

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS**

GUILHERME NUNES DE LIMA

**ESTUDO DA CORRELAÇÃO ENTRE HABILIDADES SOCIAIS E
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

São Carlos
2021

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS**

GUILHERME NUNES DE LIMA

**ESTUDO DA CORRELAÇÃO ENTRE HABILIDADES SOCIAIS E LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Capaldo Amaral

Co-orientador: Profa. Dra. Daniele C. Lopes

São Carlos

2021

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais por terem me proporcionado condições ideais para a desejar e alcançar meus objetivos.

À República Poltergeist e aos amigos especiais que fiz durante esses longos anos, que foram essenciais para o meu desenvolvimento pessoal e para minha felicidade.

À professora Daniele, que com muita atenção e apoio me ajudou a construir este trabalho e me interessar pelos temas abordados.

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

Nunes de Lima, Guilherme
ESTUDO DA CORRELAÇÃO ENTRE HABILIDADES SOCIAIS E
NL732e LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL / Guilherme Nunes de Lima;
orientadora Daniel Capaldo Amaral; coorientadora
Daniele Caroline Lopes. São Carlos, 2021.

Monografia (Graduação em Engenharia de
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2021.

1. Liderança transformacional. 2. Pesquisa
correlacional. 3. Habilidades sociais. I. Título.

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Guilherme Nunes de Lima
Título do TCC: ESTUDO DA CORRELAÇÃO ENTRE HABILIDADES SOCIAIS E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Data de defesa: 04/08/2021

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Daniel Capaldo Amaral (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professora Doutora Daniele Carolina Lopes	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Marcel Andreotti Musetti	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Daniele Caroline Lopes**

RESUMO

LIMA, G. N. **Estudo da correlação entre habilidades sociais e liderança transformacional**. 2021. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

Reconhecendo a relevância da liderança no sucesso das organizações e a importância das habilidades sociais na efetividade da liderança, esta pesquisa correlacional buscou demonstrar a correlação da liderança transformacional e habilidades sociais. Dois questionários foram enviados perguntando sobre a visão de profissionais que atuam em empresas sobre os comportamentos de seus chefes no ambiente de trabalho, um ligado às habilidades sociais e outro ligado à liderança transformacional. Os escores dos 26 respondentes, os quais trabalham em posições de analistas, foram correlacionados utilizando-se o teste de Spearman e foi encontrado uma forte correlação entre habilidades sociais e liderança transformacional nesta população.

Palavras chave: Liderança transformacional, Habilidades sociais, Pesquisa correlacional.

ABSTRACT

Recognizing the relevance of leadership in organizational success, and the importance of social skills in leadership effectiveness, this correlational research demonstrates a study to evidence the correlation of transformational leadership and social skills. Two questionnaires were fired asking for professionals, that works in companies, view about his bosses' habits at work, one linked to leadership, and the other linked to social skills. The scores of the twenty six respondents, all of whom works in analyst position, were correlated by the Spearman method, and was found a strong correlation between social skills and transformational leadership in this population.

Key words: Transformational leadership, Social skills, Correlational research.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Duas visões das dimensões da liderança transformacional.

Tabela 2: Lista de características de líderes transformacionais.

Tabela 3. Portfólio de Habilidades Sociais.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ

Habilidades Sociais, HS

Desvio Padrão, DP

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Justificativa	13
1.3 Objetivo	15
2 REVISÃO	16
2.1 Conceito e relevância	16
2.2 Liderança transformacional: características e benefícios	17
2.2.1 Influência idealizada	19
2.2.2 Motivação inspiracional	19
2.2.3 Estimulação intelectual	20
2.2.4 Consideração individualizada	20
2.3 Habilidades Sociais: características e benefícios	22
2.4 Relação entre liderança e Habilidades Sociais	25
3 METODOLOGIA	27
3.1 Delineamentos de pesquisa	27
3.2 Participantes	27
3.3 Instrumentos e materiais.....	28
3.4 Procedimento	28
3.4.1 Análise de dados	29
4 RESULTADOS	31
4.1 Sobre os repertórios de habilidades sociais e liderança	31
4.2 Sobre a relação do repertório de habilidades sociais e do repertório de liderança	31
5 DISCUSSÃO.....	33
6 CONCLUSÃO	35
6.1 Limitações de pesquisa	35
6.2 Estudos futuros	35
REFERÊNCIA	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A literatura indica que a investigação científica acerca do campo de estudo da liderança ganhou força no início do século XX, porém a questão do que é preciso para se tornar um líder é objeto de curiosidade desde as primeiras formas de organização social (SANTIAGO, 2007). Atualmente, dentro do ambiente de trabalho e em outras formas de organização é possível entender que uma boa liderança é fator essencial no sucesso do grupo, levando-se em conta da mais alta posição de liderança até a mais baixa dentro da hierarquia da organização. E o que é entendível por boa liderança ultrapassa o simples conceito das habilidades técnicas do trabalho que é realizado, afinal não é o líder quem realiza todas as atividades operacionais, portanto, o líder necessita também desenvolver habilidades que lhe conferem boas práticas de ensinar, treinar, se relacionar, resolver conflitos, inspirar, escolher e alcançar objetivos pessoais e grupais, entre tantas outras.

Nesse contexto, autores como Costa e Costa (2015) relacionam a habilidade de liderar com um bom repertório de habilidades sociais, sendo um bom líder aquele que vai além das habilidades técnicas e possui também um bom repertório de habilidades sociais. Segundo Del Prette e Del Prette (2013, p. 31), as habilidades sociais são “diferentes classes de comportamentos sociais do repertório de um indivíduo, que contribuem para a competência social, favorecendo um relacionamento saudável e produtivo com as demais pessoas”. Logo, entende-se a habilidade social de um líder como fator essencial para o sucesso do grupo, mas também a importância dessas habilidades para o desenvolvimento de qualquer profissional atuando em exercícios que envolvam outras pessoas.

1.2 Justificativa

No mercado de trabalho e em diversos outros contextos que envolvam tomadas de decisão em grupo, estamos sujeitos a liderar ou sermos liderados. Nesses contextos, segundo Martins (2016), a liderança, como processo de interação e de influência estabelecida entre equipe e líder, associa-se à habilidade em conduzir o

grupo nas tomadas de decisões e conquista dos objetivos, sendo considerada um dos fatores-chave para o sucesso organizacional.

Na busca em se caracterizar o líder, suas competências e habilidades, três teorias clássicas foram fundamentais: a Teoria dos Traços, as Teorias Comportamentais e a Teoria Contingencial ou Situacional (ROSSI, 2018). Mas, em meio a época de grande evolução das pesquisas a liderança transformacional emerge, a partir dos anos 80 do século passado, como metodologia mais adaptável e flexível, com foco em produzir mudanças nas atitudes e assunções dos membros de um grupo e de desenvolver um compromisso ao nível da missão, objetivos e estratégia da organização (BASS, 1999; YUKL, 1989). Além disso, na perspectiva da liderança transformacional, a forma como o líder interage e se relaciona socialmente com seus liderados é fundamental para uma liderança efetiva.

