

## O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UM TREINAMENTO EM HABILIDADES SOCIAIS

Amanda Guindani Pelegrini<sup>1</sup>, Michelle Engers Taube<sup>2</sup>

**Resumo:** O objetivo deste estudo foi avaliar as evidências iniciais de um treinamento em Habilidades Sociais tendo como amostra nove líderes de organizações localizadas em três cidades do interior do estado do Rio Grande do Sul. O treinamento em habilidades sociais com as lideranças gera benefícios tanto para a empresa quanto para o próprio líder, auxiliando na gestão de pessoas nas organizações. Sendo assim, entende-se que o investimento em treinamentos gera melhorias nas relações interpessoais, possibilitando profissionais mais engajados, produtivos e saudáveis. Relato de experiência de um programa de treinamento em habilidades sociais com lideranças. Para a medida de dados quantitativos utilizou-se como medidas de pré-teste e pós-teste o inventário de habilidade sociais 2, marcadores reduzidos dos cinco grandes fatores de personalidade e a escala de estresse percebido. Para a medida qualitativa foi utilizado um questionário de follow-up baseado nos itens das Habilidades Sociais, esses correspondem a sete tópicos, sendo eles: automonitoria, comunicação, civilidade, assertivas de enfrentamento: direitos e cidadania, empatia, trabalho e expressão de sentimentos positivos. Os resultados encontrados indicam diferenças nos achados qualitativos em comparação ao quantitativos. Com relação a esses últimos não encontrou-se diferenças estatísticas significativas nos instrumentos aplicados no pré-teste e pós-teste. Já no follow up qualitativo os líderes indicaram posicionamentos e mudanças importantes no exercício da liderança, contribuindo para a melhoria na gestão. Ações organizacionais para o desenvolvimento da liderança em Habilidades Sociais se faz relevante, para líderes e tratativa com os liderados.

**Palavras-chaves:** habilidades sociais; liderança; treinamento; organizações.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Psicologia da Universidade do Vale do Taquari - Univates - amanda.pelegrini@universo.univates.br

<sup>2</sup> Psicóloga e professora do curso de Psicologia da Universidade do Vale do Taquari - Univates, doutora e mestre em Psicologia clínica - michelle.oliveira@univates.br

# THE EXERCISE OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: TRAINING IN SOCIAL SKILLS

**Abstract:** The objective of this study was to evaluate the initial evidence of training in Social Skills with a sample of nine leaders from organizations located in three cities in the interior of the state of Rio Grande do Sul. Training in social skills with leaders generates benefits both for the company and for the leader himself, helping in the management of people in organizations. Therefore, it is understood that investment in training generates improvements in interpersonal relationships, enabling more engaged, productive and healthy professionals. Experience report of a social skills training program with leaders. To measure quantitative data, the social skills inventory 2, reduced markers of the five major personality factors and the perceived stress scale were used as pre-test and post-test measures. For the qualitative measure, a follow-up questionnaire was used based on the items of Social Skills, these correspond to seven topics, namely: self-monitoring, communication, civility, coping assertions: rights and citizenship, empathy, work and expression of positive feelings. The results found indicate differences in qualitative and quantitative findings. Regarding the latter, no significant statistical differences were found in the instruments applied in the pre-test and post-test. In the qualitative follow-up, the leaders indicated important positions and changes in the exercise of leadership, contributing to the improvement of their management. Organizational actions for the development of leadership in Social Skills becomes relevant, for leaders and dealings with the led.

**Keywords:** social skills; leadership; training; organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

As Habilidades Sociais (HS) referem-se a como o indivíduo expressa seus sentimentos, atitudes e opiniões, continuando a respeitar a si próprio e aos outros, para que assim consiga resolver conflitos, realizar tarefas e reduzir problemas futuros (Del Prette & Del Prette, 2017). No ambiente organizacional entende-se que as competências sociais fazem com que o trabalho ocorra de maneira dinâmica, sendo necessário que haja uma busca contínua de desenvolvimento nessa área (Del Prette & Del Prette, 2013). Os autores referem, que cada vez mais se almejam profissionais com conhecimento avançado aliado a qualidades comportamentais na resolução dos problemas cotidianos.

Esse fato se amplia com a atuação dos líderes nas empresas, pois o cargo de liderança exige habilidades mais desafiadoras que devem ser desenvolvidas, como: empatia, sensibilidade e senso de justiça (Portes, 2022). Nesse sentido, novas contribuições nos estudos de HS para contextos de trabalho é necessário, pois elevam as potencialidades individuais e grupais, gerando melhores resultados organizacionais e bem-estar no trabalho (Goulart, Camargo & Moreira; 2019) e em líderes, devido a influência que exercem nos comportamentos de seus liderados (Silva & Barbosa, 2021). A literatura brasileira apresenta lacunas nesses estudos, especialmente para profissionais que exerçam cargos de liderança (Goulart *et al.*, 2019).

Esse relato de experiência buscou avaliar as evidências iniciais de um treinamento baseado em HS com líderes, proporcionando um avanço na literatura, que atualmente é escassa (Rodrigues *et al.*, 2015). Também se faz relevante devido a pouca atenção que a psicologia tem dado com relação à pesquisa na liderança (Uhl-Bien *et al.*, 2014). Como hipótese para responder ao objetivo, se propôs (H1) que as Habilidades Sociais aumentariam com o treinamento.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 O papel dos líderes nas organizações

Nos dias atuais é fundamental compreender o papel dos líderes e da influência que este exerce no coletivo das organizações (Mroz *et al.*, 2018). Sendo assim, percebe-se que as condições do ambiente organizacional, somado ao comportamento do líder, resultam na motivação do liderado para desempenhar seu trabalho, tendo reflexos no comportamento da equipe (Silva & Barbosa, 2021). Ou seja, o bem-estar do liderado é influenciado pela forma como o seu líder desenvolve os processos da liderança (Santo, 2022).

Os líderes utilizam os comportamentos, percepções e sentimentos de seus liderados para exercer influência social (Kafetsios *et al.*, 2013). A liderança nas organizações é um processo que visa gerenciar conflitos entre os membros da equipe de trabalho, conduzir seus subordinados a fim de possibilitar a realização dos objetivos grupais e facilitar os resultados organizacionais (Gimenes *et al.*, 2019; Way *et al.*, 2020). Dessa forma, é possível aferir que a liderança é vista como um processo, porém não se trata de um processo linear, mas sim de um evento interativo onde se influencia e se deixa influenciar (Messias *et al.*, 2013).

Líder enquanto definição é aquele que influencia objetivos e estratégias da tarefa, gerando comprometimento e conformidade no comportamento do grupo para alcançar os objetivos, mantendo a identificação do grupo e a cultura organizacional (Yukl, 1989). O papel da liderança não é atribuído apenas a posição hierárquica legitimada do cargo e competências técnicas, mas sim de comportamentos e competências de liderança (Gruden & Stare, 2018).

Uma equipe bem liderada e motivada tem maiores níveis de produtividade e ajuda para o progresso da organização (Gimenes *et al.*, 2019). O modo como o líder atua na mudança das crenças, comportamentos e atitudes dos liderados possibilita uma maior aceitação para que haja o alcance de metas e objetivos, maior desempenho, melhora no bem-estar individual e no clima emocional do grupo, contribuindo na produtividade do trabalho (Gondim & Alberton, 2017).

Líderes com traços de assertividade, por exemplo, são importantes para toda a equipe, pois ao ocorrer discordâncias advindas dos liderados,

será necessário a intervenção e o posicionamento do líder de forma objetiva (Gondim & Alberton, 2017). É preciso que o líder seja treinado para desenvolver seu papel organizacional, visando que o mesmo tenha uma comunicação eficaz com sua equipe e esteja preparado para saber como agir diante de situações de conflitos (Gimenes *et al.*, 2019).

## 2.2 Habilidades Sociais (HS)

Ao decorrer da nossa vida necessitamos desenvolver diferentes habilidades para convivermos em sociedade (Del Prette & Del Prette, 2010). O ambiente está em contínua transformação, desde os primeiros anos de vida, como por exemplo: nas fases do desenvolvimento, fase escolar, grupos de amigos, momentos de lazer, etc (Del Prette & Del Prette, 1999). A partir disso, conforme os mesmos autores, quase todas as teorias de desenvolvimento têm uma preocupação relevante sobre a importância das relações sociais, tanto para a saúde mental, como para o desenvolvimento humano.

Embora seja possível adquirir um repertório de habilidades sociais adequadas de forma natural (convívio com pais, irmãos, colegas, cônjuges), sem a necessidade de um treinamento formal, percebe-se déficits frequentes e relevantes nesse processo (Del Prette & Del Prette, 2001; 2017). Com isso, cada vez mais, há evidências crescentes de problemas advindos desses déficits, relacionando-se com o baixo desempenho acadêmico, abuso de álcool e outras drogas, dificuldades nos relacionamentos conjugais e transtornos mentais (Del Prette & Del Prette, 2001). O termo Habilidades Sociais é definido como os “comportamentos sociais valorizados em determinada cultura que aumentam a probabilidade de resultados favoráveis para o indivíduo, seu grupo e comunidade e podem contribuir para um desempenho socialmente competente em tarefas interpessoais” (Del Prette & Del Prette, 2017, p. 67).

O Treinamento de Habilidades Sociais (THS) torna-se uma ferramenta essencial em diferentes contextos, visto que contribui para que os indivíduos e grupos consigam compreender suas forças e aprimorar seu repertório comportamental para auxiliar em suas vivências interpessoais (Branco & Andrade, 2020). O THS é um programa que consiste em um conjunto de atividades estruturadas e planejadas previamente focando em um processo de aprendizagem, que visa: 1) estimular e melhorar as habilidades sociais que o indivíduo já possui; 2) ensinar novas habilidades sociais que sejam relevantes para seus ambientes de convívio social; 3) diminuir ou eliminar comportamentos que vão contra a habilidades sociais adaptativas (Del Prette & Del Prette, 2010).

Para melhor compreender as habilidades sociais, Del Prette e Del Prette (2001) desenvolveram um modelo de habilidades sociais exigidas no contexto social que será apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Modelo de Habilidades Sociais

Classificação	Habilidades
Automonitoria	Considerada como meta-cognitiva e cognitiva-comportamental, é a habilidade pela qual o indivíduo observa e regula seus sentimentos, emoções e comportamentos em âmbitos sociais;
Comunicação	Refere-se ao processo mediador de contato entre os grupos de pessoas, podendo ser verbais e não verbais. Por exemplo: fazer e responder perguntas, agradecer aos elogios, solicitar e devolver feedback e a capacidade básica de conversação (iniciar, manter e encerrar uma conversa).
Civilidade	São referentes à desempenhos padronizados pela sociedade, que demonstram habilidades características por comportamento de agradecimento, como: pedir por favor, saber se apresentar, cumprimentar e se despedir.
Assertivas de enfrentamento: direitos e cidadania	A assertividade relaciona-se com os direitos dos indivíduos de expressão, justiça e liberdade. Possuir a habilidade da assertividade é poder expressar sua opinião, de maneira adequada, sem violar o direito do(s) outro(s). Como alguns exemplos: saber concordar e discordar, aceitar e recusar tarefas, desculpar-se, admitir erros, estabelecer vínculos afetivos e sexuais, expressar sentimentos e interagir com autoridades.
Empatia	Refere-se às reações expressadas pelas necessidades afetivas do outro. Mostra-se mais habilidoso quem tem a capacidade de refletir sobre sentimentos, expressar apoio, tentar minimamente colocar-se no lugar do outro.
Trabalho	Refere-se a habilidades necessária em ambientes de trabalho, tais habilidades podem ser diversas dependendo de seu cargo, como: coordenar grupos, garantir a execução de tarefas, convencimento, negociação, falar em público, apresentação de projetos e resultados, controle da ansiedade em contextos de trabalho, planejamento, resolução de problemas, tomada de decisões.
Expressão de sentimentos positivos	Refere-se às demandas de afetividade, que fazem parte do nosso processo de socialização. Alguns exemplos: capacidade de fazer amizade, expressar solidariedade e afeto, comunicação de sentimentos de carinho, afeição e cuidado.

Fonte: as autoras baseadas no modelo teórico de Del Prette e Del Prette (2001).

### 2.3 Habilidades Sociais nos contextos de trabalho

Na contemporaneidade as organizações buscam profissionais que consigam estabelecer relações saudáveis com sua equipe, o que gera um desafio no investimento do desenvolvimento humano e na qualidade das interações profissionais e pessoais, corroborando com o conceito de Habilidades Sociais Profissionais (Branco & Andrade, 2020). Tal conceito é definido como:

habilidades que atendem às demandas interpessoais vividas nas organizações, e que objetivam o cumprimento de metas, o respeito individual, a preservação e promoção de bem-estar da equipe (Del Prette & Del Prette, 2001).

Estudos reforçam a importância das HS, tanto na vida pessoal quanto profissional, pois um repertório comportamental mais elaborado ampara os sujeitos a estabelecerem relações interpessoais mais saudáveis e criam um fator protetivo, tornando-os menos vulneráveis a situações de risco à saúde (Del Prette & Del Prette, 2001). Para os mesmos autores o THS em ambiente de trabalho corrobora com tais demandas, podendo tornar-se uma ferramenta importante para a obtenção de resultados positivos na prestação de serviços.

Uma vez que se percebe a pertinência de desenvolver comportamentos socialmente habilidosos para obter relações profissionais mais produtivas, bem como auxiliar em fatores de proteção para a saúde mental dos trabalhadores, torna-se importante o desenvolvimento de estudos nesta área (Branco & Andrade, 2020). O que confirma que as habilidades sociais são pontos chaves para o desenvolvimento de lideranças mais efetivas (Del Prette & Del Prette, 2001).

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 Método**

Esse estudo teve o objetivo de relatar a experiência de um programa de treinamento em habilidades sociais com líderes utilizando medidas de pré-teste, pós-teste e follow-up. Esse método traz contribuições para a aprendizagem, visando a resolução ou minimização dos problemas evidenciados na prática (Cortes *et al.*, 2018).

#### **3.2 Amostra da pesquisa**

A amostra não probabilística foi constituída por 9 líderes. Estes foram convidados a responder os pré-testes e posteriormente participaram da intervenção proposta por cinco encontros de duas horas e finalizando com a realização dos pós-testes. Posteriormente, foi encaminhado um follow-up qualitativo para os participantes responderem acerca das suas aprendizagens frente aos constructos das Habilidades Sociais. Esse encaminhamento ocorreu em torno de 80 dias pós-término da intervenção. Os respondentes atuavam profissionalmente em organizações públicas e privadas, dos segmentos de serviço e da indústria e possuíam um cargo de liderança há no mínimo nove (9) meses.

A maioria do grupo de líderes declarou-se pertencente ao sexo masculino 66,7% ( $n = 6$ ), com companheira(o) 66,7% ( $n = 6$ ) e não tinham filhos 55,6% ( $n = 5$ ). A idade média foi de 37 anos ( $DP = 8,55$ , mínimo= 25 e máximo=

50). Também a maioria possuía escolaridade em nível superior 88,9% (n = 8). Quanto às características laborais, o tempo médio de trabalho dos participantes era de 18,33 anos (DP = 9, mínimo= 9 e máximo= 34) e na ocupação de liderança a média foi de 4,79 anos (DP = 4,69, mínimo= 0,83 e máximo= 15) e a renda média foi de R\$ 6.177,78 (DP = 1.299,78, mínimo= 4.500 e máximo= 8.000). No que se refere ao número de pessoas que os participantes lideram, a média foi de 41,11 (DP = 49,20, mínimo= 8 e máximo= 170). A maioria do grupo atua em segmento privado 88,9% (n = 8) sendo que 55,6% (n = 5) trabalham em indústria e 44,4% (n = 4) trabalham em serviço. Para a maioria dos participantes o cargo de liderança veio como forma de promoção de trabalho 66,7% (n = 6).

### 3.3 Instrumentos utilizados

Para medidas de pré-teste e pós-teste, foram utilizados um bloco de cinco (5) instrumentos, autoaplicáveis.

**Instrumento 1 - Questionário sociodemográfico laboral** (sexo, idade, filhos, estado civil, escolaridade) e laborais para líderes (renda mensal, tempo de trabalho total, quanto tempo de atuação como líder, quantidade de pessoas que lidera, modalidade da empresa, segmento e tipo de empresa e se foi uma opção pessoal ser líder ou veio como uma promoção de trabalho).

**Instrumento 2 - Inventário de Habilidades Sociais 2**, desenvolvido no contexto brasileiro por Del Prette e Del Prette (2001, 2018). Trata-se de um teste de uso exclusivo dos psicólogos que objetiva caracterizar as habilidades sociais em diferentes situações: trabalho, escola, família e cotidiano. O Inventário é de autorrelato, composto por 38 itens, em escala do tipo likert, com cinco pontos, que variam de nunca a raramente e sempre ou quase sempre. Possui Alfa de Cronbach de 0,75 e estabilidade teste-reteste ( $r = 0,90; p = 0,001$ ). A análise fatorial revelou uma estrutura de cinco fatores que reúnem habilidades sociais de: 1) enfrentamento/autoafirmação com risco; 2) autoafirmação de afeto positivo; 3) conversação e desenvoltura social; 4) autoexposição a desconhecidos e situações novas e 5) autocontrole da agressividade. Os resultados foram apurados de forma simplificada, com base na média simples dos valores obtidos, conforme sugere o manual. Valores situados no percentil 50 indicaram posição mediana, acima de 75% indicaram altos fatores em habilidades sociais e abaixo de 25% indicam déficits no repertório de habilidades sociais.

**Instrumento 3: Marcadores reduzidos dos cinco grandes fatores de personalidade (MR25)**

A escala denominada Marcadores reduzidos dos cinco grandes fatores de personalidade, proposta por Hank *et al.* (2012), é uma versão reduzida do "The Big Five markers of personality" de Hutz *et al.* (1998) e investiga os cinco (5) grandes fatores de personalidade: Extroversão ( $\alpha = 0,83$ ), Socialização ( $\alpha = 0,79$ ), Conscienciosidade ( $\alpha = 0,79$ ), Neuroticismo ( $\alpha = 0,69$ ) e Abertura ( $\alpha = 0,61$ ). Este instrumento é formado por 25 adjetivos em que o indivíduo

deve assinalar aqueles que melhor o descrevem, a partir da afirmação “eu sou uma pessoa....”, através de uma escala Likert de cinco (5) pontos em que um (1) refere-se a discordo totalmente e cinco (5) refere-se a concordo totalmente.

#### **Instrumento 4: Escala de Estresse Percebido**

A Escala de Estresse Percebido (Perceived Stress Scale-PSS) proposta por Cohen, Karmack, e Mermelsteinm (1983), traduzida e adaptada para o português brasileiro por Luft *et al.* (2007), avalia a percepção do indivíduo sobre o quão imprevisíveis e incontroláveis lhe parecem os eventos de vida experienciados no último mês, podendo ser utilizada na população geral com, no mínimo, nível de escolaridade equivalente ao ensino fundamental completo. O instrumento é composto por 10 itens, sendo seis positivos e quatro negativos, respondidos em uma escala tipo Likert de frequência, variando de Nunca (0) à Sempre (4).

#### **Instrumento 5 - Questionário de follow up**

Para medida de follow-up foi utilizado um questionário qualitativo baseado nos itens das Habilidades Sociais. Esses correspondem a sete (7) tópicos, sendo eles: automonitoria, comunicação, civilidade, assertivas de enfrentamento: direitos e cidadania, empatia, trabalho e expressão de sentimentos positivos.

### **3.4 Procedimento de coleta de dados**

Para divulgação da pesquisa foi utilizado recursos de vídeos com as devidas informações do que se tratava a pesquisa e quem poderia realizar a inscrição, desta forma permitiu-se que os líderes se candidatassem voluntariamente para a proposta de intervenção. A partir de um formulário criado no Google Forms os líderes realizavam suas inscrições para que posteriormente fossem avaliados os critérios de seleção para a pesquisa. Inicialmente selecionou-se dez (10) líderes a partir dos critérios de inclusão previamente avaliados, candidataram-se líderes que encontravam-se a mais de nove (9) meses no cargo de liderança, maiores de 18 anos e que lideravam mais de cinco (5) pessoas em seu local de trabalho.

Ao iniciar os encontros houve uma desistência, permanecendo nove líderes para a intervenção. Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (COEP) da Universidade do Vale do Taquari – Univates, sob o número de CAEE 26768719.2.0000.5310.

### **3.5 Critérios para análise de dados**

O objetivo central deste artigo é um relato de experiência, com dados quantitativos e qualitativos para ilustrar a aplicação da intervenção. Foi utilizado o pacote estatístico do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 25.0, e o critério de decisão estatística adotado foi o nível de

significância de 5%. Foram calculadas estatísticas descritivas por meio das distribuições absoluta e relativa ( $n - \%$ ), bem como pelas medidas de tendência central (média e mediana) e de variabilidade (desvio padrão, mínimo e máximo). Para análise de comparação entre os escores, foi utilizado o teste de *Wilcoxon Signed-Rank*, baseando-se nas medidas dos participantes entre o pré-teste (Tempo 1) e o pós-teste (Tempo 2).

Os dados do follow-up foram analisados qualitativamente, através da análise de conteúdo (Laville & Dionne, 1999). O eixo temático central foram os constructos avaliados pelo instrumento utilizado nesta pesquisa (IHS-2, Del Prette e Del Prette, 2018) (*a priori*). Os dados foram submetidos à análise em três etapas: a) leitura inicial sem julgamentos (naive); b) análise estrutural e organização do conteúdo em categorias; e c) interpretação crítica e discussão (Hounsgaard *et al.*, 2013).

### 3.6 Intervenção

**1º encontro: Temática abordada - Autoconhecimento e conhecimento do meu papel**

#### Objetivos:

- Conhecimento dos participantes e da facilitadora;
- Apresentação dos objetivos da intervenção;
- Aumentar o conhecimento de si mesmo a partir de memórias significativas.

**Relato:** No primeiro encontro inicou com a apresentação pessoal, e após foi solicitado a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Foram realizadas as medidas de pré-teste, com os quatro instrumentos propostos. Posteriormente, foi realizada uma dinâmica com foco no autoconhecimento, de forma individual em que os líderes não precisariam explanar sobre suas anotações, apenas refletir acerca dos itens que mais geraram dificuldades ou facilidade de recordação.

Mesmo sendo o primeiro dia de intervenção, os participantes discutiram a atividade, e conseguiram realizar uma auto análise do quanto eles são treinados e capacitados para lidar com os funcionários e quando se trata de avaliar suas próprias necessidades os mesmos obtiveram dificuldades. Conforme o participante A descreveu “eu já fiz muitos treinamentos, e cursos e tudo mais, mas todos são como eu tenho que me conter e estar sempre disposto para o meu funcionário, às vezes, sabe, eu não “tô” muito bem, mas não acho que eu possa sentir isso”.

Em continuação com as discussões refletidas no autoconhecimento, foi disparado a pergunta sobre “O que é ser líder para mim”, focando no objetivo de compreender o seu papel profissional. A participante F reflete que “o meu papel, além de gerenciar as pessoas, é ser um amortecedor do que vem da

gestão para os funcionários, é como se a gente recebesse a pancada e desse só um tapinha no funcionário". Como tarefa de casa foi proposto que eles desenvolvessem de forma individual um símbolo e um conceito do que eles entendem por liderança.

## **2º encontro: Temática abordada - Comunicação**

### **Objetivos:**

- Desenvolver conceito de liderança de forma individual e coletiva;
- Trabalhar a comunicação e percepção.

**Relato:** Iniciou o encontro com a retomada do tema de casa, o participante B trouxe como símbolo a imagem de um pai, referindo que "eu vejo que a liderança também trás aspectos paternos, de querer o bem do outro mas também ter que dar puxões de orelha". Outros símbolos foram sidos expostos e a maioria trouxe com um significado de amparo, e fazendo reflexões de que seu papel é essencial para um bom desenvolvimento do trabalho em equipe.

Posteriormente foi apresentado uma dinâmica com foco na comunicação, em que a facilitadora implantou a percepção de que haveria um sabotador no grupo que tentaria prejudicar o trabalho da equipe. Os participantes desenvolveram um símbolo sobre a liderança, dessa vez de forma coletiva. A desenvoltura durante a atividade não foi prejudicada pela percepção dada, porém os líderes ficaram mais alertas e desconfiados quando algo ou alguém saia do que estava sendo combinado pela equipe. Ao término da atividade os participantes insistiam em descobrir quem era o suposto sabotador. Expliquei que não havia nenhum sabotador na equipe, e discutei sobre a importância de não nos atermos a informações e percepções sem evidência pois acabam prejudicando e gerando estressores no ambiente de trabalho.

Com isso, iniciamos a discussão sobre a relevância de uma boa comunicação para o trabalho em equipe, e para debatermos como pode-se comunicar as opiniões e propostas para os funcionários da melhor forma, fora apresentado o modelo de feedback 4E e realizado ensaios para que os integrantes compreendessem o modelo na prática. Como tarefa de casa esteve proposto que os líderes utilizassem o feedback 4E em pelo menos uma das conversas com seus colaboradores.

## **3º encontro: Temática abordada - Expressão de sentimentos positivos**

### **Objetivos:**

- Avaliar atividades realizadas pela liderança, em termos de satisfação e realização;
- Explicar o modelo cognitivo (Beck, 2013) e seu vínculo com as emoções.

**Relato:** Iniciamos o encontro com a retomada do tema de casa, a maioria dos líderes entenderam que já utilizavam do modelo de feedback 4E, mesmo sem terem aprendido anteriormente. A participante F refere que “esse modelo já foi implantado na nossa empresa a mais tempo, e desde lá percebemos uma melhora na relação líder e subordinado, eles começaram a perder o medo desse momento”. Já o líder D relata que não conhecia o modelo, e a partir da tarefa de casa também incentivou que outros colegas adotassem as práticas sugeridas pelo feedback 4E.

Após a devolutiva do tema de casa, foi realizada uma dinâmica em que os líderes deveriam avaliar atividades que realizam no dia a dia no seu cargo profissional, e após mensurar em uma escala de 5 pontos qual era o nível de satisfação da atividade e qual era o nível de realização da mesma atividade. O processo de demissão foi eleito pelos líderes como a atividade de maior realização e menor satisfação, pois, segundo os participantes eles consideram que o sentimento de culpa e incapacidade pessoal geralmente está atrelado, como podemos perceber na fala do participante D: “a gente tenta de tudo, a demissão é nossa última opção, às vezes apostamos mais fichas do que deveríamos, e no final de tudo ainda dá a sensação de que não fiz tudo o que deveria, de que falhei, de que não estou sendo justo”.

A partir das discussões acerca da atividade proposta, foi apresentado o modelo cognitivo da teoria cognitivo-comportamental para que os líderes pudessem avaliar o vínculo entre emoções, pensamentos e comportamentos. Foi interpretado pelos participantes de como situações no ambiente de trabalho podem ser gatilhos emocionais, a participante C refletiu que: “às vezes eu preciso chamar uma funcionária em um canto, oferecer um chá ou pedir para que ela dê uma pausa, porque nem sempre o estresse que ela tá apresentando é direcionada para o outro colega, muitas vezes essa pessoa não está tendo uma vida muito fácil fora do trabalho”. Como tema de casa foi proposto assistir o filme “Coach Carter - um treino para a vida” e relacionar com o que já havia sido trabalhado até o momento.

#### 4º encontro: Temática abordada - Assertividade

##### Objetivos:

- Treinar a assertividade nas tomadas de decisões do ambiente de trabalho;
- Explicar o conceito de inteligência emocional e formas de utilizá-la na prática.

**Relato:** Iniciou o quarto encontro com o debate sobre o filme “Coach Carter - um treino para a vida” e surgiram discussões acerca do quanto difícil é engajar as equipes e foi trazido pelo participante D “às vezes tu tenta, tenta, tenta e a pessoa não quer se ajudar” e complementa o participante B “muitas vezes eu sinto que o líder está fazendo um esforço muito maior do que o funcionário, e isso não adianta”. Conversamos que, conforme visto no filme, muitas vezes é

necessário avaliar e perceber os fatores que permeiam o ambiente de trabalho, por exemplo vulnerabilidade social e situações familiares que refletem nos comportamentos dos subordinados, possibilitando que se estabeleça uma postura e linguagem mais próximas à realidade da equipe liderada.

Posteriormente foi apresentado em forma de slides sobre as emoções, explicando que a “emoção é uma reação física e psicológica que é experimentada subjetivamente a partir de sentimentos e mudanças fisiológicas, que preparam o corpo para ação” (Nelson & Low, 2011) e que a diferenciação de emoção e sentimento de acordo com Damásio (1996) são as experiências mentais do que se passa em nosso corpo, sendo algo subjetivo. Mas também, pode mostrar outro tipo de sentimento do que realmente estamos demonstrando. E, conforme o mesmo autor, ainda foi explanado sobre inteligência emocional trazendo que a tomada de decisão é uma ponte entre os afetos e a razão.

Decorrente foi entregue para os líderes uma caixa de ferramentas, confeccionada pela pesquisadora, em que havia 12 ferramentas, sendo elas: respiração, concentração, escuta, empatia, espaço pessoal, comunicação, lixeira, tempo, gratidão, perdão, paciência e coragem. Foi solicitado para que cada líder escrevesse em um papel uma situação difícil que enfrenta no trabalho e que ele precisa resolver, e colocava embaixo do tapete disposto na sala. Foi utilizado o seguinte convite: “O que você está colocando embaixo do tapete? Deixando para depois o que precisa ser resolvido logo?”. Após, girou o tapete, e cada líder retirou uma situação, não sendo a sua, e com essa situação escolheu entre as 12 ferramentas disponibilizadas para resolver a situação. As ferramentas que foram escolhidas por todos os líderes foram a da comunicação e escuta, quando questionados o líder I explana que “não tem como ser líder sem saber se comunicar e ouvir, é a base do nosso cargo, é como conseguiu resolver os conflitos e gerenciar os processos”. Ao final do encontro foi pedido para que assistissem ao filme “Divertidamente” como tarefa de casa.

#### **5º encontro: Temática abordada - Empatia**

##### **Objetivos:**

- Desenvolver o conceito de empatia;
- Gerar reciprocidade entre os participantes;
- Realizar o fechamento da intervenção e feedback.

**Relato:** O quinto e último encontro iniciou-se com a discussão do filme proposto como tarefa de casa, poucos participantes haviam assistido o que dificultou a análise e correlação prevista. Com isso, a pesquisadora fez um breve relato sobre o filme e referiu sobre a importância das emoções e de como elas sempre vão estar presentes em qualquer situação do dia-a-dia, relacionou com o trabalho desempenhado pela liderança e também falou sobre a importância do autoconhecimento e da necessidade de desenvolver a inteligência emocional, visto à influência que os participantes exercem em suas organizações.

A partir disso foi proposto a dinâmica da rede na qual os participantes foram desafiados a construir uma rede com barbante, que sustentasse o peso de uma pessoa do grupo, e que fosse possível levantá-la até a altura do ombro, sendo disponibilizado 10 minutos para construir e executar a tarefa. Com o objetivo de exercer a empatia e o cuidado com o outro, a dinâmica também trabalha a necessidade de utilizar as ferramentas propostas no último encontro visto que havia um desafio e um tempo estipulado para a execução. O participante E foi o que se dispôs a sentar na rede e também foi o primeiro a traçar uma estratégia de como o grupo poderia executar a tarefa, enquanto estavam confeccionando a rede alguns ajustes foram necessários havendo a participação de todos. Ao ser questionado o participante E refere que “eu senti confiança de que a rede iria me aguentar, mesmo quando ouvi um dos fios rasgando eu sabia que tinha vários outros porque fizemos já pensando que isso poderia acontecer”.

Para finalizar foi entregue um “kit sobrevivência” em que os líderes receberam de forma simbólica itens indispensáveis para uma caminhada feliz. Solicitou-se o feedback verbal do treinamento e entre eles os participantes B e H referiram nunca terem realizado um treinamento antes, por estarem a pouco tempo no cargo de liderança, e que os conhecimentos aprendidos já estavam trazendo efeitos positivos nos ambientes de trabalho. Os participantes A e F explicaram como foi importante um treinamento que também levasse em consideração a autoanálise e o autocuidado, pois geralmente se é treinado com maior intensidade o cuidado com o outro, com o funcionário. A participante C disse ter sentido falta de profissionais da mesma área de atuação que a sua pois sentiu diferenciação do quesito da identificação dos problemas e necessidades. Finalizou o encontro com a reaplicação dos questionários para possibilitar as medidas de pré e pós-teste.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Resultados Quantitativos

Na Tabela 2, estão elencados os resultados da análise descritiva da amostra no tocante às dimensões do Big Five e do Estresse Percebido. O índice mais elevado no Big Five, foi obtido na dimensão de Conscienciosidade (Pré teste M = 4; Pós teste M = 3,97). Sendo a conscienciosidade uma predisposição à autodisciplina, orientação para as tarefas e para o alcance dos objetivos, este traço demonstra uma inclinação por um comportamento planejado em vez do espontâneo, o que também influencia como a pessoa lida com o controle de impulsos (Jardim, 2020). Os estudos de Gomes (2021) demonstraram que a conscienciosidade teve relação significativa com indicadores de desempenho individual como: superação das metas, renda individual e sucesso, tais resultados estavam relacionados com indivíduos que exercem cargos de liderança a liderança.

Com relação ao item com menores médias do Big Five, encontra-se o Neuroticismo (Pré teste  $M = 2,11$ ; Pós teste  $M = 2,15$ ). Tal traço se caracteriza por indivíduos com maior tendência para: sentir sentimentos negativos, serem impulsivos, dificuldade em iniciar e manter relacionamentos e são mais suscetíveis ao estresse, indo contra ao conceito de estabilidade emocional (Barreira & Ribeiro, 2018). Nos estudos de Judge e LePine (2007) encontrou-se que líderes que são emocionalmente estáveis têm a tendência de ficarem mais calmos em situações de estresse e são mais pacientes com o progresso de seus subordinados, lidando melhor com falhas da equipe e organizacionais.

Quanto ao Estresse Percebido, as médias encontradas foram  $M = 2,16$  (pré teste) e  $M = 2,22$  (pós teste). Os resultados apresentam-se abaixo da média em ambos os tempos, não indicando percepção de estresse pelos líderes do estudo.

Tabela 2 - Análise descritiva dos instrumentos Big Five e Estresse Percebido

	Média	DP	mínimo	máximo	Ranking	Sig
<i>Big Five</i>						
Socialização						0,546
Pré	3,95	0,487	3,2	5	3,5	
Pós	3,86	0,509	3,2	4,8	4,38	
Conscienciosidade						1
Pré	4	0,624	3	5	3,75	
Pós	3,97	0,514	3,6	5	2,5	
Extroversão						0,236
Pré	3,93	0,591	3,2	4,6	2,5	
Pós	3,82	0,56	3	4,6	4	
Neuroticismo						0,609
Pré	2,11	0,425	1,4	2,8	4,25	
Pós	2,15	0,384	1,6	2,8	3,67	
Abertura						0,398
Pré	3,37	0,611	2,4	4,2	5,9	
Pós	3,64	0,397	3,2	4,4	3,88	
<i>Escala de Estresse Percebido</i>						0,374
Pré	2,16	0,146	1,93	2,36	6	
Pós	2,22	0,162	2	2,5	3,75	

Na Tabela 3, estão elencados os resultados da análise descritiva da amostra com relação às dimensões do IHS. O índice mais elevado foi obtido na dimensão Expressão de sentimentos positivos (Pré teste  $M = 4,28$ ; Pós teste  $M = 4,26$ ) esta dimensão diz sobre as habilidades relacionadas à expressão de

afetos positivos diante de familiares, amigos e companheiros, o que inclui fazer e agradecer aos elogios, conversar com desconhecidos, lidar com críticas justas e defender outras pessoas em grupos (Del Prette & Del Prette, 2018).

A menor média do IHS foi encontrada na dimensão Abordagem afetivo-sexual (Pré teste  $M = 2,88$ ; Pós teste  $M = 3,07$ ), que refere-se a habilidades de incluir e manter conversação com pessoas recém-conhecidas, se apresentar, conseguir declarar seus sentimentos amorosos e abordar para relações sexuais (Del Prette & Del Prette, 2018). Essa dimensão não será discutida por não haver uma relação próxima com a liderança.

Encontrou-se diferenças de médias, porém sem relevância estatística significativa nas medidas de pré teste e pós teste em todos os instrumentos utilizados (valor de  $p \leq 0,05$ ). A hipótese foi refutada no estudo quantitativo, não havendo diferenças significativas nos instrumentos aplicados.

Tabela 3 - Análise descritiva do instrumento Inventário de habilidades sociais

<i>Inventário de Habilidades Sociais</i>	Média	DP	mínimo	máximo	Ranking	Sig
Escore Geral						0,441
Pré	3,71	0,324	3,33	4,13	4,7	
Pós	3,74	0,327	3,2	4,17	4,17	
Conversação assertiva						0,678
Pré	3,81	0,425	3,23	4,54	4,75	
Pós	3,81	0,464	3,15	4,23	5,2	
Abordagem afetivo-sexual						0,474
Pré	2,88	0,745	2	4,33	5,7	
Pós	3,07	0,464	2,33	4	4,13	
Expressão de sentimentos positivos						0,674
Pré	4,28	0,44	3,71	5	5	
Pós	4,26	0,54	3,29	5	4,2	
Autocontrole/ enfrentamento						0,916
Pré	3,13	0,5	2,4	4	5,5	
Pós	3,17	0,523	2,2	3,8	2,5	
Desenvoltura social						0,232
Pré	3,61	0,44	3	4,17	6,5	
Pós	3,83	0,44	3,17	4,5	3,13	

## **4.2 Resultados Qualitativos**

Para realizar a análise qualitativa deste estudo foi utilizado as categorias propostas por Del Prette e Del Prette (2001) de habilidades sociais exigidas no contexto social, pois o follow up encaminhado aos líderes também baseou-se nessas categorias para autoavaliação, tais categorias foram explanadas no referencial teórico das habilidades sociais presentes neste artigo. Foi obtido oito retornos de follow-up. Quanto à hipótese referente aos resultados qualitativos, pode-se mencionar que foi aceita, havendo diferenças de auto relato, provindas de mudanças comportamentais posterior ao treinamento nas Habilidades Sociais.

### **Automonitoria**

Nos achados de Del Prette e Del Prette (2001; 2017), verificou-se que um baixo repertório de automonitoria resulta em uma maior probabilidade do indivíduo apresentar respostas automáticas e/ou impulsivas. O participante A avaliou positivamente o treinamento desta categoria, referindo que “*neste período, pude melhorar esta habilidade aumentando o tempo entre a recepção da informação, reflexão e entendimento da situação (excluído alguns vícios) e a ação, considerando outros quesitos em relação aos relacionamentos humanos. Ou seja, refletindo mais sobre as consequências das ações por impulso*”.

O participante C traz que “*o treinamento auxiliou como reforço na segurança pessoal, ao tomar decisões e ter atitudes necessárias no âmbito de trabalho do grupo. Ex: Demonstrar firmeza e segurança sem autoritarismo nos momentos de designar funções. Ter e manter o equilíbrio emocional é fundamental e partindo deste pressuposto, faço autoanálises constantes, para avaliar minhas atitudes e decisões*”. Reforçando as afirmativas referidas por Del Prette e Del Prette (2001) que pessoas mais conscientes de suas atitudes e comportamentos se mostram mais capazes de identificar e nomear seus sentimentos e pensamentos, gerando comportamentos mais assertivos. Liderar os outros é também saber liderar a si próprio, o que exige que a liderança seja um processo permanente e constante de autoconhecimento (Goleman *et al.*, 2007).

### **Comunicação**

A maioria dos participantes avaliou que o desenvolvimento da comunicação se deu por meio da observação e da escuta atenta. O participante G refere que “*a respeito da comunicação, foi algo que comecei a enxergar com outros olhos. Busquei observar o que a conversa causa de efeitos e como a forma que eu me expresso causa a mudança no ambiente, seja ela para melhor ou pior. A comunicação, por mais que seja básica entre os seres humanos, é a melhor ferramenta para reverter uma situação. Ser persuasivo neste caso é uma vantagem que venho buscando explorar*”. O participante A reforça em sua resposta a importância da escuta: “*tenho melhorado a comunicação sendo um melhor ouvinte. Entender o próximo, suas dúvidas e seus problemas, nos torna mais eficientes para poder auxiliá-los da forma correta e ágil evitando conflitos*”.

O planejamento e a execução da intervenção tiveram como base a comunicação efetiva, devido aos diversos estudos relacionando a importância de uma boa comunicação em cargos de liderança. No estudo de Silva *et al.* (2022) realizado em três países, constata-se a importância da comunicação no processo de gestão, sendo também evidenciada a presença de fatores relevantes, tais como escuta, clima organizacional, relação interpessoal, transparência no trabalho e delegação de funções no Brasil a comunicação foi retratada pelos líderes como fator determinante para o trabalho em equipe.

O participante C avalia que “os feedback são excelentes. Recebo ótimos comentários, algumas sugestões e raras reclamações entre colegas. Porém, o resultado é muito bom, porque a partir destas conversas pode-se partir a outro patamar, ou fazer reavaliações de condutas como também, interferir se necessário”. Referindo-se ao modelo de feedback 4E apresentado durante o treinamento, evidenciando sua efetividade nos ambientes de trabalho.

### Civilidade

Nesta habilidade houve um consenso entre os líderes de que já percebiam a habilidade de civilidade desenvolvida anteriormente ao treinamento. O líder A entende que “*nesta habilidade, já trabalhava com a preocupação de executar de forma que as pessoas se sintam acolhidas e sintam-se à vontade para contato. Estas simples ações trazem as pessoas para mais perto melhorando consideravelmente o relacionamento*”.

A habilidade da civilidade foi relacionada pelo líder A com a melhora no relacionamento interpessoal no trabalho, o que corrobora com Mendonça *et al.* (2018) que entende que a civilidade é vista como um ato necessário para o bem da equipe e relevante para a construção de confiança nas relações interpessoais no trabalho. Conforme o mesmo autor, a civilidade no contexto organizacional estimula as responsabilidades individuais e a capacidade de análise dos funcionários sob seus comportamentos e os impactos gerados. Pode-se hipotetizar que essa habilidade deve ser exercitada pela liderança, de forma que sem ela, o líder não consegue se sustentar na sua função. O que também foi percebido pelo participante B. “*vivemos em sociedade, e a forma como agimos pode nos trazer benefícios ou dificuldades*”.

### Assertivas de enfrentamento: direito e cidadania

Essa categoria foi citada pelos participantes de maiores mudanças percebidas após o treinamento, em que foi possível avaliar na resposta do líder H: “*neste eu tenho notado diferença notória, tinha extrema dificuldade em dizer não para alguém, acabava deixando as pessoas passarem meus limites, de certa forma me prejudicava pois não me sentia com autoridade em algumas situações. Hoje vejo uma grande evolução pontual em me colocar*”. Sendo reafirmado pelo participante G: “*Anteriormente sempre fui de concordar com tudo mesmo sabendo que a ideia não era a melhor ou que aquilo não estava correto. De certa forma agora comecei a embasar*

*fundamentos que levem a minha ideia ou o meu ponto de vista para a prioridade da discussão (isto quando tenho certeza do que estou falando)".*

Os líderes A e F também trouxeram essa perspectiva de melhoria pensando na sua relação com os seus superiores, A avaliou que “*em relação aos superiores, demonstrar as minhas opiniões sobre ações, melhorias e mudanças foi uma das alterações mais expressivas. [...] Ser mais enfático e buscar meios para efetivar ações para o bem comum são bons exemplos dessa habilidade*”. E a participante F constata que: “*nessa característica penso que o que mais desenvolvi a partir dos encontros seja meu posicionamento defendendo meu ponto de vista, o que concordo e discordo acerca de deliberações por parte da minha liderança (diretoria)*”.

Em decorrência desses achados percebe-se um aumento na probabilidade dos líderes emitirem comportamentos mais adequados socialmente diante de situações que exigem enfrentamento sem ferir os direitos dos outros, pedir ajudar e recusar pedidos para os demais colaboradores, emitirem comportamentos com sucesso em encontrar caminhos assertivos e em conseguir engajar os colaboradores a se comprometer com tais decisões (Carraro et al., 2020).

As melhorias percebidas pelos líderes desta pesquisa na habilidade de assertivas de enfrentamento vão ao encontro do estudo de Koga et al. (2022), que organizou essa habilidade em: capacidade de dizer não, capacidade de identificar e aceitar as diferenças individuais e capacidade de ser assertivo, e obteve êxito nos resultados do treinamento uma vez que os participantes apontaram uma pontuação mais elevada ao se auto analisar nesses construtos ao final do treinamento.

### **Empatia**

Nessa categoria dois participantes avaliaram que já tinham a habilidade de empatia desenvolvida, porém a partir do treinamento houve um reforço em comportamentos empáticos, como é possível avaliar a resposta do líder F: “*a empatia também sempre foi uma habilidade que utilizei na interação com a equipe. E a partir dos encontros acredito que tenha reforçado a importância de utilizá-la diariamente, uma vez que colocando-se no lugar do outro, tomamos ações mais assertivas frente às situações do dia a dia*”. E também, pode-se observar esse fator na resposta do líder G “*a empatia foi algo que sempre tive[...] acredito que isso se mantém de forma natural desde que me lembro*”.

Outros líderes perceberam aprendizados e mudanças após o treinamento, o líder D relata: “*aprendi muitas coisas no treinamento que agregaram para ser mais empático, principalmente em perceber que nem todos temos o mesmo ritmo*” e o líder E. refere: “*creio que evolui neste aspecto, buscando tentar me colocar no lugar do outro, pensar mais nisso antes de responder/agir quando surge este tipo de situação*”. Dessa forma, é possível avaliar que na habilidade de empatia houve um aumento da probabilidade dos líderes emitirem comportamentos mais habilidosos, favorecendo a capacidade de refletir sobre sentimentos, comunicar

sua compreensão, expressar apoio e colocar-se no lugar do outro (Carraro *et al.*, 2020).

As mudanças percebidas pelos líderes desta pesquisa vão ao encontro do estudo de Koga *et al.* (2022), que avaliou a “Capacidade de Ser Empático” dos participantes de sua pesquisa sugerindo que se obteve êxito nos resultados dos treinamentos, uma vez que 56,25% dos participantes apontaram uma pontuação mais elevada ao se autoanalisar no construto da empatia.

### **Trabalho**

O líder C avalia que a sua habilidade de trabalho foi desenvolvida a partir do treinamento, citando que *“pessoalmente percebi a necessidade de aprimorar a habilidade de falar a um público maior. Para suprir esta dificuldade estou buscando novos conhecimentos e adequações, principalmente no controle da ansiedade”*, sendo essas habilidades importantes principalmente em cargos de liderança. Assim como já citado anteriormente na categoria da comunicação, houve a percepção do líder C no aumento de sua habilidade de dar feedback. Os achados vão ao encontro com os resultados do estudo de Koga *et al.* (2022), em que foi avaliado um aumento de 87,5% da capacidade de dar e receber feedback dos líderes da pesquisa.

O participante F observa uma melhora significativa em sua habilidade de resolver problemas: *“penso que o que mais contribuiu para o meu desenvolvimento foi na resolução de problemas, quando hoje avalio com mais criteriosidade a situação para que a tomada de decisão seja mais eficaz”*. O participante A percebe diferença em seus relacionamentos interpessoais no trabalho *“a maior habilidade melhorada foi a de relacionamento com os subordinados e suas conexões. Estabelecer limites, coordenar as pessoas e unir personalidades que se completem e que podem aumentar a eficiência, são um dos pontos chaves para o sucesso do nosso trabalho”*. Na pesquisa de Koga *et al.* (2022), não houve êxito nos quesitos da capacidade de se relacionar interpessoalmente e de manejear conflitos e resolver problemas, sendo assim, considera-se que esta pesquisa foi eficaz no quesito das habilidades sociais de trabalho comparado ao estudo citado.

### **Expressão de sentimentos positivos**

Os participantes no geral avaliaram um bom desenvolvimento da habilidade de expressar sentimentos positivos e aumentando a frequência desse comportamento, sendo possível agrupar a maioria das respostas com a avaliação do participante H: *“vejo melhora crescente na exposição de sentimentos bons, não tinha tanto o hábito de externar”*. A participante F avaliou uma melhora dessa habilidade nos contextos de trabalho e principalmente no papel de liderança: *“os encontros contribuíram nesta habilidade para avaliar o quanto a liderança é o espelho para sua equipe e que muitas vezes a partir de uma condução com sentimentos positivos podemos transformar a situação”*.

O participante A avaliou o desenvolvimento dessa habilidade em seu contexto de trabalho e também em seu convívio social, referindo que *“aprendi*

*a olhar de outra forma nossos subordinados. Não apenas como uma ferramenta de trabalho, mas como um ser humano. Precisamos das habilidades deles, mas estas somente serão bem aplicadas se ele estiver bem, no físico e no psicológico. Além disso, trabalhar o nosso próprio psicológico para que situações críticas sejam tratadas de forma mais leve, sem criar conflitos por ações impensadas, ajudou muito nos relacionamentos. Isto não somente no trabalho, mas na família também”.*

Tais resultados corroboram com o estudo de Marinho e Borges (2020) em que encontraram um repertório acima da média da habilidade de expressão de sentimentos positivos em enfermeiras gestoras, sendo possível analisar que tal habilidade é essencial para que o líder se sustente no cargo. A gestão das emoções dos membros do grupo é uma parte importante do processo de liderança e demonstrações emocionais vinda dos líderes têm grandes efeitos sobre as percepções dos liderados (O’Boyle *et al.*, 2011). Dos aspectos enumerados por Miguel *et al.* (2014), a expressão de sentimentos positivos relaciona-se com a capacidade de utilizar as emoções para influenciar os comportamentos dos outros, por exemplo, expressar emoções positivas estimulam o pensamento criativo e proporcionam um ambiente de suporte.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados acenam para construções importantes, quanto aos resultados quantitativos, nota-se não haver diferenças significativas em ambas as testagens, indicando que os participantes não perceberam mudanças no seu repertório de habilidades sociais. Se obteve inclusive em algumas dimensões uma diminuição da média obtida na primeira testagem. Pode-se pensar, que os líderes na primeira avaliação, pela função, status e deseabilidade social se autoavaliaram de forma muito positiva em busca de aceitação, e no decorrer do treinamento perceberam seus pontos de melhoria, ou até conheceram os conceitos de Habilidades Sociais e o papel da liderança, com isso a avaliação do segundo momento ficou a menor, o que leva a hipotetizar sobre esses fatores foram os follow-up recebidos, indicando que os líderes perceberam as mudanças promovidas oriundas da participação no treinamento no seu dia a dia de trabalho.

Os pontos fortes do estudo referem-se aos instrumentos utilizados, sendo todos recomendados e aprovados para uso no Brasil, frequência dos participantes, adesão à proposta do treinamento e a diversidade das lideranças. Também pode-se citar a proposta de treinamento, embasada teoricamente pela teoria das Habilidades Sociais.

## 6 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Como limitações, indica-se a falta de literatura para ancorar as Habilidades Sociais na liderança, bem como a dificuldade em encontrar intervenções neste contexto. Também pode-se citar as pesquisas com intervenções, esta tem sido

referenciada como uma dificuldade, talvez pelo fator tempo, pelas aferições de resultados e a condição de comprovação de mudanças significativas.

Sugere-se estudos futuros na área, como forma de contribuir através da ciência psicológica com líderes, organizações e áreas de Recursos Humanos. Algumas opções são ampliar o número de horas de treinamento, direcionar para a mesma cultura organizacional e equivaler as lideranças, possibilitando uma expectativa de resultados diferentes do encontrado neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- BARRREIRA, A. F. L.; RIBEIRO, J. J. C. L. **Liderança autêntica e personalidade: implicações nos resultados da liderança.** 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Minho, Braga, Portugal. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55535>. Acesso em: 03 abril de 2022.
- BECK, J. S. **Terapia Cognitiva-Comportamental:** teoria e prática. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BRANCO, P. R.; ANDRADE, E. A. de. **Efetividade do treinamento em habilidades sociais na qualidade de vida de trabalhadores:** uma estratégia de promoção da saúde. Revista Eletrônica Acervo Saúde, v. 12, n. 10, e4038, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.25248/reas.e4038.2020>. Acesso em: 09 maio de 2022.
- CARRARO, C. R.; KOGA, A. C. B. C.; RODRIGUES, M. S. **Roda das Competências Sociais:** elaboração e aplicação como ferramenta para autopercepção e automonitoramento das habilidades sociais profissionais. In: OLIVEIRA, A. L.; CASTRO, P. F. (Orgs.). Psicologia: olhares na contemporaneidade. Taubaté: EdUnitau, 2020. p. 425-444. (Série Olhares, v. 4). Disponível em: <https://editora.unitau.br/index.php/edunitau/catalog/view/35/27/134-1>. Acesso em: [08 abril de 2022].
- CORTES, L. F.; PADOIN, S. M. M.; BERBEL, N. A. N. **Problematization Methodology and Convergent Healthcare Research:** praxis proposal in research. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 71, n. 2, p. 440-445, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0362>. Acesso em: [09 julho de 2022].
- DAMÁSIO, A. **O Erro de Descartes:** emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das habilidades sociais:** terapia e educação. Petrópolis - RJ: Editora Vozes, 1999.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicología das relações interpessoais:** vivências para o trabalho em grupo. Petrópolis - RJ: Editora Vozes, 2001.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Habilidades sociais e análise do comportamento:** proximidade histórica e atualidades. Perspectivas em Análise do Comportamento, v. 1, n. 2, p. 104-115, 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org>.

org/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S2177-35482010000200004&lng=pt&tlang=pt.  
Acesso em: [20 maio de 2022].

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das habilidades sociais:** diversidade teórica e suas implicações. 3. ed. Petrópolis - RJ: Editora Vozes, 2013.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Competência social e habilidades sociais:** manual teórico-prático. Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Inventário de Habilidades Sociais 2 (IHS2-Del-Prette):** manual de aplicação, apuração e interpretação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2018.

GIMENES, A. M.; DEL CIEL, S. R. M.; SANTOS, P.; KROKOSZ, T. A **importância da liderança nas organizações.** Instituto de Ensino Superior de Londrina, 2019. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol\\_41\\_1459808127.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_41_1459808127.pdf). Acesso em: [15 novembro de 2022].

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **Os novos líderes:** a inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva, 2007.

GOMES, G. L. **Conscienciosidade e desempenho individual nas organizações:** uma visão holística integrada baseada em observações empíricas. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/40978>. Acesso em: [26 outubro de 2022].

GONDIM, S.; ALBERTON, G. **Inteligência emocional e autorregulação no contexto da liderança:** aspectos teórico-contextuais e implicações práticas. In: MELO, R. et al. Liderança e seus efeitos. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC), 2017. p. 71-90.

GOULART, E. Jr; CAMARGO, M. L.; MOREIRA, M. C. **Habilidades sociais profissionais:** produção científica nacional e relevância do tema para a saúde dos trabalhadores. Revista de Psicologia, v. 10, n. 2, p. 41-50, 2019. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/39967>. Acesso em: [16 junho de 2022].

GRUDEN, N.; STARE, A. **The influence of behavioral competencies on project performance.** Project Management Journal, v. 49, n. 3, p. 98-109, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/8756972818770841>. Acesso em: [26 de junho de 2022].

HOUSEGAARD, L.; AUGUSTUSSEN, M.; MOLLER, H.; BRADLE, S. K.; MOLLER, S. **Women's perspectives on illness when being screened for cervical cancer.** International Journal of Circumpolar Health, v. 72, n. 1, p. 1-7, 2013. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23984277/>. Acesso em: [13 agosto de 2022].

JARDIM, J. **Perfil dos empreendedores em contexto de crise:** traços emocionais, organizacionais e comunicacionais. Atas do VI Encontro Científico da UI&D (ecUI&D 20), p. 171, 2020. Santarém: Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém.

JUDGE, T. A.; LEPINE, J. A. **The bright and dark sides of personality**: Implications for personnel selection in individual and team contexts. In: LANGAN-FOX, J.; COOPER, C.; KLIMOSKI, R. (Org.). Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2007. p. 332-355. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781847207081.00028>. Acesso em: [30 junho de 2022].

KAFETSIOS, K.; ATHANASIADOU, M.; DIMOU, N. **Leader' and subordinates' attachment orientations, emotion regulation capabilities and affect at work: a multilevel analysis**. Leadership Quarterly, v. 25, p. 512-527, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2013.11.010>. Acesso em: [13 agosto de 2022].

KOGA, A. C. B. C.; PINTO, M. C. M.; RODRIGUES, M. S. **Treinamento em habilidades sociais profissionais**: desenvolvimento de competências sociais de líderes de uma instituição bancária. Latin American Journal of Business Management, v. 13, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/700>. Acesso em: [02 agosto de 2022].

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MARINHO, A. S.; BORGES, L. M. **As habilidades sociais de enfermeiras gestoras em equipes de saúde da família**. Psico-USF, v. 25, p. 573-583, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/L8Md5mZfPQcd4ht7HSKZz3H/abstract/?lang=pt>. Acesso em: [01 julho de 2022].

MESSIAS, F.; MENDES, J.; MONTEIRO, I. **O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores** – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. Revista Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal, Universidade dos Algarves, Campus da Penha, Faro-PORTUGAL, 2013. Disponível em: <http://www.dosalgarves.com/index.php/dosalgarves/article/view/30>. Acesso em: [06 agosto de 2022].

MENDONÇA, J. M. B.; SIQUEIRA, M. V. S.; SANTOS, M. A. F. **Civilidade e incivilidade no ambiente de trabalho**: uma bibliometria internacional. Perspectivas Contemporâneas, v. 13, n. 2, p. 68–88, 2018. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2650>. Acesso em: [13 outubro de 2022].

MIGUEL, A.; ROCHA, A.; RÖHRICH, O. **Gestão emocional de equipas**. 5. ed. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, 2014.

MROZ, J. E.; YOERGER, M.; ALLEN, J. A. **Leadership in workplace meetings: The intersection of leadership styles and follower gender**. Journal of Leadership & Organizational Studies, v. 25, n. 3, p. 309-322, 2018. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2018-31993-004>. Acesso em: [10 outubro de 2022].

NELSON, D.; LOW, G. **Emotional Intelligence**. 2. ed. Achieving Academic and Career Excellence. Boston: Pearson Education, 2011.

O'BOYLE, E. H.; HUMPHREY, R. H.; POLLACK, J. M.; HAWVER, T. H.; STORY, P. A. **The relation between emotional intelligence and job performance:** A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.714>. Acesso em: [13 outubro de 2022].

PORTESES, J. L. F. O. **A liderança meio o cenário desafiador organizacional em tempos de mudanças:** um estudo de caso no interior do estado do Rio de Janeiro. Revista Pensar Acadêmico, v. 20, n. 1, p. 289-308, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21576/pa.v20i1.2664.g2471>. Acesso em: [09 agosto de 2022].

RODRIGUES, M. S.; ARAÚJO, E. A. S.; RIBEIRO, M. J. F. X.; LEÓN RUBIO, J. M. **Habilidades interpessoais nas competências gerenciais e de liderança.** In: DEL PRETTE, Z. A.; SOARES, A. B.; PEREIRA-GUIZZO, C. S.; WAGNER, M. F.; LEME, V. B. R. (Org.). Habilidades sociais: diálogos e intercâmbios sobre pesquisa e prática. Novo Hamburgo - RS: Sinopsys, 2015. p. 462-496.

SANTO, D. C. E. **O impacto da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral:** o papel mediador das emoções. Instituto Superior de Gestão (Dissertações de Mestrado em Gestão do Potencial Humano). Lisboa, Portugal, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/41441>. Acesso em: [22 junho de 2022].

SILVA, E. S.; BARBOSA, S. H. P. B. **O impacto do líder no comportamento dos colaboradores.** RIBPSI - Revista Iberoamericana de Psicología, v. 2, n. 1, p. 36-47, 2021. Disponível em: <https://revista.uniandrade.br/index.php/ribpsi/article/view/2576>. Acesso em: [01 novembro de 2022].

SILVA, G. T. R. da; et al. **Gestão e liderança na percepção de enfermeiros:** um caminhar à luz da burocracia profissional. Escola Anna Nery [online], v. 26, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2021-0070>. Acesso em: [22 junho de 2022].

UHL-BIEN, M.; RIGGIO, R. E.; LOWE, K. B.; CARSTEN, M. K. **Followership theory:** A review and research agenda. The Leadership Quarterly, v. 25, p. 83-104, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2013.11.007>. Acesso em: [13 outubro de 2022].

WAY, K. A.; JIMMIESON, N. J.; BORDIA, P. **Supervisor conflict management climate and emotion recognition skills:** Implications for collective employee burnout. International Journal of Conflict Management, v. 31, n. 4, p. 559-580, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2019-0054>. Acesso em: [03 outubro de 2022].