpersonal relationship. Previously delimited for the social context, nowadays are considered in the professional context, being pointed as a predictor factor for the leader's good performance and organizations success. Therefore, this study aimed to analyze the leaders social skills repertoire of a multinational organization and to correlate this variable with the leadership styles. A descriptive and correlational study was carried out with 16 leaders who, voluntarily and anonymously, after the signing Term of Free and Informed Consent, responded to three instruments: Individual Characterization Protocol (ICP), Inventory of Social Skills (IHS) and the Management Style Assessment Scale (EAEG). The data were analyzed in the statistical program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 20.0. The results indicated that the participants presented a very elaborate social skills repertoire; still on the styles of leadership, the "situational" type was highlighted, although the participants presented high scores for the "task" and "relationship" types; the correlation was found to be direct, moderate, and significant between the EAEG factor "Relationship" and the IHS Factor 2 "Self-affirmation in the expression of positive feeling" ($\rho = 0.579$; $p < 0.05$) and between EAEG Factor "Task" and IHS Factor 4 "Self-Exposure to unknown and new situations" ($\rho = 0.548$; $p < 0.05$). The relationship between the HS and leadership style can affect the organizational environment in terms of motivation, engagement and productivity of employees, promoting an environment with less conflicts and more coordination and organization.

Keywords: Social skills; Interpersonal Relationships; Leadership; Work and Organizational Psychology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Cinco estilos de gerenciais segundo Blake e Mouton.....	18
----------	---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Fatores do Estilo Gerencial segundo Melo.....	21
Quadro 2	Classificação das HS de Del Prette e Del Prette.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Protocolo de caracterização individual – PCI.....	30
Tabela 2	Escore geral: Inventário de Habilidades Sociais – IHS.....	34
Tabela 3	Escore feminino por fator do IHS.....	35
Tabela 4	Escore masculino por fator do IHS.....	36

LISTA DE SIGLAS

CEP	Comitê de Ética
CFP	Conselho Federal de Psicologia
CHAO's	Conhecimento, Habilidades, Aptidões e Outras características
CNM/CUT	Confederação Nacional dos Metalúrgicos
DP	Desvio Padrão
EAEG	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
HS	Habilidades Sociais
IHS	Inventário de Habilidades Sociais
PCI	Protocolo de Caracterização individual
POT	Psicologia Organizacional e do Trabalho
PRODIP	Programa de Desenvolvimento Interpessoal Profissional
RIHS	Grupo Relações Interpessoais e Habilidades Sociais
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TA	Treinamento Assertivo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
THS	Treinamento de Habilidades Sociais
UFMA	Universidade Federal do Maranhão

SUMÁRIO

RESUMO	7
1 INTRODUÇÃO	14
2 MARCO TEÓRICO	16
3 OBJETIVOS	32
4 MÉTODO	33
4.1 Delineamento de Pesquisa	33
4.2 Aspectos Éticos.....	33
4.3 Participantes.....	33
4.4 Local	34
4.5 Instrumentos.....	34
4.6 Procedimentos.....	36
Coleta de dados.	36
Análise de dados.....	37
5 RESULTADOS	38
6 DISCUSSÃO	43
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51
ANEXOS	59
ANEXO A – Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG).....	60
APÊNDICES	61
APÊNDICE A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	62
APÊNDICE B: Protocolo de Caracterização Individual (PCI).....	64

1 INTRODUÇÃO

A questão do que é preciso para se tornar um líder é objeto de curiosidade desde as primeiras formas de organização social. Sua investigação científica tomou força no início do século XX, com o conjunto das teorias clássicas. A Teoria dos Traços, por exemplo, acreditava que a liderança era inata e, portanto, se engajou em identificar e listar os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes. Entretanto, diante da dificuldade em isolar essas características inatas e com a inconsistência dos dados encontrados, passou-se a se investigar os comportamentos necessários ao exercício da liderança, esforço conhecido como Teoria Comportamental. Há ainda um enfoque para além dos comportamentos do líder, englobando as variáveis e o contexto em que o líder exerce influência sob seus liderados, conhecido como Teoria Situacional ou Contingencial (SANTIAGO, 2007; DUTRA, 2014).

Os diversos modelos vigentes atualmente que buscam explicar a liderança e caracterizar o estilo do líder ideal têm em comum o foco no relacionamento líder-liderado e, conseqüentemente, no repertório de habilidades sociais que estes devem apresentar para obtenção dos melhores resultados possíveis. Conforme Nyaradi e Vilas Boas (2004, p. 10):

É no contexto de trabalho, onde a rápida mudança e os novos paradigmas implicam habilidades como as de coordenar grupos, liderar equipes, manejo de stress e de conflitos interpessoais e intergrupais, organização de tarefas, resolução de problemas, tomada de decisões, promoção da criatividade do grupo, competência para falar em público, argumentar e convencer na exposição de ideais e promoção da criatividade do grupo.

Nesse sentido, a habilidade do líder em relacionar-se interpessoalmente, torna-se um dos fatores para o sucesso organizacional. Para além da capacidade técnica, o líder moderno precisa apresentar um repertório bem desenvolvido de habilidades sociais (HS), pois isso afeta diretamente a natureza da relação que ele vai estabelecer com seus liderados e a forma como estes vão conduzir os processos organizacionais (COSTA; COSTA, 2015).

Segundo Del Prette e Del Prette (2013, p.31), as habilidades sociais são “diferentes classes de comportamentos sociais do repertório de um indivíduo, que contribuem para a competência social, favorecendo um relacionamento saudável e produtivo com as demais pessoas”. E, é através do relacionamento, que o líder articula

os processos organizacionais, alterando e adequando-os conforme as necessidades e demandas (DAVEL; MACHADO, 2001).

Nesse sentido, falar de liderança implica falar do campo teórico-prático das HS. Compreender o conceito e classificação desse conjunto de habilidades e como é possível desenvolvê-las é questão chave do processo de liderança e de como se tornar um bom líder. Os efeitos que um líder provoca em seus liderados estão diretamente ligados a questões como motivação e engajamento da equipe e conseqüentemente, ao sucesso ou fracasso de uma organização (COSTA; COSTA, 2015; MAXIMIANO, 2007).

Dessa forma, este estudo objetivou analisar o repertório de habilidades sociais de líderes de uma organização multinacional e correlacionar essa variável aos estilos de liderança que podem ser exercidos pelos mesmos. Para isso, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva e correlacional, na qual participaram 16 líderes que, de forma voluntária e anônima, responderam a três instrumentos: Protocolo de Caracterização individual (PCI), Inventário de Habilidades Sociais (IHS) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Os dados foram analisados no programa estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 20.0 e posteriormente, discutidos com base no referencial teórico.

Neste trabalho monográfico, encontram-se uma breve revisão conceitual acerca do tema da liderança e das habilidades sociais; e evidências de investigações que caracterizam e relacionam o repertório de habilidades sociais com o tipo de liderança exercido de ocupantes de cargos de liderança. Em seguida, são explicitados os aspectos metodológicos e éticos, apresentados e discutidos os resultados encontrados, e, por último, as considerações finais, limitações deste estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 MARCO TEÓRICO

Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira, é abordado o tema da liderança, contemplando os principais conceitos e teorias acerca do tema, bem como as habilidades e competências de um líder. A segunda parte traz o conceito de habilidades sociais, sua classificação e evidências científicas sobre a importância de um repertório elaborado para aqueles em papel de líder.

2.1 LIDERANÇA: ASPECTOS CONCEITUAIS E PRÁTICOS

2.1.2 O conceito de liderança

A investigação do que é liderança tomou força no século XX. Tal fato está relacionado à substituição da abordagem clássica de Fayol e da administração científica de Taylor, que enfatizam as tarefas dentro do ambiente organizacional, pela Teoria das Relações Humanas desenvolvida por Mayo, por volta da década de 30, que enfatiza as pessoas, a dimensão humana na organização (SANTIAGO, 2007). Esse movimento desperta o interesse para as relações humanas dentro da organização o que, conseqüentemente, afeta a visão do papel do líder.

Vários autores se debruçaram no conceito de liderança e alguns deles passam a ser citados. Bass (1990, p.187), discorre sobre a liderança como:

“[...] interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve uma estruturação ou uma reestruturação de situações, percepções e expectativas destes membros. Líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos de outras pessoas os afetam”.

Já para Bennis (1996, p .36), “liderança é a capacidade de criar uma visão apaixonante, transformá-la em realidade e mantê-la por um longo período de tempo”. Chiavenato (2000, p.107) conceitua liderança como “a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos”. Carloz, Bazon e Oliveira (2011) retomam o sentido de liderança enquanto processo de influência ao afirmar que:

“O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento. Podemos observar o processo de liderança em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados. Ao observar o processo de liderança em qualquer desses espaços sociais,

pode-se verificar que qualquer pessoa é capaz de exercer influência sobre outras – portanto, todos são potencialmente líderes” (p. 13).

Na visão de Hunter (2006), liderar significa envolver e conquistar as pessoas para que estejam dispostas e se empenhar em seu serviço com criatividade e excelência. Já Vergara (2007, p.75) enfatiza que “a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, visão e dos objetivos empresariais”.

Os diversos autores acima citados apontam para um aspecto em comum: a liderança enquanto um processo de relação e de influência interpessoal. Pode-se, portanto, afirmar que a liderança é um complexo processo que tem papel fundamental na eficácia dos grupos e das organizações, uma vez que permite o estabelecimento de objetivos comuns e a organização e sistematização do funcionamento das equipes de trabalho. Por isso, para além da conceituação, existiu e ainda existe uma intensa preocupação em sistematizar as habilidades e competências que fazem de alguém um líder.

2.1.3 Teorias clássicas sobre estilos de liderança

Na busca em se caracterizar o líder, suas competências e habilidades, três teorias clássicas foram fundamentais: a Teoria dos traços, as Teorias Comportamentais e a Teoria Contingencial ou Situacional.

Teoria dos Traços. A Teoria dos Traços parte da ideia de que é possível utilizar instrumentos para prever características da personalidade ou medir inteligência. Nesse sentido, esta teoria estaria à procura por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que descrevessem os líderes e os distinguissem dos demais (ROBBINS, 2005).

Vergara (2007) descreve que o líder nasce com características físicas e intelectuais, habilidades sociais e de realização de tarefas que determinam a liderança. Nesse sentido, por muito tempo, os pesquisadores se empenharam em listar os traços de um líder, por meio da comparação entre os sujeitos considerados líderes e pessoas comuns; ou por meio da comparação entre os considerados líderes eficazes e líderes ineficazes. Em meio aos resultados, deparou-se com a dificuldade em distinguir esses grupos de uma forma significativa, evidenciando uma falha importante: somente a

existência de determinados traços não são suficientes para explicar a variabilidade dos desempenhos sociais de situação para situação (JESUÍNO, 1987). Essas são importantes características para a efetividade da liderança, porém não são suficientes para determinar quem é ou não um líder.

Com a emergência da escola de Relações Humanas de Mayo, que enfoca as relações interpessoais como a grande questão da liderança, surge uma nova abordagem que desloca a tônica dos estudos de liderança para o comportamento do líder: a abordagem comportamental.

Teorias Comportamentais. Esta nova abordagem, além de ter um novo enfoque, tenta corrigir uma das falhas da Teoria dos Traços: a ideia de que a liderança é inata. Se o comportamento pode ser aprendido, a liderança também. Segundo Robbins (2005, p.260): “a diferença básica entre as teorias dos traços e a comportamental é que a primeira pressupõe que os líderes nascem com as características de liderança, e não que eles se formam líderes, e a segunda que esses comportamentos poderiam ser ensinados”.