Riggio e Reichard (2008) retratam que pesquisas evidenciam as habilidades sociais como fortemente relacionadas com a efetividade da liderança. Ainda, para eles, as habilidades sociais trazem importantes resultados ao processo de liderança como, falar em público, habilidade em ensinar, ser um ouvinte efetivo e gerenciamento impressionante. Por fim, sugerem que habilidades sociais devem ser um importante componente de programas de desenvolvimento de lideranças.

A Engenharia de Produção é o campo de conhecimento dos processos produtivos de uma organização. A liderança como fator-chave no sucesso das organizações, também se torna objeto de estudo deste campo. Atualmente, com décadas de desenvolvimento após o início dos estudos no campo da liderança, temos este como um dos principais temas relativamente a assuntos sociais e um dos mais amplamente estudados na área das ciências sociais (CARNEIRO, 2014). Del Prette e Del Prette (2001) mencionam que, no entanto, ainda assim é notável a falta de visão do mundo corporativo e das instituições de ensino acerca do desenvolvimento de líderes que não só a questão técnica. Um exemplo são os objetivos educacionais de cursos profissionalizantes de segundo e terceiro grau, que acabam por desenvolver apenas competências técnicas, em sua maioria. Competências interpessoais, extremamente necessárias na formação de um bom líder, raramente estão entre os objetos de estudos em cursos profissionalizantes e até em treinamentos empresariais ocorrendo como um subproduto desejável do processo educativo.

Dessa forma, o presente trabalho tem como tema central entender as relações entre liderança transformacional e habilidades sociais, podendo servir no futuro para desdobramento de novas pesquisas e estudos que suprimam a deficiência no desenvolvimento de líderes.

1.3 Objetivo

Tendo em vista a importância da liderança no sucesso organizacional, e a importância de um bom repertório de habilidades sociais para se ter uma boa liderança, o presente estudo é uma pesquisa correlacional que visa descrever e identificar relações entre o repertório de habilidades sociais e a liderança transformacional de gestores avaliados pelos seus liderados em uma amostra de profissionais atuando em empresas em cargo de analista.

2 REVISÃO

Este capítulo tem como objetivo revisar estudos dos temas liderança transformacional e habilidades sociais encontrados na literatura e que ajudaram a embasar a pesquisa realizada.

2.1 Conceito e relevância

Apesar de o termo liderança ter aparecido na literatura por volta de 1300 da era cristã (BASS; STODGILL,1900), é possível acreditar que os primeiros passos do exercício da liderança entre seres humanos ocorreram ainda no período pré-histórico, no qual houve mudanças significativas na forma de organização social dos homínídeos.

No entanto, foi apenas no início do século passado que os estudos sobre o tema se intensificaram, impulsionados também pelo grande avanço organizacional econômico da época. Segundo Bergamini (1994, p. 103):

Cronologicamente, a sequência histórica do estudo da liderança mostra várias etapas. A teoria dos traços originou-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro dos períodos compreendidos entre 1904-1948. Uma revisão dessas pesquisas conseguiu isolar cerca de 34 traços de personalidade considerados como típicos de bons líderes. O enfoque dos estilos de liderança aparece logo no início da década de 50. Nesse momento, um grande esforço de pesquisa foi mobilizado buscando saber como o bom líder deve agir.

Ao longo dos anos o estudo da liderança avançou e categorizações teóricas foram criadas, como por exemplo a da liderança transformacional e da liderança transacional. Judge e Piccolo (2004) citam James Burns' (1978) como grande precursor da teoria, o qual definiu líderes transacionais aqueles que trabalham com o princípio de bonificação e lealdade aos colaboradores, e líderes transformacionais, os quais são líderes extraordinários, aqueles engajados aos seguidores, focado nas necessidades intrínsecas de ordem superior e que ampliam a consciência do significado de resultado.

O interesse ao longo das décadas seguintes aos anos 70 no estudo da liderança transformacional cresceu devido a novas mudanças organizacionais e econômicas ao redor do mundo, atores como avanços tecnológicos, novos modelos

de negócios empresariais, melhorias dos direitos humanos, priorização da saúde e bem-estar e a alta competitividade do mercado foram fundamentais para definir os novos métodos de pensar liderança (HAY, 2006). Essas mudanças alteraram a forma de pensar nas relações sociais em ambiente empresarial e as características dos trabalhadores, quebrando "o antigo contrato social de trabalho de longo prazo em troca da lealdade dos funcionários" (HAY, 2006; GRIFFIN, 2003, p. 1). Outro fator que se deve levar em conta nos avanços da categoria mencionada foram as limitações teóricas no estudo da liderança até os anos 70, os quais levavam em conta apenas situações (teoria de contingência), comportamentos (teorias comportamentais) e características (teorias de traços, por exemplo), desconsiderando outras qualidades que bons líderes poderiam ter (SIMIC, 1998).

2.2 Liderança transformacional: características e benefícios

Segundo Bass (1990, p.21, tradução nossa) a liderança transformacional *“ocorre quando líderes ampliam e elevam os interesses dos empregados, quando eles geram reconhecimento e aceitação do propósito do grupo, quando provocam os empregados a olharem para além de seus interesses, para o bem do grupo”*. Prezando pelo bem estar e almejando os objetivos da equipe, é uma relação de estímulo e elevação mútua que converte os liderados em líderes e líderes em agentes morais que facilitam a redefinição da missão e visão das pessoas, uma renovação do compromisso (Bass, 1999).

O dever de líderes transformacionais é incentivar cada membro da equipe a mudar seus propósitos do âmbito pessoal para o grupal (FEINBERG; OSTROFF; BURKE, 2005) *mas tipicamente ajudarem os liderados a satisfazer suas necessidades pessoais tanto quanto o possível* (HAY, 2006, p. 4, tradução nossa). Líderes transformacionais são aqueles que geram aos seus seguidores confiança, admiração, lealdade e respeito, engajando-os de forma que além da simples e tradicional relação profissional de líder empregado (BARBUTO, 2005; HAY, 2006)

Na concepção de Leithwood e Jantzi (2000) existem 6 fatores essenciais que definem uma liderança transformacional, enquanto que para diversos outros autores existem apenas 4, os quais estão listados a seguir na Tabela 1.

Tabela 1: Duas visões das dimensões da liderança transformacional.

