

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

HABILIDADES SOCIAIS E COMPETÊNCIA SOCIAL DO
PROFESSOR – LÍDER

NEIDI DE OLIVEIRA NYARADI

2004



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS

HABILIDADES SOCIAIS E COMPETÊNCIA SOCIAL DO
PROFESSOR – LÍDER

NEIDI DE OLIVEIRA NYARADI

Sob a Orientação da Professora

PhD. Ana Alice Vilas Boas

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em Gestão e
Estratégia em Negócios

Seropédica, RJ

Março de 2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

NEIDI DE OLIVEIRA YARADI

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios,
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 16/03/2004

Dra. Ana Alice Vilas Boas (DCAC – UFRRJ)
(Orientadora)

Dra. Ângela Maria Monteiro (DCAC - UFRRJ)
(Membro)

Dra. Maria Teresa Correia Coutinho (UFRJ)
(Membro Externo)

EPIGRAFE

SER ou NÃO SER

“Nosso medo mais profundo não é de sermos inadequados.
Nosso medo mais profundo é de sermos poderosos
além da medida.
E a nossa Luz. não nossa Escuridão, que mais nos assusta.
Nós nos perguntamos:
Quem sou Eu para ser brilhante, atraente, talentoso. fabuloso?
Na verdade, quem é você para não ser?
Você é uma criança do Espírito.
Você. pretendendo ser pequeno. não serve ao mundo.
Não tem nada de iluminado no ato de se encolher
para que os outros não se sintam inseguros ao seu redor.
Nascemos para manifestar a glória do Espírito
que está dentro de nós.
Não está só em alguns de nós: está em Todos Nós.
E. à medida que deixamos nossa Luz brilhar.
damos permissão para outros fazerem o mesmo.
A medida que liberamos nosso medo.
nossa presença libera outros.”

Nelson Mandela

DEDICATÓRIA

À minha família e a você Victorino, que mesmo neste momento delicado de sua vida, muito me incentivou.

AGRA DECIM ENTOS

**“ Os amigos fiéis são como o sol que não
precisa aparecer todos os dias para sabermos
que ele existe.”
Noé Bonfim**

**À Professora Ana Alice Vilas Boas pela missão de ensinar, colaborar e ampliar os
horizontes do conhecimento**

**A Professora Maria Tereza por ter gentilmente me acolhido,
com carinho e atenção, pelos ensinamentos que me fez crescer, evoluir e renovar a
cada dia a coragem de recomeçar sempre.**

**Aos professores Almir e Zilda Del Prette,
por serem um referencial de sabedoria, competência e pela
felicidade de tê-los um dia conhecido**

**Aos professores do Mestrado, com os quais convivemos durante o curso e que
me ofereceram uma nova visão de mundo, de vida**

**Aos colegas e alunos que estiveram comigo
Participando deste trabalho, fornecendo respostas e informação e a quem
aprendi a conhecer melhor.**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Justificativa.....	02
1.2 Problema da Pesquisa.....	04
1.3 Objetivos	04
1.4 Relevância do Tema.....	04
1.5 Estrutura da Dissertação.....	06
2 REFERENCIAL TEÓRICO	08
2.1 O Processo de Mudança Organizacional.....	08
2.2 Preparando as Organizações para a Mudança	10
2.3 A Liderança nas Organizações	14
2.3.1 Um estudo da liderança com o enfoque mitológico	15
2.3.2 Funções de liderança	19
2.3.3 Teoria dos traços de liderança	22
2.3.4 Liderança baseada em princípios – A Teoria de Covey	26
2.3.5 Liderança para Peter Senge.....	31
2.3.6 Perfil do líder contemporâneo	33
2.4 Um Estudo da Liderança sob a Perspectiva das Habilidades Sociais de Del Prette e Del Prette.....	36
2.4.1 Habilidades Sociais	36
2.4.2 Competência Social	41
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Tipologia de Pesquisa	43
3.1.1 Universo e Amostra	44
3.2 Instrumentos de Coleta de Dados.....	44
3.2.1 Inventário de Habilidades Sociais IHS-Del Prette.....	44
3.2.2 Pesquisa de Opinião.....	44
3.3 Limitações do Estudo.....	45
3.4 Procedimentos	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1 Caracterização dos Participantes	47
4.2 Resultados do Questionário de Identificação de Liderança	49
4.3 Resultados do Inventário de Habilidades Sociais - Del Prette.....	51
4.4 Descrição dos resultados dos professores/líderes	59

5 CONCLUSÃO.....	63
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
APENDICE 1 - Pesquisa de Opinião	70
ANEXO I - Inventário de Habilidades Sociais IHS-Del Prette	69
LISTA DE QUADROS:	
QUADRO I - Síntese Comparativa dos Traços de Liderança.....	26
QUADRO II - Síntese do Desempenho de cada Respondent do IHS-Del Prette	55
QUADRO III - Significado Comportamental Situacional dos Fatores apresentados no IHS-Del Prette.....	58
LISTA DE TABELAS:	
TABELA I - Distribuição dos Participantes do Grupo I — Alunos	47
TABELA II - Distribuição dos Participantes do Grupo II — Professores.....	48
TABELA III - Frequência de Indicações	49
TABELA IV - Escore Total e Percentil dos Professores.....	52
LISTA DE GRÁFICOS:	
GRÁFICO I - Dispersão dos resultados dos professores mais bem avaliados	50
GRÁFICO II - Dispersão dos resultados dos professores com as piores avaliações..	50
GRÁFICO III - Escore Total e Percentil.....	53
GRÁFICO IV - Escore Total e Percentil	53
GRÁFICO V - Escore Total e Percentil	54

RESUMO

NYARADI, Neidi de Oliveira, **Habilidades Sociais e Competência Social do Professor Líder** - Seropédica:- RJ, UFRRJ - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2004.88p. (Dissertação, Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios).

Este trabalho propôs-se a analisar a liderança, as habilidades sociais e a competência social, no contexto profissional, ou melhor, no contexto educativo, uma vez que a função do magistério privilegia o repertório de habilidades sociais, a competência social e a liderança, sendo fundamental para o sucesso e o bom desempenho na díade professor — aluno. O estudo teve como objetivo avaliar e relacionar as habilidades presentes no repertório dos professores percebidos como líderes pelos alunos do curso de Administração de uma instituição particular de ensino superior tendo como base o Inventário de Habilidades Sociais de Del Prette, a Teoria da Liderança baseada em Princípios e a Teoria dos Traços. A questão levantada pretendeu identificar se os professores indicados pelos alunos, com base no referencial teórico, poderiam ser considerados líderes. Os resultados revelaram que quase todos os professores avaliados apresentam alto ou bom repertório de habilidades sociais, no entanto, apenas três deles foram percebidos como líderes pelos alunos. Ao mesmo tempo pode-se verificar que os professores com indicação baixa de liderança, também apresentaram repertório de habilidades sociais considerado bom. Os professores que apresentaram baixo repertório, com indicação para treinamento ou programas de intervenção, são os não percebidos como líderes. Os resultados das avaliações comprovaram as indicações, no entanto, não se pode deixar de levar em conta as variáveis pessoais, ambientais e situacionais. O IHS — Del Prette, um instrumento de auto-relato projetado para nossa realidade, permitiu identificar déficits e recursos em habilidades sociais bem como revelou aspectos de autopercepção e de auto-estima dos indivíduos tão importantes no contexto profissional nos dias atuais.

Palavras chave: Repertório, Relações sociais, Desempenho social, Liderança.

ABSTRACT

NYARADI, Neidi de Oliveira **The leader teacher's social abilities and competence** Seropedica:- RJ, UFRRJ — Instituto de Ciencias Humanas e Sociais, 2004. 88p. (Master's Degree in Management and Business Strategy).

This study aimed to provide an analysis on leadership, social abilities and social competence in an educational one, since teaching privileges a repertoire of social abilities, social competence and leadership are fundamental for the success and good performance of the “duet” teacher — student. The objective of this study was also to evaluate and to account the abilities that appeared on the repertoire of those teachers perceived as leaders by students of Management at a private higher education institution - having as a basis the Del Prette's Inventory of Social Abilities, The Leadership Theory based on Principles and the Traits Approach of Leadership. The research was intended to identify if the teachers mentioned — on the previous theoretical basis — could be considered leaders. The results found out that almost all the teachers evaluated showed excellent or good repertoire of abilities, although only three among them had been considered leaders by the students. At the same time, it was noticed that teachers who had a very low level of nominations also showed a potentially good repertoire. The teachers who presented a weak repertoire, thus being suitable for training or intervention programs corresponded to the student's perception; that is, they had not been considered leaders. The evaluation results matched up the level of nominations; however, one should take into consideration changeable personal, environmental and circumstantial aspects. The Del Prette's Inventory — an instrument of self-relating planned for our reality — permitted the identification of deficits and social ability resources as well as revealed self-perception and self-esteem aspects highly important in professional terms those days.

Key Words: Social Relations, Social Performance, Leadership .

I INTRODUÇÃO

*Deixe de honrar as pessoas,
elas deixam de honrar você;
Mas de um bom líder, que fala pouco,
quando seu trabalho está feito, o alvo atingido,
todos dirão: “Fomos nós que fizemos.”*

Lao Tzu

Na atual era da globalização, as empresas buscam estabelecer diferenciais que lhes permitirão sobreviver neste mundo tão competitivo.

Neste momento, marcado por intensa transformação nos negócios, nos ambientes organizacionais, as armadilhas e incertezas da economia ensinam as empresas a viverem sob um constante desafio. Essas “mudanças” relevantes estão forçando a organização a se reconfigurar para tirar proveito delas ou mesmo sobreviver a elas.

A crescente complexidade e velocidade que caracterizam as transformações técnicas, sociais, políticas e econômicas, a transição para um novo tipo de realidade, a sociedade da informação e do conhecimento bem como as pressões decorrentes da globalização da economia vêm forçando as empresas, a se tornarem cada vez mais flexíveis.

A sobrevivência dos negócios está hoje associada ao desenvolvimento de novas práticas empresarias. Na empresa atual o aspecto mais importante é sua dinâmica, ou seja, seu ajustamento às mudanças dos processos no ambiente. Segundo Malvezzi (2000), os instrumentos de gestão mais importantes não mais se identificam com racionalização e planejamento, mas com aprendizagem organizacional e adaptação.

Diante deste novo cenário o processo gerencial passou por drástica mudança nestes últimos anos, acompanhando a transformação dos mercados e das organizações como um todo.

Nesse ambiente a concorrência crescente, e em escala mundial, força nas pessoas e nas empresas um processo de adequação, que se impõe como um elemento vital no processo de gestão e da competitividade.

A velocidade destas mudanças, nos dias de hoje, é a característica mais importante e mais visível em todo o ambiente e os estilos de liderança precisam ser adaptáveis a cada situação e a cada instante.

Heiftz (1999, p.66) enfatiza que “os desafios são difíceis de definir e resolver porque não exigem apenas o comprometimento dos executivos, mas de todas as pessoas da organização”.

Os desafios que se delineiam atualmente são inúmeros. Tudo isto, vai requerer das organizações e de seus colaboradores, posturas e posicionamentos inovadores. Hoje, os problemas enfrentados pelas organizações requerem soluções integradas e voltados para as mais diversas áreas do conhecimento científico e/ou técnico.

Às organizações, hoje, são impostas pela realidade, saberes múltiplos, direcionados e combinados com outros conhecimentos.

Não resta dúvida de que gerir uma organização no contexto atual requer constância de propósitos para com o ambiente e para com as pessoas. É neste ambiente que a nova era corporativa, que se delineia no cenário atual, tem levado as empresas a se adequarem às novas características do mercado. A assimilação das constantes transformações torna compulsória a mudança das organizações e o papel fundamental exercido pela coordenação neste processo, através da liderança.

Assim, a liderança visionária se torna imprescindível, pois ela pode fazer a grande diferença no desempenho de um grupo e de toda a organização. É o uso desta liderança, que muda o clima das relações de trabalho que vai garantir um melhor desempenho nos dias atuais.

1.1 Justificativa

Liderança nunca foi tema fácil de se conceituar, mas grandes transformações ocorridas atualmente, no mundo dos negócios e da administração, tornaram-na ainda mais difícil.

O século XXI fortalece a necessidade de novas análises. As recentes, profundas e progressivas mudanças na conjuntura econômica, fruto do processo de globalização dos mercados, a intensificação do uso das tecnologias principalmente, as da informação e as intensas demandas por qualidade, tornaram esta análise constantemente necessária.

Essas transformações decorrentes do embate entre o velho e o novo, provocam forte impacto nos hábitos, crenças, valores e na auto-imagem de milhões de indivíduos. Ao mudar nosso relacionamento com os recursos que nos cercam, ao expandir o âmbito das mudanças e ao calcular seu ritmo, rompemos com o passado. No entanto, a grande maioria das pessoas, ainda acha a idéia das mudanças ameaçadora e tenta negar sua existência.

Muitos ainda não incorporaram esse conhecimento e não levam em conta esse fato social crítico.

O tempo urge e para assumir o controle sobre as mudanças em aceleração, são necessários mecanismos de repostas mais avançadas e mais democráticas, acompanhadas por pessoas que tenham uma visão estratégica global de liderança.

A nova liderança deve fomentar o espírito empreendedor e a contribuição dos membros de sua equipe, para facilitar a disseminação do que permanecerá significativo para o bem-estar econômico e social.

Os novos processos organizacionais exigem pessoas com habilidades para interpretar, modificar, corrigir e repensar o conhecimento. Pessoas com atitudes proativas, comprometidas e abertas a novas idéias, ao diálogo, pessoas capazes de reformular valores, estratégias e relações sociais de trabalho.

A liderança tem sido vista como um processo de interação que envolve trocas sociais. Assim, o líder é visto como um indivíduo que traz algum benefício, não só à equipe, mas a cada membro em particular e desse intercâmbio decorre o valor que normalmente lhe é atribuído. Em contrapartida, os membros da equipe devolvem ao seu líder o reconhecimento, conferindo-lhe a autoridade que passa a ter perante seus seguidores.

Atualmente a liderança, é sem dúvida, a força subjacente às organizações de sucesso que faz crescê-las, ajudando-as a desenvolverem uma nova visão do que podem ser num futuro próximo, tornando-as assim, competitivas.

O novo líder, então, é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em agentes de mudanças, que possibilita um clima organizacional satisfatório, que seja um líder efetivo e que transforme a organização em organização efetiva.

Entender o papel deste novo líder requer reconhecer suas habilidades sociais e competências promovendo a profunda diferença entre administrar e liderar. Hoje, para atender a nova realidade, as organizações precisam, acelerar o ritmo e se mover com mais destreza no mercado. Para tanto, elas precisam cada vez mais de líderes eficazes. Certamente, só assim, num futuro próximo, evidenciaremos as organizações capazes de responder as condições instáveis e conturbadas deste novo milênio.

1.2 Problema de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa que investiga a relação da percepção de liderança, sob a perspectiva dos alunos, com habilidades sociais e competência social, tendo como paradigmas o modelo das EIS - de Del Prette & Del Prette, a teoria dos traços e a teoria baseada em princípios de Covey.

➤ Os professores, segundo o modelo das Habilidades Sociais, e com base no referencial teórico, podem ser realmente considerados líderes?

1.3 Objetivos

O principal objetivo deste trabalho é verificar, frente a crescente valorização da competência para as relações interpessoais e liderança, se realmente os profissionais /professores investigados, considerados líderes, segundo a percepção dos alunos, apresentam níveis elevados de habilidades sociais indispensáveis no contexto de trabalho.

Objetivos específicos:

➤ Identificar, sob a perspectiva de universitários de uma instituição particular, localizada na Cidade do Rio de Janeiro, graduação em Administração de Empresas, as habilidades sociais e competência social, apresentadas por Del Prette e Del Prette, necessárias para que o professor seja considerado líder.

➤ Analisar, segundo o referencial teórico, Habilidades Sociais de Del Prette & Del Prette, Teoria de Covey e a Teoria dos Traços quais professores indicados são realmente líderes.

1.4 Relevância do Tema

Sem dúvida, o século XX foi marcado por intensas e súbitas mudanças que vêm acarretando grandes e profundas transformações nas relações pessoais e conseqüentemente nas profissionais.

Antes da abertura do mercado, não havia comprometimento das lideranças das empresas, para com o desenvolvimento das pessoas, pela simples razão de que isto nunca havia se mostrado realmente necessário. No entanto, hoje, manter-se-ão no mercado, as organizações que desenvolverem equipes eficientes e eficazes. Clientes e o próprio

mercado estão se tornando mais exigentes, colocando desta forma, a liderança como uma estratégia competitiva. Entretanto, a cooperação em equipe é fundamental.

Destacam-se, neste sentido, as competências do líder para o desenvolvimento de equipes cada vez mais competitivas. Doravante, os desafios, encontram-se na atração e retenção de clientes e profissionais competentes. Há uma estreita relação entre a satisfação de funcionários e a satisfação de clientes. Hoje, as empresas se vêem obrigadas a investir cada vez mais em seus talentos. Trata-se, portanto, de uma questão significativa de sobrevivência.

Neste mercado, extremamente exigente, observam-se as demandas de relações interpessoais nas organizações, isto é, em especial, as novas formas de relacionamento humano.

Segundo 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”.

A importância das habilidades e competência social na formação da liderança é criar uma comunidade de aprendizagem que colocará as organizações e suas equipes no caminho para alcançarem um padrão óbvio de sucesso.

Todas as organizações necessitam de líderes para fazer face aos vários desafios que a modernidade exige. Este é um tema que vem ganhando sistematicamente importância nas organizações, dentre os assuntos ligados ao comportamento organizacional. Por força do papel que a liderança desempenha em todos os setores da sociedade — e em particular no contexto organizacional e dos negócios - a questão liderança tornou-se a mola propulsora do desenvolvimento do mundo moderno.

Observa-se, que o tema já vem despertando a preocupação de professores e coordenadores de cursos e de executivos supervisores de treinamento, nas organizações, tendo em vista, as demandas de relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Um estilo de administração baseado na disposição para compartilhar poder, segundo o conhecimento e as habilidades pessoais, ou seja, permitir e incentivar a verdadeira liderança por toda a organização será necessário aos líderes do futuro para fazerem progredir e modificar as organizações.

O sucesso da liderança é bem mais complexo do que se pode imaginar. O fato de administradores/ professores/ líderes atingirem seus objetivos junto às pessoas torna-se absolutamente significante, não só do ponto de vista pessoal, mas também profissional.

Inspirados nos preceitos mecanicistas de Taylor, o conceito de liderança tinha como principal conotação o exercício do poder e do controle. A ação de chefiar, portanto, já há algum tempo, em nada se identifica com o que hoje se entende por liderança, segundo Bergamini (1997).

As empresas parecem começar a perceber e constatar que para trabalhar bem e produzir em grupo, as pessoas precisam possuir muito mais que competência técnica e /ou conceitual para as funções, elas precisam acreditar que o processo de interação humana está presente em toda a organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados.

Assim, o presente estudo torna-se relevante ao identificar no professor habilidades sociais e competência social inerentes ao magistério e à liderança, bem como os que demonstram precisar de treinamento em alguma categoria de habilidades sociais.

1.5 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação segue uma seqüência lógica de informações que favorece a compreensão desde o conceito aos resultados encontrados.

Na Introdução encontram-se as explicações relativas ao desenvolvimento do tema, a justificativa pelo interesse nesse campo de estudo, os objetivos, a questão em foco e a relevância do assunto abordado.