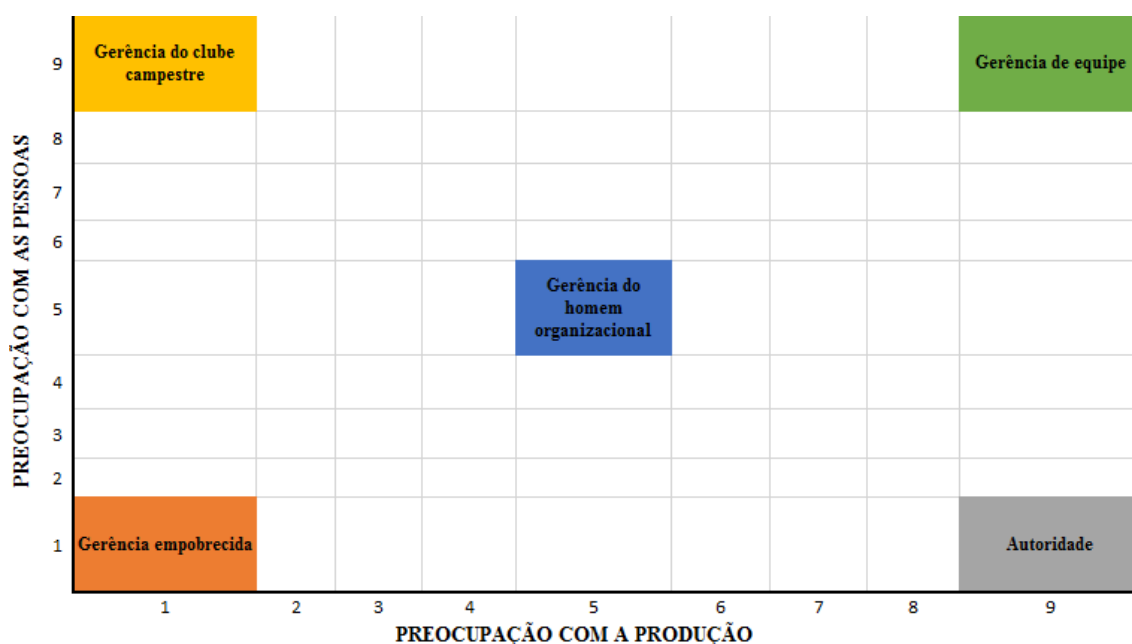
A abordagem comportamental sobre liderança é composta por diversos estudos e teorias. Dentre eles: (a) a teoria dos três estilos de liderança, que categorizaram a existência de três estilos de liderança: autocrático, liberal e democrático (LEWIN, 1965; WHITE; LIPPITT, 1960). Cada um desses estilos influencia diferentemente nos processos de trabalho, segundo Chiavenato (2005), na liderança autocrática o líder é quem decide e determina como e por quem a tarefa deverá ser realizada. Na liderança democrática a decisão é estimulada e assistida pelo líder, sendo o grupo responsável por determinar a programação dos trabalhos. E, a liderança liberal, em que o grupo tem total liberdade para decidir e determinar como o trabalho será realizado, com participação mínima do líder. Ressaltando-se que, conforme Chiavenato (2010), um mesmo líder pode apresentar um estilo de liderança diferente a cada situação que surge, conforme a necessidade momentânea.

(b) Liderança centrada na tarefa ou centrada na pessoa / orientado para as pessoas ou orientada para a produção, que enfatizou duas categorias de liderança: centrada na tarefa e centrada nas pessoas (MELO, 2004). A centrada na tarefa é aquela que busca definir e estruturar os papéis tanto do líder quanto dos funcionários, em busca do seu objetivo; podendo ser chamada de estrutura de iniciação. Já a centrada nas

peças é aquele líder que se foca nas relações, na motivação dos funcionários, podendo ser chamada de consideração (HERSEY; BLANCHARD, 1986; ROBBINS, 2005).

(c) o Grid Gerencial, desenvolvido por Blake e Mouton, em 1964, que criaram uma representação gráfica bidimensional dos estilos de liderança, que envolvem: preocupação com pessoas e preocupação com a produção (MELO, 2004). O estilo de liderança é, então, identificado a partir da intersecção da nota atribuída a cada uma das duas variáveis.

Figura 1- Cinco estilos de gerenciais segundo Blake e Mouton



Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1989, p. 13).

Assim, os autores identificaram e descreveram cinco estilos gerenciais, sendo eles: a gerência empobrecida (1 e 1), que faz uso do menor esforço possível na realização do trabalho para manter a participação organizacional; a gerência do clube campestre (1 e 9), que visa uma atenção cuidadosa às necessidades das pessoas, em busca de um relacionamento satisfatório que conduzirá a um ambiente organizacional e a um ritmo de trabalho cordial e descontraído; a gerência do homem organizacional (5 e 5), que busca o desempenho adequado da organização através do equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e a manutenção em nível satisfatório da disposição das pessoas; gerência autoridade (9 e 1) é o estilo de liderança que acredita na eficiência

das atividades enquanto resultado de medidas relacionadas com as condições de trabalho no qual os elementos humanos interferiram o mínimo; e o estilo considerado ideal pelos mesmos, a gerência de equipe (9 e 9), em que a realização do trabalho depende do empenho das pessoas, sendo que a interdependência, por meio de um denominador comum, conduz relacionamentos de confiança e respeito (BLAKE; MOUTON, 1989).

Teorias Contingenciais ou Situacionais. As dificuldades em isolar traços ou em listar comportamentos de liderança conduziram os estudos a uma variável diferente: a situação. De acordo com Melo (2004, p.41), “a evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar traços ou comportamentos e deveriam ser consideradas as condições situacionais”. Nessa perspectiva, tal abordagem dedicou-se a identificar os fatores ambientais e as variáveis situacionais que influenciavam na forma de liderança, para que assim, fosse possível prever estilos de liderança eficazes para diferentes situações.

Nesse grupo de teorias, destacam-se dois modelos situacionais de liderança. O primeiro é o modelo contingencial de Fiedler, que propôs um modelo de liderança pautado na premissa de que existem contingências que tornam um estilo de liderança mais eficaz que outro. Dessa forma, o líder pode estar orientado à tarefa ou ao relacionamento, entretanto, o seu desempenho é determinado conforme a interação do estilo com três importantes variáveis (1) o grau de estruturação da tarefa a ser desenvolvida pelo grupo de trabalho; (2) a quantidade de poder que o líder dispõe, conforme a hierarquia da organização; e 3) a qualidade das relações interpessoais entre o líder e os membros do grupo. Estando ciente do seu estilo de liderança, o líder pode diagnosticar a situação e determinar se esta é favorável ou desfavorável (FIEDLER; GARCIA, 1987; DE RÉ, 2011).

A partir dos resultados do seu trabalho, ele propõe os seguintes cenários: 1) em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com maior orientação para as tarefas seria o mais eficaz; 2) em situações intermediárias, ou seja, nem muito favoráveis nem muito desfavoráveis, o líder com maior orientação para as pessoas será o mais eficaz. Para Fiedler e Martin (1984), a eficácia de um grupo irá depender da habilidade que o líder tem para adequar o estilo com as demandas das situações.

Segundo, a Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard. Estes autores, em 1986, elaboraram uma teoria em que o elemento situacional é o nível de maturação dos subordinados ao líder. Para Melo (2004), isso se refere à extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição para realizar uma tarefa específica. A relação líder-subordinado, dependendo do nível da maturidade e do trabalho, dimensionadas em “pouco” ou “muito”, pode, então, definir quatro diferentes estilos de liderança. São eles: delegar, compartilhar, persuadir e determinar. Considerando que a maturidade dos subordinados se altera com o passar do tempo e da experiência, o estilo de liderança também é algo que se altera. Gil (2012) afirma que a relação chefe-subordinado atravessa as quatro fases na medida em que aumenta a maturidade dos subordinados. Isso quer dizer que com as mudanças das contingências, faz necessário mudar o estilo de liderar.

Para esse trabalho, esse modelo teórico-explicativo será levado em consideração pra discutir os dados encontrados.

2.1.4 A nova liderança: Teorias Contemporâneas

Dentre o grupo de teorias surgidas a partir da década de 80, consideradas contemporâneas, destacam-se: a liderança carismática, a transacional, a transformacional e a visionária.

Liderança carismática. House (1977) foi um dos primeiros autores a estruturar essa teoria. Segundo Gomes e Cruz (2007, p.147):

“O interesse desse autor traduziu-se pelo formular de um conjunto de hipóteses sobre as características e comportamentos dos líderes carismáticos que ajudavam a explicar a adaptação a diferentes situações, bem como a eficácia obtida nas funções exercidas. Neste sentido, foram apresentados não só os comportamentos associados à liderança carismática, mas também alguns traços de personalidade e variáveis situacionais que explicavam o surgimento de indivíduos carismáticos.”

Para House (1977), a questão da liderança está no emocional muito mais do que no racional. Ele elenca três características básicas que um líder carismático deve ter: auto-confiança elevada, domínio do conhecimento e convicção na integridade moral de suas crenças. As características que compõem esse modelo de liderança estão relacionadas com a produção de efeitos positivos do líder sob seus subordinados, gerando alto grau de comprometimento e engajamento no trabalho. Maximiano (2007)

explica que os líderes carismáticos afetam os seus seguidores, os encorajam e inspiram a transcenderem seus próprios interesses, dando o máximo de si para a concretização das metas.

Liderança transaccional e transformacional. Esse modelo foi construído a partir dos trabalhos de Bass (1985), que diferencia dois estilos de liderança, a transaccional e a transformacional. Segundo Gomes e Cruz (2007, p.152):

“[...] o líder transaccional baseia a sua ação na legitimidade e autoridade que lhe são reconhecidas em termos formais para exercer o poder, representando práticas comuns a ênfatização das regras e das normas estabelecidas superiormente e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas. [...] já no que se refere aos transformacionais, os processos de motivação são fundamentados num apelo a valores morais e ideais superiores que vão além dos interesses de cada um. Assim sendo, atribui-se ao líder uma capacidade para formular e articular uma determinada "visão" para a organização que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio.”

Nesse sentido, o líder transaccional é mais orientado para a tarefa, enquanto o líder transformacional é mais orientado para as pessoas e para a mudança, o que se assemelha à teoria anterior da liderança carismática. Robbins (2005) defende que apesar de todas as diferenças, essas abordagens não deveriam ser vistas como opostas e sim como complementares. Soma-se a isso o fato de que apesar de ter um desempenho além da liderança situacional, é nesta que a liderança transformacional encontra sua base.

Liderança Visionária. Robbins (2000, p.400) conceitua a liderança visionária como “a habilidade para criar e articular uma visão do futuro realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa”. Ele defende ainda que quando selecionada e implementada apropriadamente, a visão será o ponto de partida para o futuro, clamando por habilidades, talentos e recursos para fazê-lo acontecer. As principais características desse estilo de liderança segundo Robbins (2005), são: 1) Capacidade de explicar a visão para os outros, tornando a clara em termos de ações e propósitos; Capacidade de expressar a visão através do comportamento, agindo de forma que transmita e reforce a visão e 3) Ser capaz de estender a visão a contextos diferentes de liderança, para que possa ser aplicada em diversas situações.

Bass (1985) afirma que sob a liderança de visionários, o controle organizacional é mantido por meio da socialização, do compartilhamento de visões e valores, o que lembra o componente inspirador da liderança transformacional. E, avaliando essa semelhança, é possível perceber, na verdade, que os modelos

contemporâneos de liderança têm em comum a tendência a enfatizar a influência da relação líder-liderado, enfocando aspectos como: motivação, engajamento, compartilhamento. O fenômeno da liderança passa, então, a ser percebido como resultado principal da interação entre pessoas e o contexto. E, conforme defende Melo 2004, essas abordagens não devem ser consideradas de forma excludentes, mas sim, complementares.