The Four Common I's	Leithwood's Six
<ol style="list-style-type: none"> 1. Influência idealizada. Visão e comportamento carismáticos que inspiram os outros a seguirem. 2. Motivação inspiracional. Capacidade de motivar os outros a se comprometerem com a visão. 3. Estimulação intelectual. Encorajando inovação e criatividade. 4. Consideração individualizada. Treinando necessidades específicas dos liderados. <p><i>Fonte:</i> Barbuto (2005); Hall, Johnson, Wysocki & Kepner (2002). Judge & Piccolo (2004); Kelly (2003); Simic (1998).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construindo visão e objetivos. 2. Proporcionando estímulo intelectual. 3. Oferecendo apoio individualizado. 4. Simbolizando o profissional práticas e valores. 5. Demonstrando expectativas de alto desempenho. 6. Desenvolver estrutura para fomentar a participação nas decisões. <p><i>Fonte:</i> Leithwood & Jantzi (2000).</p>

Os fatores representados pelo modelo dos 4 Is são aceitos por diversos autores e foram confirmados a partir de um estudo empírico (BASS, AVOLIO, JUNG & BERSON, 2003).

Uma forma de identificação de líderes transformacionais e transacionais foi desenvolvida em 1985 por Bernard Bass, o Questionário de Liderança Multidisciplinar (MLQ) mensura o comportamento de líderes e foi aplicado, como forma de estudos, em diversos grupos de diferentes características como militares, educacionais e organizacionais. Ele foi aceito como a principal ferramenta de mensuração da liderança transformacional por um longo período (BRYANT, 2003; GRIFFIN, 2003). Um dos resultados que o trabalho desenvolvido sobre o MLQ foi a definição das 4 dimensões da teoria à esquerda na Tabela 1, Influência idealizada, Inspiração

motivacional, Estimulação intelectual e Consideração individualizada, sendo estas 4 dimensões fatores aceitos como os exibidos por líderes transformacionais.

2.2.1 Influência idealizada

Influência idealizada é o fator que se baseia na construção de confiança e fornece um modelo no qual os liderados se baseiam para seguir (BONO; JUDGE, 2004, p. 901). A confiança no líder fornece um ambiente em que a equipe está disposta a aceitar e a tornar as motivações do líder as suas próprias, assim, os objetivos se tornam mais claros, o time se sente motivado para trabalhar em grupo e o líder encontra menos resistência para mudanças dentro da organização. *Claramente, a influência idealizada está ligada ao carisma* (GELLIS, 2001, p. 18, tradução nossa). Liderança carismática é uma das características essenciais a líderes transformacionais, no entanto, não está ligada só a características do líder, mas também aos seus seguidores, uma vez que para que se gere confiança é necessário um mínimo de abertura por parte do liderado nas interações sociais com o líder (KELLY, 2003).

2.2.2 Motivação inspiracional

O segundo fator vai estritamente ao encontro com o primeiro, sendo um praticamente uma extensão do outro. A motivação inspiracional é a capacidade de motivar os trabalhadores em suas atividades ao verem o significado delas na obtenção dos resultados comuns a equipe, é a habilidade de fazer com que as pessoas se sintam parte da organização e inspirados a seguir e ajudar o líder (HAY, 2006; KELLY, 2003; STONE; RUSSELL; PATTERSON, 2003).

Segundo Simic (1998) a motivação inspiracional é obtida através de discursos, conversas e outras exibições públicas sobre otimismo, motivação e inspiração, destacando resultados positivos das ações. Assim, temos esse fator muitas vezes representado em contextos de grandes plateias. *O discurso "Eu tenho um sonho" de Martin Luther King e a visão do presidente americano John F. Kennedy de colocar um homem na lua até 1970 se destacam como exemplos excepcionais desta característica* (YUKL, 1989, p. 221, tradução nossa). O discurso e a conversa

motivacional, é uma das ações-chaves de uma boa liderança capaz de inspirar e persuadir desde um a milhares de pessoas, no entanto, a história mostrou e ainda mostra que esta é uma característica muito presente em lideranças más intencionadas que buscam enviesar a visão de grandes públicos e distorcer fatos para ganhar seu apoio seja político, econômico ou organizacional (BASS, AVOLIO, JUNG & BERSON, 2003)

2.2.3 Estimulação intelectual

O papel do líder transformacional em estimular seus líderes intelectualmente é ser ator em mudar a forma dos seguidores em olhar para as diferentes dimensões organizacionais, a estimulação intelectual é o cerne da transformação dos seguidores para que estes sejam cada vez mais autônomos e responsáveis no ambiente. Para Bono e Judge (2004) e Kelly (2003), é o fator capaz de mudar a consciência dos seguidores sobre os problemas e sua capacidade de resolver esses problemas. Barbuto (2005) menciona que líderes transformacionais são aqueles que indagam crenças e encorajam os seguidores a serem criativos e inovativos. Por meio do estímulo ao senso crítico e empoderamento e da extinção da cultura do medo (STONE; RUSSELL; PATTERSON, 2003) líderes transformacionais criam seguidores capazes de criticar, indagar, serem inovadores, características importantes na construção de uma equipe preparada para alcançar objetivos.

2.2.4 Consideração individualizada

O último fator considera as necessidades das pessoas como indivíduos, os quais possuem também suas necessidades e desejos pessoais, para que os seguidores se sintam felizes e beneficiados na participação do grupo (SIMIC, 1998). *Isto pode se expressar, por exemplo, através da expressão de palavras de agradecimento ou elogios, distribuição justa da carga de trabalho e aconselhamento individualizado de carreira, tutoria e atividades de desenvolvimento profissional* (HAY, 2006, p.7, tradução nossa).

A partir dessas quatro dimensões tem-se de acordo com a literatura, as características que conferem a um líder o título de líder transformacional. Essas características estão representadas na Tabela 2:

Tabela 2: Lista de características de líderes transformacionais.

Claro senso de propósito, expresso simplesmente (por exemplo, metáforas, anedotas)	Maturidade emocional
Valorização (por exemplo, ter valores centrais e comportamento congruente)	Corajoso
Forte modelo a ser seguido	Tomador de riscos
Altas expectativas	Compartilhador de riscos
Persistência	Visionário
Autoconhecimento	Relutantes em acreditar no fracasso
Desejo por aprender	Senso de necessidades públicas
Amar trabalhar	Consideração pelas necessidades pessoais do empregado
Aprendizes para a vida toda	Ouvir a todos os pontos de vistas para desenvolver o espírito de cooperação
Identificar-se como agentes de mudança	Mentoria
Entusiastas	Habilidade em lidar com ambientes complexos, incertos e ambíguos
Habilidade em atrair e inspirar	Comunicador efetivo
Estrategista	

Fontes: Bass e Stogdill (1990); Cox (2001); Hall, Johnson, Wysocki & Kepner (2002); Lussier & Achua (2004); Stone, Russell & Patterson (2003); Tichy & Devanna (1986).

Dessa forma, líderes transformacionais são considerados pessoas com comportamentos excepcionais capazes de transformar pessoas, guiá-las a alcançar

seus objetivos pessoais os objetivos comuns da equipe e promover o bem-estar de seus seguidores através de sentimentos como o senso de pertencimento e o cuidado, criando um ambiente saudável e vencedor.