O Capítulo II apresenta o referencial teórico que subsidia as análises futuras. Ele aborda o processo de mudança organizacional, definindo as organizações e o papel das mesmas no mundo globalizado. Apresenta também a origem e os conceitos de liderança, destacando-se o conceito apresentado por Senge. A seguir são apresentados conceitos caracterizando o líder, as habilidades sociais e a competências social Neste momento, destaca-se a proposta de Del Prette e Del Prette, que será a norteadora do presente estudo.

O Capítulo III, Metodologia, explica o desenvolvimento do estudo, o universo pesquisado e os dois instrumentos utilizados na coleta dos dados.

No Capítulo IV, Resultados e Discussão, são apresentados os resultados do questionário de identificação de liderança e do inventário de habilidades sociais e é implementada a análise dos dados coletados, bem como a interpretação dos mesmos.

No Capítulo V, Conclusão, os resultados considerados valiosos e finais para a compreensão dos conceitos estudados são apresentados, assim como considerações, recomendações e sugestões para estudos futuros.

A seguir têm-se as referencias bibliográficas e por último, encontram-se anexados os instrumentos utilizados, que permitem uma visão mais ampla dos resultados.

II REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender a alma de uma organização, mais devemos viajar rrtravés do mundo subterrâneo da cultura corporativa.

Ralph II. Klimann

2.1 O Processo de Mudança Organizacional

O mundo contemporâneo caracteriza-se pelas crises constantes. A riqueza, os novos modelos científicos de interpretação da realidade, as descobertas, as novas idéias, os novos modos de vida, as mudanças éticas e na hierarquia de valores, criam um novo tempo e uma nova sociedade.

De acordo com Walter Benjaminim (apud GANDIN, 1994):

"Crise é um momento em que os valores estabelecidos já não resolvem os problemas nem trazem a necessária segurança à caminhada, ao mesmo tempo em que os valores novos não se firmaram ainda suficientemente, não produziram ainda resultados claros e por isso, não podem trazer uma nova segurança no caminho."

A força da crise está nas principais questões modernas. A humanidade hoje, luta para que hajam transformações localizadas, com questionamentos abrangendo setores limitados. Por que tanta miséria? Por que tanta violência? Por que nossos caminhos estão tão conturbados?

Essas questões indicam a dificuldade de se mostrar resultados imediatos num mundo cheio de incertezas, de inseguranças, de graves problemas sociais, políticos, religiosos e principalmente econômicos. Os que têm a consciência clara da crise, os que se dão conta dessa situação, certamente olham a sua volta, analisam as iniciativas lançadas e procuram avaliar a capacidade de moldar o futuro e de buscar o sucesso nos anos e décadas vindouros.

A sobrevivência das empresas torna-se, portanto, mais árdua por ter que atender as demandas de uma sociedade que cada vez mais se conscientiza de seus direitos. As incertezas e os novos desafios tornaram o futuro das empresas altamente dependente de suas novas formas de operação. A busca da eficiência competitiva, da satisfação de novos interesses e as novas prioridades exigem novas técnicas, conhecimentos e até mesmo novas habilidades para mudança.

Os homens vêm desenvolvendo, num ritmo acelerado, novos sistemas organizacionais para atingirem seus objetivos. Desde a pré-história os homens se organizavam em busca de defesa, de abrigo e alimentos, compondo assim, uma estrutura organizacional informal, na qual os chefes eram definidos através da força; na busca por alimentos organizavam-se em grupos de caça, o que os levava a ter maior chance de sucesso, segundo Dias (2003).

As organizações, assim, têm sua origem da união de diversas pessoas, que se reúnem na busca de objetivos comuns, definidos de maneira clara. Portanto, é através dessa união que se espera atingir melhores resultados do que aqueles que seriam possíveis se estas mesmas pessoas atuassem isoladamente.

Segundo Robbins (2002), uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum. Para ele, um novo negócio só se torna organização quando possui metas formais, emprega mais de uma pessoa e desenvolve uma estrutura formal que defina as relações entre seus participantes.

Para Morgan (1996) raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Entretanto para Drucker (1999 p.33):

“Uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Ao contrário da sociedade, da comunidade ou da família – os agregados sociais tradicionais – uma organização não é concebida na natureza psicológica dos seres humanos, nem em suas necessidades biológicas. Embora seja uma criação humana, ela é feita para durar – talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável.”

Portanto, as organizações surgem como um meio para atingir propósitos comuns a diversas pessoas, tendo-se tornado fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos, devido à passagem de conhecimentos.

Segundo, ainda o mesmo o autor, pode-se observar que as organizações permeiam toda a vida da sociedade moderna. Desse modo, o protótipo da organização moderna pode ser comparada a uma orquestra sinfônica, na qual cada músico é um especialista de alto nível em uma determinada atividade (instrumento) e que tem como resultado final — a música — que se dá a partir da contribuição harmoniosa de todos os integrantes. Todos os músicos subordinam sua especialidade a uma tarefa comum, e todos tocam somente uma peça musical de cada vez.

Cada organização está sempre competindo pelos seus recursos mais essenciais que são: pessoas qualificadas, bem-informadas e dedicadas.

Drucker (1999), acentua que a organização não pode ser de “chefes” e “subordinados”: ela precisa ser organizada como uma equipe de “associados”. No entanto, uma organização precisa ser gerenciada, isto é, precisa ter pessoas que tomem decisões, que respondam pela missão, pelo seu desempenho e seus resultados.

Portanto, para atingir seus propósitos, as organizações necessitam de líderes com capacidade de auxiliá-las a alcançar seus objetivos; como elemento facilitador à razão de ser das organizações; como líderes capazes de levá-las e cumprir suas responsabilidades sociais (Stoner e Freeman, 1995).

2.2 Preparando as Organizações para as Mudanças

Os administradores do mundo inteiro sabem que estão atravessando uma fase sem precedentes. A conjuntura de várias tendências políticas pluralistas, a emergência de uma economia mundial mais aberta, o imbatível avanço tecnológico em direção a um mundo digitalizado, gera o reconhecimento crescente de que a natureza essencial da mudança alterou o meio competitivo.

No entanto, poucas empresas são tão capazes quanto os seres humanos no que se refere a lidar com o futuro. Geus (1999) afirma que os gerentes podem enxergar sinais de um futuro potencial e até mesmo discuti-los entre si. Mas, ainda assim, os gerentes não respondem e as empresas não respondem de forma oportuna a esse futuro, mesmo depois de ele ter ocorrido.

Para ele, mudanças contínuas, fundamentais, no mundo exterior — um turbulento meio ambiente de negócios — exigem uma contínua gestão de mudança dentro da empresa. Isto significa fazer mudanças fundamentais contínuas nas estruturas internas da empresa.

Nas últimas décadas, o aperfeiçoamento do trabalho nas organizações modernas, o mundo dos negócios cada vez mais complexo, globalizado e sob a influência de mudanças radicais promovidas pela Terceira Revolução Industrial, incrementado pelo impacto da inovação tecnológica, vem desenvolvendo e dimensionando mudanças na forma de se pensar e realizar atividades nas organizações empresariais, redefinindo constantemente a forma de sobrevivência e competição do mercado. Para tanto, elas precisam mudar. Mudar implica alterar os modos de cognição e ação para obter vantagens com as oportunidades e

superar os desafios proporcionados pelo ambiente.

A partir do contexto gerado pela globalização, as mudanças impostas às organizações fazem com que cada vez mais elas tenham que acompanhar a tecnologia e a movimentação de seus concorrentes e do mercado, tenham que estar atentas às diferenças culturais, lidando com um fluxo cada vez maior e mais complexo de informações, ao mesmo tempo em que necessitam absorver o impacto das mudanças para então poderem responder às oportunidades.

A competitividade, por sua vez, passou a ampliar sua força sobre o mercado, obrigando as empresas a se voltarem para o cliente e a garantir alguma estabilidade em suas atividades, condições estas que as impelem a ampliarem sua interação com o mercado, com os concorrentes e com os centros de excelência.

Assim, liderar não é tarefa fácil. Requer do gestor/líder, autoconhecimento, autodesenvolvimento, sensibilidade e habilidade, emergência de novos valores pessoais, que o mundo dos negócios anseia, para assumir seu lugar no pódio aquela empresa, que verdadeiramente se comprometer em alcançar os resultados desejados. Diante de tudo isso, o que se manifesta como um grande desafio, é o enfrentamento de um ambiente globalizado.

Habermas (1990) refletindo sobre a superação dos impasses frente aos grandes problemas do mundo com os quais nos vemos envolvidos, gerando incerteza e insatisfação, conclui que esses fenômenos também fazem parte da teia de relacionamentos com que lidam as empresas. Contrapondo-se ao agir instrumental do mundo contemporâneo, propõe o agir comunicativo, no qual a mediação entre a teoria e a prática é feita pelo diálogo entre as pessoas. Segundo ele, a fala, é então, um meio de entendimento e que ao discurso corresponda realmente à ação.

Sem dúvida, a fim de evitar uma crise e para perceber divergências com o meio ambiente, a empresa deve estar aberta ao mundo externo. Abertura ao mundo externo significa tolerância com a entrada de indivíduos e idéias novas. Todavia, os membros sabem “quem faz parte de nós” e “quem não faz parte de nós”.

Em termos gerais, as organizações do futuro estarão mais voltadas para seus clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços; terão uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente; internamente, possuirão menor número de níveis hierárquicos e a própria hierarquia, no sentido atual, desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador segundo Wood Júnior (2000).

Para Motta (1997) os controles e normas excessivas, tornam o sistema organizacional uniforme e outorga conformidade. Entretanto, inibe o processo criativo e a iniciativa. Existe uma necessidade na gestão contemporânea de empresas de todos os portes, mesmo as menores, de adotar-se uma estrutura descentralizada, flexível, autônoma. Tem-se observado que as organizações mais inovadoras, de uma forma geral, têm divisões internas mais ambíguas, fluídas. Isso facilita a circulação de idéias e estimula a iniciativa individual e o surgimento de soluções criativas provenientes do repertório contido na diversidade.

Em seus estudos, Waterman (1992) destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas. As organizações, segundo ele, devem buscar uma convivência “feliz” com a mudança. A mudança deve fazer parte de seu cotidiano.

Em continuidade a este aspecto tão importante para as organizações, Herzog (1991) aponta que as mudanças no contexto das organizações englobam alterações fundamentais no comportamento humano e ocorrem na metodologia, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas de recursos ou de tecnologia.

Segundo o mesmo autor, o gerenciamento das pessoas é fundamental para o êxito de uma mudança organizacional. A motivação das pessoas é muito mais relevante que a adaptação tecnológica.

O novo ambiente está em constante mutação e com ele também a demanda. As empresas, serviços, tecnologia, mercado, canais de distribuição, criação de novas funções e aproveitamento das novas propriedades.

À medida que as empresas passam a desempenhar papel cada vez mais expressivo na sociedade, aumentam as possibilidades de serem fontes de distúrbios e desequilíbrios no ambiente que ocupam, nos afirma Vergara (1995).

Para Drucker (1989) aprendemos a inovar, porque não podemos esperar que as competências, as habilidades, os conhecimentos, produtos e serviços e a estrutura do presente sejam adequados por muito tempo. Além de ser um trabalho sistemático, a inovação é um trabalho criativo. Ela implica a criação de algo que nunca foi visto ou feito antes. A capacidade de criar é uma característica exclusiva da pessoa e, portanto, uma competência que faz parte do repertório dos profissionais. Para o autor, “o verdadeiro recurso controlador e o fator de produção absolutamente decisivo não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento”.

Para enfrentar este processo de mudança e aproveitar as oportunidades deste novo cenário, uma nova cultura corporativa deve emergir. A cultura organizacional que se adapta às mudanças constitui o principal desafio da liderança. Mudança nem sempre é um processo suave, na maioria das vezes requer um grande esforço por meio do investimento de recursos tangíveis (dinheiro, máquinas, etc.) e intangíveis (tempo, conhecimento, relacionamento etc.). É, portanto, um processo complexo cuja gestão requer um trabalho de coordenação de equipes no qual o papel da liderança é primordial, no sentido de motivá-las, direcioná-las e harmonizá-las em torno dos objetivos organizacionais segundo Kotter (1998). Sem dúvida, conforme afirma Kanter (2000), os desafios vão além de desenvolver uma estratégia de *e-business*, é preciso gerenciar os próximos passos dessa revolução cultural, que poderá libertar os indivíduos da idade burocrática, para prepará-los então para enfrentar e liderar mudanças.

Kotter (1998) esclarece que o processo de mudança não pode ser meramente gerenciado, é preciso liderar a mudança na qual, define-se a direção, freqüentemente uma nova direção, para a empresa, tornando clara a visão dos liderados para que se orientem na direção certa e motivando toda organização a alcançar o objetivo empresarial, apesar dos sacrifícios e dificuldades.

Por esta razão, a mudança organizacional tem sido objeto de muitos estudos. A preocupação com o controle deste processo visando à otimização dos resultados é crescente, conforme destaca Oliveira (1979 p.73).

“Dentro desse novo mundo que começa a configurar-se, a tendência é que as organizações cada vez mais ampliam seu papel, deixando de ser somente unidades de produção de bens e serviços para ser também espaços sociais, onde indivíduos, isolados ou em grupos, possam realizar aprendizagens mais significativas para o desenvolvimento de seus potenciais inexplorados; onde tenham oportunidade de usar seus talentos em prol do próprio desenvolvimento e do desenvolvimento da organização, da sociedade e, numa perspectiva mais ambiciosa, da própria Terra, esta nave onde estamos reunidos para uma mesma viagem”.

Neste sentido, as organizações precisam enfatizar a liderança, suas habilidades sociais correspondentes e a rede de relacionamento tão necessárias nesses tempos conturbados e instáveis, uma vez que para trabalhar bem e conseguir bons resultados, as pessoas precisam não apenas de competência técnica, de inteligência ou alta qualificação, mas também de competência social.

2.3 A Liderança nas Organizações

O tema liderança tem um impacto bastante significativo tanto para aqueles que dirigem quanto para os que são dirigidos. Muitas vezes, esse fenômeno assume a conotação de algo especial que um indivíduo possui. Muito se tem escrito sobre o assunto uma vez que o estudo científico da liderança tem uma longa trajetória, por isso tem despertado grande interesse e desenvolvimento como forma de melhorar o desempenho interpessoal nas organizações. Ela é mais que uma arte é uma técnica que pode ser assimilada, aperfeiçoada e adaptada.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986) a liderança é um dos conceitos mais intangíveis do mundo dos negócios e sua origem remonta ao mundo militar. No entanto, ela ressurgiu na década de 80, depois de um período de relativo abandono.

Hoje, sem dúvida, a liderança tem se tornado cada vez mais importante para aqueles que querem gerir ou entender a gestão de pessoas. Segundo Bennis (1989), “liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer”.

Percebe-se que a liderança requerida nesses novos tempos, segundo Malvezzi (2000), caracteriza-se como um processo de construção do ser e essa construção é de responsabilidade de cada um principalmente no mundo dos negócios. Nesta época de mudanças tão velozes, a liderança deve caracterizar-se por processo contínuo de aprendizagem.

Nesse contexto, a extensa literatura especializada revela que se trata de um fenômeno com vasta quantidade de pesquisas e teorias que visam explicar as múltiplas dimensões desse intrincado processo. Portanto, para facilitar o entendimento, elegeu-se, dentre tantas, algumas abordagens que pautam este trabalho.

2.3.1 Um estudo da liderança com o enfoque mitológico

A preocupação com o fenômeno da liderança atravessa toda a história da humanidade. O gosto pelo poder, a busca, o reconhecimento e a necessidade de líderes são, de fato, uma preocupação histórica que caracterizam a humanidade desde o seu início. As sociedades buscaram seus líderes e sentiram necessidade de tutela.

De acordo com Feidler (1967), a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. A República de Platão é um dos exemplos dessas preocupações iniciais, ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos, que desde essa época procuravam lidar com esse problema.

A liderança tem constituído uma particular preocupação nas democracias, nas quais, por definição não se pode repousar sobre uma ocorrência acidental, tendo em vista a procura de líderes. Cada homem é potencialmente um líder e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele que será capaz de conduzir suas instituições.

Martin Buber (apud MOSCOVICI, 2001, p.30) recorreu a original tipologia de “liderança bíblica” para identificar fases de vida da empresa. Os líderes empresariais cumprem missões como profetas, sacerdotes, juizes, guerreiros, reis, heróis.

Abrado (O Patriarca), representa simbolicamente, o fundador da empresa. Aquele que povoa, que estabelece as diretrizes iniciais do funcionamento e cuida para que os princípios sejam rigorosamente seguidos. Estabelece os ideais, a missão, os objetivos, os princípios de funcionamento da empresa, assumidos e respeitados por todos. É a figura poderosa e carismática, que exerce influência marcante sobre a modelagem da cultura organizacional. Muitas vezes, direta ou indiretamente, ele pode ser amado, respeitado e venerado mas também, temido, odiado e até mesmo hostilizado.

Moisés, o Líder bíblico, era concebido como tendo poderes divinos, como quando ordenou a divisão do Mar Vermelho. O Líder empresarial é a figura carismática que sucede ao Patriarca e fixa os novos rumos para conduzir a organização a atingir objetivos mais amplos e elevados. A empresa, assim, precisa libertar-se de concepções e práticas restritivas para utilizar todo o seu potencial.

Moisés, a figura arquetípica do burocrata, de ordem, disciplina, segurança e eficiência simboliza o líder inspirador, que transmite entusiasmo, fé na realização de um ideal ou no cumprimento de determinada missão.

Os primórdios da delegação, na gestão de empresa moderna, podem ser

encontrados no desempenho de Moisés ao organizar grupos e chefias hierarquicamente constituídas.

O **Livro dos Juizes** ressalta a necessidade de um líder impor sua autoridade, de forma que as leis sejam observadas. Muitos gestores empresariais acreditam que o mais importante é o cumprimento fiel das regras de funcionamento, a fim de assegurarem a ordem interna, acreditando nas prescrições de direito para alcançar vitórias.

Mais adiante, referindo-se ao arquétipo do poder – surge a liderança concebida como um poder pessoal, investido em representantes da nobreza na figura do **Rei**, no desempenho do dirigente dentro da organização, como líder consagrado por Deus para governar o povo em Seu nome. Os soberanos, vistos como descendentes divinos, agiam como “deuses na Terra”, governando de forma absoluta de acordo com sua vontade pessoal. César, Luís XV, Ricardo Coração de Leão, Alexandre “O Grande”, admirados e temidos, tinham o poder para levar a cabo sua magna missão.

Na empresa, os grandes dirigentes / empresários da atualidade, o gestor mais poderoso o *CEO* (*Chief Executive Officer*), de direito absoluto é também uma figura admirada e temida pois reproduz o mito do herói, o símbolo deificado do rei.

O **Profeta** surge como um líder que se contrapõe ao rei e ao povo. A figura do inovador visionário, que antecipa cenários, que critica o conformismo, que censura, condena, instrui, exorta, guia e prevê o futuro.

Alguns membros atuantes da gestão da empresa podem exercer, simbolicamente, papel de profeta. O dirigente / profeta moderno é um líder visionário que prognostica, desenha o futuro da empresa. Ele propõe, planeja mudanças, pensa nos recursos, anuncia as mudanças de forma habilidosa e entusiasmada, acompanha o processo informando, esclarecendo, confirmando.

O processo de aceitação da ideia nova ou de resistência no ambiente de atuação da empresa caracteriza a dinâmica da empresa.

Bennis e Nanus (1998) apontam Winston Churchill, Mahatma Ghandi, Franklin Roosevelt, indivíduos que proporcionaram extraordinária liderança, surgiram para enfrentar enormes desafios e acabaram construindo grandes nações.