2.1.4.4 Melo e a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais - EAEG

Melo, 2004, se dedicou ao estudo da gerência de pessoas para a construção de um instrumento que pudesse avaliar o estilo gerencial de líderes e gerentes. Como citado anteriormente, ele defende a complementaridade das teorias clássicas e contemporâneas de liderança e avaliando pontos convergentes entre as mesmas, o autor chegou à conclusão de que o processo de gerir pessoas pode ter foco em três diferentes fatores, sendo eles: a tarefa, o relacionamento e a situação.

O fator tarefa, por exemplo, pode ser revisitado nos estudos de Ohio como “estrutura inicial” ou como “preocupação com a produção” no modelo de Blake e Mouton. Enquanto o fator Relacionameto, pode ser revisitado nos estudos de Ohio como “consideração”, no modelo de Blake e Mouton como “preocupação com as pessoas”, no modelo de Fiedler como a orientação para o relacionamento líder-membros. Já o fator situação pode ser destacado em todas as teorias situacionais aqui citadas, principalmente na liderança situacional de Hersey e Blanchard (MELO, 2004).

Nos estudos para construção e validação do seu instrumento, a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais, Melo sugeriu a seguinte definição constitutiva para cada um dos três fatores citados:

Quadro 1 – Fatores do Estilo Gerencial segundo Melo

Fator Tarefa
Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização de tarefas.
Fator Relacionamento

Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.
Fator Situação
Refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

Melo, 2004, p. 51.

Para essa pesquisa, será levado em consideração o constructo teórico proposto por esse autor, visto que se fará uso também, do instrumento proposto pelo mesmo.

2.1.5 Habilidades e Competências do líder

Por meio da abordagem orientada à pessoa chegou-se ao que se denomina atualmente de CHAO's: “conhecimento, habilidades, aptidões e outras características necessárias para a realização de um determinado trabalho” (SPECTOR, 2006, p.81).

Para além dos diversos modelos de liderança apresentados acima, outros autores têm se dedicado a identificar habilidades e competências essenciais do líder. Para este projeto, serão considerados alguns dos principais.

Um dos primeiros estudiosos a identificar grupos de habilidades básicas de um líder, foi Robert Katz, em 1974. Segundo ele, o líder pode apresentar três níveis de habilidades, dependendo do contexto em que está inserido, sendo eles: (1) habilidade técnica: conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas para o desenvolvimento de uma atividade; (2) habilidade humana: capacidade de lidar com pessoas e obter resultados pelo trabalho em equipe; (3) habilidade conceitual: capacidade de promover a coordenação e integração das atividades da organização, conduzindo para um objetivo comum, e que requer incorporar os aspectos das habilidades técnica e humana.

Já Agostinho Freitas, em 1991, listou dez habilidades que o líder ideal deve ter: (1) conhecimento da atividade que lidera; (2) iniciativa e poder de coordenação; (3)

poder de delegar – ser democrático; (4) bom julgamento, discernimento e imaginação; (5) senso de justiça; (6) habilidade de aceitar responsabilidade; (7) poder de expressar o objetivo comum; (8) habilidade de refletir o progresso do grupo; (9) habilidade de saber ouvir; e (10) equilíbrio emocional.

Outros estudiosos, como Whetten e Cameron (1995), também identificaram habilidades relevantes para cargos de liderança, dentre elas: comunicação verbal; gestão do tempo e estresse; gestão das decisões; reconhecimento, definição e solução de problemas; motivar e influenciar outras pessoas; delegar; estabelecer e articular metas; autoconhecimento; construção de equipes e gestão de conflitos. Dentre as pesquisas desses autores, eles afirmam que esse conjunto de habilidades para liderar pessoas é o melhor preditor de rendimento financeiro de empresas de alta performance (TADEUCCI, ARAUJO, RIBEIRO, 2013).

Oliveira e Tadeucci (2008) identificaram competências no sentido da "capacidade de criar ambientes voltados à participação, ao comprometimento, à motivação e ao envolvimento [...] capacidade de comunicação eficaz, de forma a desempenhar seu papel de tradutor e negociador entre sua equipe e a alta direção" (p.90), que são fundamentais na promoção de mudanças e melhorias no ambiente organizacional.

Já Karim Khoury (2009) defende que o repertório de liderança está ligado, principalmente, à inteligência emocional. Esta é composta por cinco elementos-chave: autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais. A classificação proposta pelo autor é de que os elementos autoconsciência (demonstrada através da autoavaliação, autoconfiança e autocrítica), autogerenciamento (demonstrada através do autocontrole, confiabilidade, integridade, adaptabilidade) e automotivação (orientação para os resultados e otimismo) compõem um grupo de competências pessoais. Já os elementos de empatia e habilidades sociais (comunicação, gerenciamento de conflitos, estabelecimento de laços, trabalho em equipe) compõem um grupo de competências sociais.

Lopes et al. (2015) defendem que “[...] tornar-se um líder significa desenvolver *habilidades de pessoas*, que são habilidades de relacionar-se bem com as outras pessoas e especialmente, ter uma comunicação, escrita e oral, efetiva” (p. 405, *tradução nossa*). Mais uma vez, a questão da liderança retorna às relações interpessoais. “O trabalho e as

atividades ocupacionais em geral constituem contextos essencialmente interativos e, portanto, demandam habilidades de relacionamento interpessoal, também contribuindo para o desenvolvimento desse repertório” (PEREIRA; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2009).

Conforme Costa e Costa (2015), o indivíduo com um repertório elaborado de habilidades sociais apresenta maior adaptação às demandas do contexto, assim, no ambiente organizacional, profissionais socialmente habilidosos contribuem significativamente na qualidade das relações entre os colaboradores, impactando quantitativa e qualitativamente no trabalho. Em contrapartida, indivíduos com repertório social pouco elaborado podem causar prejuízos ao andamento da organização.

2.2 HABILIDADES SOCIAIS

2.2.1 História e conceito

A origem do movimento das habilidades sociais (HS) é frequentemente atribuída aos trabalhos de Salter (1949), que buscava promover técnicas para aumentar a expressividade verbal e facial. Já em 1958, Wolpe desenvolveu um método de tratamento da ansiedade, que favorecia a expressão dos sentimentos, que ficou conhecido como Treinamento Assertivo (TA). E Lazarus (1973), inicialmente seguidor de Wolpe, passa a divergir no que diz respeito ao enfoque dado por este aos sentimentos negativos e com isso, sugere, pioneiramente, a inclusão de outros comportamentos como HS, tais como: dizer não; pedir favores e fazer reclamações; expressar sentimentos positivos e negativos; iniciar, manter e encerrar conversas. (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2012).

O movimento do TA teve força, principalmente, nas décadas de 70 e 80 em território norte-americano. Ao mesmo tempo, na Europa, um outro movimento se iniciava com Argyle (1967), autor ligado principalmente à Psicologia do Trabalho e às interações homem-máquina; disseminador do chamado Treinamento de Habilidades Sociais (THS) e da terminologia *Habilidades Sociais* (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2012).

Essas abordagens foram fundamentais para o desenvolvimento dos estudos acerca do relacionamento interpessoal. Contudo,

“Enquanto o THS, como um conjunto de técnicas, aplica-se a todo e qualquer déficit de natureza interpessoal independentemente de correlato de ansiedade, o TA tem se restringido, na maioria dos estudos, à questão da afirmação de direitos e à expressão de sentimentos negativos” (HARGIE; SAUNDERS; DICKSON, 1994, apud DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2012, p.28).

Por esse motivo, o movimento do TA perde força, enquanto o THS apresenta um aumento progressivo. A prática dos treinamentos passa a exigir uma base teórica mais estruturada, o que intensifica as investigações acerca do conceito e do que as habilidades sociais representavam.

Nesse sentido, em 1981, Argyle, Furnahm e Graham propõem a seguinte conceituação para HS: “conjunto dos desempenhos apresentados pelo indivíduo diante das demandas de uma situação interpessoal, considerando-se a situação em sentido amplo”. Já em 1983, Ladd e Mize “as conceituam como a habilidade para organizar cognições e comportamentos em curso de ação integrada, dirigida para objetivos sociais e interpessoais culturalmente aceitáveis” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2012, p.46).

Considerando estudos mais recentes, pode-se conceituar as habilidades sociais como:

“correspondentes a um universo mais abrangente das relações interpessoais e se estendem para além da assertividade, incluindo as habilidades de comunicação, de resolução de problemas, de cooperação e aquelas próprias dos rituais sociais estabelecidos pela subcultura grupal” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1996/2012, p.29).

Essa conceituação de Del Prette e Del Prette é fundamental para começar a estabelecer algumas diferenciações, como a existente entre desempenho social e competência social. Desempenho social é o comportar-se em situações sociais e, ele apresenta três dimensões: pessoal, situacional e cultural. A dimensão pessoal refere-se ao repertório comportamental do indivíduo e de questões relativas à sua história de vida (objetivos, sentimentos, autoestima, etc.). A dimensão situacional refere-se ao ambiente que esse indivíduo se encontra, as pessoas (interlocutores) e as demandas. A dimensão cultural refere-se aos valores, normas e regras, ou seja, às convenções culturais compartilhada pelo grupo em que o indivíduo está inserido (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2012). As habilidades sociais dependem da combinação harmoniosa entre essas três dimensões, pois, o resultado disso é um comportamento social bem-sucedido, ou seja, aquele que gera consequências positivas para o indivíduo e suas relações (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2012).

Por sua vez, a competência social é a avaliação e qualificação dos comportamentos socialmente habilidosos, organizando-os e articulando-os de acordo com o grau de proficiência e adequação às demandas interpessoais. Essa avaliação e qualificação dos comportamentos é feita a partir de vários critérios, Del Prette e Del Prette (2012, p.47) citam os seguintes:

“a) a consecução dos objetivos de uma situação interpessoal; b) a manutenção ou melhoria de sua relação com o interlocutor, incluindo-se aí a busca de equilíbrio do poder e das trocas nessas relações; c) a manutenção ou melhoria da autoestima; d) a manutenção ou ampliação dos direitos humanos socialmente reconhecidos.”

2.2.2 Classificação das HS

Por ter utilidade em processos de avaliações e intervenções, alguns autores se debruçaram a classificar as HS, propondo algumas taxonomias para o comportamento socialmente adequado. Uma das mais conhecidas é a de Caballo (1991), que propõe as seguintes: iniciar e manter conversas, falar em grupo, expressar sentimentos positivos e negativos, admitir falta de conhecimento, desculpar-se, solicitar e recusar pedidos/favores, expressar desacordo e enfrentar críticas.

Já Del Prette e Del Prette (2001) destacam um conjunto mais abrangente de habilidades que dizem respeito a comportamentos necessários a uma relação interpessoal bem-sucedida, conforme os padrões socioculturais (MURTA, 2005). Esses componentes comportamentais das HS referem-se ao que se acessa diretamente, através da observação (DEL PRETTE; DEL PRETTE; 2012). Para isso, os autores agruparam esses comportamentos em seis grandes grupos de habilidades, a partir da similaridade funcional deles. Vide quadro abaixo:

Quadro 2 – Classificação das HS de Del Prette e Del Prette

Categorias	Comportamentos
Habilidades de comunicação	Dar e pedir feedback, elogiar, iniciar, manter e encerrar conversas
Habilidades de Civilidade	Dizer por favor, agradecer, apresentar-se, cumprimentar
Habilidades Assertivas de enfrentamento	Expressar opinião, discordar, fazer e recusar pedidos, interagir com autoridades, lidar com críticas, expressar desagrado, lidar com a raiva do outro, solicitar mudança de comportamento
Habilidades empáticas	Parafrasear, refletir sentimentos e expressar apoio ao outro
Habilidades de expressão de sentimento positivo	Fazer amizades, expressar solidariedade e cultivar amor

Habilidades profissionais ou de trabalho	Coordenar grupos, falar em público, resolver problemas, tomar decisões, mediar conflitos
--	--

Fonte: Del Prette e Del Prette, 2001(p. 63-101).

