

Habilidades Sociais e Competências Sociais Exigidas do Professor-Líder

Neidi de Oliveira Nyaradi
Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios – nyaradi@fagnet.com.br
Professora da UNISUAM

Ana Alice Vilas Boas
PhD em Administração – analice@ufrj.br
Coordenadora do PPGEN / Professora da UFRRJ

Resumo: 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. Este estudo teve como objetivo avaliar e relacionar as habilidades presentes no repertório dos professores percebidos como líderes pelos alunos do curso de Administração de Empresas, de uma instituição particular de ensino superior tendo como base o Inventário de Habilidades Sociais de Del Prette, a Teoria dos Traços, a Teoria da Liderança baseada em Princípios, conhecida como a Teoria de Covey e a Teoria proposta por Peter Senge. A questão levantada pretendeu identificar se os professores indicados, 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 professores com indicação muito baixa também apresentaram repertório considerado bom. Os professores que apresentaram baixo repertório, com indicação para treinamento ou programas de intervenção, não foram 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.

Palavras-chave: Liderança, Psicologia Social e Inventário de Habilidades

1. Introdução

Liderança nunca foi tema fácil de se conceituar, mas com as grandes transformações ocorridas atualmente no mundo dos negócios e da administração, tornou-se ainda mais difícil. 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 relações profissionais.

O romper do 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.

Desse modo 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.

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 uma organização mais efetiva.

1.1 Objetivo

Neste contexto, este estudo teve como objetivo principal avaliar e relacionar as habilidades presentes no repertório dos professores percebidos como líderes pelos alunos do curso de Administração de Empresas, de uma instituição particular de ensino superior tendo como base o Inventário de Habilidades Sociais de Del Prette, a Teoria dos Traços, a Teoria da Liderança baseada em Princípios, ou seja a Teoria de Covey e a Teoria de Liderança proposta por Peter Senge.

2. Referencial Teórico

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.

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.

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 de Administração 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 significativa, não só do ponto de vista pessoal, mas também profissional.

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.

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.

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. 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.

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, as variáveis psico-sociais 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 à personalidade e o comportamento do próprio líder. Uma relação profissional não se resume apenas no acordo formal entre as partes.

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”.

2.1 Os Modelos Teóricos

a) Teoria dos Traços

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.

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. No entanto, autores como Kirkpack e Locke (1991, apud NORTHOUSE, 1997, p.16) defendem a importância dos traços de liderança ao afirmarem que: “é inequivocamente claro que líderes não se parecem com 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.

Certamente, não se pode descartar a importância da abordagem dos traços somente com 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.

b) Liderança Baseada em Princípios - a Teoria de Covey

No entanto, a teoria de Covey preocupa-se em definir como pode ser o 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 (1998), 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 (1998) sugere que a verdadeira capacidade e o desenvolvimento de habilidades estão de modo irreversível relacionadas 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 sem dúvida, provoca a mudança de paradigmas, novas maneiras de pensar, o que faz alcançar sua própria transformação e o leva à eficácia interpessoal. Segundo o autor, 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) *peçoal* – 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.

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 tornarem 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, mais 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.

Covey (1998, 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;
- 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 auto-direção 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.

c) Liderança para Peter Senge

O conceito de Senge pode-se mostrar adequado para se investigar os professores considerados como líderes. De acordo com (Senge, 1995, p.300), “a nova visão de liderança enfoca funções delicadas e importantes, tendo em vista que os dirigentes têm 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.”

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 atingirem seus objetivos, mas trata de promover a aprendizagem, ajudando as pessoas a desenvolverem conhecimentos sistêmicos (Senge, 1995, p.308). Sob esta ótica, Senge declara ser impossível reduzir a liderança natural a um conjunto de técnicas ou habilidades.

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.

2.2 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.

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. 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 auto-desenvolvimento 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.

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.

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. O 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.

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

2.3 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”.

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”.

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.

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 e promoção da criatividade do grupo.

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 conversação”, “expressar desagrado”, “manter conversação” 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”.

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.

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 seqüência 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.

3. Metodologia

3.1 Tipologia de Pesquisa

Este estudo caracterizou-se 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 de uma universidade particular.

3.2 Universo e Amostra

Esta pesquisa teve como universo os professores e os alunos de um curso de Administração de Empresas de um determinado campus que tem um total de 42 professores e 96 alunos matriculados nos 6º e 7º períodos, por não haver ainda o 8º período do referido curso. 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 indicados, que representam 58% deste universo.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

a) Inventário de Habilidades Sociais (IHS – Del Prette)

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o Inventário de Habilidades Sociais (IHS – Del Prette). O IHS – Del Prette 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).

Assim, ele 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.

b) Pesquisa de Opinião

Além do Inventário de Habilidades Sociais utilizou-se a Pesquisa de Opinião para identificar os professores que iriam responder ao inventário mencionado acima.

Este instrumento de pesquisa 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.

4. Resultados e Discussão

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

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

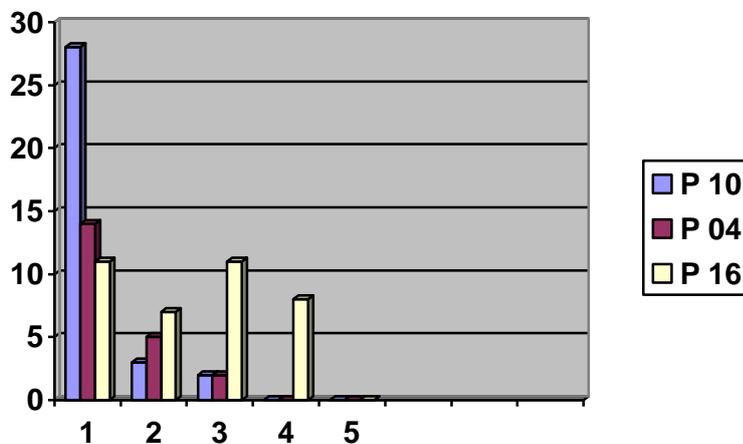
Segundo os resultados apresentados, apenas os professores P04, P10 e P16 foram considerados como “excelentes” em relação à liderança. Por outro lado, o respondente P06 obteve a pior classificação com 21 indicações de que precisa “melhorar” bem como P18, que apresentou 16 indicações de desempenho “regular”.

A análise das identificações apontadas na pesquisa de opinião foi baseada na frequência das mesmas.

4.1 Frequência de Indicações

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. Pois, eles apresentaram um bom desempenho segundo os entrevistados. O professor P10, por exemplo recebeu 27 indicações de muito bom.

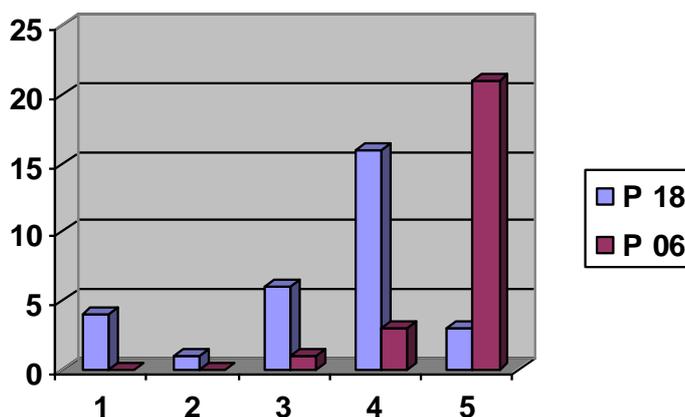
Gráfico I - Dispersão dos resultados dos professores mais bem avaliados



O Gráfico II mostra a dispersão dos resultados dos professores mal avaliados pelos alunos. Este 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



4.2 Resultados do Inventário de Habilidades Sociais

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



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 1, 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 1: Síntese do Desempenho de 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

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.

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.

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 elaborados ou deficitários, 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.

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.

5. Conclusão

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.

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.

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.

Referências Bibliográficas

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

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



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

_____ **Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales**. Valencia: Promolibro, 1987.

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, nº2, p.233-235, 1996

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

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

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

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

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

KOUZES, J. M. & POSNER, B, Z. **O Desafio da Liderança – Como conseguir feitos extraordinários em organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

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

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

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

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