A história não esquece de tantos outros como Hitler, Stálin, Lênin. Outros como Charles de Gaulle, Mao Tsé-Tung, Chester Barnard, Martin Luther King Jr., John Kennedy, Henry Kissinger, Abraham Lincoln manifestaram carisma, ação, assumiram comando afirmando sua autoridade sobre a situação e sobre as outras pessoas.

Contudo, Joana D’Arc, Catarina, “A Grande”, Madre Teresa de Calcutá, Cristo,

Buda são alguns dos líderes que correspondem a outra face de liderança. A liderança que compreende o exercício do poder de uma forma diferente da associada à liderança heróica preeminente.

Percebe-se que a história de cada empresa parece reproduzir simbolicamente, esses tipos de lideranças. Para Moscovici (2001), os líderes empresariais cumprem missões implícitas como profetas, sacerdotes, juizes, guerreiros, reis e heróis.

Handy (1994) destaca os deuses mitológicos gregos como símbolos de quatro tipos ou mitos básicos de cultura organizacional, encontrados em todas as organizações. Com nomes, cargos, idades e sexos diferentes, eles são encontrados nas organizações: Zeus, Apoio, Atena e Dionísio.

Zeus, com seu carisma absoluto, patriarca dos deuses do Olimpo, representa a cultura da liderança carismática. Está representado não apenas pelo presidente ou diretor, mas por qualquer profissional que luta, seja de forma clara ou sutil pelo poder e são portadores do mesmo conceito de dominância inquestionável e exercício do mando, físico ou psicológico. Como Zeus, eles são temidos, respeitados e ocasionalmente amados. Historicamente, essa cultura é encontrada mais frequentemente na pequena organização empreendedora.

Apolo é o deus-patrono, deus das normas, das regras e da ordem. Representa a cultura da burocracia tradicional e do controle gerencial. Ele tem que ser reconhecido como parte da realidade institucional, por mais que isto interfira com a liberdade e o arbítrio profissionais. Dentro de cada organização, há potencialmente um Apoio em cada funcionário.

Nas escolas e em outras instituições, os professores têm consciência que estão trabalhando numa organização que precisa ser formalmente administrada. Para aqueles que seguirem criteriosamente os procedimentos impostos, existe a esperança de um dia ganharem também status semelhante na escala hierárquica.

Atena, deusa da sabedoria, representa a cultura do trabalho, do grupo, o espírito de equipe e do controle gerencial. Os de Atena são solucionadores de problemas e demonstram capacidade de trabalhar com os outros.

A cultura de Atena percebe os indivíduos como humanos de recursos, em vez de recursos humanos, vendo-as como pessoas responsáveis pelos seus destinos finais.

Na organização, os de Atena, se curvam à sabedoria e à especialização; a obediência é substituída pela concordância; prosperam sob condições de variedade, de solução de problemas e oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Finalmente temos Dionísio que nos remete não apenas ao lazer, mas ao espírito de iniciativa, inovação, o sentido de propriedade e amor ao trabalho. Eles preferem aprender por imersão, por novas experiências; desafiam a classificação rígida em seus hábitos de pensamento. É difícil influenciar os de Dionísio. Eles não reconhecem o poder da organização. A imprevisibilidade é que lhes dá a liberdade pessoal essencial para a cultura.

As organizações de Dionísio são naturalmente administradas num estilo “um de cada vez”. O líder interage com cada um individualmente e as reuniões só são convocadas para a disseminação de informações ou para solicitar idéias numa situação de interesse comum. Representa a cultura do individualismo e independência.

Toda empresa precisa de seus guerreiros — que lutem e conquistem vantagens competitivas no mercado, mas também necessita de profetas — que sonhem, idealizem, que entusiasmem, e sem dúvida, carece de sacerdotes / especialistas — que conheçam os segredos da tecnologia e que orientem a utilização das técnicas mais atualizadas, nos afirma Moscovici (2001).

Segundo Dias (2003), é certo que ter líderes competentes faz a diferença, mas como este é um fator relevante, não pode nem deve ser negligenciado. Nunca a necessidade de liderança foi tão grande e é atualmente um fator que não é mais privilégio de poucos, mas sim uma oportunidade para todos nos diferentes níveis da organização. Portanto, o foco principal das atenções nas organizações passaria a ser as situações interpessoais e a multifacetada dinâmica de trabalho.

Seguindo esta tendência Morgan (1996), considera que a organização pode ser conceituada, simbolicamente, como máquina, organismo vivo, cérebro, cultura, sistema político, fluxo e transformação e ainda instrumento de dominação. Para ele o grande desafio é lidar com essa enorme multiplicidade de percepções organizacionais. Moscovici (2001) afirma que o perfil desejável do gestor, executivo, gerente, deste milênio é o que mescla as características de profeta e guerreiro, isto é, a tendência mais provável é a de um novo Líder Visionário e Lutador.

Esta nova tendência, no entanto, não pode negligenciar o fato de que a liderança não depende de um conjunto particular de características, mas de como as características do líder se ajustam às exigências e a uma diversidade de situações.

2.3.2 Funções de liderança

Em um segundo momento, traz-se à discussão os fundamentos teóricos que explicam a liderança em termos de função.

As funções de liderança passam a ser de fundamental importância uma vez que as organizações modernas baseiam-se na eficácia de seus colaboradores.

É no início dos anos 50, que os cientistas comportamentais passaram a dar atenção especial ao aspecto que caracteriza mais claramente a dinâmica do comportamento do líder, no que o líder faz, isto é, nas suas funções. Desse modo a função, prescreve os comportamentos e atitudes, para que a liderança torne-se eficaz, ao executar as tarefas a ela pertinentes. Buarque de Holanda (2000) define uma função como sendo “o conjunto de direitos, obrigações e atribuições de uma pessoa em sua atividade profissional específica”.

Para atuar com eficácia, os líderes e os gestores, devem ter em mente, conforme Stoner e Freeman (1995, p.346) afirmam, que “as funções de liderança podem ser compreendidas como as atividades de manutenção do grupo e estão relacionadas às tarefas, que devem ser realizadas pelo líder ou por outra pessoa, para que o grupo tenha um desempenho eficaz”. No entanto, duas são as funções principais para o indivíduo ter êxito com a liderança: as funções relacionadas à tarefa ou funções de solucionar problemas e as funções de manutenção do grupo ou funções sociais. Deste modo, o indivíduo que conseguisse desempenhar-se com êxito em ambos os papéis seria considerado um líder eficaz.

A seguir são apresentadas algumas definições que contemplam o entendimento sobre o comportamento da liderança.

Para Bennis e Nanus (1998) as organizações precisam ser lideradas para que possam sobrepujar sua “incapacidade treinada” e adaptar-se às condições que se modificam, sendo que a liderança dá à organização sua visão e a capacidade para transformar esta visão em realidade.

Nos conceitos trazidos pelos pesquisadores, de acordo com Bergamini (1994), três pontos em comum parecem sobressair no conjunto de definições de liderança. O primeiro, que parece estar subjacente ao fenômeno, explícita ou implicitamente, é uma conotação individualista, ou seja, um foco no líder que deveria apresentar traços que atestariam a sua eficácia enquanto líder. O segundo refere-se ao fenômeno grupal e finalmente, no terceiro e último ponto, fica evidente tratar-se de um processo de interação entre as pessoas implicando influência que flui do líder para seus subordinados e vice-versa.

Sob a perspectiva de Yukl (1994, p.126) a liderança é resultante de processos de influência afetando: a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos pelo grupo ou organização; a organização das atividades dos trabalhos para alcançar objetivos, a motivação dos seguidores para atingir objetivos, a manutenção dos relacionamentos cooperativos e do trabalho em grupo e a captação de apoio e cooperação das pessoas fora do grupo ou organização.

Segundo Janda (1960, p.346) a função primordial do líder é “relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro do grupo tem direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo”.

Jacobs (1970, p 84) afirma que liderança é “uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida ou desejada”. Sendo assim, cabe ao líder orquestrar sua equipe de forma harmoniosa e afinada.

De acordo com 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”, o que demanda do líder exercer a função, elaborar uma visão inspiradora e disseminá-la de forma que todos da equipe a tenham como inspiração para as pequenas decisões.

Com o passar do tempo, percebe-se que a liderança se vincula a outras contingências mais profundas do que uma simples relação descendente - líder para liderado. Ela tem sido vista como um processo de interação que certamente envolve trocas sociais. Mais do que a parte técnica presente nesta relação, variáveis psicossociais não podem ser negligenciadas pois elas atuam incisivamente para manter ou facilitar as exigências do trabalho e as relações interpessoais.

Não somente o líder, mas o liderado e as contingências do momento e do ambiente desempenham papéis relevantes, considerados tão decisivos quanto personalidade e o comportamento do próprio líder. Uma relação profissional não se resume apenas no acordo formal entre as partes.

Autores como Kouzes e Posner (1991, p.91) propõem como sendo inegáveis a importância da atitude do líder e sua predisposição indispensável à credibilidade. A credibilidade na liderança é que determinará em que medida as pessoas estão dispostas a dar um pouco mais de seu tempo, talento, energia, criatividade e apoio. Segundo os autores, “a liderança existe somente nos olhos dos subordinados, mas os líderes terão que

nutrir os seus relacionamentos com os subordinados”.

A definição de Hemphill e Coons (1957) sugere a liderança como sendo o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.

Contudo, os pesquisadores do fenômeno passaram a direcionar seus estudos para o que o líder faz, mostrando-se particularmente interessados na identificação dos tipos de comportamentos adotados, pois eles seriam responsáveis pelo aumento da eficácia da liderança. Uma nova etapa se configura no estudo dessa temática, dando início à concepção da liderança como um processo. Nesse sentido a liderança passa a ser vista como um fenômeno que reside no contexto e que pode ser acessível a qualquer pessoa e não apenas a pessoas especiais.

São as chamadas teorias contingenciais ou situacionais que se detêm na tentativa de explorar as variáveis envolvidas no processo de liderança, ampliando sua explicação para além da figura do líder, suas características e seus comportamentos.

Nesta perspectiva, a ênfase se volta para análise dos chamados estilos de liderança, “que podemos entender por um conjunto de comportamentos preferidos pelos líderes durante o processo de liderar para influenciar outros”, de acordo com Stoner e Freeman (1995, p.346).

Sob o ponto de vista de Hollander (1993, p.33-41), liderança não é apenas o cargo de líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. Segundo o autor, o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Assim, embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, levá-lo em conta quanto às suas idéias e programas.

Bass (1990, p.187) conceitua liderança como: “...interação entre dois ou mais membros de um grupo que freqüentemente 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”.

Autores como Hersey e Blanchard (1986) descrevem que os líderes devem ajustar seu estilo de liderança em resposta ao desejo crescente de seus subordinados por realização a sua experiência, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades.

Destaca-se ainda, dentro do enfoque situacional, a teoria de Fiedler que postula que a efetividade da liderança depende de dois fatores. Um deles é o grau com que a situação de liderança dá ao líder controle e influência sobre o processo grupal e o desempenho do grupo. O segundo fator reflete o atributo da pessoa, um aspecto relativo às metas do líder ou ao foco do seu interesse. De acordo com o próprio Fiedler (1981, p.67) “esta teoria encara a situação de liderança como uma arena em que o líder procura satisfazer seus objetivos tanto quanto os da organização. O grau em que ele seja capaz de fazê-lo dependerá, é claro, do controle da influência de que dispuser”.

Sob o ponto de vista de Bennis e Nanus (1998), a liderança efetiva pode fazer com que as organizações se movimentem de seu estado atual para o futuro, criando visões de oportunidades potenciais, impelindo o comprometimento de seus funcionários para realmente mudar, assim como injetar novas culturas e estratégias nas organizações modernas, que mobilizam e enfocam energia e recursos.

Para estes autores, “o novo líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes e que pode converter líderes em agentes de mudanças. Chamamos este tipo de liderança transformadora” (Bennis e Nanus, 1998, p.15).

Há que se pensar também em especificar quais são as principais diretrizes atribuídas ao comportamento da liderança, pois são elas que representam o referencial para a avaliação da sua própria eficácia.

2.3.3 Teoria dos Traços de Liderança

No percurso histórico dos estudos da liderança podem-se vislumbrar algumas tendências que procuravam entender a multiplicidade de fatores envolvidos neste processo.

A Teoria dos Traços é um dos primeiros enfoques sistemáticos sobre o estudo da liderança. Ela surgiu no início do século e visava determinar que qualidades pessoais tornavam as pessoas grandes líderes uma vez que os traços referem-se a características singulares. A figura do “líder natural” era aceita, uma vez que era possível distinguir a liderança a partir de características físicas, traços de personalidade e habilidades próprias, as quais seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de líder.

Neste sentido, os líderes passariam a ser percebidos como pessoas especiais, com traços de personalidade, considerados responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em sua posição de líder.

Nesta abordagem, é proposto que o aspecto relevante no indivíduo que lidera são suas qualidades pessoais, sendo sugerido que os líderes já nascem líderes, não havendo, portanto, a possibilidade de se “criar” líderes por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal. Como sugere Bryman (1997, p.277):

"Existem três grupos de traços: traços físicos, tais como constituição física, peso, aparência, idade; as habilidades, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; e características de personalidade, como moderação, conservadorismo, introversão/extroversão, dominância, ajustamento pessoal, sensibilidade interpessoal e controle emocional."

Assim, interessava exclusivamente eleger no conjunto de atributos do líder quais deles iriam distinguir melhor a personalidade do líder das demais pessoas.

Esta abordagem permaneceu durante longo tempo e foi de ampla predominância até a década de quarenta, sendo impulsionada pelas pesquisas desenvolvidas com testes psicológicos, muito em moda até 1950.

Durante algumas décadas, os estudos sobre liderança tiveram como metodologia avaliar a existência de determinados traços entre um grupo de pessoas que ocupassem a posição de liderança e outro grupo que não ocupasse tal posição. Os resultados apontaram alguns traços como: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros mais. Quanto à sua natureza, esses traços não eram considerados como produto do meio, sendo concebidos como características pessoais inatas.

No entanto, este modelo de abordagem da liderança, segundo Jesuíno (1987, p.48), “permitiu numerosos estudos, sobretudo no período das guerras, predominantemente centrados nos traços de inteligência e personalidade. As características dos líderes passam a ser estudadas como elementos em si mesmos, independentemente da situação e demais variáveis em meio às quais estejam em ação”.

Bass (1990, apud BERGAMINI, 1994, p.30-31) analisando os resultados obtidos com as pesquisas de levantamento acerca das características pessoais do líder propõe:

“Caso a ordenação das frequências dos fatores seja significativa, parece que a liderança bem sucedida deva envolver certas habilidades e capacidades — interpessoais, técnicas, administrativas e intelectuais - que capacitam os líderes a serem valorizados pelo seu grupo ou organização. Essas habilidades permitem aos líderes manter níveis satisfatórios de coesão grupai, energia e produtividade. Os líderes serão mais intensamente assistidos na execução dessas funções, caso possuam alto grau de motivação para completar tarefas, integridade pessoal, habilidade de comunicação e gosto. Em suma, os estudos dos fatores parecem oferecer um quadro bem balanceado de habilidades, funções e características pessoais dos líderes numa ampla gama de situações”.

A enorme gama de características consideradas como inerentes ao líder permitiram a Stogdill e Mann (1974), em uma revisão nos projetos voltados a esse tipo de enfoque, listar perto de 34 traços de personalidade considerados como sendo características típicas da amostragem de líderes eficazes.

Em face a fragilidade empírica dos achados dessa abordagem, Stogdill defende o ponto de vista de que o líder é líder não apenas porque ele possui certos traços, mas porque esses traços são relevantes às situações em que ele atua. Ele pode ser líder em uma situação, e não o ser em outras. Assim, estudos falharam em comprovar que determinado indivíduo deveria possuir um conjunto de traços para se tornar um líder de sucesso. Apenas, segundo Yukl (1994), em limitadas situações, uma combinação de traços tinha alta correlação com uma liderança eficaz.

Num segundo levantamento, Stogdill (1974, apud BERGAMINI, 1994, p.31) verifica a extrema complexidade de composição de traços que devem descrever o líder ideal.

“O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as conseqüências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento das outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo”.

A partir dessa descrição, evidencia-se que a liderança era analisada como um somatório de características e traços pessoais, não havendo a preocupação de se analisar a interdependência entre eles ou a viabilidade de sua coexistência em um só indivíduo. Em uma primeira pesquisa, Stogdill afirmou que a liderança seria determinada mais por fatores de personalidade; porém, em sua segunda pesquisa, pondera que ambos, personalidade e a situação seriam os determinantes da liderança.

Jesuino (1987, p.30) comenta as lacunas deixadas pela abordagem dos traços: “A conclusão a tirar será que embora determinados traços de personalidade possam estar mais freqüentemente associados às funções de liderança eles não são, por si só, suficientes para explicar a variabilidade dos desempenhos de situação para situação”.

Em pesquisa similar a de Stogdill, Mann (1959) sugeriu que seis tipos de traços: inteligência, extroversão, ajustamento, masculinidade, dominação e conservadorismo discriminam líderes de não líderes.

Lord, et al (1986) reavaliaram os achados de Mann concluindo que inteligência, masculinidade e dominação relacionam-se significativamente ao modo pelo qual os indivíduos percebem os líderes.

Numa revisão, Kirkpack e Locke (1991, apud NORTHOUSE, 1997, p.16) defendem a importância dos traços de liderança ao afirmarem que: “é inequivocamente claro que líderes apresentam traços que não se parecem com os das outras pessoas”.

Certamente, deverá haver algo que predisponha a execução da efetividade da liderança, sendo vasta a relação das características que correspondem ao líder eficaz. No entanto, sabemos que os traços de um líder não justificam sua boa ou má conduta no cumprimento de seu papel num grupo social. Sem dúvida, os traços são um dos elementos mais importantes para analisar-se a efetividade da liderança a que estes traços são correspondentes.

O desenvolvimento e sucesso da psicometria na seleção de pessoal contribuiu muito para a fixação desta teoria como válida. Ainda hoje, a abordagem dos traços pode ser considerada como a mais popular de liderança, não se podendo descartar a importância desta visão.

Esta abordagem veio a enriquecer-se com a teoria da liderança carismática, que investia nas pessoas um poder particular de influência, tendo em vista as suas características pessoais.

O quadro abaixo sintetiza as características sob a perspectiva dos vários autores.

Quadro I — Síntese Comparativa dos Traços de Liderança

COMPARATIVO DOS ESTUDOS SOBRE TRAÇOS DE LIDERANÇA

<i>Stogdill (1948)</i>	<i>Mann (1959)</i>	<i>Stogdill (1974)</i>	<i>Lord, DeVader, & Alliger (1986)</i>	<i>Kirkpack & Locke (1991)</i>
Inteligência Agilidade Perspicácia Responsabilidade Iniciativa Autoconfiança Sociabilidade Persistência	Inteligência Masculinidade Ajustamento Domínio Extroversão Conservadorismo	Realização Persistência Iniciativa Auto-confiança Responsabilidade Cooperativismo Tolerância Influência Sociabilidade	Inteligência Masculinidade Dominância	Impulso Motivação Integridade Confiança Habilidade Cognitiva Conhecimento Sobre a tarefa

Fonte: Elaboração própria

Certamente, não se pode descartar a importância da abordagem dos traços, os estudos e experimentos realizados. É vasta a relação de características que correspondem ao líder eficaz. No entanto, não se pode concluir que apenas os traços de um líder justifiquem sua boa ou má conduta no cumprimento de seu papel num grupo social. Porém, os traços são um dos elementos mais importantes para analisar a efetividade da liderança a que estes traços são correspondentes.

A seguir, discute-se a identificação e a importância da teoria baseada em princípios, nestes momentos de crise que estão obrigando as organizações a reavaliarem seu papel.