Os autores destacam ainda que na base de qualquer desempenho socialmente competente há a automonitoria, enquanto uma habilidade geral de observar, descrever, interpretar e regular pensamentos, sentimentos e comportamentos em situações sociais.

Tendo em vista as diferentes habilidades que compõem um repertório socialmente habilidoso e a sua importância no estabelecimento de relações interpessoais adequadas e de sucesso, é possível compreender o motivo pelo qual este tema está ligado à questão da liderança e das habilidades do bom líder. Conforme Del Prette e Del Prette (2001, p.57) “os novos paradigmas organizacionais que orientam a reestruturação produtiva têm priorizado processos de trabalho que remetem diretamente à natureza e à qualidade das relações interpessoais”. Isso significa dizer que, para além de capacidade técnica, o líder moderno precisa apresentar um repertório bem desenvolvido de HS e ser competente socialmente.

2.2.3 Habilidades Sociais no contexto Organizacional e do Trabalho

Ao longo dos anos, diversas pesquisas lançaram mão da importância das HS para o contexto da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e para a questão da liderança. Algumas contribuem com a caracterização desse repertório social, outras discutem a prática e os efeitos dos THS. Independente do objetivo em específico, todas elas reforçam o impacto dessas habilidades no desempenho profissional e organizacional.

O estudo de Witt e Ferris (2003) indicou uma relação diretamente proporcional entre habilidades sociais, conscienciosidade e desempenho no trabalho e, como esses fatores são fortes influenciadores na avaliação de desempenho que os supervisores fazem sob seus funcionários. Ao encontro desse estudo de Wayne et. al (1997), encontraram uma relação entre o apoio organizacional percebido, comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento com a organização. Quanto mais os subordinados percebiam o apoio, mais habilidosos se apresentavam quanto a cidadania organizacional e melhor o desempenho. Isso demonstrou afetar ainda, o foco dos

líderes, sendo mais beneficiados quando os subordinados eram avaliados como mais habilidosos.

Pearsall e Ellis (2006) identificaram que o desempenho da equipe é afetado diretamente pela assertividade dos membros que ocupam papéis centrais, comumente desempenhados pelos líderes. A empatia é outra habilidade social que aparece, nos estudos de Gentry, Weber e Sadri (2007), como elemento fundamental da liderança, afetando na avaliação dos líderes pelos seus subordinados.

Wu (2008) desenvolveu um instrumento que buscava relacionar habilidades sociais e sucesso na carreira. Como resultado, encontrou uma correlação positiva entre as HS de automonitoramento e a habilidade comunicativa de extroversão com o sucesso na carreira, indicando que quanto mais habilidoso socialmente, mais sucesso terá o indivíduo. Outros autores investiram no mesmo campo de pesquisa e o que se pode encontrar em comum entre eles é que de fato, pessoas socialmente habilidosas possuem interações sociais mais ricas, com melhores desempenhos e, conseqüentemente, maior sucesso profissional.

Em uma pesquisa, atributos relacionados a funções gerenciais como inteligência, personalidade, comunicação e inteligência emocional de líderes e subordinados de diferentes áreas foram avaliados. Os resultados apontaram que: a comunicação afetiva e o próprio autorrelato de otimismo foram positivamente correlacionados à satisfação dos subordinados; o nível de habilidade de socialização/interação do líder foi positivamente correlacionado à impressão geral que os subordinados mantinham sob as habilidades de comunicação dos seus líderes (LAPPALAINEN, 2011). Outra investigação, sobre as habilidades sociais de engenheiros em indústrias no Brasil, indicou que o mercado de trabalho requer habilidades e competências sociais desses profissionais e como estas estão se tornando fatores decisivos na contratação e no desenrolar da carreira. (BORCHARDT et al., 2009).

No Brasil há um programa que tem contribuído para o campo-teórico prático das HS no contexto organizacional, o Programa de Desenvolvimento Interpessoal Profissional (PRODIP), que foi desenvolvido pelos pesquisadores Zilda Del Prette e Almir Del Prette do Grupo Relações Interpessoais e Habilidades Sociais (RIHS) da

Universidade Federal de São Carlos. O Programa tem como principal objetivo desenvolver a competência social de profissionais. Nas palavras dos próprios autores:

“O programa está embasado empiricamente no campo teórico-prático do Treinamento de Habilidades Sociais (THS) e parte da premissa de que pessoas competentes socialmente são mais produtivas no trabalho, contribuem para a melhora do clima organizacional e da qualidade das relações estabelecidas no contexto de trabalho com chefes e colegas, como também com fornecedores e clientes” (PROLIDER, [201-?]).

Diversos trabalhos que se utilizaram do PRODIP enquanto estratégia de intervenção apresentaram resultados positivos. Como por exemplo, os trabalhos de Del Prette et al. (1998), com professores da rede pública de São Carlos; Del Prette e Del Prette (2003), com estudantes do último período de cursos da área de Ciências Exatas; e, mais recentemente, Lopes (2015), com estudantes de engenharia. Esses estudos visavam desenvolver o repertório de HS para atender as demandas do mercado de trabalho.

Posto os diversos estudos existentes, há dados que sinalizam o impacto das HS no contexto organizacional. Conforme Pereira et. al (2009),

“Percebe-se que os trabalhadores com repertório de habilidades sociais mais elaborados tendem a obter êxitos nos processos seletivos para emprego e na atuação profissional, além de proporcionar para si e seu entorno bem-estar no trabalho e clima organizacional satisfatório.”

Habilidades sociais e liderança é uma interface fértil de estudos e pesquisas em ascensão. Entretanto, ainda há lacunas, notadamente, no campo do THS no contexto organizacional e no que diz respeito aos instrumentos e protocolos que possam nortear melhor a prática dos profissionais.

3 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Analisar o repertório de habilidades sociais e o tipo de liderança exercido de ocupantes de cargos de liderança de uma multinacional localizada em São Luís- MA.

Objetivos Específicos

- Caracterizar o repertório de habilidades sociais dos líderes, identificando recursos e déficits;
- Caracterizar o repertório de habilidades sociais nas dimensões de Enfrentamento e Autoafirmação com Risco, Autoafirmação na Expressão de Sentimento Positivo, Conversação e Desenvoltura Social, Autoexposição a Desconhecidos e Situações Novas e Autocontrole da Agressividade;
- Analisar os estilos de liderança utilizados pelos líderes, orientado para o relacionamento, a tarefa e/ou situação;
- Correlacionar os escores do repertório de habilidades sociais com os escores de liderança.

4 MÉTODO

4.1 Delineamento de Pesquisa

A pesquisa é do tipo descritiva e correlacional, visto que tem como objetivo o estudo e a descrição das características de uma população-alvo e a investigação da existência de relação entre determinadas variáveis (GIL 1946/2002).

4.2. Aspectos Éticos

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética (CEP) da UFMA e foi aprovada sob o CAAE 77225717.4.0000.5087.

4.3 Participantes

Participaram da pesquisa, 16 funcionários da empresa que atendiam os seguintes critérios: ocupação de cargos de supervisão e liderança de pessoas e participação no programa de formação de líderes da organização; como critério de exclusão, já ter participado de treinamentos de HS. Entretanto, um participante foi excluído por não responder a pesquisa por completo. Dessa forma, a amostra final desta pesquisa consistiu em 16 funcionários do total de 30 convidados.

Doze do sexo masculino e quatro do sexo feminino, com idade média de 42,44 anos (Desvio Padrão [DP] = 6,68). Cinco possuem ensino superior completo, dez possuem pós-graduação e apenas um possui mestrado. A média de tempo de serviços na empresa é de 13,75 anos (DP = 10,20) e de tempo de exercício em cargos de liderança de 9,37 anos (DP = 5,97). Para este último vale ressaltar que, foi levado em consideração o tempo de liderança na organização em questão e em outras. Na tabela 1 está descrita a caracterização de cada um dos participantes.

Tabela 1 – Protocolo de caracterização individual - PCI

PCI – Protocolo de Caracterização Individual					
Participante	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de serviço (em anos)	Tempo de exercício de cargo de liderança (em anos)

P1	45	Feminino	Pós graduação	0,3	20
P2	34	Masculino	Pós graduação	12	7
P3	40	Masculino	Mestrado	6	11
P4	37	Masculino	Pós graduação	9	2
P5	36	Masculino	Pós graduação	10	7
P6	40	Masculino	Pós graduação	15	5
P7	56	Masculino	Superior	32	15
P8	45	Masculino	Pós graduação	26	13
P9	43	Masculino	Superior	20	5
P10	40	Masculino	Superior	1,5	3
P11	55	Masculino	Pós graduação	30	17
P12	47	Masculino	Superior	7	4
P13	32	Feminino	Pós graduação	10	4
P14	45	Feminino	Pós graduação	0,3	20
P15	45	Feminino	Pós graduação	23	8
P16	39	Masculino	Superior	18	9

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.4 Local

A coleta de dados foi realizada presencialmente, dentro da organização em questão, com os participantes P1 e P2. Os demais participantes realizaram a pesquisa virtualmente, através de um link enviado a todos via e-mail, que os redirecionava a plataforma de pesquisas online *Survey Monkey*.

4.5 Instrumentos

Protocolo de Caracterização Individual - PCI. Instrumento de autoria própria que visa coletar dados pessoais tais como: idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço na organização, tempo no exercício do cargo de liderança e se já realizou algum Treinamento de Habilidades Sociais.

Inventário de Habilidades Sociais – IHS. É um instrumento de autorrelato validado por Del Prette e Del Prette e aprovado pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), que tem como foco da avaliação o repertório em habilidades sociais, sendo desenvolvida para a população de adultos jovens. É composto de 38 questões que apresentam ações e sentimentos decorrentes de situações sociais, cada qual descrevendo uma situação

específica e demandando, portanto, uma habilidade específica, desse modo as assertivas são distribuídas para avaliação concernente a 1) contextos, estes podem ser públicos – trabalho, estudo consumo-, privados – doméstico e íntimo – e indefinidos; 2) diferentes interlocutores, tais como familiares, relacionamento sexual, para o primeiro contato, desconhecidos, autoridades, conhecidos, colegas, amigos; e 3) demandas diversas, compreendendo dentre estas o fazer e responder a elogios, recusar pedidos, solicitar mudanças de comportamento, falar em público, pedir favores etc. (BANDEIRA et al., 2000; DEL PRETTE et. al., 1998).

O indivíduo deve responder aos itens em uma escala Likert, variando de 0-2 (nunca ou raramente) a 9-10 (sempre ou quase sempre). São obtidos um escore total ($\alpha = 0,75$) e outros cinco escores, que se referem a cada fator do instrumento e permitem avaliar repertórios em habilidades específicas, sendo: Fator 1) enfrentamento e autoafirmação com risco ($\alpha = 0,96$), composto por 11 itens, entre eles, discordar do grupo (item 16) e manter conversas com desconhecidos (item 01); Fator 2) autoafirmação e expressão de sentimento positivo ($\alpha = 0,86$), composto por 07 itens, entre eles, participar de conversação (item 08) e defender outros do grupo (item 30); Fator 3) conversação e desenvoltura social ($\alpha = 0,81$), composto por 07 itens, entre eles, abordar autoridade (item 19) e pedir favores a colegas (item 37); Fator 4) autoexposição a desconhecidos e situações novas ($\alpha = 0,75$), composto por 4 itens, entre eles, fazer perguntas a desconhecido (item 23) e pedir favores a desconhecidos (item 26) e Fator 5) autocontrole da agressividade ($\alpha = 0,74$), composto por 03 itens, que são eles, lidar com críticas dos pais (item 18), lidar com chacotas (item 38) e cumprimentar desconhecidos (item 31) (BANDEIRA et al., 2000).

Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG. Considerando as principais teorias acerca da liderança: teoria dos traços, comportamentais, contingenciais e atuais, aqui já discutidas, percebe-se que a atuação do líder pode estar focada em três fatores: relacionamento, tarefa e situação. A partir da análise desses pontos convergentes, Melo construiu e validou a *Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)*, que visa medir esses fatores com base na atuação do líder, sendo possível então identificar o quanto o líder está orientado ao fator descrito e se há a predominância de um estilo.

A EAEG em sua versão final contém 19 itens que retratam comportamentos cotidianos do líder para com os seus subordinados. As respostas devem ser dadas em escala do tipo Likert de cinco pontos, que varia do 1 (nunca age assim) ao 5 (sempre age assim). No total, tem-se três fatores: Fator relacionamento ($\alpha = 0,94$), composto por 9 itens que podem chegar a soma total de 45 e que refere-se à extensão em que o líder tem relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. Fator tarefa ($\alpha = 0,72$) composto por 6 itens que podem chegar a soma total de 30 e que refere-se aos aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização de tarefas. E, por fim, o Fator situacional ($\alpha = 0,82$), composto por 4 itens que podem chegar a soma total de 20, que refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente.

4.6 Procedimentos

4.6.1. Coleta de dados

Entrou-se em contato com o setor de Recursos Humanos da organização solicitando autorização para a realização do estudo e a Carta de Liberação do Local, que foi devidamente anexada na Plataforma Brasil objetivando o aceite do Comitê de Ética da UFMA. Após o aceite do CEP, foi realizada, junto ao setor de Recursos Humanos, uma reunião para apresentação da pesquisadora, do objetivo e método desta pesquisa, para que fosse viabilizado o contato com os profissionais que ocupam cargos gerenciais, considerando sua estrutura organizacional. Em seguida, entrou-se em contato, pessoalmente e virtualmente, com os possíveis participantes. Inicialmente, a pesquisadora se disponibilizou para realizar a pesquisa presencialmente, porém, diante da dificuldade em conciliar a agenda dos participantes, foi disponibilizada uma versão online e compartilhado o link com os que manifestaram interesse em participar.

4.6.2 Análise de dados

Os dados foram analisados com o Programa IBM SPSS Statistics versão 20.0. Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva com os dados obtidos através da aplicação do PCI, utilizando-se mínimo, máximo, média e desvio padrão, com o intuito de caracterizar a amostra. Posteriormente, os dados obtidos com a aplicação do IHS, foram corrigidos conforme estabelecido no Manual: foi aferido, um escore total e um escore por fator e verificado na tabela correspondente, a sua interpretação. Quanto ao EAEG, foi aferido um escore para cada um dos fatores e verificado a correspondência aos valores da mediana destes. Por último, foi realizada a correlação de Spearman entre os escores total e por fator do IHS e os fatores EAEG.

5 RESULTADOS

5.1. Sobre o repertório de habilidades sociais

O escore total bruto do repertório de Habilidades Sociais dos participantes neste estudo alcançou média de 111,5 (DP= 10,78), indicando um percentil de 90, o que classifica a amostra como apresentando um “Repertório bastante elaborado de HS”. Nessa perspectiva, 11 indivíduos apresentam o “Repertório bastante elaborado de HS”, 2 apresentam “Bom repertório de HS, acima da mediana”, 1 apresenta “Bom repertório de HS, abaixo da mediana”, 1 apresenta “Repertório mediano” e 1 apresenta “Indicação para treinamento em HS quando os déficits se tornam fontes de problemas”, conforme pode ser verificado na Tabela 2.

Tabela 2 – Escore geral: Inventário de Habilidades Sociais – IHS

Participantes	Escore total	Percentil	Caracterização do repertório de HS
P1	114	90	Repertório bastante elaborado de HS
P2	121	97	Repertório bastante elaborado de HS
P3	121	97	Repertório bastante elaborado de HS
P4	114	90	Repertório bastante elaborado de HS
P5	98	55	Bom repertório de HS, acima da mediana
P6	87	20	Indicação para treinamento em HS quando os déficits se tornam fontes de problemas
P7	108	80	Repertório bastante elaborado de HS
P8	111	90	Repertório bastante elaborado de HS
P9	92	35	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P10	116	95	Repertório bastante elaborado de HS
P11	95	50	Repertório mediano
P12	112	90	Repertório bastante elaborado de HS
P13	101	70	Bom repertório de HS, acima da mediana
P14	122	97	Repertório bastante elaborado de HS
P15	114	90	Repertório bastante elaborado de HS
P16	110	85	Repertório bastante elaborado de HS

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Visto que há diferenças quanto a interpretação dos resultados entre os sexos, nesta sessão os resultados obtidos para cada um dos cinco fatores do IHS serão apresentados por sexo feminino e masculino, respectivamente.

Para o fator 1 “Enfrentamento e autoafirmação com risco” as participantes do sexo feminino apresentaram escore de 12,5, indicando um percentil de 90, o que as classifica como “Repertório bastante elaborado de HS”. Para o fator 2 “Autoafirmação na expressão de sentimento positivo”, as participantes do sexo feminino apresentaram escore mediano de 10,33, indicando um percentil de 90, o que classifica como “Repertório bastante elaborado de HS”. No fator 3 “Conversação e Desenvoltura social” as participantes do sexo feminino apresentaram escore mediano de 8,57, indicando um percentil de 95, o que classifica como “Repertório bastante elaborado de HS”. No fator 4 “Autoexposição a desconhecidos e situações novas”, as participantes do sexo feminino apresentaram escore mediano de 4,68, indicando um percentil de 85, o que classifica como “Repertório bastante elaborado de HS”. Já para o fator 5 “Autocontrole da agressividade”, as participantes do sexo feminino apresentaram escore mediano de 0,98, indicando um percentil de 55, o que classifica como “Bom repertório de HS, acima da mediana”.

Tabela 3 – Escore feminino por fator do IHS

Fator 1: Enfrentamento e autoafirmação com risco			
Participante	Escore	Percentil	Interpretação
P1	13,87	95	Repertório bastante elaborado de HS
P13	10,552	75	Bom repertório de HS, acima da mediana
P14	12,538	90	Repertório bastante elaborado de HS
P15	12,97	90	Repertório bastante elaborado de HS
Fator 2: Autoafirmação na expressão de sentimento positivo			
P1	11,7	99	Repertório bastante elaborado de HS
P13	9,41	50	Repertório mediano
P14	10,54	80	Repertório bastante elaborado de HS
P15	10,12	65	Bom repertório de HS, acima da mediana
Fator 3: Conversação e desenvoltura social			
P1	6,998	65	Bom repertório de HS, acima da mediana
P13	9,21	100	Repertório bastante elaborado de HS
P14	8,503	95	Repertório bastante elaborado de HS
P15	8,64	95	Repertório bastante elaborado de HS
Fator 4: Autoexposição a desconhecidos e situações novas			
P1	5,81	99	Repertório bastante elaborado de HS
P13	3,451	50	Repertório mediano

P14	5,81	99	Repertório bastante elaborado de HS
P15	3,56	55	Bom repertório de HS, acima da mediana
Fator 5: Autocontrole da agressividade			
P1	0,57	40	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P13	1,22	65	Bom repertório de HS, acima da mediana
P14	1,14	55	Bom repertório de HS, acima da mediana
P15	0,82	45	Bom repertório de HS, abaixo da mediana

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Já os participantes do sexo masculino, o escore para o fator 1 foi de 11,73 indicando um percentil de 75, o que classifica como “Bom repertório de HS, acima da mediana”. O escore mediano para o fator 2 foi de 9,89 indicando um percentil de 80, o que classifica como “Repertório bastante elaborado de HS”. No fator 3 foi de 7,98 indicando um percentil de 85, o que classifica como “Repertório bastante elaborado de HS”. Para o fator 4 foi de 4,1 indicando um percentil de 75, o que classifica como “Bom repertório de HS, acima da mediana”. E para o fator 5 foi de 1,18 indicando um percentil de 45, o que classifica como “Bom repertório de HS, abaixo da mediana”.

Tabela 4 - Escore masculino por fator do IHS

Fator 1: Enfrentamento e autoafirmação com risco			
Participante	Escore	Percentil	Interpretação
P2	12,463	80	Repertório bastante elaborado de HS
P3	15,71	99	Repertório bastante elaborado de HS
P4	12,57	80	Repertório bastante elaborado de HS
P5	10,608	60	Bom repertório de HS, acima da mediana
P6	9,678	40	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P7	11,12	65	Bom repertório de HS, acima da mediana
P8	13,86	95	Repertório bastante elaborado de HS
P9	10,172	55	Bom repertório de HS, acima da mediana
P10	14,183	95	Repertório bastante elaborado de HS
P11	9,42	40	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P12	11,92	75	Bom repertório de HS, acima da mediana
P16	11,544	70	Bom repertório de HS, acima da mediana
Fator 2: Autoafirmação na expressão de sentimento positivo			
P2	10,93	95	Repertório bastante elaborado de HS
P3	10,87	90	Repertório bastante elaborado de HS
P4	9,66	75	Bom repertório de HS, acima da mediana

P5	9,3	65	Bom repertório de HS, acima da mediana
P6	8,82	55	Bom repertório de HS, acima da mediana
P7	6,85	20	Indicação para treinamento em HS quando os déficits se tornam fontes de problemas
P8	10,18	85	Repertório bastante elaborado de HS
P9	8,01	40	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P10	10,15	85	Repertório bastante elaborado de HS
P11	7,417	30	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P12	10,12	80	Repertório bastante elaborado de HS
P16	11,35	97	Repertório bastante elaborado de HS
Fator 3: Conversação e desenvoltura social			
P2	9,82	99	Repertório bastante elaborado de HS
P3	7,673	80	Repertório bastante elaborado de HS
P4	8,68	95	Repertório bastante elaborado de HS
P5	10,13	99	Repertório bastante elaborado de HS
P6	6,02	30	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P7	10,62	99	Repertório bastante elaborado de HS
P8	7,568	75	Bom repertório de HS, acima da mediana
P9	6,848	55	Bom repertório de HS, acima da mediana
P10	7,44	75	Bom repertório de HS, acima da mediana
P11	8,29	90	Repertório bastante elaborado de HS
P12	8,74	95	Repertório bastante elaborado de HS
P16	7,421	75	Bom repertório de HS, acima da mediana
Fator 4: Autoexposição a desconhecidos e situações novas			
P2	5,44	97	Repertório bastante elaborado de HS
P3	5,01	95	Repertório bastante elaborado de HS
P4	5,38	97	Repertório bastante elaborado de HS
P5	2,968	40	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P6	3,27	50	Repertório mediano
P7	5,46	97	Repertório bastante elaborado de HS
P8	4,13	75	Bom repertório de HS, acima da mediana
P9	1,455	10	Indicação para treinamento em HS quando os déficits se tornam fontes de problemas
P10	4,07	75	Bom repertório de HS, acima da mediana
P11	3,613	60	Bom repertório de HS, acima da mediana
P12	3,58	60	Bom repertório de HS, acima da mediana
P16	4,65	90	Repertório bastante elaborado de HS
Fator 5: Autocontrole da agressividade			
P2	2,19	90	Repertório bastante elaborado de HS
P3	0,75	30	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P4	0,83	30	Bom repertório de HS, abaixo da mediana

P5	2,54	100	Repertório bastante elaborado de HS
P6	1,16	45	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P7	1,54	65	Bom repertório de HS, acima da mediana
P8	0,43	20	Indicação para treinamento em HS quando os déficits se tornam fontes de problemas
P9	1,54	65	Bom repertório de HS, acima da mediana
P10	1,14	40	Bom repertório de HS, abaixo da mediana
P11	0,44	25	Indicação para treinamento em HS quando os déficits se tornam fontes de problemas
P12	1,86	80	Bom repertório de HS, acima da mediana
P16	1,21	50	Repertório mediano

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

5.2. Sobre os estilos de liderança

Após a soma dos valores dados aos itens de cada um dos fatores, o escore mediano obtida pelo grupo no Fator “Relacionamento” foi de 40, de uma pontuação máxima de 45; no Fator “Tarefa” foi de 24, de 30 como pontuação máxima possível; e no Fator “Situacional” foi de 19, de 20 possível. Ressalta-se que todos os participantes apresentaram resultados acima da mediana, indicando que esses líderes possuem repertório bastante elaborado em todos os estilos de liderança avaliados pela escala.