2.3 Habilidades Sociais: características e benefícios

A expressão Habilidades Sociais tem sido utilizada com dois significados, primeiro como um campo teórico-prático de produção e aplicação de conhecimento psicológico, em que os ensaios teóricos se apoiaram historicamente em pesquisas sobre interações sociais, comportamento social, relações interpessoais e comunicação não verbal, e segundo como um dos conceitos do próprio campo (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2017). Segundo Del Prette e Del Prette (2017, p. 24) conceito de Habilidades Sociais pode ser definido por:

Habilidades sociais refere-se a um construto descritivo dos comportamentos sociais valorizados em determinada cultura com alta probabilidade de resultados favoráveis para o indivíduo, seu grupo e comunidades que podem contribuir para um desempenho socialmente competente em tarefas interpessoais.

A partir desta definição é possível identificar os comportamentos pertencentes ao grupo de Habilidades Sociais e diferenciá-los de comportamentos indesejáveis (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005).

Segundo a literatura estes comportamentos são agrupados em formatos de classes e subclasses, a partir de características em comum de topografia (gestos, tom de voz, expressão facial etc.) e de funcionalidade, relativa à função efetiva do comportamento, levando-se em conta os fatores antecedência, comportamento e consequência (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017). Del Prette e Del Prette (2001) exemplificam a funcionalidade pelas classes de “empatia” e “assertividade”, a primeira reúne comportamentos adequados em relação ao interlocutor, especialmente em momentos de dificuldade, como apoio e compreensão, e a segunda comportamentos adequados a momentos de desequilíbrio nas trocas interpessoais, por exemplo, com função de melhorar a condição atual ou reestabelecer a condição anterior, como forma de enfrentamento, pois envolve o risco de reação indesejável. Comportamentos dentro de uma mesma classe podem apresentar diferentes topografias, como a ação de despedir-se, a qual pode ser feita de diferentes maneiras (abraços, aceno etc.).

Apesar destas formas de classificação as classes e subclasses das Habilidades Sociais podem ser redefinidas por avaliações empíricas e, por isso, as propostas de taxonomia não podem ser vistas como estruturas definitivas (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017). A Tabela 3 abaixo contém as principais classes de Habilidades Sociais:

Tabela 3: Portfólio de Habilidades Sociais.

1. Comunicação	Iniciar e manter conversação, fazer e responder perguntas, pedir e dar <i>feedbacks</i> , elogiar e agradecer elogio, dar opinião, a comunicação tanto ocorre na forma direta (face a face) como na indireta (uso de meios eletrônicos); na comunicação direta, a verbal está sempre associada a não verbal, que pode complementar, ilustrar, substituir e às vezes contrariar a verbal.
2. Civilidade	Cumprimentar e responder a cumprimentos (ao entrar e ao sair de um ambiente), pedir “por favor”, agradecer, desculpar-se e outras formas de polidez normativas na cultura, em sua diversidade e suas nuances.
3. Fazer e manter amizade	Iniciar conversação, apresentar informações livres, ouvir, fazer confidências, demonstrar gentileza, manter contato, sem ser invasivo, expressar sentimentos, elogiar, dar <i>feedback</i> , respondera contato, enviar mensagem, convidar e aceitar convites, fazer contatos em datas festivas, manifestar solidariedade diante de problemas.
4. Empatia	Manter contato visual, aproximar-se do outro, escutar (evitando interromper), tomar perspectiva (colocar-se no lugar do outro, expressar compreensão, incentivar confidência (quando for o caso), demonstra disposição para ajudar (se for o caso), compartilhar alegria e realização do outro (nascimento do filho, aprovação no vestibular obtenção de emprego etc.)
5. Assertivas	Por se tratar de uma classe ampla com muitas subclasses, são aqui destacadas entre as mais importantes:

	<ul style="list-style-type: none"> - Defender direitos próprios e direitos de outrem - Questionar, opinar, discordar, solicitar explicações sobre o porquê de certos comportamentos, manifestar opinião, concordar, discordar - Fazer e recusar pedidos - Expressar raiva, desagrado e pedir mudança de comportamento - Desculpar-se e admitir falha - Manejar críticas: aceitar, fazer e rejeitar críticas - Falar com pessoa que exerce papel de autoridade: cumprimentar, apresentar-se, expor motivo da abordagem, fazer e responder perguntas, fazer pedido (se for o caso), tomar nota, agendar novo contato (se for o caso), agradecer, despedir-se.
6. Expressar solidariedade	Identificar necessidades do outro, oferecer ajuda, expressar apoio, engajar-se em atividades sociais construtivas, compartilhar alimentos ou objetos com pessoas necessitadas, cooperar, expressar compaixão, participar de reuniões e campanhas de solidariedade, fazer visitas a pessoas com necessidades, consolar, motivar colegas a fazer doações.
7. Manejar conflitos e resolver problemas interpessoais	Acalmar-se exercitando autocontrole diante de indicadores emocionais de um problema, reconhecer, nomear e definir o problema, identificar comportamentos de si e dos outros associados à manutenção ou solução do problema (como avaliam, o que fazem, qual a motivação para mudança), elaborar alternativas de comportamentos, propor alternativas de solução, escolher, implementar e avaliar cada alternativa ou combinar alternativas quando for o caso
8. Expressar afeto e intimidade (namoro, sexo)	Aproximar-se e demonstrar afetividade ao outro por meio de contato visual, sorriso, toque, fazer e responder perguntas pessoais, dar informações livres, compartilhar acontecimentos

	de interesse do outro, lidar com relações íntimas e sexuais, estabelecer limites quando necessário.
9. Coordenar grupo	Organizar a atividade, distribuir tarefas, incentivar a participação de todos, controlar o tempo e o foco na tarefa, dar <i>feedback</i> a todos, fazer perguntas, mediar interações, expor metas, elogiar, parafrasear, resumir, distribuir tarefas, cobrar desempenho e tarefas, explicar e pedir explicações, verificar compreensão sobre problemas.
10. Falar em público	Cumprimentar, distribuir o olhar pela plateia, usar tom de voz audível, modulando conforme o assunto, fazer e responder perguntas, apontar conteúdo de materiais audiovisuais (ler apenas o mínimo necessário), usar humor (se for o caso), relatar experiências pessoais (se for o caso), relatar acontecimentos (incluir subclasses do item anterior), agradecer a atenção ao finalizar.

Fontes: Del Prette e Del Prette (2017).

Del Prette e Del Prette (2017) ainda afirmam que estas são as 10 classes, e respectivas subclasses, reconhecidas como relevantes ao longo da vida, mas que a familiaridade esperada pode variar, de forma mais ou menos crítica, com a etapa de desenvolvimento que a pessoa se encontra.