2.3.4 Liderança baseada em princípios a Teoria de Covey

Foi demonstrado até o momento que os modelos de liderança predominantes preocupavam-se em traçar o perfil do líder eficaz, a partir de estilos comportamentais. No entanto, a teoria de Covey preocupa-se em definir como pode ser esse mesmo líder caracterizado sob nova ótica.

As modificações tão profundas que o mundo vem sofrendo estão determinando o desenvolvimento de líderes mais eficazes que sejam modelos da liderança, baseada em

princípios. Este tipo de modelo é um somatório de caráter, competência e ação que deverá nortear o comportamento do líder para enfrentar as complexidades e as regras do mercado global.

Liderança sob o ponto de vista de Covey (1994), baseia-se em leis naturais e princípios, mesmo que não se tenha consciência de sua existência ou não se deseje obedecer a ela, operando assim, independentemente de quaisquer outros fatores.

Esta abordagem introduz um novo paradigma ao fundamentar a vida das pessoas e a liderança que exercem nas organizações e sobre as pessoas, baseadas em determinados princípios invioláveis, leis naturais na dimensão humana. Estas são as leis do universo referentes às relações e organizações humanas e elas fazem parte da condição, percepção e consciência dos indivíduos.

Os princípios são leis naturais comprovadas e validadas por si próprios, que não se alteram nem mudam, mas que indicam um caminho e se aplicam em todos os momentos e em todos os lugares, surgindo sob a forma de valores, idéias, normas e ensinamentos, fundamentadas na realidade. No entanto, ao contrário dos valores, que são subjetivos e internos, os princípios são objetivos e externos, operando sob obediência a leis naturais, independente das condições vigentes.

Covey (1994) sugere que a verdadeira capacidade e o desenvolvimento de habilidades estão de modo irreversível relacionados às leis naturais e princípios regentes, mas que quando observados, o indivíduo adquire a força necessária para promover a ruptura interna, com as formas tradicionais de pensar, com o passado, com velhos modelos, hábitos antigos o que sem dúvida, provoca a mudança de paradigmas. Deste modo, novas maneiras de pensar, o faz alcançar sua própria transformação e o leva à eficácia interpessoal. Para Covey, é preciso que o indivíduo aprenda a aplicar os princípios da eficácia interpessoal examinando suas atitudes, habilidades e estratégias necessárias à criação e manutenção de relação de confiança com as outras pessoas.

A vida profissional exige a interação freqüente e eficaz com os outros. Uma vez tendo o indivíduo se tornado relativamente independente, o seu desafio é o de ser capaz de uma interdependência eficaz com as outras pessoas. Para isso, no entanto, é necessário praticar a empatia e a sinergia, para se tornar proativo e produtivo.

A liderança baseada em princípios é praticada de dentro para fora em quatro níveis. (1) *pessoal* - as relações consigo mesmo; (2) *interpessoal* — relações e interações com outras pessoas; (3) *gerencial* responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com outros; (4) *organizacional* necessidade de organizar as pessoas, de recrutá-las; treiná-

las; remunerá-las; formar equipes, solucionar problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes. Cada um desses níveis é necessário, porém, o indivíduo precisa trabalhar em todos os níveis baseado em determinados princípios considerados fundamentais. Estes princípios são:

➤ *Confiabilidade em nível pessoal* – baseia-se no caráter, naquilo que você é como pessoa e na competência, naquilo que você pode fazer.

➤ *Confiabilidade em nível interpessoal* – a confiabilidade é a base da confiança. Para Covey (1994, p.5-6) é a confiança ou a falta dela a causa do sucesso ou do fracasso, nos relacionamentos e nos resultados finais de um negócio, de uma indústria, do sistema educacional e até mesmo do governo.

➤ *Fortalecimento em nível gerencial* – a existência da confiança faz com que o indivíduo estabeleça um acordo de desempenho, de maneira que as pessoas possam compreender o que se espera delas.

➤ *Alinhamento em nível organizacional* – cria-se a mentalidade em torno de uma visão comum baseada em determinados princípios fundamentais, ao mesmo tempo que, há a luta constante, no sentido de alinhar a estratégia, o estilo, a estrutura e os sistemas com a missão prevista e as realidades existentes no ambiente.

Embora lidando com questões organizacionais como — supervisão, delegação, participação, expectativas e acordos sobre desempenho, estrutura, estratégia, tendências e sistemas — nenhum líder pode esquecer de que a idoneidade pessoal e a organizacional estão intimamente relacionadas. Neste sentido, nenhum líder pode perder de vista a missão e a visão partilhada, a constituição da organização.

Neste contexto, o autor (p.7-13), observa oito características baseadas em princípios, as quais tornam essas pessoas verdadeiros líderes. São elas:

➤ *Aprendizado contínuo* — as pessoas estão continuamente procurando instruir-se; sua competência e capacidade para a realização de tarefas estão sempre em expansão; desenvolvem novas habilidades e interesses; têm energia para o aprendizado e crescimento.

➤ *Serviço* — encaram a vida como uma missão; se colocam à disposição do serviço.

➤ *Energia positiva* — são pessoas de aparência alegre, agradável e feliz; demonstram atitudes otimistas, positivas, para cima, entusiastas, esperançosas e cheias de fé.

➤ Acreditam nas outras pessoas — elas não reagem de maneira exagerada a comportamentos negativos, a críticas ou fraquezas humanas; não se sentem engrandecidas ao se defrontarem com as fraquezas dos outros; não são ingênuas; tem consciência da fraqueza, mas compreendem que comportamento e potencial são duas coisas diferentes; acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas e essa atitude cria um ambiente propício ao crescimento e à oportunidade, são pessoas autocentradas.

➤ Equilíbrio — essas pessoas procuram manter-se atualizadas em relação a assuntos e eventos mais recentes; são socialmente ativas, possuem muitos amigos e uns poucos confidentes; são intelectualmente ativas, com muitos interesses; são observadoras e aprendem; possuem um senso de humor saudável; reconhecem seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade; são diretas e não-manipuladoras; possuem a noção correta do que é apropriado; não são extremistas; reconhecem princípios absolutos, condenam o mal e defendem o bem. Suas ações e atitudes são proporcionais à situação, equilibradas, temperadas, moderadas, sábias.

➤ Visão de vida — saboreiam a vida; têm iniciativa, expediente, criatividade, força de vontade, coragem, energia; redescobrem as pessoas cada vez que as encontram; estão atentas ao que ouvem; aprendem com os outros, não rotulam as pessoas com base em sucessos ou fracassos passados; não se deixam deslumbrar por figuras políticas ou celebridades; resistem a se tomarem discípulos de qualquer pessoa.

➤ Sinergia — as pessoas baseadas em princípios são sinérgicas; são catalisadoras de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem; trabalham de forma árdua mas inteligentemente; são produtivas, porém de formas novas e criativas.

➤ Auto-renovação — exercitam regularmente as quatro dimensões de personalidade: física, mental, emocional e espiritual.

A modelagem da liderança baseada em princípios desmembra-a em três funções ou atividades básicas — explorar, alinhar e dar autonomia (empowerment) — representa um novo paradigma do líder do futuro, capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios.

Na função “explorar” encontra-se a essência e a força de uma visão e uma missão instigante, vinculando seu sistema de valor às necessidades dos clientes e de grupos de interesse, através de um caminho estratégico.

“Alinhar” consiste em assegurar que a estrutura organizacional, sistema e processos operacionais estejam em perfeita interação com a visão, missão e estratégia. O alinhamento, portanto, é obtido quando as pessoas compreendem as necessidades,

compartilham compromisso de realizar a visão, quando criam e aperfeiçoam de forma contínua as estruturas e os sistemas que atenderão a essas necessidades.

Por último “dar autonomia” (*empowerment*). Assim, quando você obtém o verdadeiro alinhamento à visão e à missão comuns, começa a desenvolver as missões em conjunto com as outras pessoas. Missão e objetivos individuais se mesclam à missão da organização. Quando estes dois propósitos se sobrepõem, uma sinergia é gerada e aí as pessoas despertam seus talentos, habilidades e criatividade latentes para fazerem o que for necessário. A isto, Covey (1994) chama de dar autonomia ou *empowerment*.

Essas funções de modelagem da liderança, baseada em princípios, representam um paradigma que é diferente do tradicional pensamento gerencial. Neste novo modelo, é preciso que a pessoa mude seu paradigma, mude sua atitude, seu comportamento e seus referenciais. Não obstante, há que mudar também a maneira pela qual vê o mundo, a maneira de pensar sobre as pessoas, como vê o gerenciamento e a liderança. À medida que se rompe com as velhas maneiras de pensar, que um paradigma muda, abre-se toda uma nova era de estímulo. Assim as pessoas buscam desenvolver novos conhecimentos e compreensão, que resultarão em melhorias em seus desempenhos.

Como sugere o autor, há necessidade de se romper com as antigas maneiras de pensar, mudando seus referenciais, mudando sua própria vida, seu comportamento para que suas atitudes também mudem.

Covey (1994, p.68) destaca quatro paradigmas importantes para o desempenho da liderança:

- gerencial científico — estilo autoritário, prevalecendo a tomada de decisões, e ordens são dadas; subordinados conformados, cooperadores
- relações humanas — associado ao conceito de homem — socioeconômico, base para o movimento das relações humanas — a tomada de decisão e as ordens continuam a ser dadas mas já surge um espírito de equipe harmoniosa
- recursos humanos — explorar as aptidões, a criatividade, a desenvoltura e a imaginação; a delegação se amplia, as pessoas são vistas como pessoas realmente, sendo vistas como seres econômicos, sociais e psicológicos com necessidades e desejos.
- liderança baseada em princípios — enfatiza a justiça, eficiência e eficácia, os princípios, isto é, valores, idéias, ideais, normas, ensinamentos, energia, desenvoltura, iniciativa, incentivo à participação e a exercer a autodireção e o autocontrole.

O autor argumenta que as pessoas devem se envolver umas com as outras, com as idéias desses outros e que a eficácia das decisões em uma organização depende da qualidade e do compromisso e que o compromisso é obtido através do desenvolvimento de cada um. Desse modo, os líderes percebem que devem assumir os riscos e desenvolver a capacidade de envolver as pessoas de forma adequada.

O próximo item norteia este trabalho uma vez que serviu de base para a compreensão da definição de líder.

2.3.5 Liderança para Peter Senge

O conceito de Senge mostrou-se adequado para se investigar os professores considerados como líderes.

A liderança moderna apresenta tantos desafios, que nunca se justificaram tanto como nesta época de transformações profundas, na condução dos negócios. Certamente, caberá ao líder o papel não somente de inserção da organização no contexto das mudanças, mas também, sua atuação deverá ser de tal maneira decisiva, que contribuirá para a vitalidade e o sucesso das organizações.

Seguindo o pensamento de Senge (1995) os desafios da liderança na criação das organizações, voltadas para o aprendizado, representam um microcosmo da questão da liderança de nossos tempos, como as comunidades humanas, sejam corporações ou sociedades multinacionais, elas enfrentam de forma produtiva questões sistêmicas complexas, onde a autoridade hierárquica é imprópria à mudança. Mudanças significativas estão exigindo imaginação, perseverança, diálogo, profundos cuidados e uma disposição para mudança por parte de milhões de pessoas.

De acordo com o autor, “a nova visão de liderança enfoca funções delicadas e importantes, tendo em vista que os dirigentes as funções de projetista, regente e professor. É deles a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas possam expandir sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos e aperfeiçoar modelos mentais - ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem” (Senge, 1995, p.300).

Assim, Senge (1995, p.300), afirma que: “Todo líder é projetista, professor e regente”.

Projetista para construir o alicerce da empresa, referido aos seus propósitos e valores essenciais, para definir políticas e estratégias que os realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos.

Professor para fazer aflorar os modelos mentais das pessoas e ajudá-las a reestruturar suas visões da realidade e, assim, serem capazes de enxergar as causas subjacentes dos problemas, aquilo que não está explícito, que não está escancarado.

Regente para catalisar os esforços das pessoas na realização da missão da empresa.

Conforme declara Senge, o papel de projetista raramente é lembrado, apesar de sua vital importância. Como guia ou regente, o líder muda o relacionamento com seu objetivo pessoal, trocando a possessividade pela responsabilidade - deixa de ser o “meu objetivo” e na condição de professor, o líder pode influenciar as pessoas a enxergar e definir a realidade

Na condição de “dirigente professor” ele não “ensina” as pessoas a atingir seus objetivos, mas trata de promover a aprendizagem, ajudando as pessoas a desenvolver conhecimentos sistêmicos (Senge, 1995, p.308).

Sob esta ótica, Senge declara ser impossível reduzir a liderança natural a um conjunto de técnicas ou habilidades.

Todos esses enfoques apontam que não é suficiente compreender que é urgente mudar a estratégia, para bem dirigir. Assim, em consonância com Maccoby (1977, p.123), a liderança pode ser definida a partir de quatro grandes funções, estreitamente ligadas entre si: pôr em funcionamento uma política, pensar uma estratégia, mobilizar equipes e alianças criando uma cultura de empresa que seja motivadora.

Contudo, o grande desafio é desenvolver novas competências tendo em vista que as pessoas trabalham juntas e, por sua vez, só conseguem desenvolver seu potencial energético se puderem contar com a ação eficaz de um líder / maestro que as conduza à ação. Neste contexto, destacam-se as habilidades sociais como o cerne da questão desse estudo, uma vez que os papéis desempenhados pelo líder exigem um desempenho social satisfatório.

Na vida organizacional, as mudanças que vêm ocorrendo tão rapidamente, passam a estabelecer novos cenários, gerando diferentes posicionamentos e até mesmo diferentes posturas de liderança. Por essas características elegemos o conceito de liderança apresentado por Senge, como o que norteou esta pesquisa e análise, visto que o ambiente de estudo o de uma universidade e o líder estudado os próprios professores.

O próximo enfoque trata das habilidades sociais requeridas no desempenho da liderança, principalmente levando-se em conta às exigências do mundo moderno.

2.3.6 Perfil do Líder Contemporâneo

Tornar-se um líder não é fácil, no entanto, aprender a liderar é mais simples do que se pensa, tendo em vista que todos temos a capacidade de liderança e que em diversas situações já a experimentamos.

O ponto-chave da discussão em torno da validade ou não do treinamento refere-se à necessidade de “fazer líderes”, ou melhor, fazer “líderes eficazes”. Os atributos e as características das pessoas consideradas líderes e a forma como elas se ajustam às mudanças e aos desafios contínuos do nosso tempo, principalmente nos campos cognitivo e emocional, são referências para aqueles que deverão em algum tempo exercer o papel de líder.

Pesquisa desenvolvida por Heifetz (1999, p.62) indica que os líderes de hoje precisam mobilizar sua empresa para adaptar-se às novas condições impostas pelo mercado. Este trabalho de adaptação (*adaptive work*) consiste em aprender a lidar com “os conflitos existentes entre as crenças e a realidade a ser enfrentada”, mobilizando a organização para adaptar seu comportamento às novas condições impostas. Para tanto, os líderes empenhados nesta atividade de trabalho de adaptação, precisam ter habilidades, conhecimentos e valores considerados essenciais.

Para Kotter (1999) o líder deve possuir enorme credibilidade que, por sua vez, requer um histórico de conquistas e uma boa reputação; relacionamentos no trabalho, sólidos e cooperativos, com os principais representantes da indústria e da empresa, além de capacidades interpessoais e integridade para desenvolver relacionamentos com credibilidade com várias pessoas, dentro e fora da organização. No entanto, o líder, para poder conquistar os feitos mencionados, deverá possuir grande potencial de energia para sustentar sua própria liderança.

O processo de liderança, já se sabe, envolve uma gama extensa, de variáveis que distinguem os líderes como pessoas diferentes dos demais.

O trabalho de Bennis e Nanus, bem como outras linhas de pesquisas têm contribuído para a compreensão da natureza da liderança. Nesse sentido, Drucker (1996, p.11) ressalta que algumas características podem ser observadas em líderes, identificando-as em quatro predisposições, que são:

- O líder é alguém capaz de fazer com que os outros o sigam, sendo principalmente esta o tipo de habilidade que melhor o descreve;
- O líder eficaz não é alguém que se adore ou se admire. Seus colaboradores fazem aquilo que convém a eles fazer. A qualidade da liderança não se mede pela popularidade que gozam, mas pelos resultados que eles conseguem produzir;
- Os líderes estão em grande evidência. É por isso que conseguem dar exemplo;
- A liderança não é uma questão de classificação, de privilégios, de títulos ou de dinheiro. É uma questão de responsabilidade.

Seguindo esta linha, alguns autores salientam a habilidade interpessoal do líder que está ligada à percepção das pessoas. Neste caso, uma gama de características de sua personalidade faz com que o líder seja considerado como alguém que para atingir sua eficácia depende muito do seu autoconhecimento, equilíbrio e maturidade emocional. Ressaltam também a predisposição que os líderes possuem a habilidade de conhecer seus seguidores.

De acordo com Kouzes e Posner (1997) os líderes, em geral, estão conscientes da missão que lhes compete e afirmam que o desenvolvimento da liderança é como um processo de autodesenvolvimento e que, portanto, o desafio da liderança seria um desafio pessoal.

Em estudos científicos divulgados, autores apontam para a capacidade que os líderes possuem em conseguir promover atitudes de envolvimento total e até, muitas vezes, paixão por parte de seus seguidores. Assim, eles podem ser admirados por seus valores pessoais, por sua coragem, seu envolvimento e sua habilidade interpessoal. É este caminho que leva os líderes à aceitação junto às pessoas, sem utilizar-se do poder formal que o cargo lhe confere e até de meios coercitivos.

O impacto das mudanças coloca como foco de interesse a liderança eficaz, sendo este o meio necessário para que a organização se desenvolva, sobreviva, adaptando-se às transformações que os novos tempos exigem. Sem dúvida, a liderança é o único meio através do qual as organizações poderão manter-se ou sobreviver.

Segundo Vergara (2000, p.73) “a liderança requerida, nestes tempos de globalização e modernidade, é um processo do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa quando opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas expressões ganham valor. E ela torna-se líder”.

As características do mundo contemporâneo revelam amplo leque de atributos associados à liderança, levando-se em conta o momento atual das organizações.

Alguns pesquisadores, sintonizados com as grandes mudanças que ocorrem nas organizações, em seus estudos, investigaram e revelaram várias categorias de comportamentos necessários para uma liderança eficaz.

Em seus estudos, Heifetz (1999); Goleman (1999); Klemp (1999); Kotter (1998); e Vlamis (1999) verificaram ser essencial que os líderes, tenham a percepção da enorme quantidade de informações necessárias para produzir uma visão sustentável, juntamente com a inteligência, habilidade analítica e capacidade de pensar a nível estratégico e em várias dimensões.

Suas pesquisas revelaram características como:

- Excelente reputação e ótimo histórico de conquistas em uma ampla gama de atividades;
- Alta capacidade analítica, capacidade de julgamento, de realização, de pensar estrategicamente e em várias dimensões;
- Habilidade interpessoal: desenvolver bons relacionamentos, empatia, sensibilidade para com as pessoas;
- Alto nível de energia;
- Orientação para o aprendizado;
- Capacidade de direcionamento / controle;
- Capacidade de influenciar pessoas;
- Autoconfiança/coragem, maturidade;
- Autoconhecimento, autocontrole, automotivação;
- Habilidade na comunicação com as pessoas estabelecendo relacionamentos maduros;
- Saber ouvir;
- Criatividade e curiosidade;
- Orquestrar conflitos e a diversidade;
- Aumento da capacidade de adaptação social (flexibilidade);
- Persuasão;
- Capacidade de realização;
- Integridade / sinceridade / ética.