5.3 Sobre a relação entre o repertório de habilidades sociais e os estilos de liderança

A correlação de postos de Spearman entre o escore total e por fator do IHS com os três fatores da EAEG indicou que há correlação positiva, moderada e significativa entre o Fator 1 “Relacionamento” da EAEG com o Fator 2 “Autoafirmação na expressão de sentimento positivo” do IHS ($\rho = 0,579$; $p < 0,05$) e entre o Fator 2 “Tarefa” da EAEG com o Fator 4 “Autoexposição a desconhecidos e situações novas” ($\rho = 0,548$; $p < 0,05$).

6 DISCUSSÃO

A respeito do repertório de HS, os dados indicam que os líderes, participantes desta pesquisa, possuem um repertório bastante elaborado de HS. Já quanto aos escores por fator, houveram diferenças entre os sexos masculino e feminino para os seguintes fatores: Fator 1 “Enfrentamento e autoafirmação com risco”, Fator 4 “Autoexposição a desconhecidos e situações novas” e Fator 5 “Autocontrole da agressividade”. Para todos estes, o sexo feminino apresentou repertórios mais elaborados. O que contraria dados encontrados por Del Prette et al. (2004), Bolsoni-Silva, Loureiro, Rosa e Oliveira (2010), que para os mesmos fatores, encontraram maior desenvoltura do sexo masculino. A pesquisa realizada Bartholomeu et al. (2008), também demonstra maior desenvoltura do sexo masculino para o controle da agressividade, entretanto, em consonância com essa pesquisa, encontrou dados que indicam que as mulheres são mais habilidosas socialmente na autoexposição a desconhecidos e situações novas. Balbi Neto, Rafalski e Garcia (2011) encontraram diferenças para o fator de enfrentamento e autoafirmação, onde as mulheres apresentaram escores maiores e, de forma geral, perceberam que em comparação, o sexo masculino apresenta um repertório de enfrentamento de situações de risco menor.

Tais achados indicam que há controvérsias na literatura quanto as diferenças entre os sexos por fator do IHS. Entretanto, levanta-se aqui, duas hipóteses para esse resultado: 1) Esse dado pode estar relacionado com algumas questões culturais, como o papel da mulher na sociedade, que esteve sempre mais direcionado a padrões comportamentais socialmente mais aceitáveis e adequados e que levaram a uma maior tendência das mulheres manifestarem apreço pelos outros, controlarem as reações nervosas e impulsivas, falarem mais tempo com os demais, dentre outros (GAMBRILL; RICHEY, 1975; HOLLANDSWORT; WALL, 1977; EISLER; HERSEN; MILLER; BLANCHARD, 1975). E, com a inserção da mulher no mercado de trabalho e, com a necessidade de adaptar-se a um universo profissional predominantemente masculino, as mulheres precisaram desenvolver posturas de liderança, que até então eram exclusivas dos “patriarcas”. Nesse contexto, a habilidade de expressão de sentimentos e pensamentos passou a ser geradora de consequências reforçadoras (TEIXEIRA, 2015; TRIGO; BRIOSCHI, 2007).

Ademais, 2) Esse dado pode estar relacionado a própria dinâmica da organização em questão, uma indústria do ramo siderúrgico e metalúrgico. Conforme os dados obtidos por Melo (2000) a taxa de participação feminina na metalurgia é a menor, em comparação a outros ramos de atividades industriais. Um levantamento feito pela Subseção do Dieese da Confederação Nacional dos Metalúrgicos da (CNM/CUT) em 2016, mostra que a categoria é predominantemente masculina, com uma taxa de 81,2% de ocupação. Essa variável pode indicar que a ocupação feminina nesse espaço é desafiadora, especialmente para aquelas que estão em posições de liderança e, portanto, são condições próprias do ambiente que exigem maior autoafirmação, autoexposição e controle da agressividade dessas profissionais, o que poderia ter sido decisivo para a desenvoltura desse repertório.

Independente das diferenças entre sexos, esse grupo de líderes apresentou resultados altamente positivos. O nível de elaboração das HS afeta diretamente a natureza da relação que o líder vai estabelecer com seus liderados, a forma como estes vão conduzir os processos organizacionais e, conseqüentemente, o sucesso organizacional (WU, 2008; COSTA; COSTA, 2015). E, pessoas com HS mais desenvolvidas são percebidas como mais agradáveis e competentes (RIGGIO; ZIMMERMAM, 1991).

Mediante isso, um dos efeitos esperados é de que esses líderes exerçam muita influência sobre o desempenho de suas equipes, mantendo altos níveis de motivação e engajamento, entregando resultados acima da média (CARLOZ, BAZON; OLIVEIRA, 2011; CHIAVENATO, 2000; COSTA; COSTA, 2015; DUTRA, 2014; MAXIMIANO, 2007; SANTIAGO, 2007). Um outro efeito esperado é de que haja reconhecimento por parte da equipe, estimulando relações de confiança e, também, uma percepção mais elaborada de sucesso profissional. Diante dos desafios próprios do processo de liderar, que envolve, por exemplo, a coordenação de grupos, manejo de conflitos, exposição e argumentação de ideias, entre outras (NYARADI; VILAS BOAS, 2004), apresentar um repertório mais desenvolvido de HS é fundamental para obtenção dos melhores resultados possíveis tanto para a organização, quanto para os indivíduos que nela atuam.

A respeito do estilo gerencial, quando comparados os resultados dos participantes com as medianas dos fatores, todos apresentaram escores acima para cada um destes. Isso, indica que as competências e habilidades de liderança voltadas ao

relacionamento, à tarefa e à situação são bastante elaboradas. Entretanto, quando avaliada a mediana dos escores obtidos em relação aos escores totais do fator, o situacional se sobressai. Segundo Melo (2004), esse fator indica a habilidade de flexibilização do comportamento de acordo com as necessidades e exigências do ambiente, aproximando-se ao que é defendido pelas abordagens situacionais ou contingenciais, especialmente ao modelo de Fiedler (1967), de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Dessa forma, cada ocasião apresenta necessidades diferentes que exigem determinadas competências e habilidades, que podem caracterizar estilos de liderança diferentes. E, o quanto esse líder é orientado para a situação, atuará focado para a tarefa ou para o relacionamento conforme o contexto e o alcance e eficácia do resultado desejado (CHIAVENATO, 2010; FIEDLER; MARTIN, 1984; HERSEY; BLANCHARD, 1986). O autor propôs os seguintes cenários: a) em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com maior orientação para as tarefas seria o mais eficaz; b) em situações intermediárias, ou seja, nem muito favoráveis nem muito desfavoráveis, o líder com maior orientação para as pessoas será o mais eficaz.

Para Hersey e Blanchard (1986) para adotar os estilos em sintonia com o grau de competência e comprometimento é necessário possuir flexibilidade para transitar pelos diversos estilos. Chiavenato (2010) defende que quanto mais bem preparado o líder estiver quanto ao seu grau de poder, a estrutura da tarefa e as suas relações, maior será a probabilidade de uma liderança eficaz. Por outro lado, as pesquisas de Whetten e Cameron (1995), identificaram que o conjunto de habilidades de liderança, é preditor do rendimento financeiro de empresas de alta performance. (TADEUCI; ARAUJO; RIBEIRO, 2012).

Retornando aos resultados obtidos nesta pesquisa, poder-se-ia, então, pressupor que o grupo de líderes participantes atuam mediante a avaliação e análise das situações, adequando o estilo de liderança conforme as necessidades do ambiente e dos seus liderados. E, tendo eles, um repertório bem elaborado tanto para a tarefa quanto para o relacionamento, estão aptos a atuarem de forma eficaz tanto em situações favoráveis, quanto desfavoráveis ou intermediárias. Segundo Silverthorne e Wang (2001) “líderes com maior facilidade para adaptar seu estilo de liderança apresentam um impacto positivo sobre a qualidade e produtividade em suas organizações”. Isso, leva a crer que

essa é uma liderança extremamente habilidosa, que mantém a organização com alta performance e alto nível de rendimento financeiro.

Nessa perspectiva, os cenários propostos por Fiedler (1967), em especial o que descreve que em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com maior orientação para as tarefas seria o mais eficaz, auxilia na possível explicação sobre a correlação positiva obtida entre os fatores “Tarefa” da EAEG e o “Autoexposição a desconhecidos e situações novas”. Situações desfavoráveis poderiam ser aquelas em que o líder não apresenta uma autoridade formal, em que estão em poder de posição menor dentro da hierarquia e aquelas em que as atividades não são programadas e não se tem o conhecimento necessário para executar. Além disso,

[...] o líder está preocupado em estruturar o seu papel e o de seus subordinados, designando os empregados para a realização de tarefas, objetivos e metas organizacionais, definindo padrões de desempenho que possibilitem controle, supervisão e fiscalização do comportamento de seus subordinados.” (SANT’ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, p.750, 2012)

Dessa forma, as habilidades de exposição, como fazer perguntas e solicitar a ajuda de pessoas desconhecidas ou que não estão envolvidas no processo, conversar em grupo de desconhecidos, apresentar-se a alguém, cumprimentar desconhecidos, seriam fundamentais para um desempenho eficaz do líder.

Quanto aos resultados da correlação dos fatores “Relacionamento” da EAEG e o “Autoafirmação na expressão de sentimentos positivos” do IHS, encontrou-se uma correlação positiva. Melo (2004), propõe que o fator “Relacionamento” se refere à extensão em que o líder terá relações de trabalho que valorizem a individualidade e enfatizem as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação. Já o fator do IHS, “Autoafirmação na expressão de sentimentos positivos”, refere-se à expressão de afetos positivos e de afirmação da autoestima, não envolvendo risco interpessoal ou um risco de reação indesejável. Entre os comportamentos estão reagir ou defender em nome do outro, elogiar e agradecer, expressar sentimentos positivos. (DEL PRETTE; DEL PRETTE; BARRETO, 1998).

A era das Relações Humanas, introduzida por Mayo na década de 30, é responsável por focar o processo de liderança nas questões relativas ao relacionamento interpessoal. Nesse cenário, a valorização dos indivíduos nas relações de trabalho se tornou um aspecto desafiador e fundamental, que recaiu, especialmente, sob a mão daqueles que exercem papéis de liderança. O efeito esperado das ações do

líder para com os liderados é gerar uma atmosfera organizacional onde o funcionário esteja emocionalmente envolvido com o seu líder e com o seu trabalho. Lopes et. al, (2015) defendem que “[...] tornar-se um líder significa desenvolver *habilidades de pessoas*, que são habilidades de relacionar-se bem com as outras pessoas.”

Antropologicamente falando, o homem é um ser social. Portanto, suas necessidades estão ligadas diretamente à interação com o outro. Conforme Mondin (1986, p.154) o homem tem “propensão para viver junto com os outros e comunicar-se com eles, torná-los participantes das próprias experiências e dos próprios desejos, conviver com eles as mesmas emoções e os mesmos bens.”