2.4 Relação entre liderança e Habilidades Sociais

Os diversos modelos vigentes atualmente que buscam explicar a liderança e caracterizar o estilo do líder ideal têm em comum o foco no relacionamento líder liderado e, conseqüentemente, no repertório de habilidades sociais (ROSSI, 2018, p.14). Conforme Nyaradi e Vilas Boas (2004, p. 10):

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

Dessa forma, segundo Costa e Costa (2015) o líder além de habilidades técnicas precisa possuir um repertório bem desenvolvido de habilidades sociais, pois isso afeta diariamente a relação com os liderados e a forma com estes vão conduzir seus processos organizacionais. Para Maximiano (2007) os efeitos que um líder provoca na equipe estão diretamente ligados a questões como motivação e engajamento da equipe e conseqüentemente, ao sucesso ou fracasso de uma organização. Assim, compreender o conceito e classificação das Habilidade Sociais e como desenvolvê-las é questão chave do processo de liderança e de como se tornar um bom líder (COSTA; COSTA, 2015).

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

Conforme Gil (2002) existem três grandes grupos de pesquisa: exploratórias, descritivas e explicativas. O presente estudo é um método de pesquisa correlacional, uma vez que será avaliada uma amostra de respostas sobre o tema estudado a fim de estabelecer relação sobre duas variáveis: habilidades sociais e liderança transformacional.

3.2 Participantes

Participaram da pesquisa 72 pessoas com idade entre 18 e 65 anos, tendo como requisito básico para participação da pesquisa a atuação no mercado de trabalho em organização não especificada. Sendo em sua maioria profissionais da área de exatas atuando em cargo de estagiário (42%) ou analista (35,1%). Em relação ao gênero 70% dos participantes se identificaram como masculino e 30% como feminino. Sobre os níveis de escolaridade, a maioria dos participantes tinha Ensino superior incompleto (59%), seguido por Ensino superior completo (28%), 9% tinham pós-graduado strictu e 2% pós-graduado latu sensu.

Para o presente estudo, devido as diferenças de contextos e nível de desenvolvimento dos respondentes e com o objetivo de termos respostas menos enviesadas possíveis, optou-se por utilizar apenas as respostas de pessoas em cargo de analistas (26 respostas). Dentre os participantes, 57% possuem idade entre 18 e 25 anos e, os outros 43%, entre 26 e 35; 65% se identificam com o gênero masculino e 35% com o feminino; 42% possuem ensino superior incompleto, 42% ensino superior completo e 16% pós-graduação strictu; dos quais estão nas suas respectivas empresas há: 6 meses ou menos (31%), 6 meses a 1 ano (27%), 1 a 2 anos (31%), 2 a 3 anos (4%), 4 a 5 anos (4%) e mais de 5 anos (4%). E, sob o comando do atual chefe: 6 meses ou menos (42%), 6 meses a 1 ano (23%), 1 a 2 anos (12%), 2 a 3 anos (4%) e 4 a 5 anos (4%).

A pesquisa atendeu às normas de Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução/CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012 e a Resolução/CNS

nº 510, de 7 de abril de 2016, considerando a participação apenas daqueles que concordaram com o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE), Anexo 1.

3.3 Instrumentos e materiais

Questionário de habilidades sociais: composto por 30 itens que solicitavam, a partir de uma escala Likert de frequência variando de 0 (Nunca) a 5 (Sempre), a percepção do respondente quanto a frequência das habilidades sociais que seu chefe direto possui no ambiente de trabalho. Este questionário foi elaborado com base nas classes de habilidades sociais de Del Prette e Del Prette (2001) e estão descritas no Anexo 2. Apesar de existirem instrumentos de habilidades sociais validados e comercializados, não foi possível realizar a pesquisa utilizando nenhum deles pois são de uso restrito a psicólogos.

Escala de atitude frente a estilos de liderança - versão reduzida (adaptado de FONSECA, 2013): composto por 22 itens que solicitavam, a partir de uma escala Likert de frequência variando de 0 (Nunca) a 5 (Sempre), a percepção do respondente quanto a frequência de ações ligadas a liderança transformacional e transacional que seu chefe direto possui no ambiente de trabalho. A Escala de atitude frente a estilos de liderança (versão reduzida) produzido por Fonseca (2013), descrito no Anexo 3, é um instrumento validado composto de dois fatores: liderança transacional (8 itens) e liderança transformacional (14 itens). Os índices de consistência (lambdas-2 de Guttman) encontrados para a escala foram 0,82 para o fator Liderança Transformacional e 0,78 para o fator Liderança Transacional, esse índice representa a validade da ferramenta. Por indicação da autora a escala de resposta foi alterada para que fosse capturado a percepção dos respondentes quanto a frequência das ações de seus líderes no ambiente de trabalho.

3.4 Procedimento

Para elaboração de um instrumento que alcançasse os objetivos da pesquisa frente a medição do nível de liderança transformacional foram realizadas buscas de instrumentos validados na literatura com essa finalidade. A partir disso, optou-se pela

utilização do instrumento de Fonseca (2013), o qual teve um bom índice de consistência, e que ao ser solicitada aos autores por contato via e-mail disponibilizou a escala e fez sugestões sobre sua utilização. Os itens da escala foram utilizados na mesma sequência, sem adicionar nem retirar nenhum item. Dessa forma, apesar de o objetivo da pesquisa ser a avaliação da liderança transformacional do indivíduo também foram coletadas informações quanto a sua liderança transacional, uma vez que os itens transacionais foram mantidos para manter a consistência interna da escala.

O Questionário de habilidades sociais foi construído a partir dos estudos realizados por Del Prette e Del Prette (2001; 2017), utilizando-se de todas as classes e subclasses de habilidades sociais para descrição dos itens. O questionário foi avaliado técnica e semanticamente pela Prof. Dra. Daniele Lopes, psicóloga e especialista no campo das Habilidades Sociais e semanticamente por dois participantes, com idades 20 e 25 anos, atuando no mercado de tecnologia da informação como estagiário e analista.

Ambos os questionários, Escala de atitude frente a estilos de liderança - versão reduzida (adaptado) e Questionário de habilidades sociais, foram agrupados em um Formulário Digital (Google Forms) para facilitar a divulgação aos participantes. O Formulário Digital foi acrescido do TCLE e de um questionário de caracterização, possuindo então quatro partes: TCLE, caracterização, Questionário de habilidades sociais e Escala de atitude frente a estilos de liderança - versão reduzida (adaptado).

O Formulário Digital foi disparado entre conhecidos do autor e grupos estudantes da Universidade de São Paulo e Universidade Federal de São Carlos.

3.4.1 Análise de dados

A fim de se ter um panorama geral sobre o resultado da pesquisa, primeiramente, foi calculado o escore total das respostas em cada instrumento e os escores de cada classe do instrumento de habilidades sociais e de cada fator de liderança. Além disso, foi realizado o cálculo das médias e desvio padrão (DP) de cada fator.

Com o objetivo de correlacionar os dados de liderança transformacional com os de habilidades sociais, a partir das 26 respostas obtidas de pessoas em cargos de

analistas nos dois instrumentos utilizados, Questionário de habilidades sociais e Escala de atitude frente a estilos de liderança (versão reduzida), foram realizados testes de normalidade com escore total e dos fatores de cada instrumento a fim de se identificar o método estatístico de correlação correto a ser usado. A Tabela 5 a seguir exhibe o resultado dos testes realizados a partir do teste de Kolmogorov-Smirnov:

Tabela 5: Teste de normalidade.

Escores	Valor-P
Escore total Questionário de habilidades sociais	<0,010
Escore do fator liderança transformacional da Escala de atitude frente a estilos de liderança (versão reduzida)	<0,010
Escore do fator liderança transacional da escala de atitude frente a estilos de liderança (versão reduzida)	0,085
Escore total da Escala de atitude frente a estilos de liderança (versão reduzida)	0,142

Fonte: Dados da pesquisa 2021

Como se pode observar, os dados não apresentaram distribuição normal e, portanto, foi utilizado uma análise estatística não-paramétrica, no caso, teste de correlação de *Spearman*. Os dados correlacionados a fim de se alcançar o objetivo proposto foram os das pontuações totais de cada respondente sobre o Questionário de habilidade sociais e o fator de liderança transformacional da Escala de atitude frente a estilos de liderança (versão reduzida), mas a fim de se ter uma visão geral da pesquisa também foram correlacionados com as respostas de habilidades sociais as pontuações do fator liderança transacional e da liderança total (transformacional e transacional). Os dados foram analisados com o programa Minitab Statistical Software versão 20.

4 RESULTADOS

4.1 Sobre os repertórios de habilidades sociais e liderança

O escore total do repertório de Habilidades Sociais dos participantes neste estudo alcançou média de 122,7 (DP= 26,72), indicando um percentil de 82. O escore total bruto do repertório de liderança transformacional alcançou média de 55,88 (DP=13,84), indicando um percentil de 80. Os resultados totais, de cada classe e de cada fator são vistos na Tabela 5 a seguir:

Tabela 5: Escore dos repertórios de habilidades sociais e liderança.

Repertório	Escore médio	Desvio padrão	Percentil do total máximo que poderia ser atingido
Habilidades Sociais (30 itens)	122,7	26,72	82
Liderança transformacional (14 itens)	55,88	13,84	80
Liderança transacional (8 itens)	27,08	9,50	67
Liderança total: transformacional e transacional (22 itens)	82,96	22,70	75

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

4.2 Sobre a relação do repertório de habilidades sociais e do repertório de liderança

Os resultados obtidos no teste de correlação de Spearman podem ser vistos abaixo na Tabela 6:

Tabela 6: Análises de correção de Spearman entre habilidades sociais e liderança.

	Habilidades sociais	Escore total de liderança	Escore do Fator de Liderança transformacional	Escore do Fator de Liderança transacional
Habilidades sociais	-			
Escore total de liderança	0,760**	-		
Escore do Fator de Liderança transformacional	0,837**	0,950**	-	
Escore do Fator de Liderança transacional	0,634**	0,961**	0,852	-

Nota: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,001$; n.s. = relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Como pode ser observado, há relação positiva e forte entre repertório de habilidades sociais e liderança transformacional e entre habilidades sociais e liderança total, indicando que quanto maior o repertório de habilidades sociais, maior será a liderança e liderança transformacional. As análises também demonstraram uma relação positiva e de força moderada entre repertório habilidades sociais e liderança transacional. E entre os repertórios de liderança há relação positiva muito forte entre repertórios de liderança total e seus fatores (transformacional e transacional) e positiva e forte entre transformacional e transacional (BABA; VAZ; COSTA, 2014).

A partir dos resultados do teste é possível concluir que o tamanho do efeito das correlações (variância compartilhada, R^2) são: 70% dos resultados de HS e liderança transformacional, 40% dos resultados de HS e liderança transacional e 57% dos resultados de HS e liderança total se explicam mutuamente.

5 DISCUSSÃO

Expostas as singularidades dos campos de estudo da liderança transformacional e habilidades sociais, esta pesquisa buscou encontrar evidências sobre a correlação entre características de liderança transformacional e habilidades sociais em líderes atuantes no mercado de trabalho a partir da visão de seus liderados sobre seus hábitos do dia a dia.

É possível então observar que os dados recolhidos através da pesquisa comprovam uma forte relação entre essas duas variáveis e, também, como a correlação perde força quando comparados HS e fator transacional (BABA; VAZ; COSTA, 2014). Como discorrem Costa e Costa (2015), o nível de desenvolvimento nas HS afeta diretamente a natureza da relação que o líder estabelecerá com os liderados, a forma como serão conduzidos os processos organizacionais e, conseqüentemente o sucesso organizacional. Efeitos extremamente similares aos esperados de uma liderança transformacional, como constata Bass (1999).

Os escores obtidos nos repertórios mostram boas perspectivas sobre o desenvolvimento dos líderes dos respondentes em HS e liderança transformacional, ainda que seja baixo o nível de desenvolvimento das instituições de ensino e mercado de trabalho no ensino de HS com foco em liderança (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001). Logo, um dos efeitos esperados é de que esses líderes exerçam boa influência sobre a motivação, engajamento e desempenho de suas equipes, entregando resultados acima da média (ROSSI, 2018). Outro efeito esperado é o reconhecimento da equipe pelo líder, estimulando relação de confiança e uma percepção de sucesso profissional. Diante dos desafios que a liderança empoe, como, por exemplo, coordenação de grupos, manejo de conflitos, exposição e argumentação de ideias, entre outras, apresentar um repertório desenvolvido de HS é fundamental para obtenção dos melhores resultados possíveis para a organização e para seus indivíduos (NYARADI; VILAS BOAS, 2004).

Outra relação encontrada na literatura sobre a relação de HS e liderança são evidenciadas por Bono e Ilie (2006) que demonstraram a partir de seu estudo que líderes que experimentam e expressam sentimentos positivos têm seguidores mais satisfeitos, os quais tendem a aprovar mais a sua liderança. A expressão de sentimento positivo afeta positivamente a organização (HALVERSON, 2004), e a

experiência de sentimentos positivos aumentam a atenção e cognição do grupo, que resultam em aspirais ascendentes de bem estar (FREDRICKSON; JOINER, 2002).

Além disso, segundo Lopes et al (2015), “[...] tornar-se um líder significa desenvolver habilidades de pessoas, que são habilidades de relacionar-se bem com as outras pessoas.” O efeito esperado das ações do líder para com os liderados é gerar uma atmosfera organizacional onde o funcionário esteja emocionalmente envolvido com o seu líder e com o seu trabalho (ROSSI, 2018, p. 46), fator chave no sucesso organizacional. Assim, é possível entender os efeitos que as habilidades sociais têm sobre os líderes e, conseqüentemente, sobre as organizações.

6 CONCLUSÃO

Por meio da pesquisa correlacional realizada, foi possível cumprir com o objetivo deste estudo de identificar relações entre o repertório de habilidades sociais e o nível de liderança transformacional de líderes de pessoas em cargos a nível de analista, pela percepção dos liderados. Com base nos conceitos teóricos revisados e na análise dos dados levantados com a pesquisa, foi possível concluir que o repertório de liderança transformacional e o de habilidades sociais possuem uma forte relação entre si, para os líderes da população participante da pesquisa.

Assim, líderes com um bom repertório de habilidades sociais poderão de forma mais fácil tornar-se líderes transformacionais, trazendo mais resultados para sua equipe e organização, e tornando o ambiente de trabalho um local mais agradável para seus liderados. Dessa maneira, são reforçados o ponto de que as habilidades sociais são fator chave para uma liderança efetiva e fator da importância do desenvolvimento dessas habilidades em programas de treinamentos de liderança, seja em instituições de ensino, seja dentro do mercado de trabalho.

6.1 Limitações da pesquisa

Devido a restrição ao uso de ferramentas validadas sobre habilidades sociais apenas para Psicólogos, não foi possível sua utilização no presente estudo. Ainda que a ferramenta construída tenha sido extraída de fonte segura e validada por pessoa especializada, não foram realizados testes e estudos para sua validação, podendo acarretar em prejuízos na coleta e análise de dados.

Em relação à coleta de dados, foi considerada a visão dos participantes da pesquisa em relação aos hábitos de seus líderes na organização que fazem parte sobre ações relativas a habilidades sociais e liderança, sendo assim suscetível à subjetividade da opinião pessoal do colaborador, e podendo não corresponder com a visão de outros liderados e do próprio líder.

6.2 Estudos futuros

Considerando o recorte do presente estudo, outros estudos poderiam investigar uma relação mais aprofundada das classes e sub classes de habilidades sociais e liderança. A construção de um instrumento de habilidades sociais que possam ser validados e fidedignos e não sejam de uso restrito do psicólogo seria de imenso valor para alavancar estudos nos campos apresentados aqui.

Também poderiam ser investigados em literatura ou propostos novos testes para desenvolvimento de treinamentos de habilidades sociais focados em liderança, tanto para implementação em instituições de ensino, quanto para implementação em organizações do mercado de trabalho.

REFERÊNCIA

AVOLIO, Bruce J. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. **American psychologist**, v. 62, n. 1, p. 25, 2007.

BABA, Ricardo Kazuo; VAZ, Maria Salete Marcon Gomes; COSTA, Jéssica da. Correção de dados agrometeorológicos utilizando métodos estatísticos. **Revista Brasileira de Meteorologia**, v. 29, p. 515-526, 2014.

BARBUTO JR, John E. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 11, n. 4, p. 26-40, 2005.

BASS, Bernard M.; STOGDILL, Ralph Melvin. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Simon and Schuster, 1990.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, Bernard M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European journal of work and organizational psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

BASS, Bernard M. et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 2, p. 207, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BONO, Joyce E.; JUDGE, Timothy A. Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 5, p. 901, 2004.

BONO, Joyce E.; ILIES, Remus. Charisma, positive emotions and mood contagion. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 317-334, 2006.

BRYANT, Scott E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.

BURNS, J. **Leadership**. New York: Premium, 1978

CARNEIRO, Gilberto de Sousa. **A importância da liderança para o engagement dos colaboradores nas empresas do Vale do Ave**. 2014. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

COSTA, Nadiane De Aguiar Coutinho; COSTA, Robson Antonio Tavares. Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea. **Revista de Administração Geral**, v. 1, n. 2, p. 84-100, 2016.

CHEKWA, Emmanuel. Searching for African American transformational leaders. **Academy of Business and Administrative Science**, v. 4, p. 12-14, 2001.

COX, P. L. Transformational leadership: a success story at Cornell University. In: **Proceedings of the ATEM/aappa 2001 conference**. 2001. p. 2004.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração contemporânea**, v. 5, p. 107-126, 2001.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. Habilidades sociais: Uma área em desenvolvimento. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 9, n. 2, p. 287-389, 1996.

DEL PRETTE, Zilda AP; DEL PRETTE, Almir. **Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação**. Vozes, 1999.

DEL PRETTE, A. & DEL PRETTE, Z. A. P. (2001). **Psicologia das relações interpessoais e habilidades sociais: Vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes.

DEL PRETTE, Zilda. A. P. & DEL PRETTE, Almir. **Habilidades sociais, desenvolvimento e aprendizagem: Questões conceituais, avaliação e intervenção**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. A importância das tarefas de casa como procedimento para a generalização e validação do treinamento de habilidades sociais. **Primeiros passos em análise do comportamento e cognição**, p. 67-74, 2005.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática**. Petrópolis: Vozes, 6 ed., 2013.

DEL PRETTE, Zilda. A. P. & DEL PRETTE, Almir. **Inventário de habilidades sociais (IHS-Del- Prette): Manual de aplicação, apuração e interpretação**. (5 ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.

Del Prette, A. & Del Prette, Z. A. P. (2017). **Competência social e Habilidades Sociais: Manual teórico-prático**. Petrópolis: Vozes.

FALCONE, E. O. Contribuições para o treinamento de habilidades de interação. **Sobre comportamento e cognição. Contribuições para a construção da teoria do comportamento**, v. 10, p. 91-104, 2002.

FEINBERG, Barbara J.; OSTROFF, Cheri; BURKE, W. Warner. The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, n. 3, p. 471-488, 2005.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira. Um modelo multinível para predizer a atuação gerencial: O efeito de atitudes, valores e sexo. 2013.

FREDRICKSON, Barbara L.; JOINER, Thomas. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. **Psychological science**, v. 13, n. 2, p. 172-175, 2002.

GELLIS, Zvi D. Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. **Social work research**, v. 25, n. 1, p. 17-25, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

HALL, J., JOHNSON, S., WYSOCKI, A. & KEPNER, K. Transformational leadership: The transformation of managers and associates. **EDIS**, v. 2002, n. 2, 2002.

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

HAY, Iain. Transformational leadership: Characteristics and criticisms. **E-journal of Organizational Learning and Leadership**, v. 5, n. 2, 2006.

JUDGE, Timothy A.; PICCOLO, Ronald F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 5, p. 755, 2004.

KELLY, Matthew L. et al. Academic advisers as transformational leaders. **The Mentor: Innovative Scholarship on Academic Advising**, v. 5, 2003.

LEITHWOOD, Kenneth; JANTZI, Doris. The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. **Journal of educational administration**, 2000.

LOPES, Daniele Carolina et al. Social skills: A key factor for engineering students to develop interpersonal skills. **International Journal of Engineering Education**, v. 31, n. 1, p. 405-413, 2015.