Observa-se, assim, que os estudos sobre a liderança destacam condições, sejam elas internas ou externas, sejam traços, comportamentos que mais se relacionam com a natureza da liderança. Ao autocontrole e a maturidade destacam-se, uma vez que, são essenciais nas situações de julgamento e percepções bem como as competências relacionadas à comunicação e à interação, visto que o líder está constantemente lidando com pessoas exercitando assim, a atividade de mobilizar pessoas para que alcancem seus objetivos.

Nesse sentido, Kotter (1988, p.161) afirma que, para os líderes, a ação predominante é estabelecer uma direção, a visão do futuro, para então alinhar os indivíduos aos interesses da organização através de inspiração e da motivação. Segundo ele, “até o final deste século, provavelmente continuaremos a ver um mundo de negócios que parece fundamentalmente diferente dos da década de 50 e 60”. Este novo modelo de sociedade “será um mundo de intensa atividade competitiva entre organizações muito complexas (...) será um mundo no qual mesmo os melhores ‘administradores profissionais’ serão ineficazes a menos que também possam liderar. Em geral, será um mundo no qual o fator de liderança na administração se tornará cada vez mais importante — para a prosperidade e até para a sobrevivência”.

Nos tempos de turbulência, de intensa competitividade, o líder tornou-se indispensável para conduzir a organização num rumo menos turbulento e mais seguro.

É na liderança eficaz que muitos depositam a responsabilidade do sucesso na promoção das mudanças e, no líder, a esperança que, o que é intrincado e complexo, seja traduzido como novas oportunidades de negócios.

2.4 Um Estudo da Liderança sob a Perspectiva das Habilidades Sociais de Del Prette e Del Prette

2.4.1 Habilidades Sociais

A avaliação das habilidades sociais vem despertando crescente interesse, uma vez que a qualidade dos relacionamentos interpessoais pode provocar desempenhos sociais inadequados. Ao mesmo tempo, as profundas mudanças que acontecem no mundo moderno despertam o interesse e a necessidade da avaliação das habilidades sociais uma vez que interferem na qualidade de vida, na produtividade, na saúde e na realização

profissional. Sob esta ótica, considera-se a importância destas habilidades não só a nível profissional, mas também nas relações expressas na vida diária.

Estudos nesta área têm demonstrado que os termos “habilidades sociais” e “competência social” são termos empregados, com frequência como sinônimos, assim como “desempenho social”. No entanto, eles se diferenciam. Contudo, Caballo (1987) não diferencia a assertividade do conjunto das habilidades sociais.

Caballo (1982) identifica que a assertividade aparece em substituição ao termo “competência social” e que engloba quatro dimensões: capacidade de dizer NÃO; de pedir ou fazer favores; de expressar sentimentos; iniciar, manter e terminar conversas.

Em suas pesquisas, Caballo (1993, p.6) afirma que a conduta socialmente habilidosa é definida como “o conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo num contexto interpessoal, que expressa sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo adequadamente à situação, respeitando esses comportamentos nos demais, e que geralmente resolvem problemas imediatos ao mesmo tempo em que minimiza a probabilidade de futuros problemas”.

Estudioso do assunto, Spence (1982), caracteriza as habilidades sociais como sendo um repertório de respostas consideradas básicas que permitem ao indivíduo obter resultados considerados positivos numa interação social.

Autores como Del Prette e Del Prette (1996, p.233) afirmam que “as habilidades sociais correspondem a um universo mais abrangente das relações interpessoais e se estendem para além da assertividade, incluindo as habilidades de comunicação, de resolução de problemas e de cooperação”.

Associada aos vários modelos e teorias encontra-se vasta terminologia referindo-se a aspectos do desempenho social incluídos no campo das habilidades sociais.

A compreensão das habilidades sociais, segundo Mc Fall (1982) envolve duas suposições subjacentes a este conceito: a relação herança — ambiente que enfatiza os traços ou características de personalidade e o processo de socialização, isto é, a relação entre o indivíduo e a situação particular.

Segundo Caballo (1987) os tipos de habilidades sociais são: dar e aceitar elogios, expressar afeto, iniciar e manter conversas, defender direitos, expressar opiniões incluindo agrado e desagrado, desculpar-se e saber lidar com as críticas.

Mais adiante, dando prosseguimento à suas pesquisas, o autor compara a habilidade social à assertividade, definindo-a como um conjunto de comportamentos que um indivíduo emite num contexto interpessoal, expressando seus sentimentos, atitudes,

desejos, opiniões ou direitos seus, de modo adequado à situação, o que o faz aceitar esses comportamentos quando apresentados pelos outros, resolvendo os problemas de relacionamentos evitando outros futuros.

Vários estudos continuam sendo desenvolvidos nesta área. A partir daí, Caballo (1987); Caballo (1991) e Del Prette e Del Prette (1996) apontam três dimensões descritivas das habilidades sociais:

a) a dimensão pessoal: variáveis e processos encobertos do indivíduo (pensamentos, sentimentos, percepções, expectativas, conhecimento de normas, valores sócio-culturais etc.) bem como as variáveis fisiológicas (sudorese, batimentos cardíacos, contração/dilatação pupilar etc);

b) dimensão situacional: contexto ambiental em que o desempenho social ocorre (atingir objetivos imediatos do desempenho social, manter ou melhorar a relação interpessoal, manter ou melhorar a auto-estima etc.);

c) dimensão comportamental: inclui comportamentos como fazer pedidos, iniciar conversação, expressar desagrado, autoridade/liderança, humor/formalidade, afetividade.

Em estudos mais recentes, Dei Prette e Del Prette (2001), enfatizam os novos paradigmas organizacionais valorizando cada vez mais a competência social nas interações profissionais, em detrimento das competências técnicas tão valorizadas até algum tempo atrás.

Para estes autores a percepção no ambiente de trabalho vem se alterando:

"Os novos paradigmas têm priorizado processos de trabalho que remetem diretamente à natureza e qualidade das relações interpessoais, a valorização do trabalho em equipe, a intuição, a criatividade e a autonomia na tomada de decisões, o estabelecimento de canais não formais de comunicação como complemento aos formais, o reconhecimento da importância da qualidade de vida e a preocupação com a auto-estima e com o ambiente e cultura organizacionais" (Del Prette e Del Prette, 2001, p.12).

Eles ressaltam que esse panorama vem exigindo cada vez mais competência social, nas organizações na medida em que o mercado aponta novas demandas interpessoais no contexto do trabalho.

“... para habilidades como as de coordenação de grupo, liderança de equipe, manejo de estresse e de conflitos interpessoais e intergrupais, organização de tarefas, resolução de problemas e tomada de decisões, promoção da criatividade do grupo etc. As inovações

constantes se o desenvolvimento organizacional no mundo do trabalho requerem, ainda, competência para falar em público, argumentar e convencer na exposição de idéias, planos e estratégias. O trabalho em pequenos grupos mostra a necessidade de habilidades de supervisão e monitoramento de tarefas e interações relacionadas ao processo produtivo que, para ocorrerem adequadamente, exigem competência em requisitos como os de observar, ouvir, dar feedback, descrever, pedir mudança de comportamento, perguntar e responder a perguntas, entre outras” (Del Prette e Del Prette, 2001. p.12).

Nos últimos anos, estudos nessa área vêm demonstrando que a existência de um repertório elaborado de habilidades sociais é condição necessária, mas não suficiente, para um desempenho considerado socialmente competente.

Os anos 80 foram importantes para esses estudos, pois, verificou-se uma ampliação a diferentes objetivos como a prevenção de problemas adaptativos em qualquer atuação profissional. Del Prette e Del Prette (1996) enfatizam que o campo teórico-prático, referente às habilidades sociais, vem sendo bastante desenvolvido, constituindo-se numa área de produção e aplicação do conhecimento psicológico importante para a avaliação e o desempenho considerado efetivos e apropriados socialmente.

De acordo ainda com Del Prette e Del Prette (2001) há que se ressaltar a importante contribuição dos contextos para a aprendizagem de desempenhos sociais que, por sua vez, dependem de um repertório de habilidades. Dentre estes contextos, o mais significativo é o familiar, seguido do escolar e o do trabalho. Cada um deles apresenta uma série de características próprias que, por sua vez, demandam uma gama ampla de habilidades sociais.

No contexto familiar, as relações conjugais e as entre pais - filhos criam muitas e variadas demandas de habilidades sociais desenvolvendo oportunidades de aprendizagem de determinadas habilidades o que pode facilitar ou dificultar o desempenho social do indivíduo.

Considerando a importância do contexto escolar, a qualidade das interações sociais nele presentes, constitui um importante componente para a consecução dos objetivos pessoais como também no aperfeiçoamento do processo educacional.

Para Del Prette et al (1998) o papel de professor, enquanto participante, condutor e mediador dessas interações educativas demanda além da competência profissional, um repertório bastante diferenciado das habilidades sócio-cognitivas como planejar, aprovação e feedback, planejamento e coordenação de atividades de grupo, flexibilidade para mudanças na atuação, percepção das demandas imediatas do contexto escolar etc.

importantes ao exercício profissional centrado nas relações interpessoais, principalmente no que se refere ao magistério.

Por último, 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 idéias, promoção da criatividade do grupo dentre outras.

Como vimos, os vários contextos demandam desempenhos sociais diferenciados. No entanto, há uma enorme gama de respostas consideradas básicas no conjunto dos comportamentos sociais. Mais adiante, Del Prette e Del Prette (2001) pospõem uma taxonomia de habilidades sociais, que segundo os autores, não garantem um desempenho socialmente competente, mas são condições para tal. Algumas habilidades exigem complementaridade para que realmente garantam a competência social e a qualidade das relações interpessoais.

O conjunto dessas habilidades inclui o conceito de automonitoramento em que as pessoas observam e registram pensamentos sobre si mesmas nas interações sociais com o meio ambiente (GOD, 1995 apud DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2001).

Vários estudos continuam sendo desenvolvidos nesta área. Caballo (1987/1991) e Del Prette e Del Prette (1996), apontam três dimensões descritivas do construto habilidades sociais: a dimensão comportamental que inclui comportamentos como “fazer pedidos”, “iniciar conversa”, “expressar desagrado”, “manter conversa” assim como autoridade/liderança, humor/formalidade, afetividade; dimensão pessoal, incluindo as “percepções”, “expectativas”, “pensamentos”, “sentimentos”, “percepções”, “conhecimento de normas”, “valores sócio-culturais”, “auto-avaliação”, que podem afetar de alguma forma o desempenho social habilidoso. A dimensão situacional, isto é, o contexto ambiental em que o desempenho social ocorre, constituída em termos de: “atingir objetivos imediatos de desempenho social”, “manter ou melhorar a relação interpessoal”, “manter ou melhorar a auto-estima”.

Desse modo, levando-se em conta a importância de interações educativas, no sentido de construção social do conhecimento e ao mesmo tempo ressaltando a importância do professor no papel de participante, mediador e condutor dessas interações, é natural exigir-se um repertório bastante diferenciado de habilidades interpessoais.

Este primeiro enfoque procura destacar os diversos tipos de respostas consideradas básicas no conjunto dos comportamentos sociais. A seguir, o segundo enfoque aponta em direção à compreensão da “competência social”.

Os enfoques apresentados até aqui buscaram explicar que habilidades estão presentes no desempenho dos indivíduos não só em relação ao contexto pessoal, mas também de trabalho qualificando-os em suas funções.

Notadamente, as habilidades sociais são encontradas em maior ou menor grau no comportamento considerado competente ressaltando-se o caráter relativista da competência social, uma vez que não se pode deixar de lado as características pessoais, situacionais e culturais onde a interação acontece.

2.4.2 Competência Social

O comportamento dos seres humanos ainda hoje apresenta aspectos não compreendidos e mesmo inexplicáveis e que resultam de variáveis, sendo uma delas, a competência que pode ser conceituada de várias maneiras.

Competência, segundo Moscovici (1996), compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiências e maturidade.

O termo competência social e habilidade social são muitas vezes usados como sinônimos. No entanto, alguns autores fazem distinção entre os termos, usando “habilidade social” para designar classes de comportamentos abertos e encobertos e “competência social” para qualificar o nível de capacidade com que tais classes são articuladas para um bom desempenho. Neste sentido, o comportamento social pode ser definido como um conjunto de ações, atitudes e pensamentos em relação aos outros indivíduos, à comunidade e a ele mesmo.

Segundo Del Prette e Del Prette (2001) habilidades sociais se diferenciam tanto do termo desempenho social como de competência social. O desempenho social refere-se à emissão de um comportamento ou uma sequência de comportamentos em uma situação social qualquer. Por outro lado, habilidades sociais referem-se à existência de diferentes classes de comportamentos sociais no repertório do indivíduo para lidar de maneira adequada com as demandas das situações interpessoais.

Já McFall (1976, p.9) define a “competência social” como a capacidade adquirida através de treinamento ou experiência, para desempenhar-se satisfatoriamente tal, que produza efeito capaz de preencher as necessidades de uma situação de vida.

Posteriormente em (1982, p.26), McFall avança em sua posição, afirmando que competência social é um termo avaliativo, refletindo o julgamento de alguém com base em algum critério, de que o desempenho de uma pessoa em uma tarefa é adequado. Deste modo, parece haver uma diferença entre o conceito de competência social (sentido avaliativo) do de habilidades sociais (sentido descritivo).

Del Prette e Del Prette (1996) não levam em conta as necessidades do interlocutor, mas define esta capacidade em termos do comportamento que produz melhor efeito em relação ao interlocutor, no sentido de equilibrar reforçadores ou, no mínimo, assegurar direitos humanos básicos.

Em seus estudos posteriores, Del Prette e Del Prette (2001, p.12) assinalam que:

“Na dinâmica das interações, as habilidades sociais fazem parte dos componentes de um desempenho social competente. A competência social qualifica, portanto, a proficiência do desempenho e se refere á capacidade do indivíduo de organizar pensamentos, sentimentos e ações em função de seus objetivos e valores, articulando-os às demandas imediatas e mediatas do ambiente”.

Os enfoques, até aqui apresentados, buscaram explicar a dinâmica das habilidades sociais e da competência social uma vez que elas são a mola propulsora das relações sociais e do desempenho social dos indivíduos, nos vários contextos, nos quais as pessoas se inserem no dia-a-dia.

O próximo enfoque recai na metodologia deste estudo.

III METODOLOGIA

O presente estudo se baseia em uma pesquisa bibliográfica e em uma pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi utilizada na seleção de informações, que permitiram estabelecer o referencial teórico sobre habilidades sociais, competência social e liderança. No entanto, a pesquisa de campo permitiu a coleta dos dados para o estudo prático.

3.1 Tipologia de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, considerou-se o critério proposto por Vergara (2003, p.46-47) que a identifica quanto aos meios como bibliográfica, de campo e estudo de caso.

Considera-se como bibliográfica, pois a fundamentação teórica foi realizada a respeito dos temas: habilidades sociais, competência social e liderança, tendo-se recorrido ao uso de material como livros e artigos já publicados.

Ao mesmo tempo, considera-se uma investigação de campo, pois, os dados foram coletados no próprio campus, isto é, na própria universidade, onde se encontrava a população estudada.

Este estudo caracterizou-se também como um estudo de caso, pois foi desenvolvido a partir da análise de um grupo de professores, do curso de Administração de Empresas, que lecionam no campus da universidade.

3.1.1 Universo e Amostra

Esta pesquisa teve como universo o grupo de professores do curso de Administração de Empresas, de determinado campus, perfazendo um total de 42 além de 96 alunos matriculados nos 6º e 7º períodos, por não haver ainda o 8º período.

Os professores privilegiados no estudo, são aqueles que lecionam ou lecionaram alguma disciplina para este grupo de alunos.

O critério de acessibilidade, segundo Gil (apud VERGARA, 2003, p.50) definiu a amostra composta por 84 alunos representando 87,5% do total de 96 dos últimos períodos, bem como os 24 professores, que representam 58% do universo.

3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

3.2.1 Inventário de Habilidades Sociais (IHS — Del Prette)

O IHS — Del Prette (Anexo) é um instrumento de auto-relato, para aferir o repertório de habilidades sociais, elaborado por Zilda A. P. Del Prette e Almir Del Prette. Este instrumento é projetado para a realidade brasileira com características psicométricas avaliadas em população de jovens e adultos (Del Prette e Del Prette, 2003).

A preocupação com as habilidades sociais se justifica tendo em vista que até pouco tempo atrás, o gerenciamento de pessoal no trabalho valorizava tão somente as competências técnicas, em detrimento da competência social nas interações profissionais. Os novos paradigmas organizacionais de acordo com Del Prette e Del Prette (2003, p.12) têm “priorizado processos de trabalho que remetem diretamente à natureza e qualidade das relações interpessoais, a valorização do trabalho em equipe, a intuição, a criatividade, e a autonomia na tomada de decisões”.

Assim, este instrumento pretende verificar quais habilidades sociais estão presentes no contexto profissional, do cargo de professor de universidade particular.

Os 38 itens descrevem situações sociais em vários contextos (trabalho, lazer, família) com demandas para uma diversidade de habilidades como: falar em público, expressar sentimentos, pedir mudança de comportamento, resolver problemas, mediar conflitos, habilidades sociais educativas, interagir com autoridade, concordar, discordar, lidar com críticas.

As situações descritas referem-se às reações das pessoas nos relacionamentos do dia-a-dia, não havendo respostas certas ou erradas e que serão tratadas de modo global.

Pode-se destacar, entre suas principais características: a diversidade de situações apresentadas nos itens, coerentemente com o conceito de habilidades sociais, que se agrupam em classes sociais gerais de desempenho indispensáveis para relações satisfatórias bem sucedidas.

3.2.2 Pesquisa de Opinião

O segundo instrumento (Apêndice), uma pesquisa de opinião, foi construído tendo como objetivo a avaliação dos alunos, diante da percepção das reações e relacionamentos do dia-a-dia com professores do curso, considerados por eles, como líderes tendo como

referencial a definição de Senge (1995).

Este instrumento identificou os professores percebidos como líderes, sendo cada indicação comparada com os resultados e o perfil traçado pelo IHS - Del Prette.

3.3 Procedimentos

A aplicação dos instrumentos foi realizada em dois momentos determinados.

Em um primeiro momento, os alunos, num total de 84, indicaram através da pesquisa de opinião, os professores considerados por eles como líderes.

Em seguida, ocorreu a aplicação do IHS — Del Prette com os professores do curso. Após contato prévio e explicação sobre a pesquisa e o instrumento, cada professor respondeu individualmente o Inventário de Habilidades Sociais.

Os dados de campo foram obtidos através da aplicação do inventário IHS - Del Prette que serviu para caracterizar professores, com habilidades sociais e competência social reconhecidos como líderes, por alunos dos 6º e 7º períodos do curso de Administração de Empresas, de uma universidade particular, de grande porte, situada no município do Rio de Janeiro.

Foram avaliados os 24 professores indicados pelos alunos. As informações coletadas foram confrontadas com o referencial teórico utilizado, a fim de se identificar os comportamentos inerentes às habilidades sociais e à competência social.

3.4 Limitações do Estudo

O tema “liderança” gera um impacto significativo tanto para àqueles que dirigem, como para os que são dirigidos, ao mesmo tempo em que é um desafio tendo em vista a complexidade, subjetividade, controvérsias e a grande abrangência deste assunto tão atual.

Muito se tem escrito sobre liderança, talvez pelo fascínio que ela desperta nas pessoas, principalmente, neste século tão carente de “grandes líderes” supostamente vistos como os detentores da “chave para o sucesso”.

Sendo assim foi necessário, portanto, limitar este estudo, para que se pudesse desenvolver com maior consistência os pontos a serem abordados, dada a complexidade das variáveis envolvidas.

Esta pesquisa pretendeu identificar as habilidades sociais, propostas por Del Prette e Del Prette, dos professores percebidos como líderes pelos alunos dos últimos períodos do curso Graduação em Administração, de uma Universidade particular.

Limitou-se, portanto, a amostra de alunos cursando os últimos períodos do curso e aos professores por eles indicados.

IV RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização dos Participantes

Os participantes desta pesquisa, foram divididos em dois grupos: no primeiro, alunos que apontaram até cinco professores, por eles considerados como líderes e um segundo grupo, o dos professores indicados.

Do primeiro grupo, participaram 84 alunos, de ambos os sexos, universitários, de formação acadêmica em Administração de Empresas, alunos de uma universidade particular do Município do Rio de Janeiro, em fase final de graduação, 6º e 7º períodos. Estes períodos foram escolhidos como sendo os últimos, por não haver ainda, turma de 8º período. Este grupo de respondentes foi considerado Grupo 1.

A idade dos sujeitos do Grupo 1 variou de 19 a 45 anos, sendo 38 do sexo masculino e 46 do sexo feminino, conforme referenciados na Tabela 1.

TABELA 1
Distribuição dos Participantes do Grupo I – Alunos

Curso	Período	Sujeitos		Total	Percentual
		Mas (1)	Fem (2)		
Administração	6º	18	26	44	52,3%
	7º	20	20	40	47,7%
Total		38	46	84	100%
Total		45%	55%	100%	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Participaram, do segundo grupo, ao todo, 24 professores com formações acadêmicas diversas, de ambos os sexos, cuja idade variou entre 30 e 67 anos, com média = 43 anos.

A tabela II caracteriza os sujeitos do Grupo II.

Observa-se nesta Tabela que apenas 24 professores foram indicados pelos alunos. Entre os indicados 87,5% são Mestres 8,3% Doutores e 4,2% são Especialistas.

TABELA II
Distribuição dos Participantes do Grupo II – Professores

(P) Professores	Idade	Sexo		Escolaridade	
		M (1)	F(2)		
P 01	55	1		M	
P 02	32	1		M	
P 03	38	1		M	
P 04	44	1		M	
P 05	36	1		M	
P 06	62	1		M	
P 07	53	1		M	
P 08	67	1		M	
P 09	37	1		D	
P 10	41	1		M	
P 11	30	1		M	
P 12	32	1		M	
P 13	36	1		M	
P 14	54	1		M	
P 15	59	1		M	
P 16	40	1		M	
P 17	39	1		Pós- Grad.	
P 18	38	2		M	
P 19	35	2		M	
P 20	37	2		M	
P 21	40	2		D	
P 22	40	2		M	
P 23	52	1		M	
P 24	37	1		M	
	Md= 43 anos	19 (1)	79 %	M = 21	87,5%
		5 (2)	21%	D =2	8,3%
				P.G. =1	4,2%

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 Resultados do Questionário de Identificação de Liderança

As indicações seguiram a seguinte classificação quanto ao desempenho do professor:

<i>(1) Excelente</i>	<i>(2) Muito bom</i>	<i>(3) Bom</i>	<i>(4) Regular</i>	<i>(5) Precisa melhorar</i>
----------------------	----------------------	----------------	--------------------	-----------------------------

Na Tabela III, pode-se perceber como os professores são realmente avaliados pelos alunos, em relação ao seu desempenho no contexto escolar, no que diz respeito ao papel de líder tão valorizado nos dias de hoje, não somente em relação ao desempenho profissional, mas também pessoal. De acordo com esta tabela apenas os professores P04, P10 e P16 foram considerados como “excelentes” em relação à liderança.

Por outro lado, o respondente P06 obteve a pior classificação com 21 indicações de que precisa “melhorar” bem como P18, que apresentou 16 indicações de desempenho “regular”.

A análise das identificações apontadas na pesquisa de opinião foi baseada na frequência das mesmas, conforme apresentado abaixo.

Tabela III
Frequência de Indicações

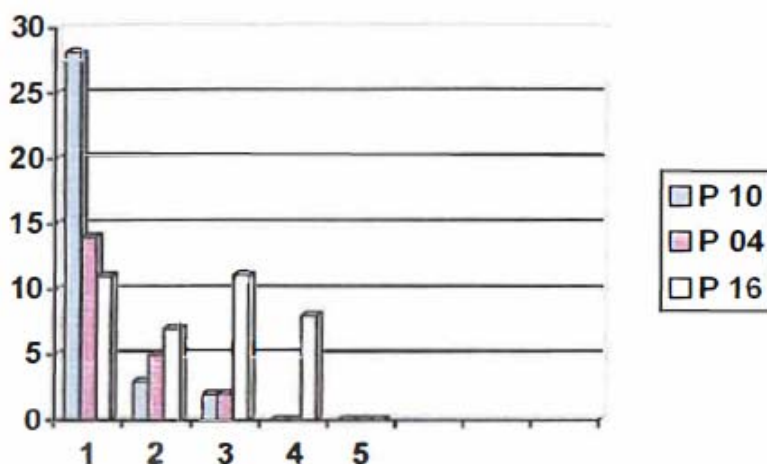
Professor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
P 01	0	2	1	2	3
P 02	0	0	0	1	3
P 03	0	3	2	0	0
P 04	14	5	2	0	0
P 05	1	0	5	1	0
P 06	0	0	1	03	21
P 07	0	0	2	1	1
P 08	0	2	7	5	2
P 09	1	1	1	1	0
P 10	28	3	2	0	0
P 11	2	1	0	0	1
P 12	0	0	4	0	0
P 13	2	0	0	1	0
P 14	1	1	1	2	1
P 15	2	2	2	3	1
P 16	11	7	11	8	0
P 17	0	4	1	2	0
P 18	4	1	6	16	3
P 19	1	8	8	7	4
P 20	4	5	1	1	0
P 21	0	2	4	0	0
P 22	0	4	1	1	0
P 23	0	3	1	0	0
P 24	1	1	1	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Os gráficos a seguir mostram a dispersão dos resultados.

O Gráfico I mostra a dispersão dos resultados dos professores mais bem avaliados. Isto significa que estes professores, sob a ótica dos alunos e de acordo com o conceito de Senge (1995) apresentam características de liderança.

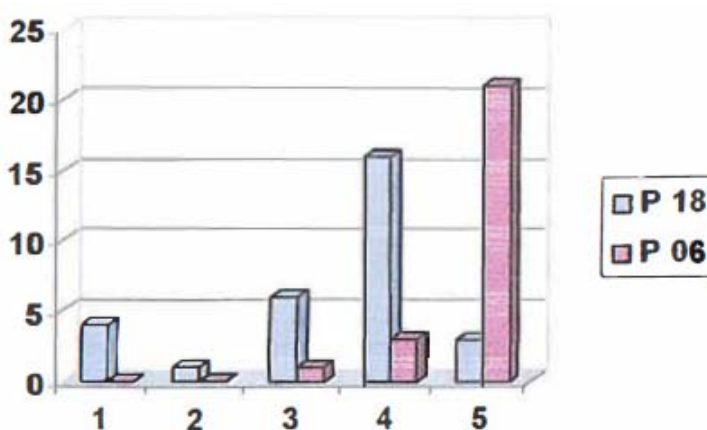
Gráfico 1 - Dispersão dos resultados dos professores mais bem avaliados



O Gráfico II mostra a dispersão dos resultados dos professores mal avaliados pelos alunos. O gráfico mostra que o professor P 06, que obteve a pior classificação, apresenta aproximadamente 21 indicações de que precisa “melhora”, 3 indicações de regular”, 1 de “bom” e nenhuma indicação em “muito bom “ e “excelente”.

Enquanto que o professor P18, que obteve 16 indicações de desempenho “regular”, obteve 4 indicações de “excelente”, apenas uma de “muito bom” e 6 de “bom”.

Gráfico II — Dispersão dos resultados dos professores com as piores avaliações



4.3 Resultados do Inventário de Habilidades Sociais IHS — Del Prette

A análise do inventário de identificação das características dos professores foi interpretada considerando-se: a) o escore total; b) os escores fatoriais; c) os valores de cada item.

O escore total permite uma primeira avaliação da existência de recursos e déficits em habilidades sociais no repertório dos respondentes. Sua interpretação é baseada na sua posição, em termos de percentis, sendo que, o valor situado no percentil 50 indica uma posição mediana, os valores acima do percentil 50 indicam que os respondentes se situam em escores mais altos em habilidades sociais e abaixo do percentil 50, indica o contrário, isto é, pode-se considerar que seu repertório de habilidades sociais é bastante deficitário, requerendo até mesmo, necessidade de treinamento.

Avaliando-se os resultados apresentados na Tabela IV, percebe-se que 21 respondentes (Grupo II — professores), isto é, 84% apresentam Escore Total acima da média padrão, ou seja, acima do percentil 50 e apenas 3, correspondendo a 16% situam-se abaixo desta média, abaixo do percentil 50, o que poderia ser indicação de treinamento em algumas áreas.

A identificação de áreas de maior ou menor competência social, assim como os itens considerados mais elaborados ou mais deficitários permitem, sem dúvida, a elaboração de um perfil sócio-comportamental do respondente, o que pode ser útil em vários contextos, principalmente em algumas situações particulares de trabalho.

No entanto, deve-se levar em conta o caráter situacional das habilidades sociais, sendo necessário verificar os déficits e em quais áreas eles estão localizados, além das características pessoais (afetividade, sexo, idade, papel social entre outros), sociais (lazer, religião), culturais (normas, valores, regras) que determinam padrões para as reações consideradas socialmente competentes.

Tabela IV - Escore Total e Percentil dos Professores

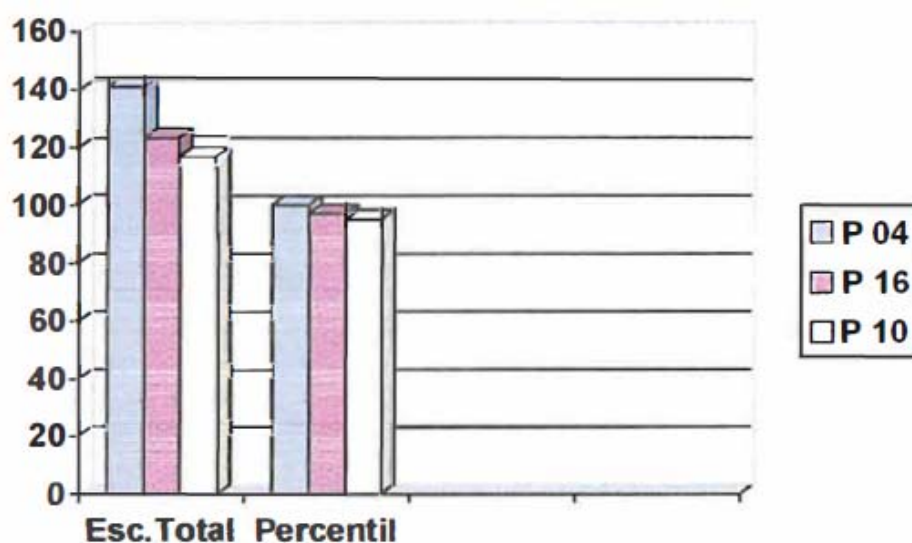
<i>Professores</i>	<i>Escore total</i>	<i>Percentil</i>
P04	141	100
P21	130	100
P02	128	99
P03	125	99
P18	124	97
P16	123	97
P22	120	95
P06	117	95
P07	116	95
P10	116	95
P01	113	90
P17	113	90
P20	113	90
P24	112	85
P14	110	85
P05	110	85
P08	109	85
P15	107	80
P19	101	70
P12	100	65
P23	97	55
P11	94	45
P09	93	40
P13	91	35

Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico III evidencia o Escore Total e o Percentil dos professores P 04, P 10 e P 16, os mais indicados, cujos resultados encontram-se acima da média.

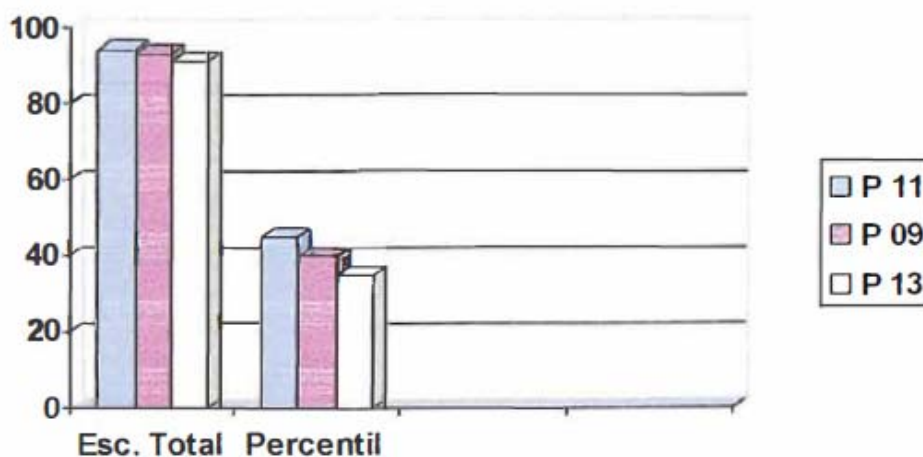
O Escore Total apresentado, pelos professores demonstra unia prévia avaliação cia existência de recursos em habilidades sociais sendo a interpretação baseada na sua posição em termos de percentis, em relação ao seu subgrupo de referência do mesmo sexo.

Gráfico III — Escore Total e Percentil



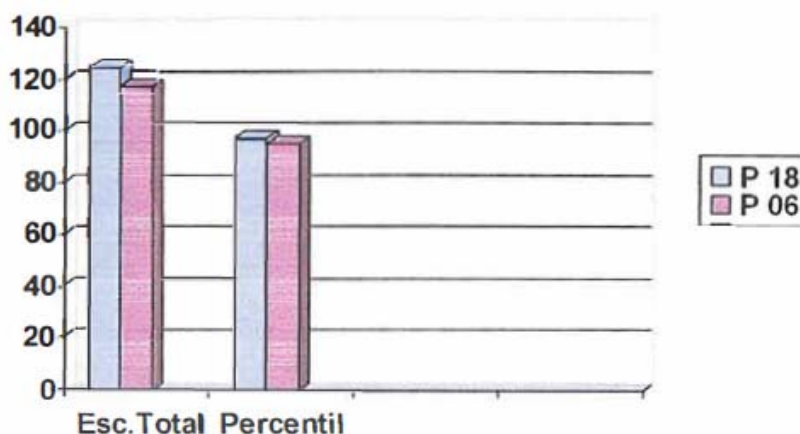
O Gráfico IV, apresenta o Escore Total e o Percentil dos professores P09, P 11 e P13, cujos resultados encontram-se situados abaixo da média.

Gráfico IV - Esc.Total Percentil



Por último no Gráfico V, pode-se visualizar o Escore Total e o Percentil dos professores P06 e P18 com indicações de “precisa melhorar” e “regular”.

Gráfico V - Escore Total e Percentil



Comparando-se os resultados apresentados nos Gráficos IV e V pode-se concluir que:

➤ Os professores P09, P11 e P13, apesar de terem sido pouco citados como possíveis líderes e mesmo evidenciando escore total e percentil abaixo da média, apresentam bom repertório de habilidades sociais, o que mesmo assim, não os torna competentes socialmente, nem líderes, sob a perspectiva dos alunos.

➤ Os professores P06 e P18 apresentam escore total e percentil acima da média e repertório de habilidades sociais considerado elaborado, que é essencial, mas não suficiente para um desempenho considerado competente. Estes professores, mesmo com repertório elaborado de habilidades sociais, não são percebidos como líderes, mas ao contrário são os que apresentam avaliação mais comprometida com relação a desempenho.

➤ Já no Gráfico III, os professores mais indicados como possíveis líderes, P04, P10 e P16, apresentaram um repertório de habilidades bastante elaborado essencial para um desempenho socialmente competente. No entanto, P06 e P18 também demonstraram um repertório elaborado o que vale dizer que variáveis situacionais podem estar interferindo no desempenho dos mesmos.

No quadro a seguir, pode-se visualizar a síntese do desempenho da cada respondente no IHS - Del Prette.

Quadro II

Síntese do desempenho da cada respondente no IHS - Del Prette

(P)	Desempenho	(P)	Desempenho	(P)	Desempenho
P 01	Alto - F2 , F3, F4 Bom - F1, F5 Baixo ____	P 09	Alto Bom F1, F2, F3, F4, F5 Baixo	P 17	Alto F2, F3, Bom F1, F4, F5 Baixo
P 02	Alto - F1, F3, F4, F2 Bom F5 Baixo ____	P 10	Alto - F1, F2, F4 Bom F3, F5 Baixo	P 18	Alto F1, F2, F3, F4, Bom F5 Baixo
P 03	Alto F1, F3 , F4, F5 Bom F2 Baixo ____	P 11	Alto F4, Bom F1, F2, F3, Baixo F5	P 19	Alto F1 , F4, Bom F2 Baixo F5
P 04	Alto F1, F3 , F4, Bom F2 ,F5 Baixo	P 12	Alto F1 Bom F2, F3, F4, F5 Baixo	P 20	Alto F1, F3 , F4, Bom F2 Baixo F5
P 05	Alto F3 , F4, Bom F1, F2, F5, Baixo	P 13	Alto F3 , F4, Bom F5 Baixo F1, F2,	P 21	Alto F1, F2, F3 Bom F4, F5 Baixo
P 06	Alto F1, F2, F3, Bom F4, F5 Baixo	P 14	Alto F2, F4 Bom F1, F3, F5 Baixo	P 22	Alto F1, F2, F3, F4. Bom F5 Baixo
P 07	Alto F1, F3 , F4, Bom F2 F5 Baixo	P 15	Alto F1, F2, F3 Bom F4, F5 Baixo	P 23	Alto F4, Bom F1, F2, F3, Baixo F5
P 08	Alto F1, F3, F4, F2 Bom F5 Baixo	P 16	Alto F1, F2, F3, F4, F5 Bom Baixo	P 24	Alto F1, F2, F3, F4. Bom F5 Baixo

Fonte: Dados da Pesquisa

Comparando-se os resultados apresentados nos cinco fatores que compõem o IHS - Del Prette verifica-se que apesar de muitos respondentes apresentarem resultados considerados “elaborados” e “bons”, podendo-se esperar uma atuação considerada “boa” no contexto profissional e em relação à liderança, isto não acontece.

Segundo Del Prette e Del Prette (2003), os fatores 1, 3, 4 e 5 são bastante importantes para o contexto de trabalho. Nota-se que os professores P04, P10 e P16 apresentaram repertório de habilidades elaborado demonstrando competência social.

Com base na Teoria dos Traços, segundo autores como Bryman (1997), Bergamini (1994), Bass (1990), Stogdill (1974), Mann (1959) e Jesuíno (1987) os respondentes P04, P10 e P16, podem ser considerados líderes, segundo características sugeridas como:

- habilidades interpessoais;
- autoconfiança, boa vontade, senso de identidade pessoal;
- estabelecer comunicação;
- traços intelectuais;
- humor — extroversão/introversão;
- controle emocional;
- fluência verbal;
- alta energia, saúde mental, integridade.

Em referência à Teoria de Covey, P04, P10 e P16 podem ser considerados líderes tendo em vista as características propostas - leis naturais e os valores sociais - os quais, aparecem sob a forma de valores, idéias, ideais, normas e ensinamentos.

De acordo com Covey (1998) a liderança baseada em princípios é praticada em quatro níveis: pessoal, interpessoal, gerencial e organizacional.

As características apresentadas nestes níveis aparecem de alguma forma, no IHS - Del Prette. Pode-se exemplificar citando:

- comunicação;
- interação com outras pessoas;
- fazer perguntas;
- senso de autodomínio;
- expressar sentimento positivo;
- autocontrole da agressividade;
- aceitam tanto o elogio quanto a culpa;

➤ negociam e se comunicam com os outros em situações aparentemente antagônicas.

Além destas habilidades pode-se ressaltar os paradigmas gerenciais, citados por Covey, e em especial o quarto deles que contempla as características da liderança baseada em princípios.

Este paradigma faz referência a pessoa como um todo, que são lideradas através de um conjunto de princípios, aproveitando as habilidades e capacidades das pessoas. Este tipo de liderança valoriza as pessoas dando-lhes a oportunidade de demonstrarem melhor *insight* e criatividade.

Tendo em vista os referenciais citados, pode-se dizer que outros professores apresentam características para a liderança como P01, P02, P22, P24 embora não tenham sido citados.

Por outro lado, no que se refere ao caráter situacional-cultural da competência social sugerida por Del Prette et al (1998), há uma oposição quanto à noção de “traços de personalidade”, referendada por Caballo (1993) que chama a atenção para a importância da dimensão situacional.

No entanto, apesar de apresentarem bom desempenho no IHS não se pode afirmar serem os mesmos competentes socialmente.

Segundo Del Prette e Del Prette (1996), a pessoa pode ser altamente competente em uma situação e não em outra, bem como, a competência social está sujeita aos valores, normas da cultura e às características pessoais.

Deste modo, de acordo com os autores, os escores fatoriais devem ser interpretados em termos de comportamentos situacionais, ou seja, considerando as demandas por diferentes habilidades sociais a diferentes contextos sociais.

Em contextos organizacionais, a identificação da área de maior ou menor competência social, bem como as habilidades que se apresentam mais elaboradas ou deficitárias, permitem que se desenhe o perfil sócio — comportamental do respondente o que pode ser útil para fins de seleção para algumas tarefas, na redistribuição de funções e na gestão de recursos humanos.

No quadro abaixo, encontra-se um resumo do significado comportamental situacional de cada um dos fatores.

Quadro III
Significado Comportamental Situacional dos Fatores
apresentados no IHS – Del Prette

Esc. Fatoriais	Repertório de habilidades
Escore Fatorial 1 Enfrentamento com risco	Capacidade de lidar com situações interpessoais que demandam afirmação e defesa de direitos e auto-estima com risco potencial de reação indesejável por parte do interlocutor: Defender os próprios direitos, indicador de assertividade e controle da ansiedade, apresentar-se a pessoas desconhecidas, abordar parceiro para relacionamento sexual, recusar pedidos, discordar de colegas em grupo, cobrar dívida de amigos
Escore Fatorial 2 Auto-afirmação na expressão de afeto positivo	Lidar com demandas de expressão de afeto positivo e de afirmação da auto-estima, que não envolvam risco interpessoal ou apenas um risco mínimo de reação indesejável: Elogiar familiares e outras pessoas, expressar sentimento positivo, agradecer elogios, defender em grupo uma outra pessoa, expressar sentimentos positivos e participar de conversação trivial
Escore Fatorial 3 Conversação e desenvoltura social	Capacidade de lidar com situações neutras de aproximação em termos de afeto positivo ou negativo, com risco mínimo de reação indesejável, demanda de traquejo social na conversação
Escore Fatorial 4 Auto-exposição a desconhecidos ou a situações novas	Abordagem a pessoas desconhecidas: Fazer palestras ou apresentações a um público desconhecido, pedir favores a colegas, recusar pedidos abusivos.
Escore Fatorial 5 Autocontrole da agressividade em situações aversivas	Capacidade de reagir a estimulações aversivas do interlocutor com razoável controle da raiva e da agressividade: Habilidades de lidar com críticas dos pais e com chacotas ou brincadeiras ofensivas.
	Fonte: Del Prette & Del Prette, 2003

A seguir apresenta-se a descrição e análise dos resultados dos professores percebidos como líderes

4.4 Descrição dos Resultados dos Professores Percebidos como Líderes

<i>P 04</i>	<i>Escore Total: 141</i>	<i>Percentil: 100</i>
--------------------	---------------------------------	------------------------------

O escore total 141, P=100 apresentado pelo respondente, situa-se acima do padrão médio, o que evidencia um repertório elaborado de habilidades sociais.

Os escores fatoriais de P04, evidenciaram desempenho considerado BOM em F2 (auto-afirmação de sentimento positivo) importante nas relações interpessoais, tendo em vista que elas fazem parte do dia-a-dia das pessoas, contribuindo para a qualidade de vida das mesmas. Em F5, que indica o autocontrole da agressividade em situações aversivas, ou seja, frente a estimulações do interlocutor como agressão, pilhéria, chacotas ou brincadeiras ofensivas, P04 apresenta pouco controle da raiva e da agressividade. No entanto, este fator também expressa uma característica interpessoal importante, a extroversão, visto que o respondente parece lidar bem quando em sua relação a desconhecidos como cumprimentá-los (item 31).

Observa-se também a evidencia do alto desempenho no Fator 1 o que indica a capacidade de lidar com situações interpessoais que demandam a afirmação de direitos e auto-estima, isto é, a assertividade e o controle da ansiedade.

P04 reúne habilidades de manter e encerrar conversação face a face, encerrar conversa ao telefone, abordar pessoas que ocupam posição de autoridade, reagir a elogios, pedir favores a colegas e recusar pedidos abusivos, o que supõe “ traquejo social” na conversação. Por outro lado, parece lidar bem com conhecidos e desconhecidos (F4).

Em F2, desempenho sobre o controle da expressão de sentimento positivo, P04 apresenta resultado posicionado acima da mediana.

Diante de estimulações aversivas, P04 apresenta desempenho que pode interferir e até mesmo comprometer seu relacionamento interpessoal ou mesmo seu desempenho profissional uma vez que lidar com situações que envolvam expressão de raiva ou desagrado, geralmente lhe é difícil.

Talvez seu alto desempenho em F1, F3 e F4 justifiquem a habilidade e coordenar/liderar grupo, o que implica fazer perguntas pertinentes e instigadoras, parafrasear, resumir, expressar disposição, mediar conflitos de opiniões, dentre outras.

P04 apresenta habilidades sociais de comunicação interpessoal como se identifica nos itens 17, 29, 28, 06 e 23, bem como a característica de extroversão. (item 31) evidencia também habilidade para pedir mudança de comportamento, perguntar e responder e negociação.

As habilidades apresentadas por P04, sugerem que haja uma boa atuação no âmbito da função do magistério, em especial no que diz respeito à conversação e desenvoltura social, assertividade e até mesmo em relação à pessoas desconhecidas.

A atividade do magistério se dá quase que totalmente nas relações com os outros, ou seja, é mediada por interações sociais, sendo que o conjunto de habilidades apresentadas pelo respondente pode justificar a percepção de liderança.

Deve-se levar em conta também as habilidades sociais educativas que envolvem fazer perguntas, apresentar ajuda, corrigir e solicitar mudança de comportamento.

O conjunto de habilidades apresentado por P04, sugere liderança.

<i>P 10</i>	<i>Escore Total: 116</i>	<i>Percentil: 95</i>
--------------------	---------------------------------	-----------------------------

O escore total 116, P95 do respondente situa-se acima do padrão médio, o que indica um repertório bastante elaborado de habilidades sociais apesar do desempenho mais comprometido em F5 (autocontrole da agressividade).

Quando se examina o escore fatorial, do fator 5, verifica-se que P10 apresenta um desempenho mais comprometido. Entende-se aí, que a habilidade de lidar com críticas é difícil de ser exercitada e não se confunde com retaliação, desabafo, ofensa e acusação. Muitas emoções negativas como a raiva, o desagrado e a decepção são difíceis de serem expressas sem afetar a qualidade dos relacionamentos. O escore desse fator indica a dificuldade de P10 em reagir a estimulações aversivas do interlocutor como a agressão, pilhéria, chacota ou brincadeiras ofensivas. Esta habilidade pode estar expressando uma certa impulsividade, que é incompatível com a calma e o autocontrole.

Em relação a F3 (conversação e desenvoltura social) P 10 apresenta desempenho considerado bom e acima da média, retratando assim, sua capacidade de lidar com situações neutras de aproximação, em termos de afeto positivo ou negativo, demonstrando

“traquejo social” na conversação.

Os fatores 1 (enfrentamento e auto-afirmação com risco), F2 (auto-afirmação na expressão de sentimento positivo) e F4 (auto-exposição a desconhecidos e a situações novas) apresentam alto desempenho.

Quanto aos itens em específico, PIO apresenta alguma dificuldade em cobrar dívida de amigo (item 05) ao mesmo tempo em que em encerrar conversa ao telefone (item 24) sendo particularmente difícil quando o outro também apresenta essa dificuldade ou não tem interesse em encerrar a conversação principalmente quando esta não ocorre face a face (telefone), sendo que neste caso, as habilidades verbais precisam ser acionadas de forma mais explícita.

O conjunto de habilidades de PIO demonstra, em relação à F4 repertório elaborado. Este conjunto de habilidades refere-se também às habilidades sociais de trabalho valorizadas nas interações profissionais principalmente nas atividades de vendas, magistério e advocacia. Essas habilidades, no entanto, não são requeridas apenas no setor de trabalho, tampouco exclui outras. Assim, nesta classe, pode-se destacar habilidades para coordenar grupos que implica fazer perguntas pertinentes e instigadoras, garantir a participação de todos, convencer e negociar.

A habilidade de falar em público conhecido e desconhecido (itens 09, 14, 23) demonstra repertório elaborado (F4). Além disso, os componentes interpessoais incluem as habilidades verbais de fazer e responder perguntas, elogiar, resumir e parafrasear, lidar com críticas e imprevistos, acrescidos de fatores importantes como tom de voz, velocidade da fala, terminologia, contato visual, gestos, postura e a expressão facial que são também habilidades requeridas para a liderança. Neste campo, destaca-se ainda a habilidade para resolver problemas, tomar decisão e mediar conflitos.

Alguns itens que apresentaram resultados elaborados como, expressar sentimento positivo, pedir mudança de comportamento, pedir ajuda a amigos (itens 35, 6 e 32) e o desempenho em F2 são importantes, tendo em vista que as demandas de afetividade são próprias das relações em que a expressão emocional é indispensável à qualidade de vida e à satisfação ou manutenção de compromissos.

Assim, fazer e manter amizades, expressar sentimento positivo (solidariedade, amizade, expressão de carinho), estão presentes no desempenho de P10.

Essas habilidades associadas às habilidades sociais empáticas e às educativas bem como os fatores pessoais (sentimentos, pensamentos, valores pessoais, atribuições, planos e metas) podem justificar a percepção de liderança por parte dos alunos.

<i>P16</i>	<i>Escore Total: 123</i>	<i>Percentil: 97</i>
-------------------	---------------------------------	-----------------------------

O escore total 123, P 97 situa-se acima do padrão médio, apresentando repertório bem elaborado no conjunto de habilidades sociais.

Ao examinarem-se os escores fatoriais do respondente verifica-se que P16 apresenta alto desempenho em todos os fatores.

O respondente evidencia apenas alguma dificuldade em fazer pergunta a desconhecido (item 23) o que sem dúvida não chega a comprometer seu desempenho.

Pode-se observar que P16 parece lidar bem com situações que exijam assertividade diante de algumas demandas do dia-a-dia e até mesmo em relação ao trabalho. Apresenta também habilidade em lidar com conhecidos e desconhecidos ou com situações novas. Este fator (F1) inclui atividades como fazer apresentações, palestras a público desconhecidos, pedir favores, assertividade.

Em ambiente de trabalho, esta habilidade é requerida em vários contextos. As habilidades de comunicação interpessoal como iniciar e encerrar conversação, fazer e responder perguntas, gratificar e elogiar, dar e receber feedback.

Pode-se dizer que a habilidade da comunicação e feedback, negociação assim como a superação dos medos, da culpa e da inveja (F5) são importantes para o bom desempenho profissional, mas também são características de liderança.

P16 apresenta habilidades em convencer e negociar (item 33) além de habilidades sociais educativas, como transmissão de conteúdos ao ter que expor oralmente com clareza, fazer pergunta, corrigir e solicitar mudança de comportamento. (itens 02 e 37).

A avaliação do respondente expressa elaborado desempenho no seu repertório de habilidades sociais que são imprescindíveis no contexto social e de trabalho. P16 apresenta habilidades de natureza comportamental que encaradas em valores, princípios e atitudes demonstram sua capacidade para coordenar e liderar grupos.

De acordo com este conjunto de habilidades, P16 pode ser percebido como líder.

V CONCLUSÃO

As habilidades sociais e a competência social mobilizam cada vez mais os indivíduos face sua situação pessoal e mais ainda, no contexto profissional cada vez mais complexo.

Pode-se compreender, assim, que a natureza interativa da atuação profissional do professor justifique a incessante necessidade de se avaliar o desenvolvimento das habilidades interpessoais. Neste sentido, o tema mostra que exerce um fascínio e que continuará assim, por se tratar de questões comportamentais que envolvem amplas e infindáveis discussões.

Notadamente, a atração que o tema exerce proporciona inúmeros estudos e até mesmo mostra ser impossível achar-se enfoque único, que satisfaça a necessidade de compreensão dos diversos significados envolvidos.

Partindo-se da análise das teorias de liderança correntes, dos conceitos de habilidades sociais e da competência social (DEL PRETTE e DEL PRETTTE, 1996), destacam-se alguns atributos, que são relevantes diante das contingências atuais.

A análise dos estudos realizados por Covey (1998), evidenciou a importância da interação com os outros indivíduos, no contexto profissional bem como a liderança baseada em princípios, essencial principalmente aos profissionais que lidam diretamente com as pessoas, como o professor.

O ponto de partida de trabalho é o caráter situacional das relações interpessoais, em que professor e aluno entram em sintonia para a busca da eficácia. Nessa dinâmica, pontificam as habilidades sociais do professor e as habilidades envolvidas no exercício da liderança no dia-a-dia das organizações.

Baseado no referencial teórico, pode-se identificar as habilidades sociais necessárias ao líder, diante das contingências atuais, e os atributos exigidos para sua eficácia.

Os resultados da pesquisa mostram o conjunto de habilidades sociais, que devem ser expressas pelo professor — líder em sua essência, no desempenho de sua função.

Segundo Del Prette e Del Prette (2001), os comportamentos que ocorrem na interação social, podem classificar o indivíduo como socialmente competente ou não. Assim, muitas vezes a pessoa possui habilidades em seu repertório, mas não as utiliza em várias situações. De acordo com este conceito, justifica-se o elevado repertório apresentado por alguns professores, mas que não são percebidos como líderes. Por outro lado não se

pode desprezar o fato de que a competência social é situacional e, portanto, sujeita a valores e normas culturais, fatores pessoais e experiência de aprendizagem. Desta forma, os resultados serviram para comparar os traços de liderança apresentados por Stogdill, Mann, Bryman, Stogdill e Mann, Jesuíno, Kirkpack e Locke, os princípios revelados por Covey e as habilidades sociais de Del Prette & Del Prette donde se conclui que os atributos da liderança estão presentes no IHS - Del Prette principalmente nos fatores 1 (enfrentamento com risco), 3 (conversação e desenvoltura social), 4 (auto-exposição a desconhecidos ou a situações novas) e 5 (autocontrole da agressividade em situações aversivas).

A complexidade do fenômeno exige que se elaborem modelos mais abrangentes que examinem a liderança como um processo multideterminado. As informações registradas podem ajudar a implementar e desenvolver programas de capacitação e aperfeiçoamento pessoal bem como, podem ajudar no entendimento da interação social e até mesmo, no desempenho dos professores no contexto de trabalho, no dia-a-dia e certamente na construção de instrumento mais específico.

Neste sentido, a busca de instrumentos metodológicos mais efetivos para a avaliação das habilidades ou das capacidades intra e interpessoais, é cada vez mais premente, tendo em vista as exigências do mundo globalizado.

A necessidade de promoção e maximização do repertório de habilidades necessárias nas relações sociais, torna-se bastante útil uma vez que seu déficit pode interferir no desempenho e eficácia das relações sociais educativas.

Por fim, sugere-se que um próximo passo para a evolução dos resultados aqui apresentados sejam novos estudos que determinem quais habilidades devem ser levadas em conta no desempenho mais eficaz dos professores.

Assim sendo, face aos dados obtidos no IHS - Del Prette, é fundamental o desenvolvimento de pesquisas em cursos de outras áreas, que requeiram comportamentos essencialmente interativos e até mesmo cruciais para um bom desempenho profissional, uma vez que, hoje, o mercado de trabalho tão competitivo torna-se cada vez mais exigente.

VI REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BENNIS, Warren. **On Becoming a leader**. Reading, Aass. Addilson Wesley, 1989.

_____. **A Formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren & NANUS, Burt. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Diferenças básicas entre líderes e gerentes. Núcleo de Pesquisas e Publicações. **Série Relatórios de Pesquisa**. São Paulo, 2000.

BRYMAN, A. Leadership in Organizations. In: R.S.Cleegg, C. Hard e W. R. Nord (Eds), **Handbook of Organization Studies**. London: SAGE Publictions, p.276-292, 1997.

BUARQUE DE HOLANDA, A. **Mini Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, p.20, 2000.

CABALLO, V. E. Los componentes conductales de la conducta assertiva. *Revista de Psicología General y Aplicada*, v.37, n.3, p.473-486 , 1982.

_____. **Teoria, evaluacion y entrenamiento de las habilidades sociales**. Valencia: Promolibro, 1987.

_____. **El entrenamiento em habilidades sociales**. Madrid: Siglo Veintiuno, 1991.

_____. **Manual de evaluacion y entrenamiento de las habilidades sociales**. Madrid: Sglio Veintiuno, 1993.

COVEY, Stephen. **Liderança baseada em princípios**. São Paulo: Cultrix, 1998.

DEL PRETTE, A. e DEL PRETTE, Z.A.P. Habilidades sociais: uma área em desenvolvimento. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.9, n.2, p.233-235, 1996.

_____. **Habilidades sociais e construção de conhecimento em contexto escolar**. Santo André: ARBytes, 1997

_____. **Psicologia das Relações Interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001

_____. **Inventário de Habilidades Sociais (IHS - Del Prette) — Manual de Aplicação, Apuração e Interpretação.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2ª ed, 2003.

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

DIAS, Reinaldo, CASSAR, Mauricio, ZAVAGLIA, Tercia. **Introdução a Administração: da Competitividade a Sustentabilidade.** São Paulo, Campinas: Editora Alinea, 2003.

DRUCKER, Peter. **A organização fundamentada na informação.** São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira / Pubifolha, 1999.

FEIDLER, F. E. **A Theory of Leadership Effectiveness.** N.Y.: Mc-GrawHill Book Company, 1967.

_____. **Liderança e administração eficaz.** São Paulo: Pioneira, 1981.

GANDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo.** Petrópolis: Vozes, 1994.

GEUS, Arie de. **A empresa viva.** São Paulo: Publifolha, 1999.

GIL, Edson. **Liderança & Competitividade.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2003.

GOLEMAN, Daniel. **Do que é feito um líder.** HSM Management. São Paulo, v.3, n.14, p.68-78, Maio/Junho, 1999.

HABERMAS, J. **Moral consciousness and communicative action.** Cambridge: Polity Press, 1990.

HANDY, C. **Deuses da Organização.** São Paulo: Saraiva, 1994.

HEIFETZ, Ronald A. Os novos desafios. **HSM Management.** São Paulo, v.3, n.14, Maio / Junho, 1999.

HEMPHILL, J.K. e COONS, A.E. Development of the leader behavior description questionnaire, In: R. M. Stogdill e A.E. Coons (eds.), **Leader behavior: Its description and measurement**, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University. 1957.

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

HERZOG, J. P. **People: the critical factor in managing change.** Cleveland: Journal of Systems Management, 1991.

HOLLANDER, E.P. **Leadership Dynamics — A practical guide to effective relationships**. New York, The Free Press, 1978.

JANDA, K.F., **Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power**. Human Relations, USA, p. 345-363, 1960.

JESUINO, J.C. **Processo de Liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 1987.

JACOBS, T. O. **Leadership and Exchange in Formal Organization**. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization, 1970.

KANTER, Rosabeth. **The enduring skills of change leaders**. Ivey Business Journal, London, v.64 May / June 2000.

KLEMP JR., George. **Competencias de Lideranca**. HSM Management, Sao Paulo, v.3, n.17, p.132-140, nov./dez., 1999.

KOTTER, John. **The Leadership Factor** . red. New York: The Free Press, 1988.

_____. Culture and Coalitions. **Executive Excellence**, Provo, v.15, n.3, marco, 1998.

_____. Leadership Engine, **Executive Excellence**, Provo, v.17, n.4, abril, 2000.

KOUZES, J. M. & POSNER, B. Z.; **O Desafio da liderança - Como conseguir feitos extraordinarios em organizacoes**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LORD, R. G., DE VANDER, C. L., ALLIGER, G. M. The meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. **Journal of Applied Psychology**, n.71, p.401-410, 1986.

MACCOBY, M.; **Perfil de águia, dirigir empresas, uma nova arte**. Rio de Janeiro: Editora Difel, Difusio Editorial, 1977.

MALVEZZI, Sigmar. **A Constructo da Identidade Profissional como Instrumento de Carreira**. 2000. Endereço eletrônico: smalvezzi@fgvsp.br.

MANN, R. D. A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. **Psychological Bulletin**, 56, p.241-270, 1959.

MCFALL, R.M. **Behavioral training: skill-aquisition on approach to clinical problems**. In: J.P. Spence (Ed.). Behavioral approaches to therapy. Morristow: General Learning Press, p.9, 1976.

MCFALL,R.M. **A review and reformulation of the concept of social skills**. Behavioral Assessment, n.4, p.1-33, 1982.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: Jose Olimpio, 1996.

_____. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. Rio de Janeiro: Jose Olimpio, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NORTHOUSE, P. G., **Leadership: Theory and Practice**. London: SAGE Publication, 1997.

OLIVEIRA, Gercina Alves. **Desenvolvimento organizacional - teoria e diagnóstico**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979

ROBBINS, S. & COULTER, M., **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2002.

SENGE, Peter. **Leading learning organizations**. Cambridge Mass: MIT Center for Organizational Learning, 1995.

SPENCE, S. Social skills training with young offenders. In: Feldman P. (Ed). **Developments in the study of criminal behavior**. v.1. The Prevention and Control of Offending: Wiley and Sons, 1982.

STOGDILL, R. M., **Handbook of leadership**. New York: MacMillan/Free Press, 1974.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Competências gerenciais em ambiente de mudanças. **Anais 19ª Enanpad**, v.1, n. 9, set. 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VLAMIS, Anthony. **Smart Leadership**. 1 ed. New York: AMA Publications, 1999.

WATERMAN, R.H. Jr. **Adocracia o poder para mudar**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

WOOD Junior, Thomaz. **Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 3ª ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

APÊNDICE

PESQUISA DE OPINIÃO

PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado Aluno

As respostas aqui registradas serão utilizadas de forma sigilosa, não permitindo a identificação dos respondentes. Apenas preencha as lacunas que se seguem:

Período _____ Sexo: (1) M (2) F Idade _____

Estamos querendo conhecer a sua opinião acerca dos nossos professores. Para tanto identifique aqueles que você considera como verdadeiro LÍDER.

Não estamos avaliando competência técnica mas apenas habilidades interpessoais e comportamentais.

Para que possamos trabalhar o conceito de liderança de uma forma homogênea. iremos apresentar a seguinte definição:

“Todo líder é projetista, professor e regente.”

Projetista para construir o alicerce da empresa, referido aos seus propósitos e valores essenciais, para definir políticas e estratégias que os realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos.

Professor para fazer aflorar os modelos mentais das pessoas e ajudá-las a reestruturar suas visões da realidade e, assim, serem capazes de enxergar as causas subjacentes dos problemas, aquilo que não está explícito, que não está escancarado.

Regente para catalisar os esforços das pessoas na realização da missão da empresa (Senge,1995)

Sua tarefa consiste em identificar até 5 nomes, listando-os por ordem de classificação:

- (1) Excelente
- (2) Muito Bom
- (3) Bom
- (4) Regular
- (5) Precisa melhorar

Nome: _____ Disciplina: _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ANEXO

INVENTÁRIO DE HABILIDADES SOCIAIS IHS-DEL PRETTE

INVENTÁRIO DE HABILIDADES SOCIAIS (IHS-Del-Prette)

Zilda A. P Del Prette & Alrnir Del Prette

Instruções

Leia atentamente cada um dos itens que se seguem. Cada um deles apresenta uma ação ou sentimento (parte grifada) diante de uma situação dada (parte não grifada). Avalie a frequência com que você age ou se sente tal como descrito no item.

RESPONDA A TODAS AS QUESTÕES. Se uma dessas situações nunca lhe ocorreu, responda como se tivesse ocorrido, considerando o seu possível comportamento.

NA FOLHA DE RESPOSTAS, assinale, para cada um dos itens, um X no quadrinho que melhor indica a frequência com que você apresenta a reação sugerida, considerando um total de 10 vezes em que poderia se encontrar na situação descrita no item.

Utilize a seguinte legenda:

- A. NUNCA OU RARAMENTE (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma no máximo 2 vezes)
- B. COM POUCA FREQUÊNCIA (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 3 a 4 vezes)
- C. COM REGULAR FREQUÊNCIA (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 5 a 6 vezes)
- D. MUITO FREQUENTEMENTE (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 7 a 8 vezes)
- E. SEMPRE OU QUASE SEMPRE (em cada 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 9 a 10 vezes)

É IMPORTANTE QUE VOCÊ RESPONDA TODAS AS QUESTÕES.

1. Em um grupo de pessoas desconhecidas, fico à vontade. conversando naturalmente.
2. Quando um de meus familiares (pais, irmãos mais velhos ou cônjuge) insiste em dizer o que eu devo fazer, contrariando o que penso, acabo aceitando para evitar problemas.
3. Ao ser elogiado(a) sinceramente por alguém, respondo-lhe agradecendo.
4. Em uma conversação, se uma pessoa me interrompe, solicito que aguarde até eu encerrar o que estava dizendo.
5. Quando um(a) amigo(a) a quem emprestei dinheiro, esquece de me devolver, encontro um jeito de lembrá-lo(a).
6. Quando alguém faz algo que eu acho bom, mesmo que não seja diretamente a mim, faço menção a isso, elogiando-o(a) na primeira oportunidade.
7. Ao sentir desejo de conhecer alguém a quem não fui apresentado(a), eu mesmo(a) me apresento a essa pessoa.
8. Mesmo junto a conhecidos da escola ou trabalho, encontro dificuldade em participar da conversação ("enturmar").
9. Evito fazer exposições ou palestras a pessoas desconhecidas.
10. Em minha casa, expresso sentimentos de carinho através de palavras e gestos a meus familiares.
11. Em uma sala de aula ou reunião, se o professor ou dirigente faz uma afirmação incorreta, eu exponho meu ponto de vista.
12. Se estou interessado(a) em uma pessoa para relacionamento sexual, consigo abordá-la para iniciar conversação.
13. Em meu trabalho ou em minha escola, se alguém me faz um elogio, fico encabulado(a) sem saber o que dizer.
14. Faço exposição (por exemplo. palestras) em sala de aula ou no trabalho, quando sou indicado(a).
15. Quando um familiar me critica injustamente, expresso meu aborrecimento diretamente a ele.
16. Em um grupo de pessoas conhecidas, se não concordo com a maioria, expresso verbalmente minha discordância.

17. Em uma conversação com amigos, tenho dificuldade em encerrar a minha participação, Referindo aguardar que outros o façam.
18. Quando um de meus familiares, por algum motivo, me critica, reajo de forma agressiva.
19. Mesmo encontrando-me próximo(a) de uma pessoa importante, a quem gostaria de conhecer, tenho dificuldade em abordá-la para iniciar conversação.
20. Quando estou gostando de alguém com quem venho saindo, tomo a iniciativa de expressar-lhe meus sentimentos.
21. Ao receber uma mercadoria com defeito, dirijo-me até a loja onde a comprei, exigindo a sua substituição.
22. Ao ser solicitado(a) por um(a) colega para colocar seu nome em um trabalho feito sem a sua participação, acabo aceitando mesmo achando que não devia.
23. Evito fazer perguntas a pessoas desconhecidas.
24. Tenho dificuldade em interromper uma conversa ao telefone mesmo com pessoas conhecidas.
25. Quando sou criticado de maneira direta e justa, consigo me controlar admitindo meus erros ou explicando minha posição.
26. Em campanhas de solidariedade, evito tarefas que envolvam pedir donativos ou favores a pessoas desconhecidas.
27. Se um(a) amigo(a) abusa de minha boa vontade, expresso-lhe diretamente meu desagrado. Se empenhou muito, eu o elogio pelo seu sucesso.
28. Na escola ou no trabalho, quando não compreendo uma explicação sobre algo que estou interessado(a), faço as perguntas que julgo necessárias ao meu esclarecimento.
29. Em uma situação de grupo, quando alguém é injustiçado, reajo em sua defesa.
30. Ao entrar em um ambiente onde estão várias pessoas desconhecidas, cumprimento-as.
31. Ao sentir que preciso de ajuda, tenho facilidade em pedi-la a alguém de meu círculo de amizades.

32. Quando meu (minha) parceiro(a) insiste em fazer sexo sem o uso da camisinha, concordo para evitar que ele(a) fique irritado(a) ou magoado(a).
33. No trabalho ou na escola, concordo em fazer as tarefas que me pedem e que não são da minha obrigação, mesmo sentindo um certo abuso nesses pedidos.
34. Se estou sentindo-me bem (feliz), expresso isso para as pessoas de meu círculo de amizades.
35. Quando estou com uma pessoa que acabei de conhecer, sinto dificuldade em manter um papo interessante.
36. Se preciso pedir um favor a um(a) colega, acabo desistindo de fazê-lo.
37. Consigo "levar na esportiva" as gozações de colegas de escola ou de trabalho a meu respeito.

IHS-Del-Prette

FOLHA DE RESPOSTAS

Zilda A. P. Del Prette & Almir Del Prette

Nome:

Idade: Sexo: M() - F ()

Escolaridade:

Cargo:

Empresa ou Instituição:

Data / /

Item	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

Item	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

IHS-Del-Prette — Ficha de Apuração dos Resultados do Respondente (masculino)

Nome: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Escolaridade: _____

Cargo: _____

Empresa ou Instituição: _____

Data: __/__/____

Indicadores
Gerais

Posição Percentil do Respondente

Escore Total =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	97	99	100
Escore F 1 =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	97	99	100
Escore F 2 =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	97	99	100
Escore F 3 =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	91	99	100
Escore F 4 =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	97	99	100
Escore F 5 =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	97	99	100

Fator	Habilidades Avaliadas	Masculino Méd(dp)	Resultado Bruto					Resultado T
			0	1	2	3	4	
F1 - Enfrentamento e auto-afirmação com risco	21 Devolver mercadoria defeituosa	3,28 (1,08)	.	.	.	.	.	
	16 Discordar do grupo	2,93 (1,21)	.	.	.	.	.	
	15 lidar com críticas injustas	2,86 (1,35)	.	.	.	.	.	
	29 Fazer pergunta a conhecidos	2,69 (1,25)	.	.	.	.	.	
	20 Declarar sentimento amoroso	2,62 (1,23)	.	.	.	.	.	
	11 Discordar de autoridade	2,22 (1,32)	.	.	.	.	.	
	14 Falar a público conhecido	1,83 (1,43)	.	.	.	.	.	
	05 Cobrar dívida de amigo	2,09 (1,43)	.	.	.	.	.	
	01 Manter conversa com desconhecidos	1,53 (1,12)	.	.	.	.	.	
	12 Abordar para relação sexual	1,95 (1,26)	.	.	.	.	.	
F2 - Auto-afirmação na expressão de sentimento positivo	07 Apresentar-se a outra pessoa	1,59 (1,23)	.	.	.	.	.	
	03 Agradecer elogios	3,20 (1,09)	.	.	.	.	.	
	28 Elogiar familiares	3,17 (1,05)	.	.	.	.	.	
	08 Participar de conversação	3,24 (1,09)	.	.	.	.	.	
	35 Expressar sentimento positivo	2,89 (1,11)	.	.	.	.	.	
	30 Defender outrem em grupo	2,63 (1,10)	.	.	.	.	.	
	06 Elogiar outrem	2,68 (1,22)	.	.	.	.	.	
F3 - Conversação e desenvoltura social	10 Expressar sentimento positivo	2,36 (1,24)	.	.	.	.	.	
	17 Encerrar conversação	2,97 (1,15)	.	.	.	.	.	
	37 Pedir favores a colegas	2,91 (1,14)	.	.	.	.	.	
	36 Manter conversação	1,39 (1,17)	.	.	.	.	.	
	13 Reagir a elogio	2,67 (1,20)	.	.	.	.	.	
	22 Recusar pedidos abusivos	2,44 (1,32)	.	.	.	.	.	
F4 - Auto-exposição a desconhecidos e situações novas	24 Encerrar conversa ao telefone	2,59 (1,32)	.	.	.	.	.	
	19 Abordar autoridade	2,34 (1,17)	.	.	.	.	.	
	23 Fazer pergunta a desconhecido	2,52 (1,25)	.	.	.	.	.	
	26 Pedir favores a desconhecidos	2,32 (1,40)	.	.	.	.	.	
F5 - Autocontrole da agressividade	09 Falar a público desconhecido	2,32 (1,41)	.	.	.	.	.	
	14 Falar a público conhecido	1,83 (1,43)	.	.	.	.	.	
	18 Lidar com críticas dos pais	2,87 (1,23)	.	.	.	.	.	
ITENS QUE NÃO ENTRARAM EM NENHUM FATOR	38 Lidar com chatices	2,83 (1,16)	.	.	.	.	.	(-)
	31 Cumprimentar desconhecidos	2,45 (1,28)	.	.	.	.	.	
	33 Negociar uso de preservativo	2,87 (1,32)	.	.	.	.	.	
	02 Pedir mudança de conduta	2,15 (1,43)	.	.	.	.	.	
	25 Lidar com críticas justas	2,98 (1,03)	.	.	.	.	.	
	27 Expressar desagrado a amigos	2,52 (1,23)	.	.	.	.	.	
	32 Pedir ajuda a amigos	2,67 (1,29)	.	.	.	.	.	
	34 Recusar pedido abusivo	2,11 (1,34)	.	.	.	.	.	
	04 Interromper a fala do outro	1,75 (1,30)	.	.	.	.	.	

IHS-Del-Prette — Ficha de Apuração dos Resultados do Respondente (feminino)

Nome: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Escolaridade: _____

Cargo: _____

Empresa ou Instituição: _____

Data: __/__/__

Indicadores
Gerais

Posição Percentil do Respondente

Escore Total =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	97	99	100
Escore F 1 =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	97	99	100
Escore F 2 =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	97	99	100
Escore F 3 =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	91	99	100
Escore F 4 =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	97	99	100
Escore F 5 =	01	03	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	97	99	100

Fator	Habilidades Avaliadas	Feminino Méd(dp)	Resultado Bruto					Resultado T
			0	1	2	3	4	
F1 - Enfrentamento e auto-afirmação com risco	21 Devolver mercadoria defeituosa	3,10 (1,12)	.	.	.	.	.	
	16 Discordar do grupo	2,70 (1,29)	.	.	.	.	.	
	15 lidar com críticas injustas	2,76 (1,32)	.	.	.	.	.	
	29 Fazer pergunta a conhecidos	2,71 (1,25)	.	.	.	.	.	
	20 Declarar sentimento amoroso	2,01 (1,38)	.	.	.	.	.	
	11 Discordar de autoridade	1,77 (1,28)	.	.	.	.	.	
	14 Falar a público conhecido	1,88 (1,46)	.	.	.	.	.	
	05 Cobrar dívida de amigo	1,62 (1,43)	.	.	.	.	.	
	01 Manter conversa com desconhecidos	1,61 (1,22)	.	.	.	.	.	
	12 Abordar para relação sexual	0,95 (1,21)	.	.	.	.	.	
F2 - Auto-afirmação na expressão de sentimento positivo	07 Apresentar-se a outra pessoa	0,92 (1,19)	.	.	.	.	.	
	03 Agradecer elogios	1,43 (0,89)	.	.	.	.	.	
	28 Elogiar familiares	3,38 (1,00)	.	.	.	.	.	
	08 Participar de conversação	3,32 (1,01)	.	.	.	.	.	
	35 Expressar sentimento positivo	3,36 (0,98)	.	.	.	.	.	
	30 Defender outrem em grupo	2,84 (1,07)	.	.	.	.	.	
	06 Elogiar outrem	2,78 (1,13)	.	.	.	.	.	
F3 - Conversação e desenvoltura social	10 Expressar sentimento positivo	2,57 (1,30)	.	.	.	.	.	
	17 Encerrar conversação	3,04 (1,05)	.	.	.	.	.	
	37 Pedir favores a colegas	2,86 (1,12)	.	.	.	.	.	
	36 mManterconversaconversação	1,18 (1,10)	.	.	.	.	.	
	13 Reagir a elogio	2,78 (1,18)	.	.	.	.	.	
	22 Recusar pedidos abusivos	2,25 (1,36)	.	.	.	.	.	
F4 - Auto-exposição a desconhecidos e situações novas	24 Encerrar conversa ao telefone	2,59 (1,36)	.	.	.	.	.	
	19 Abordar autoridade	2,08 (1,30)	.	.	.	.	.	
	23 Fazer pergunta a desconhecido	2,57 (1,22)	.	.	.	.	.	
	26 Pedir favores a desconhecidos	2,51 (1,37)	.	.	.	.	.	
	09 Falara público desconhecido	2,14 (1,50)	.	.	.	.	.	
F5 - Autocontrole da agressividade	14 Falara público conhecido	1,88 (1,46)	.	.	.	.	.	
	18 Lidar com críticas dos pais	2,53 (1,32)	.	.	.	.	.	
	38 Lidar com chacotas	2,34 (1,22)	.	.	.	.	.	
	31 .Cumprimentar desconhecidos	2,33 (1,36)	.	.	.	.	.	
ITENS QUE NÃO ENTRARAM EM NENHUM FATOR								(-)
	33 Negociar uso de preservativo	2,95 (1,38)	.	.	.	.	.	
	02 Pedir mudança de conduta	2,90 (1,29)	.	.	.	.	.	
	25 Lidar com críticas justas	2,69 (1,19)	.	.	.	.	.	
	27 Expressar desagrado a amigos	2,26 (1,37)	.	.	.	.	.	
	32 Pedir ajuda a amigos	2,67 (1,32)	.	.	.	.	.	
	34 Recusar pedido abusivo	1,93 (1,27)	.	.	.	.	.	
	04 Interromper a fala do outro	1,76 (1,30)	.	.	.	.	.	

OBS. 1: O resultado T do item 14 é tanto pontuado tanto no item 1 como no item 4.
OBS. 2: O item 31 apresenta peso negativo no fator 5 e, portanto, seu Resultado T deve ser subtraído dos demais itens desse fator.