Isso se aplica as mais diversos âmbitos da vida do indivíduo, inclusive, ao trabalho, onde as necessidades mais comuns são as de participação e reconhecimento. Conforme Costa e Costa, 2015:

"[...] as pessoas são seres sociais e sentem necessidade de pertencerem a vários grupos e de serem aceitas por estes, buscando conseguir relações com os outros. Após satisfeita a necessidade de participar, desejam ser mais que um simples membro do grupo, têm necessidade de estima, tanto de auto-estima como de reconhecimento por parte dos outros. Estando adequadamente satisfeita a necessidade de estima, começa a predominar a necessidade de auto-realização, ou seja, a necessidade de maximizar seu próprio potencial ou o desejo de tornarem-se aquilo de que são capazes." (p.87).

Portanto, é o envolvimento e reconhecimento que impulsiona os profissionais a desempenharem melhor suas funções em busca da qualidade total as empresas. Para tal, é função do líder criar ambientes voltados à participação, ao comprometimento, à motivação e ao envolvimento dos indivíduos da organização e, criar mecanismos de homenagear ou bonificar os que estão comprometidos, reconhecendo o mérito daqueles que participam de todo processo (OLIVEIRA; TADEUCCI, 2008; COSTA, R.A.T; COSTA, N.A.C, 2015). Tendo em vista que as formas mais comuns de reconhecimento são, por exemplo, os elogios e agradecimentos, a expressão de sentimentos positivos se firma enquanto uma habilidade fundamental necessária ao líder. Nesse sentido, Líderes habilidosos na “Autoafirmação na expressão de sentimentos positivos” apresentariam maior cuidado na relação com seus liderados, portanto maior eficácia nessa função, impactando diretamente no desempenho dos seus liderados e da organização como um todo.

"Nos primeiros estudos antropológicos de rituais de grupo, constatou-se que a expressão emocional estratégica facilitava a coesão do grupo. [...] Emoções

positivas são consistentemente associadas a melhor desempenho, qualidade e atendimento ao consumidor — isso vale para todas as funções e setores e em vários níveis organizacionais." (Barsade; O'Neill; 2016).

Além disso, os estudos de Bono e Ilies (2006) demonstrou que líderes que experimentam e expressam sentimentos positivos têm seguidores mais satisfeitos, que classificam sua liderança como mais eficaz. Halverson (2004) indicou que a expressão dos sentimentos positivos afeta, positivamente, na percepção dos líderes e seus seguidos a respeito da organização. De acordo com Fredrickson e Joiner (2002), a experiência de sentimentos positivos aumentam a atenção e cognição do grupo, que resultam em aspirais ascendentes de bem-estar.

Tais achados, demonstram a relação existente entre “Relacionamento” e “Autoafirmação na expressão de sentimentos positivos” e, indicam uma proporcionalidade positiva, no sentido de que líderes que expressam mais elogios e agradecimentos, por exemplo, satisfazem melhor as necessidades sociais de seus liderados, valorizando as individualidades e levando o foco a relação interpessoal, meio pelo qual o líder promove e mantém a motivação e engajamento dos funcionários da organização. Por força do papel que o líder desempenha no cenário organizacional, a questão da liderança tornou-se o aspecto chave do desenvolvimento do mundo moderno. Entendendo a relação que os diferentes estilos de liderança estabelecem com o repertório das HS, percebe-se o quanto estas podem estar relacionadas com o desempenho eficaz do líder e dos seus liderados e do sucesso organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o repertório de habilidades sociais e o tipo de liderança exercido de ocupantes de cargos de liderança de uma multinacional localizada em São Luís- MA. Dessa forma, a pergunta que norteou esta pesquisa foi: “Qual a relação entre o tipo de liderança exercida pelo gestor e seu repertório de HS?”. Para isso, seguiu-se uma estratégia quantitativa, com desenho descritivo e correlacional, com a utilização de três instrumentos: Protocolo de Caracterização Individual, Inventário de Habilidades Sociais e Escala de Avaliação do Estilo Gerencial. Os resultados indicaram (a) um repertório bastante elaborado de habilidades sociais, (b) diferenças significativas entre os sexos masculino e feminino para os fatores 1 “Enfrentamento e autoafirmação com risco”, Fator 4 “Autoexposição a desconhecidos e situações novas” e Fator 5 “Autocontrole da agressividade”, para todos estes, o sexo feminino apresentou repertórios mais elaborados, (c) um repertório acima da mediana para os fatores relacionamento, tarefa e situacional, com destaque para o último, (d) uma correlação positiva e significativa entre o Fator 1 “Relacionamento” da EAEG com o Fator 2 “Autoafirmação na expressão de sentimento positivo” do IHS, indicando que quanto maior a orientação ao relacionamento, mais desenvolvida é a habilidade de autoafirmação na expressão de sentimento positivo e, entre o Fator 2 “Tarefa” da EAEG com o Fator 4 “Autoexposição a desconhecidos e situações novas”, indicando que quanto maior a orientação a tarefa, mais desenvolvida é a habilidade de autoexposição a desconhecidos e situações novas.

Independente das diferenças entre sexos, os participantes apresentaram um alto nível de elaboração das HS, o que pode afetar não só no relacionamento líder-liderados, mas, na percepção destes a respeito da sua liderança, que pode ser percebida como mais agradável e competente, todas as variáveis envolvidas no relacionamento bem sucedido entre os dois públicos são preditoras do sucesso organizacional (COSTA; COSTA, 2015; RIGGIO; ZIMMERMAM, 1991; WU, 2008).

Além disso, os resultados indicaram que esse grupo de líderes atuam mediante a avaliação e análise das situações, adequando o estilo de liderança conforme as necessidades do ambiente e dos seus liderados. E, tendo eles, um repertório bem elaborado tanto para a tarefa quanto para o relacionamento, estão aptos a atuarem de

forma eficaz em diversas situações, impactando positivamente sobre a qualidade e produtividade em sua organização (FIEDLER, 1967; SILVERTHORNE; WANG, 2001).

A relevância social e científica deste estudo consiste no mapeamento das habilidades sociais envolvidas nos diferentes estilos de liderança, possibilitando assim o desenvolvimento de programas de treinamento mais direcionados a cada estilo, tendo em vista que esse repertório está aliado ao êxito do processo de liderança e ao alcance do sucesso organizacional. Além disso, a possibilidade de caracterização do repertório de HS pode ser uma ferramenta importante para traçar o perfil de liderança que as organizações buscam.

Enquanto limitações do estudo, destaca-se a disponibilidade para participação na pesquisa, visto que a população era de 30 e apenas 16 participaram. Nesse sentido, questiona-se os motivos que levaram a baixa adesão. Uma hipótese é de que os que não participaram evitaram se expor a pesquisadora, que trabalha na mesma organização em questão. Outra limitação foi a dificuldade em discutir a relação entre HS e liderança, mediante a escassez de publicações que tenham como objeto de estudo, especificamente, as duas variáveis.

Portanto, espera-se que o presente estudo possa contribuir para o desenvolvimento do tema que, em sua relevância, caracterizou o repertório de HS de líderes e os diferentes estilos de liderança, aprofundando a discussão sobre a relação entre essas duas variáveis e como isso pode impactar diretamente nas relações de trabalho, podendo contribuir ainda, com a avaliação sobre a necessidade de treinamentos em HS específicos e mais direcionados a aspirantes e ocupantes de cargos de liderança.

Para futuras investigações, sugere-se um estudo mais minucioso da relação aqui encontrada, entre os fatores do IHS e da EAEG, considerando organizações de diversas áreas. Assim como o uso de outros instrumentos de avaliação do estilo de liderança, para que possam ser realizados comparativos entre os estilos defendidos pelas diferentes abordagens.

13 REFERÊNCIAS

BALBI NETO, R. R. Q.; RAFALSKI, J. C.; GARCIA, A. Habilidades sociais em universitários no Espírito Santo. In: PESSÔA, C. V.; COSTA, C.E.; BENVENUTI, M.F. (Orgs.). **Comportamento em Foco**. São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental, v.1, p. 61-70, 2011. Disponível em: <<http://abpmc.org.br/arquivos/publicacoes/14051224948bfcea692.pdf>>. Acesso em: 18 Dez. 2017.

BANDEIRA, M. et al. Qualidades psicométricas do Inventário de Habilidades Sociais (IHS): estudo sobre a estabilidade temporal e a validade concomitante. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p.401-419, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a06v05n2.pdf>>. Acesso em: 03 de Jul. 2017.

BARTHOLOMEU, D.; NUNES, C. H. S. S.; MACHADO, A. A. Traços de personalidade e habilidades sociais em universitários. **Psico-USF**, vol.13, n.1, p. 41-50, 2008. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v13n1/v13n1a06.pdf>>. Acesso em 18 Dez. 2017.

BASS, B.M. **Handbook of leadership**: survey of theory and research. New York: The Free Press, 1990.

BENNIS, W.G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BLAKE, R.; MOUTON, J. **O Grid Gerencial III**: a chave para a liderança eficaz. São Paulo: Pioneira, 1989.

BOLSONI-SILVA, A. T.; LOUREIRO, S. R.; ROSA, C. F.; OLIVEIRA, M. C. F. A. Caracterização das habilidades sociais de universitários. **Contextos Clínicos**, vol. 3, n. 1, p. 62-75, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/134450>>. Acesso em: 18 Dez. 2017.

BONO, J.E.; ILIES, R. Charisma, positive emotions, and mood contagion. **The Leadership Quarterly**, Vol. 17, p. 317-334, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/222651742_Charisma_Positive_Emotions_and_Mood_Contagion>. Acesso em: 18 Dez. 2017.

BORCHARDT, M; et. al. O perfil do engenheiro de produção: a visão de empresas da região metropolitana de Porto Alegre. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 230-248, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132009000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 de jul. 2017.

CABALLO, V. E. **Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta**. Barcelona: Siglo XXI, 1991.

CARLOS, C.N; BAZON, S; OLIVEIRA, W. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras. **Revista Científica UNAR**, Araras, v. 6, n. 1, p. 15-30, 2012. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_trainingamento.pdf>. Acesso em 03 de Jul. 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração - teoria, processo e prática**. São Paulo: Pearson education do Brasil, 3 ed., 2000.

_____. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2 ed., 2010.

COSTA, R.A.T; COSTA, N.A.C. Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea. **Revista de Administração Geral**, Macapá, v.1, n.2, p.84-100, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/2113>>. Acesso em 03 Jul. 2017.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 Dez. 2017.

DEL PRETTE, A et al. Efeitos de uma intervenção sobre a topografia das habilidades sociais de professores. **Psicologia Escolar e Educacional**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 11-22, 1998. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85571998000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 01 de Jul. 2017.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A.; BARRETO, M. C. M. Análise de um inventário de habilidades sociais (IHS) em uma amostra de universitários. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol.14, n.3, p. 219-228, 1998. Disponível em: <<https://revistapt.unb.br/index.php/ptp/article/viewFile/1507/468>>. Acesso em: 18 Dez. 2017.

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

_____. **Psicologia das relações interpessoais e habilidades sociais: Vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. **Estudos de psicologia**, Natal, vol. 8, n.3, 2003. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2003000300008>. Acesso em 12 de fevereiro de 2017.

_____. **Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática**. Petrópolis: Vozes, 6 ed., 2013.

_____. **Habilidades sociais: conceitos e campo teórico-prático**. Disponível em: <<http://betara.ufscar.br:8080/pesquisa/rihs/armazenagem/pdf/artigos/habilidades-sociais-conceitos-e-campo-teorico-pratico>>. Acesso em 17 de Julho de 2016.

_____. **Psicologia das habilidades sociais: Diversidade teórica e suas implicações**. Petrópolis: Vozes, 2009.

_____. Habilidades sociais e análise do comportamento: Proximidade histórica e atualidades. **Revista Perspectivas**, vol. 1, n. 2, p. 104-115, 2010. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pac/v1n2/v1n2a04.pdf>>. Acesso em: 03 de Julho de 2017.