LUSSIER, Robert N.; ACHUA, Christopher F. **Leadership: Theory, application, & skill development**. Cengage learning, 2015.

MARTINS, Ana Raquel Santos et al. **Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal**. 2016. Tese de Doutorado.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração. **São Paulo: Atlas**, p. 194, 2007.

NYARADI, Neidi de Oliveira; BOAS, Ana Alice Vilas. Habilidades Sociais e Competências Sociais Exigidas do Professor-Líder. 2004.

PODSAKOFF, Philip M. et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The leadership quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.

PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B.; BOMMER, William H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. **Journal of management**, v. 22, n. 2, p. 259-298, 1996.

RIGGIO, Ronald E.; REICHARD, Rebecca J. The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. **Journal of managerial psychology**, 2008.

ROSSI, Jaqueline da Cruz. Habilidades sociais e liderança em uma multinacional localizada em São Luís-MA. 2018.

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

SHEPPARD, P. Leading the turnaround: Lou Gerstner of IBM. Wharton Leadership Digest. Retrieved August 3, 2006. 2002.

SIMIĆ, Ivana. **Transformational leadership-the key to successful management of transformational organizational changes**. 1998.

STONE, A. Gregory; RUSSELL, Robert F.; PATTERSON, Kathleen. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. **Leadership & organization development journal**, 2004.

Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. New York, NY: John Wiley.

YATES, Mick. Genghis Khan. Leader values. **Retrieved May**, v. 14, p. 2007, 2002.

YUKL, Gary. Managerial leadership: A review of theory and research. **Journal of management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

ANEXO

Anexo 1: Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de curso de Guilherme Nunes de Lima, do curso de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, sob orientação da Profa. Dra. Daniele Carolina Lopes. Sua participação envolverá respostas a este questionário. A sua autorização para a participação irá contribuir para o desenvolvimento do conhecimento das áreas de liderança e habilidades sociais. A sua identidade e informações pessoais serão mantidas em sigilo. Sua participação não é obrigatória, sendo possível se retirar a qualquer momento sem nenhum dano ou prejuízo. Você deve estar ciente que os resultados serão utilizados para a conclusão da pesquisa acima citada, sob orientação da Profa. Dra. Daniele C. Lopes, e que a sua identidade será resguardada. Os dados coletados durante o estudo serão analisados e apresentados sob a forma de relatórios, e eventualmente, poderão ser divulgados por meio de reuniões científicas, congressos e/ou publicações, e seu anonimato estará garantido. Os procedimentos desta pesquisa obedecem às normas de Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução/CNS n, 466, de 12 de dezembro de 2012. Caso selecione a opção "Não concordo em participar" todas as suas respostas serão desconsideradas para a pesquisa.

Anexo 2: Questionário de Correlação de Habilidades Sociais e Liderança parte 3 - habilidades sociais

Dimensão	Ordem	Itens: Frequência com que...
Comunicação	1	[Seu líder tira dúvidas de trabalho com você]
Comunicação	2	[Responde as suas dúvidas, quando perguntado]
Comunicação	3	[Seu líder elogia e gratifica os membros do time.]
Civilidade	4	[Seu líder descreve seus comportamentos inadequados/incorrectos e/ou que precisa melhorar, de maneira educada e com contexto]
Comunicação	5	[Seu líder descreve comportamentos adequados, corretos]
Comunicação	6	[Seu líder pede feedbacks aos membros do time.]
Comunicação / Fazer amizades	7	[Seu líder inicia conversa sobre assuntos fora do contexto de trabalho]
Comunicação / Fazer amizades	8	[Seu líder mantém conversa sobre assuntos fora do contexto de trabalho]
Civilidade	9	[Seu líder encerra conversação educadamente]
Civilidade	10	[Seu líder diz palavras como "por favor, com licença, desculpe, etc."]
Civilidade	11	[Seu líder agradece.]
Civilidade	12	[Seu líder cumprimenta.]
Civilidade	13	[Seu líder se despede.]
Assertivo	14	[Seu líder concorda com as opiniões dos membros do time.]
Assertivo	15	[Seu líder discorda das opiniões dos membros do time sem agressividade, com conteúdo claro]
Assertivo	16	[Seu líder faz pedidos de forma não agressiva, educada, com conteúdo]
Assertivo	17	[Seu líder aceita pedidos dos membros do time.]
Assertivo	18	[Seu líder recusa pedidos de forma adequada.]
Assertivo	19	[Seu líder se desculpa e admite falhas.]
Assertivo	20	[Seu líder expressa desagrado, insatisfação, etc. sem ofender o outro, menosprezar, "estourar"]
Assertivo	21	[Seu líder sabe aceitar críticas]
Assertivo	22	[Seu líder expressa seus sentimentos (positivos e negativos) de maneira adequada.]
Empáticas	23	[Seu líder expressa apoio aos colaboradores.]
Trabalho	24	[Seu líder fala em público de forma adequada.]

Trabalho	25	[Seu líder toma decisões levando em conta todas as partes envolvidas]
Trabalho	26	[Seu líder faz mediação de conflitos levando em consideração todas as partes envolvidas]
Fazer amizades	27	[Seu líder faz amizades com seus colaboradores.]
Empáticas / Fazer amizades	28	[Seu líder expressa solidariedade.]
Empáticas	29	[Seu líder consegue entender a perspectiva do outro sem julgar]
Empáticas	30	[Seu líder consegue entender os sentimentos dos colaboradores sem julgamento]

Anexo 3: Questionário de Correlação de Habilidades Sociais e Liderança parte 4 - liderança

Fator	Ordem	Itens
Transformacional	1	Buscar novas oportunidades para a unidade/departamento/organização.
Transformacional	2	Mostrar que tem expectativas altas em relação à equipe.
Transacional	3	Avisar quando o desempenho dos membros da equipe é insatisfatório.
Transformacional	4	Considerar as necessidades pessoais dos membros da equipe.
Transacional	5	Negociar com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações.
Transformacional	6	Estimular os indivíduos a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.
Transformacional	7	Elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média.
Transformacional	8	Liderar "fazendo" ao invés de simplesmente "dizendo".
Transacional	9	Mostrar seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis.
Transformacional	10	Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.
Transacional	11	Dar aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio.
Transformacional	12	Insistir no melhor desempenho da equipe.
Transacional	13	Dizer aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços
Transformacional	14	Apresentar novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe.
Transformacional	15	Liderar pelo exemplo.
Transformacional	16	Sempre dar feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho.
Transacional	17	Indicar sua desaprovação caso o desempenho dos membros das equipes seja abaixo do que eles são capazes.
Transformacional	18	Mostrar respeito pelos sentimentos dos membros da

		equipe.
Transacional	19	Fazer acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.
Transformacional	20	Entender claramente para aonde a equipe está indo.
Transformacional	21	Incentivar os funcionários a trabalharem em equipe.
Transacional	22	Repreender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões.

Fonte: FONSECA, 2013