_____. **Psicologia das habilidades sociais: terapia, educação e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2012.

_____. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2014.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos subseção Confederação Nacional dos Metalúrgicos da CUT (CNM/CUT). **A participação feminina e o setor metalúrgico: uma estatística da desigualdade**. 2016. Disponível em: <<http://www.cnmcut.org.br/midias/arquivo/230-estudo-dia-internacional-da-mulher-2016-revisado.pdf>>. Acesso em: 18 Dez. 2017.

DE RÉ, C.A.T. **O fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul**. 2011. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis. 2011.

DUTRA, M.F. **Estilos de liderança: um estudo no serviço federal de processamento de dados (SERPRO) sede e regional de Brasília**. 2014. 79 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2014.

EISLER, R. M.; HERSEN, M.; MILLER, P. M.; BLANCHARD, E. B. Situational determinants of assertive behaviors. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, vol. 43, n.3, p. 330-340, 1975.

FIEDLER, F.; GARCIA, J. **New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance**. New York: John Wiley, 1987.

FIEDLER, F.; MARTIN, M. **The leader match concept**. New York: John Wiley, 1984.

FREDRICKSON, B.L.; JOINER, T. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well being. **Psychological Science**, vol. 13 n. 2, p. 172-5, 2002. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11934003>. Acesso em: 18 Dez. 2017.

FREITAS, A.B. **A Psicologia o homem e a empresa**. São Paulo: Atlas, 2.ed., 1991.

GAMBRILL, E. D.; RICHEY, C. A. An assertion inventory for use in assessment and research. **Behavior Therapy**, vol.6, n.4, p. 550-561, 1975.

GENTRY, W.A.; WEBER, T.J.; SADRI, G. **Empathy in the workplace: for effective leadership**. Greensboro: Center for Creative Leadership, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4.ed., 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, A.R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, São Paulo, vol. 18, n.3, p.143-161, 2007.

HALVERSON, S.K. **Emotional contagion in leader-follower interactions**. 2004. 148f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Rice University, Houston, Texas, 2004.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOLLANDSWORTH, J. G.; WALL, K. Sex differences in assertive behavior: An empirical investigation. **Journal of Counseling Psychology**, vol.24, n.3, p. 217-222, 1977. Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/record/1977-29579-001>>. Acesso em 30 Dez. 2017.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J.G.; LARSON, L. L. (Eds.), **Leadership: The cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

JESUÍNO, J.C. **Processos de Liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 1987.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. Boston: Harvard Business Review Press, 1974.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac SP, 2009.

LAPPALAINEN, P. Can and Should Social Competence be Taught to Engineers? **International Journal of Engineering Pedagogy**, vol.1, n.3, p.13–19, 2011. Disponível em: <<http://online-journals.org/index.php/i-jep/article/view/1811/1927>>. Acesso em 30 Dez 2017.

LEWIN, K. The consequences of an authoritarian and democratic leadership. In: GOULDNER, A.W. **Studies in leadership: Leadership and democratic action**. New York: Russell & Russell, 1965, p. 409-417.

LOPES, D.C. Et. al. Social Skills: a key factor for engineering students to develop interpersonal skills. **International Journal of Engineering Education**, Great Britain, v.31, n.1(b), p.405-413, 2015. Disponível em: <http://www.rihs.ufscar.br/wp-content/uploads/2015/02/Social-skills_a-key-factor-of-engineering.pdf>. Acesso em 03 de Jul. 2017.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, E.A.A. Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MELO, H.P. **O trabalho industrial feminino**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000, Texto para Discussão, n. 764. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0764.pdf>. Acesso em: 18 Dez. 2017.

MITCHELL, T., B.A; FIEDLER, F. The Contingency Model: Criticism and Suggestions. **Academy of Management Journal**, New York, Vol.13, n.3, p. 253-267, 1970.

MONDIN, B. **O homem, quem é ele?**, São Paulo: Editora Paulinas, 1986.

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

NYARADI, N.O; BOAS, A.A.V. Habilidades Sociais e Competências Sociais Exigidas do Professor-Líder. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 2004, Florianópolis. **Repositório Universitário UFSC**, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35783?show=full>>. Acesso em 03 de Jul. 2017.

OLIVEIRA, S.A; TADEUCCI, M.S.R. O papel da liderança nas mudanças organizacionais. In CHAMON, E.M.Q.D.O. (Org). **Gestão integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008, p.78-109.

PEARSALL, M.J., ELLIS, A.P.J. The effects of critical team member assertiveness on team performance and satisfaction. **Journal of Management**, vol. 32, 575-594, 2006.

PEREIRA, C.S.; DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z.A.P. Habilidades sociais de trabalhadores com e sem deficiência física. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.25, n.3, p.339-346, 2009.

PROLIDER. Disponível em: <<http://www.prolider.eesc.usp.br>>. Acesso em 03Jul. 2017.

RIGGIO, R.E.; ZIMMERMAN, J.A. Social skills and interpersonal relationships: influences on social support and support seeking. In: JONES, W.H.; PERLMAN, D. (Eds). **Advances in Personal Relationships**. London: Jessica Kingsley, 1991. p. 133-55.

ROBBINS, S.P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson, 11 ed., 2005.

SANTIAGO, F.Z. **Liderança – características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais**. 2007. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Empresariais, FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

SILVERTHORNE, C.; WANG, T.H. Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. **Journal of Psychology**, v. 135, n. 4, p. 399-412, 2001.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TADEUCCI, M.S.R; ARAUJO, E.A.S.; RIBEIRO, M.J.F.X. Competencias sociales em la estratégia de desarrollo de carrera. **Apuntes de Psicología**, Sevilla, v.31, n.1, p.93-99, 2013.

TEIXEIRA, C.M. **Assertividade: escala multimodal e caracterização do repertório de mulheres inseridas no mercado de trabalho 2015**. 175 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR, São Carlos, 2015.

TRIGO, M. H. B.; BRIOSCHI, L. R. Educação, saúde e gênero. In T. S. A. M. Brabo (Org.). **Gênero e educação**: lutas do passado, conquistas do presente e perspectivas futuras. São Paulo, SP: Ícone; p. 101-115; 2007.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 8. ed., 2007.

WAYNE, S.J. et al. The role of upward influence tactics in human resources decisions. **Personnel Psychology**, vol. 50, 976-1006, 1977.

WHITE, R. K.; LIPPITT, R. O. **Autocracy and democracy**: An experimental inquiry. New York: Harper & Brothers, 1960.

WITT, L.A.; FERRIS, G. R. Social skill as moderator of the conscientiousness – performance relationship: convergent results across four studies. **Journal of Applied Psychology**, vol. 88, n.5, p.809-820, 2003.

WU, Y. **Social skill in the workplace**: what is social skill and how does it matter?. 2008. 178 f. Tese (Doctor of Philosophy of Business Administration) – University of Missouri, Columbia, SC, 2008.

ANEXOS

ANEXO A – Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

Sexo: () Masculino () Feminino

Tempo de atuação em cargo de liderança: _____

Abaixo você encontrará uma série de itens que descrevem alguns comportamentos que podem ser apresentados pela liderança no dia-a-dia de trabalho. Avalie a descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como você se comporta com seus liderados.

As respostas deverão ser dadas em escala de 1 a 5, que significam: 1- Nunca age assim, 2- Raramente age assim, 3- Ocasionalmente age assim, 4-Frequentemente age assim e 5- Sempre age assim.

Itens	Valor
É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados	
É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados	
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	
Põe o trabalho em primeiro lugar	
Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	
Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	
É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	
Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	
Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	
Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	
Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	
Demonstra confiança nos subordinados	
Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua competência para realizar a tarefa	
Mostra-se acessível aos subordinados	
Valoriza o respeito à autoridade	
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	
Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	

APÊNDICES

APÊNDICE A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade Federal do Maranhão – UFMA
Centro de Ciências Humanas – CCH
Departamento de Psicologia - DEPSI
Campus Universitário do Bacanga, Av. dos Portugueses s/n

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A pesquisa que você está sendo convidado(a) a participar intitula-se **HABILIDADES SOCIAIS E LIDERANÇA EM UMA MULTINACIONAL LOCALIZADA EM SÃO LUÍS-MA**. O trabalho tem como objetivo geral: Caracterizar e relacionar o repertório de habilidades sociais de ocupantes de cargos de liderança de uma multinacional localizada em São Luís- MA. O mesmo é desenvolvido pela aluna concluinte do Curso de Psicologia da UFMA Jaqueline da Cruz Rossi, sob a orientação da professora Ms.Nádia Prazeres Pinheiro Carozzo, docentado Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Maranhão.

Com a assinatura deste documento, você concorda em participar no estudo e declara estar ciente do seguinte:

1. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com seres humanos da Universidade Federal do Maranhão – UFMA (CEP/UFMA), que localiza-se na Avenida dos Portugueses s/n, Campus Universitário do Bacanga, Prédio do CEB Velho, PPPG, Bloco C Sala 07 e, tem como contato o e-mail para correspondência cepufma@ufma.br e o telefone: (98) 3272-8708;
2. A sua participação na pesquisa consiste em respostas a 3 instrumentos, sendo um para caracterização individual, um para avaliação do repertório de Habilidades Sociais e um para avaliar o estilo gerencial. Caso sinta-se desconfortável ou incomodado(a), por qualquer motivo, será possível interromper a participação a qualquer momento, sem nenhum tipo de penalidade ou prejuízo;
3. Não haverá nenhum custo para participar desta pesquisa e também qualquer remuneração ou gratificação por parte da pesquisadora ou qualquer pessoa envolvida na pesquisa;

4. Está assegurado o seu anonimato e as pesquisadoras ficarão à disposição para eventuais esclarecimentos. O contato poderá ser feito através dos seguintes e-mails ou telefones: Jaqueline da Cruz Rossi, email: jaquelinerossi58@gmail.com, telefone: (98) 8206-0176 e Nádia Prazeres Pinheiro Carozzo, email: nadia.pinheiro@ufma.br, telefone: (98) 8114-7005;
5. Os riscos em participar deste estudo incluem possíveis desconfortos ou pensamentos aversivos. Caso ocorram, a pesquisa será prontamente suspensa e para minimizar o constrangimento, você será levado para um local reservado e as pesquisadoras ficarão à disposição para atenuar quaisquer inconvenientes. Caso necessário, será prestado acompanhamento psicológico no Núcleo de Psicologia Aplicada da UFMA.
6. O benefício que esse trabalho poderá trazer não é direto nem imediato. Os resultados alcançados poderão contribuir para a discussão das habilidades esperadas de um líder moderno. A caracterização do repertório de HS e sua relação com o estilo de liderança pode ser uma ferramenta para traçar o perfil que as organizações buscam e, também, na promoção de programas de treinamento e desenvolvimento dessas habilidades, contribuindo assim com o sucesso organizacional em termos de processos e pessoas;
7. Os dados obtidos com essa pesquisa serão utilizados somente para fins científicos;
8. Você receberá uma cópia deste termo.

Considerando estes elementos, você autoriza a divulgação dos dados coletados referentes à sua participação, de modo que não poderá ser identificado.

São Luis, _____ de _____ de 2017.

Aluna-pesquisadora

Assinatura do participante

APÊNDICE B: Protocolo de Caracterização Individual - PCI

Universidade Federal do Maranhão – UFMA
Centro de Ciências Humanas – CCH
Departamento de Psicologia - DEPSI

PROTOCOLO DE CARACTERIZAÇÃO INDIVIDUAL

Idade:
Sexo:
Escolaridade:
Tempo de serviço:
Tempo de exercício de cargo de liderança:
Já realizou Treinamento de Habilidades Sociais? SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>
Já realizou ou está realizando algum treinamento de liderança? Se sim, indique em qual módulo está: