



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESTILO DE LIDERANÇA: UM ESTUDO COM
JOVENS EMPREENDEDORES DE SANTANA DO LIVRAMENTO – RS.**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP STYLE: A STUDY WITH
YOUNG ENTREPRENEURS OF SANTANA DO LIVRAMENTO - RS.**

**INTELEGENCIA EMOCIONAL Y ESTILO DE LIDERAZGO: UN ESTUDIO CON
JÓVENES EMPREENDEDORES DE SANTANA DO LIVRAMENTO - RS.**

Paloma Muniz Moralles Marques ¹

Dra. Katiuscia Schiemer Vargas ²

RESUMO: A inteligência emocional é um dos fatores preponderantes para o bom relacionamento em sociedade, mas traz uma importância significativa para o meio organizacional e empresarial. Assim como o conhecimento sobre os estilos de liderança de cada líder a inteligência emocional também traz benefícios de fator competitivo e auxilia até mesmo na área do empreendedorismo, o líder empreendedor a ter mais sucesso e ser mais eficiente em atividades diárias, como lidar com funcionários, fornecedores e cliente. Visto que o empreendedorismo traz significativa importância para a economia e o meio social, com geração de renda e empregos e que além disso carrega muitos desafios que são ainda maiores quando o assunto são jovens empreendedores. Buscou-se então, com esse trabalho, investigar os reflexos da inteligência emocional nos estilos de liderança de jovens empreendedores de Santana do Livramento/RS. Tratou-se de um estudo qualitativo que utilizou como método de coleta a entrevista. Os resultados mostraram que a relação de I.E com os estilos de liderança estudados, no meio empreendedor se dá de forma natural em dois dos componentes e de forma variável nos outros dois componentes. Mostrou também, que os estilos de liderança identificados nos jovens empreendedores possuem grande relação com os componentes da inteligência emocional, ou seja, os vínculos deles interferem diretamente na inclinação do estilo de liderança dos jovens empreendedores. Por fim, concluiu-se que os jovens empreendedores possuem um nível elevado de inteligência emocional e que isto é fator decisivo para o estabelecimento e crescimento da empresa no mercado.

Palavras-chave: inteligência emocional, estilo de liderança, empreendedorismo.

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: palomamarquesmm@gmail.com

² Orientadora e Docente da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Santana do Livramento - RS. E-mail: katusciavargas@unipampa.edu.br

ABSTRACT: Emotional intelligence is one of the preponderant factors for good relationship in society, but it is of significant importance to the organizational and business environment. Just as knowledge of each leader's leadership style of emotional intelligence also brings benefits of competitive factor and even helps in the area of entrepreneurship, the entrepreneurial leader to be more successful and more efficient in daily activities such as dealing with employees, suppliers and customer. Given that entrepreneurship is of significant importance to the economy and the social milieu, generating income and jobs, and that in addition carries many challenges that are even greater when it comes to young entrepreneurs. This work aimed to investigate the reflexes of emotional intelligence in the leadership styles of young entrepreneurs from Santana do Livramento / RS. It was a qualitative study that used as a method of collection the interview. The results showed that the relationship of I.E with the leadership styles studied in the entrepreneurial environment occurs naturally in two of the components and in a variable way in the other two components. It also showed that the leadership styles identified in the young entrepreneurs have a great relationship with the components of emotional intelligence, that is, their links directly interfere with the leadership style of young entrepreneurs. Finally, it was concluded that young entrepreneurs have a high level of emotional intelligence and that this is a decisive factor for the establishment and growth of the company in the market.

Keywords: emotional intelligence, leadership style, entrepreneurship.

RESUMEN: La inteligencia emocional es uno de los factores preponderantes para la buena relación en sociedad, pero trae una importancia significativa para el medio organizacional y empresarial. Así como el conocimiento sobre el estilo de liderazgo de cada líder a la inteligencia emocional también trae beneficios de factor competitivo y auxilia incluso en el área del emprendedor, el líder emprendedor a tener más éxito y ser más eficiente en actividades diarias, cómo manejar a los empleados, proveedores y clientes. Dado que el emprendedorismo tiene una importante importancia para la economía y el medio social, con generación de ingresos y empleos y que además lleva muchos desafíos que son aún mayores cuando el asunto son jóvenes emprendedores. Se buscó entonces, con ese trabajo, investigar los reflejos de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo de jóvenes emprendedores de Santana do Livramento / RS. Se trató de un estudio cualitativo que utilizó como método de recolección la entrevista. Los resultados mostraron que la relación de I.E con los estilos de liderazgo estudiados, en el medio emprendedor se da de forma natural en dos de los componentes y de forma variable en los otros dos componentes. También mostró que los estilos de liderazgo identificados en los jóvenes emprendedores poseen gran relación con los componentes de la inteligencia emocional, o sea, el vínculo de ellos interfiere directamente en la inclinación del estilo de liderazgo de los jóvenes emprendedores. Por último, se concluyó que los jóvenes emprendedores poseen un alto nivel de inteligencia emocional y que esto es factor decisivo para el establecimiento y crecimiento de la empresa en el mercado.

Palabras-clave: inteligencia emocional, estilo de liderazgo, emprendimiento.

1. INTRODUÇÃO

Quem nunca presenciou uma situação no trabalho onde algum colega perdia a cabeça, se exaltava, entrava em discussões por coisas bobas? Ou simplesmente não possuía limites entre sua vida profissional e pessoal? Estes são apenas alguns exemplos de situações recorrentes em muitas organizações. Acontecimentos como estes costumam trazer mal-estar ao ambiente organizacional e como consequência podem vir a prejudicar o andamento das atividades laborais cotidianas. O caso se torna pior quando estas atitudes partem de cargos de liderança (gerentes, líderes ou até mesmo o próprio dono da empresa). Para tanto, este trabalho visa abordar aspectos relacionados a inteligência emocional e a liderança no ambiente organizacional.

Inteligência emocional (IE) é a capacidade que uma pessoa tem de lidar com suas emoções e administrá-las da melhor forma a fim de obter maiores resultados. É composta por quatro habilidades principais, são elas: *autoconsciência*, que se refere a capacidade de compreender de forma profunda suas emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos; *autocontrole*, que é a capacidade de se auto gerenciar, de controlar suas emoções e canalizá-las de formas úteis; *empatia*, ou seja, a habilidade de ponderar os sentimentos das pessoas, junto com outros fatores para a tomada de decisão e a *habilidade social* que compreende a capacidade de se relacionar com outras pessoas de forma a conduzi-las na direção que você deseja, com cordialidade e simpatia (GOLEMAN, 2015).

Em relação a inteligência emocional, pessoas com desempenho excelente em altos cargos, tendem a refletir mais as capacidades dessa inteligência. Além disso, estudos demonstraram que quando analisados líderes em altos níveis hierárquicos, o que distingue o desempenho excepcional entre eles não são as habilidades puramente cognitivas, mas sim fatores relacionados a inteligência emocional (GOLEMAN, 2015).

O campo da inteligência emocional é uma área que vem desafiando os pesquisadores, pela sua interação com o sistema do cérebro emocional. A aptidão emocional é de extrema importância na liderança, pois o líder trabalha a fim de conseguir que outros executem sua tarefa com eficiência. Além disso, a inaptidão desta área em líderes pode reduzir o desempenho do grupo, causar desperdício de tempo, destruir a motivação e a dedicação ao trabalho entre outros aspectos negativos (SOTO, 2008, p. 217). Os estilos de liderança também exercem grande importância neste contexto Melo (2004) definiu três estilos de liderança o estilo voltado a tarefa, na qual o foco está nas metas, nos procedimentos, na hierarquia; o estilo voltado ao relacionamento, que busca o ouvir, a individualidade, a facilitação e o relacionamento interpessoal e o estilo situacional, na qual os líderes inclinados apresentam uma fusão dos dois estilos, além de terem maior facilidade de adaptação conforme variação do ambiente.

A liderança então pode ser entendida como a capacidade de interação e influência em uma estrutura, onde os líderes são agentes propulsores de mudança que visam sempre alcançar determinados objetivos (BASS, 1990; ROBBINS, 2009). O líder é aquele que atua sobre os recursos da organização sejam eles, emocionais ou espirituais, como valores e comprometimento, a fim de obter uma melhor atuação de sua equipe (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 341).

Em relação a temática da liderança existem questionamentos comuns que perpassam as pesquisas da área e instigam os pesquisadores como, por exemplo: o líder é nato ou inato? Qual a diferença entre chefe e líder? Qual a importância do líder na organização? Ademais, existem muitas abordagens sobre a temática da liderança, tais como, a perspectiva psicológica que estuda o conceito de liderança fundamentada na teoria dos traços,

comportamentalista e teorias contingenciais. Somam-se às abordagens também estudos voltados para a compreensão dos estilos de liderança que nada mais são do que a forma explícita e implícita das ações de um líder que juntas formam um padrão de comportamento (NEWSTROM, 2008).

Os líderes no contexto organizacional exercem então a posse de uma figura central, de norteador e mantenedor da cultura organizacional. A partir disso, percebe-se a relevância da união desses conceitos, não apenas para os líderes, mas também para outras funções como o empreendedorismo. Sendo empreendedor aquele que assume grandes responsabilidades perante a sociedade, que se expõe a riscos financeiros, é a pessoa que idealiza e que cria um projeto, uma organização e busca uma visão do futuro (DORNELAS, 2008). O empreendedor comumente lida com muitos desafios não só no início de sua jornada, mas também ao longo dela, tais como gestão financeira, burocracia e gestão dos recursos humanos. Sendo assim, exercer habilidades como autocontrole e habilidade social, acaba tornando-se algo essencial para esta função, ainda mais quando estes se tornam líderes.

Em um mercado cada vez mais exigente, administrar um negócio é uma missão complexa. Empreendedores podem ser líderes ou a vir tornarem-se. O sucesso ou o fracasso de um empreendimento pode estar relacionado a diversos fatores como, por exemplo, fatores econômicos; tecnológicos; de gestão, fatores culturais e também fatores emocionais. Questões como, o comportamento que devem adotar, as reações que devem ter e as que não podem, a maneira de lidar com as pessoas, de motivar mesmo em uma crise, entre outras questões, estão associadas às habilidades de inteligência emocional.

A interação da liderança com outras áreas afins como, por exemplo, o empreendedorismo, se fundem a partir do momento em que ambas se complementam e incorporam os preceitos uma da outra, ou seja, a relação entre elas parte do momento que o empreendedorismo incorpora ideias das teorias de liderança, como a teoria dos traços ou o modelo de contingência (TUPINAMBÁ, 2012).

Sendo assim, diante do exposto, este estudo visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais os reflexos da inteligência emocional nos estilos de liderança dos jovens empreendedores de Santana do Livramento/RS?** Para responder à pergunta de pesquisa foi definido como objetivo geral *investigar os reflexos da inteligência emocional nos estilos de liderança de jovens empreendedores de Santana do Livramento/RS*. Como objetivos específicos foram definidos: a) Avaliar os componentes da inteligência emocional – autoconsciência, autocontrole, empatia e habilidade social – dos jovens empreendedores; b) Identificar o estilo de liderança predominantes dos jovens empreendedores de Santana do Livramento/RS; c) Analisar os reflexos dos componentes predominantes da inteligência emocional nos estilos de liderança mais significativos dos jovens empreendedores.

Esta pesquisa teve como enfoque conhecer a importância da inteligência emocional em jovens empreendedores e com isso identificar os reflexos dessa inteligência na forma de liderança destes. Isto porque pesquisas recentes do SEBRAE dizem que 58,8% da população adulta se julga apta, tanto em conhecimento, quanto em habilidades e experiências para empreender e 21% da população brasileira está envolvida com uma atividade empreendedora (SEBRAE, 2015). Em contrapartida, existem dados que apontam que 24,4% dessas empresas fecham em até dois anos (SEBRAE, 2013) e um dos fatores que influência para isso são as questões referentes ao comportamento do empreendedor (SEBRAE, 2014).

Contudo, podemos perceber que a IE e a liderança acabam por se complementar, visto que a inteligência emocional trabalha com enfoques importantes que se relacionam com a liderança, como o autoconhecimento e a motivação. Além disso, pontos que envolvem o relacionamento social também são destaques nesta relação, pois o exercício da liderança

envolve características como a empatia e habilidades sociais, ambas relacionadas ao conceito de IE. Sendo assim, a correlação entre os três conceitos torna-se algo pertinente para o meio organizacional, não só para a parte operacional, mas, sobretudo, também para o âmbito estratégico da organização.

Neste sentido, entende-se que é de extrema relevância as organizações conhecerem o estilo de liderança de seus gestores e também suas habilidades referentes a inteligência emocional, pois, são esses gestores que tomarão as decisões cabíveis a empresa, que irão resolver problemas e conflitos e dar as diretrizes norteadoras do grande grupo. Sendo assim, espera-se que a realização dessa pesquisa possa prover reflexões sobre a relevância desse tema na atualidade do meio empresarial e nas formas de liderança.

Este trabalho está dividido em cinco partes. A primeira delas é a Introdução, onde estão elencados o objetivo geral e os específicos juntamente com a problemática e justificativa de pesquisa. Na segunda parte estão expostos os embasamentos teóricos que fornecem suporte ao trabalho. Em seguida, são descritos os aspectos metodológicos do desenvolvimento da pesquisa, tais como o instrumento de coleta e o método de análise destes. Encontra-se a seguir, a coleta dos dados e a análise da pesquisa, fechando com uma breve conclusão sobre o estudo e seus resultados. O trabalho também conta com uma seção de referências e apêndices.

2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: COMPONENTES CONCEITUAIS

Existem várias suposições e teorias que servem de embasamento conceitual para a Inteligência Emocional (IE). Entre elas podemos citar as descobertas feitas Gardner, Guilford, McClelland, entre outros, que têm em comum preocupações com os fenômenos psíquicos relacionados com a “configuração interna” do indivíduo, além de manterem interdependência sobre o meio social (SIQUEIRA; BARBOSA; ALVES, 1999).

Robbins, Judge e Sobral (2010), referem-se a IE como a habilidade que uma pessoa tem de reconhecer suas emoções, detectando também as emoções dos outros a sua volta e por fim administrando estas a partir de seu subentendimento. Ideia está também vinculada com os preceitos de Soto (2008) que se refere a inteligência emocional como a relação de duas funções, a cerebral e a mental, ou seja, é a mente emocional.

Diante disto, torna-se pertinente conhecer o conceito de emoções que são “qualquer agitação e transtorno da mente, o sentimento, a paixão; qualquer estado mental veemente ou excitado” (SOTO, 2008 p. 44). Tornando a emoção então algo intrínseco ao homem, onde este se desenvolve conforme seu autoconhecimento e equilíbrio emocional (VASCONCELLOS; SILVA, 2014).

Para Robbins (2009) os componentes da inteligência emocional permitem que a pessoa que os têm se torne destaque em sua função. E defende também que mesmo um funcionário tendo um excelente treinamento, uma mente altamente analítica ou até mesmo uma incrível criatividade, pode não se tornar um grande líder, pelo fato de não possuir as habilidades necessárias como a inteligência emocional.

O conceito de inteligência emocional se dá por meio de cinco habilidades básicas denominadas, autoconsciência, automotivação, autocontrole, empatia e sociabilidade. Onde as três primeiras são responsáveis pelo fortalecimento das estruturas internas do indivíduo e as últimas duas se relacionam as competências do mundo social, no âmbito psicossocial (GOLEMAN, 1996 apud SIQUEIRA, BARBOSA, ALVES, 1999, p.146).

Posteriormente com o avanço de suas pesquisas Goleman (2015), altera a teoria então formulada sobre as habilidades, passando as de cinco para quatro, sendo elas alteradas:

autoconsciência; autocontrole; empatia e habilidade social. Seguindo o autor, a habilidade de autoconsciência, permite a pessoa que a tem de ter como características, capacidade de se auto avaliar de forma realística, conhecimento de suas limitações e fraquezas, autoconfiança e muitas vezes um senso de humor autodepreciativo. Já pessoas com a habilidade de autocontrole geralmente apresentam uma alta propensão para reflexão e ponderação, senso de adaptação, integridade e motivação. A empatia em contrapartida está ligada a uma profunda compreensão do indivíduo, da existência e relevância das diferenças. E a habilidade social é caracterizada em ações como, facilidade de desenvolver um amplo círculo social, eficiência na persuasão e também na gestão de grupos.

A habilidade de autoconsciência trabalha com o preceito de “conhece-te a ti mesmo”, está diretamente ligada a questões de valores pessoais e expressa características como a compreensão de suas motivações e tendências. Um líder possuidor dessa habilidade tende a ser honesto consigo e com os outros, busca se conhecer melhor sempre e distinguir seus sentimentos (GOLEMAN, 2015).

O autocontrole está vinculado a capacidade de dominar e realocar suas emoções negativas, tais como impulsos e reações precipitadas (OLIVEIRA, 2010). A motivação é um forte impulsionador dessa habilidade. Pessoas assim costumam ter seus sentimentos, humores e impulsos sob controle e acabam descobrindo uma forma de canalizá-lo de uma forma útil (GOLEMAN, 2015).

A empatia se trata da aptidão de se colocar no lugar de outra pessoa e assim obter um maior entendimento dos sentimentos da outra parte. Esta habilidade se torna fundamental para relacionamentos interpessoais que dependam de uma ligação mais profunda. Pessoas que denotam dessa capacidade tem geralmente um ótimo desempenho em tarefas que envolvam outras pessoas como por exemplo em atendimento de clientes (OLIVEIRA, 2010).

Já a habilidade social, é caracterizada pela forma de interação do indivíduo com o mundo, a organização e com a sociedade. Algumas características que envolvem essa habilidade podem ser a eficiência na liderança ou a aptidão de convencimento (OLIVEIRA, 2010). Pessoas com essas características costumam ter uma ampla rede de contatos e tem facilidade de ingressar em meios sociais. Na liderança, esta capacidade pode surgir de diversas maneiras como a partir de conversas informais de corredor ou por apelos emocionais (GOLEMAN, 2015).

3. AS RELAÇÕES ENTRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA

A Inteligência Emocional (IE) é, atualmente, um tema de grande relevância em diversas esferas como, por exemplo, nos ambientes organizacionais, pois envolve diretamente com as emoções e a psique do ser humano, que são a peça principal das engrenagens na organização. Neste sentido, a IE também influencia nas relações interpessoais e atua como importante denominador para profissionais que ocupam cargos de liderança, visto que estes despendem de uma maior interação social e necessitam em sua rotina ocupacional abarcar grandes responsabilidades (VASCONCELLOS; SILVA, 2014).

Goleman (2015) ressalta que existe grande vinculação da IE com a liderança, pois, o líder que detém altos níveis de inteligência emocional pode influenciar a cultura e o clima na organização, levando-os de forma positiva a partilhar emoções saudáveis e aprendizados. Ademais, a utilização da IE na liderança diminui o risco de emoções negativas e improdutivas como a tensão e a ansiedade.

Assim, considerando que a inteligência emocional pode melhorar a habilidade de percepção do ambiente e permitir que o gestor possa prever com maior facilidade possíveis

reações de seus subordinados e colegas, os líderes que compreendem a função da IE no contexto organização tendem a ter um melhor resultado em sua atribuição (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010).

A liderança, por sua vez, quando vinculada a parte estratégica da organização, impacta na empresa como um todo, estabelecendo uma força organizacional que caminha em direção ao alto nível a partir do envolvimento e desempenho dos integrantes (HITT; MILLER; COLELLA, 2012). Para este fim, a habilidade de empatia se destaca por fornecer ao líder a capacidade de perceber e entender os sentimentos de seus liderados e por isso acaba por tornar-se um dos principais geradores de lealdade nas organizações, o que coopera para o engajamento e desenvolvimento do grupo (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010).

Acerca da liderança existem muitas teorias que fornecem embasamento para a temática, dentre elas pode-se ressaltar a chamada teoria dos traços que tem como ideia principal a de que os líderes possuem características que o diferenciam das demais pessoas, fazendo assim, com que sejam identificáveis no meio organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Estes traços podem estar relacionados a aspectos de natureza física, intelectual ou de personalidade. Esta teoria também aborda a concepção de que os líderes são inatos, ou seja, concebem as características da liderança através da predisposição genética (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; HITT; MILLER; COLELLA, 2012).

Além desta teoria, Vargas (2013) esquematiza outras que corroboram também para essa temática como as ideias provenientes dos estudos de House (1971) sobre a Teoria Caminho-Objetivo que trabalha com a relação de confiança entre subordinado e líder, sendo este aquele que deve além de motivar, direcionar e auxiliar o grupo a atingir metas individuais que colaborem para os objetivos da organização (VARGAS, 2013). Também encontra-se a contribuição de Vroom e Yetton (1973) que defendem que o líder pode ajustar seu comportamento dependendo da situação encontrada e tem como objetivo entender a participação do líder para a tomada de decisão. A teoria da troca líder-liderado também pode ser citada, proposta por George Graen, que promove a ideia da existência de uma de relação especial do líder com o “grupo de dentro” (grupo de subordinados) e “grupo de fora”, relacionado ao desempenho e a satisfação dos funcionários (VARGAS, 2013).

Ademais, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1986) complementa com uma corrente que defende questões das dimensões de comportamento, onde podem ser “comportamento de tarefa” e “comportamento de relacionamento”, que são classificados em níveis de “alto” e “baixo” que ocasiona a criação de quatro componentes: determinar; persuadir; compartilhar e delegar (VARGAS, 2013).

Nesta mesma linha, os estudos de Fred Fiedler sobre a teoria da contingência, fornecem os primeiros preceitos relacionados aos estilos de liderança, que segundo este, tendem a ser a forma de comportamento escolhida por um líder, e compõem-se por duas principais necessidades que surgem a partir das motivações predominantes em cada líder, sendo elas a realização da tarefa e o relacionamento interpessoal. O líder centrado na tarefa tende a enfatizar a relação dos empregados com a tarefa pré-determinada, além de se preocupar com métodos envolvidos no processo. Em contrapartida, o líder voltado ao relacionamento tem um enfoque maior nas necessidades e desenvolvimento dos funcionários em seu âmbito interpessoal (HITT, MILLER, COLELLA, 2012).

Robbins (2004), aborda dois tipos de liderança, classificando-os em liderança transacional e transformacional. A liderança transacional tem como foco a motivação para o alcance de metas a partir da hierarquia e da realização de tarefas. E em contrapartida, o líder de vertente transformacional, também conhecido, como carismático, foca em inspirar seus

subordinados e idealizar propósitos fazendo com que assim, gere-se sentimentos de quem o segue como confiança e respeito.

Hitt, Miller e Colella (2012) acrescentam definindo a liderança transformacional como aquela trabalha com a proatividade, busca o desenvolvimento e o crescimento da equipe e também colocam o bem de todos acima do seu. Esse tipo de líder possui três características fundamentais que são: *carisma*, que se refere a capacidade de inspirar seus seguidores, *estímulo intelectual*, que é a forma de lidar com os problemas mantendo o foco e sendo um direcionador e a *consideração individualizada*, que é a característica que envolve trabalhar questões de motivação e autoconfiança nos membros de forma individual.

Além dessas abordagens e enfoques dados a liderança, têm-se o estudo de Melo (2004) que, por meio da Escala de Validação dos Estilos Gerenciais (EAEG), define os estilos de liderança em *tarefa*, *relacionamento* ou *situacional*.

O gestor com o estilo de liderança voltado às *tarefas* enfatiza em sua gestão os aspectos técnicos, a observância dos padrões, os canais de comunicação, os procedimentos, a hierarquia, e conseqüentemente a realização das tarefas. Ademais, líderes inclinados nesse aspecto valorizam a hierarquia, busca a prioridade para a execução das tarefas e o cumprimento de prazos. Por outro lado, gerentes com enfoque no *relacionamento* buscam a individualidade, as relações interpessoais, valorizam a orientação e a facilitação, tendem a ter um comportamento de escuta para com seus subordinados, trabalham a empatia, são compreensivos e demonstram confiança para com seus seguidores. Por fim, o estilo gerencial *situacional* envolve a habilidade do gestor de se ajustar ao ambiente onde está inserido, ou seja, é a capacidade de adaptação comportamental conforme a variação da situação ambiental. Trabalha com a inter-relação entre os dois estilos acima, além de lidar com a disposição dos subordinados para a realização e aborda a flexibilidade baseada no comportamento do subordinado (MELO, 2004).

Quadro 1 – Resumo das principais teorias abordadas no estudo sobre estilos de liderança

AUTORES	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Fred Fielder	Teoria da Contingência	Existem duas formas de comportamento de um líder; realização da tarefa e relacionamento interpessoal.
Robbins (2004); Hitt, Mileer e Colella (2012)	Teoria da liderança transacional e transformacional	A primeira tem relação com o abatimento de metas e prioriza a hierarquia; A segunda faz referência ao carisma, ao líder idealizador e prioriza o relacionamento.

<p>Melo (2004)</p>	<p>Escala de Validação dos Estilos Gerencias (EAEG)</p>	<p>Define em três estilos: <i>Tarefa:</i> enfatiza os aspectos técnicos; os padrões, normas; hierarquia e a realização das tarefas. <i>Relacionamento:</i> têm como foco a valorização das relações interpessoais; empatia; escuta; valorização dos subordinados. <i>Situacional:</i> envolve a capacidade de adaptação comportamental que varia de ambientes; flexibilidade baseada em comportamentos; trabalha com a inter-relação dos dois estilos acima.</p>
---------------------------	---	---

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Para Bergamini e Tassinari (2008), um líder que almeja eficiência em seu cargo deve contar em sua personalidade com traços como integridade, inteligência e autoconfiança. Além disso, é de total responsabilidade deste se autoconhecer e entender seus pontos fracos e fortes, para assim ter um pleno conhecimento de seu estilo de liderança, característica esta primordial para o sucesso em seu desempenho, sendo que, conforme Hitt, Colella e Miller (2012), o estilo de liderança de cada líder surge a partir de suas próprias necessidades motivacionais.

Goleman (2015) acrescenta destacando que os melhores líderes são aqueles que não utilizam apenas um único estilo de liderança, mas sim, aqueles que trabalham com todos eles de forma situacional, variando conforme a necessidade apresentada pelo grupo.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório que é indicada para estudos onde há pouco conhecimento sobre a área a ser pesquisada, tendo por finalidade, desvendar a relação entre os componentes de pesquisa, para assim alcançar uma maior imersão sobre o tema (GIL, 2008; SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2006). Além disso, foi utilizada uma abordagem qualitativa de pesquisa visando analisar e aprofundar conhecimentos sobre o tema, buscando responder questionamentos específicos de difícil mensuração (DESLANDES, 2010).

Como estratégia de pesquisa fez-se o uso de um estudo de caso que “permite aos investigadores reterem as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como o comportamento de pequenos grupos” (YIN, 2010, p. 24). Este tipo de método é caracterizado pela procura de um entendimento profundo por determinado objeto, relação ou até mesmo comportamento, de forma a buscar um amplo detalhamento deste (GIL, 2010).

O caso investigado realizou-se na Associação de Jovens Empreendedores da cidade de Santana do Livramento – AJE, organização esta que foi criada em 2015 com o intuito de impulsionar o empreendedorismo na região e que conta atualmente com aproximadamente, 15 (quinze) sócios ativos. A organização é formada por profissionais que buscam parcerias para impulsionar ou criar o seu negócio. Além disso, pessoas que procuram através da união trocar experiências e novos aprendizados. A AJE, que é vinculada com a FADERGS, também possui trabalhos com órgãos como o SEBRAE e instituições de ensino superior da região, que visam o desenvolvimento e a capacitação desses novos empreendedores.

A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas que foram realizadas com sócios ativos da AJE. Estes foram contatados através do presidente da instituição que, posteriormente, encaminhou os sócios dispostos a participar voluntariamente das entrevistas que aconteceram no período de março a abril do corrente ano.

As entrevistas foram realizadas em lugares propostos pelos entrevistados, com intuito de deixá-los mais à vontade, tendo sido a maioria destas realizadas em suas próprias empresas. Apenas uma das entrevistas foi realizada por telefone (Entrevistado C), todas as outras foram realizadas presencialmente e tiveram duração entre 30 (trinta) minutos e 1 (uma) hora e 15 (quinze) minutos. Mediante autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas em sua integralidade.

Utilizou-se um roteiro de entrevista (APÊNDICE A) elaborado com base na Escala de Medida de Inteligência Emocional (MIE) de Siqueira (1999) que avalia os componentes da inteligência emocional de Daniel Goleman (1996) e na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) de Melo (2004) que investiga os estilos de liderança classificando-os em *arefa, relacionamento e situacional*. Neste sentido, o roteiro foi estruturado em três blocos, sendo eles: 1) Perfil do Entrevistado; 2) Inteligência Emocional e 3) Estilos de Liderança.

No primeiro bloco, constata-se nove questões pertinentes ao Perfil do Entrevistado. No segundo bloco, são expostas perguntas inerentes a inteligência emocional, que tem como objetivo explorar os quatro componentes da IE (autoconsciência, autocontrole, empatia e habilidade social) e é composto por quinze questionamentos. No terceiro bloco, são apresentadas treze questões pertinentes a liderança, com a finalidade de obter uma distinção sobre o estilo de liderança (*arefa, relacionamento e situacional*) destes empreendedores.

A técnica de análise aplicada foi a análise de conteúdo. Método onde são trabalhados procedimentos para a descrição do conteúdo, além de focar especialmente nas condições de produção e recepção de dados, criando então indicadores que forneceram as informações que fomentam a pesquisa (BARDIN, 2016). É constituída por três etapas fundamentais, sendo a primeira, referente a uma imersão inicial, com a leitura, apropriação e adequação do material coletado e momento em que as entrevistas foram transcritas, impressas e lidas de forma detalhada. A segunda fase consiste na exploração do material, onde são aplicadas a categorização e a codificação dos dados coletados, ou seja, é o método de organização do pesquisador. Para esta etapa – segunda - foram utilizados marcadores coloridos a fim de distinguir os constructos investigados e auxiliar na categorização dos dados (Tabela de Codificação). E por último, a etapa de tratamento dos dados, inferência e interpretação, ou seja, a análise e interpretação do conteúdo em si (BARDIN, 2010).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico apresenta-se a análise e a discussão dos resultados da pesquisa. Para tanto, está subdividido em três subtópicos. O primeiro contém uma descrição do perfil dos empreendedores entrevistados; no segundo discute-se os resultados acerca da Inteligência Emocional desses jovens empreendedores; o terceiro aborda o estilo de liderança e, por fim, no último subtópico, são analisados os reflexos dos componentes predominantes da inteligência emocional nos estilos de liderança dos jovens empreendedores de Santana do Livramento - RS.

6.1 Perfil dos Entrevistados

A pesquisa contou com a participação de 7 (sete) jovens empreendedores de Santana do Livramento – RS, que aqui serão nomeados de A a G para preservar suas identidades. São empreendedores de empresas de ramos de atuação distintos, de ambos os gêneros, sendo ao total 5 (cinco) homens e 2 (duas) mulheres, com idades variando entre 24 (vinte e quatro anos) e 44 (quarenta e quatro anos), sendo a maioria solteiro. Todos possuem Ensino Superior Completo, sendo que 4 (quatro) deles possuem especialização em sua área, e 4 (quatro) relataram já ter feito cursos de desenvolvimento pessoal como liderança ou comunicação.

Os Quadros 2 e 3 detalham, respectivamente, o perfil dos empreendedores entrevistados e dos seus empreendimentos.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados.

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE
A	Feminino	30 anos	Ensino Superior
B	Masculino	37 anos	Ensino Superior + Pós-Graduação + cursos
C	Feminino	31 anos	Ensino Superior + Pós-Graduação
D	Masculino	24 anos	Ensino Superior + cursos
E	Masculino	44 anos	Ensino Superior
F	Masculino	26 anos	Ensino Superior + cursos
G	Masculino	32 anos	Ensino Superior + cursos

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Quadro 3 – Perfil dos negócios dos empreendedores entrevistados

ENTREVISTADO	Nº DE SÓCIOS	Nº DE FUNCIONÁRIOS	ANO DE FUNDAÇÃO	RAMO DE ATUAÇÃO
A	0	0	2017	Imobiliário
B	0	2	2014	Eventos
C	1	0	2016	Publicidade e Propaganda
D	4	15	2017	Psicologia
E	1	16	1994/2016	Alimentício
F	2	0	2015	Área Digital
G	1	0	2015	Seguros

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Pode-se verificar no Quadro 3 que do grupo de entrevistados apenas 2 (dois) já tiveram outra empresa antes de abrir a que estão agora (entrevistados A e B) e 1 (um) trabalhava como autônomo (entrevistado C). Todos os entrevistados atuam na empresa como

gestores e empresários, ou seja, além de lidarem com a parte burocrática dos negócios, tratam diretamente com o pessoal da produção e resolvem pessoalmente problemas que influenciam no andamento do negócio em seu dia a dia.

Acerca do perfil dos empreendimentos, são negócios nas áreas Imobiliária (A); Eventos (B) com enfoque em formaturas e aniversários; Empresa de Design e Comunicação (C) voltada para parte de criação de artes visuais, slogans e trabalhos voltados a parte de comunicação e visualização das empresas; Psicologia (D), mais especificamente uma clínica voltada ao desenvolvimento humano que trabalha além da psicoterapia, terapias alternativas, estética e saúde, fonoaudiologia e fisioterapia; Ramo alimentício (E), referente a um restaurante, que trabalha com comidas variadas e típicas da região, atendendo muito o público turista; Área digital (F), empresa *online* voltada à venda e interação com público geek, com venda de materiais para colecionadores de todas as áreas; Seguros (G) voltada principalmente para a parte de Previdência Privada.

A fundação das empresas varia em até 6 (seis) anos, ou seja, são consideradas novas no mercado. Entretanto, em um dos casos (entrevistado E) a data que consta como fundação da empresa foi o ano de 1994. Em ressalva, o atual dono e herdeiro da empresa da família, assumiu as atividades no ano 2016, quando acabou por comprar as partes de seus irmãos e se tornar o único sócio atuante.

Ademais, verificou-se que somente 2 (dois) empreendedores (A e B) não possuem sócios atualmente, entretanto, já possuíram em outros negócios ou em momentos anteriores do negócio. Especificamente, a entrevistada A é sócia em outra empresa do ramo da advocacia em paralelo com as suas atividades no ramo de imóveis. E o entrevistado B relatou já ter possuído sócios em outros negócios que já empreendeu. Os demais empreendedores possuem pelo menos um sócio em sua empresa, 4 (quatro) possuem funcionários em sua empresa e 3 (três) contam apenas com os sócios.

6.2 A Inteligência Emocional dos Jovens Empreendedores Santana do Livramento - RS

A Inteligência Emocional (IE) está presente em muitas pessoas, algumas a tem em partes, outras em sua totalidade. A capacidade de se adaptar, de ter empatia com as pessoas a sua volta, de saber o que falar, onde falar e como falar, reconhecer seus limites e respeitá-los, são características marcantes que trazem algumas vantagens, principalmente no ramo dos negócios, onde os desafios são diários. Podemos perceber essas vantagens em empreendedores, quando estes tomam suas decisões após escutar os envolvidos, quando pensam antes de falar ou simplesmente se colocam no lugar de outros em algum momento de decisão.

Neste subtópico, buscou-se avaliar os componentes da inteligência emocional, especificamente, autoconsciência, autocontrole, empatia e habilidade social dos jovens empreendedores (objetivo específico a).

Em relação ao componente da Inteligência Emocional, *autoconsciência*, que se refere a aptidão de reconhecer e compreender suas emoções, necessidades e impulsos (GOLEMAN, 2015), percebeu-se que os entrevistados possuem um alto nível de compreensão de suas forças, fraquezas e emoções, tendo sido este o componente de IE de maior incidência nos jovens empreendedores. Todos os entrevistados conseguiram elencar seus pontos fortes e pontos fracos com muita clareza e objetividade e apresentaram características e comportamentos que são frutos ou que incidem nessas forças ou fraquezas. O Quadro 4 demonstra os principais pontos fortes e fracos que os jovens empreendedores elegeram sobre si mesmos.

Quadro 4 – Componente de IE – Autoconsciência – Percepção de Pontos Fortes e Fracos

ENTREVISTADO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
A	Criatividade e relacionamento	Não pressionar as pessoas e ser muito flexível.
B	Extrovertido	Falta de paciência
C	Sinceridade e responsabilidade	Procrastinação e falta de entendimento sobre finanças.
D	Criatividade e conhecimento	Procrastinação e distração
E	Determinação	Explosivo
F	Facilidade para se conectar com pessoas e empatia	Auto exigência e procrastinação
G	Tranquilidade	Dificuldade em cobrar

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Em comum, verificou-se que os empreendedores possuem a característica de estar sempre buscando seu autodesenvolvimento, como demonstra a fala dos entrevistados F e G:

F: *“Então, eu sempre procurei ler coisas sobre autoconhecimento, conversar com pessoas. E a meditação, bah, a meditação é uma coisa que me ajuda muito assim sabe. [...] eu sinto que tenho muita coisa pra me conhecer assim, e pra resolver internamente”.*

G: *“[...] e tem um outro objetivo, que é um objetivo pessoal, que eu quero estar sempre em constante evolução, quero estar sempre aprendendo, sempre estudando, sempre. [...] Eu acho que isso também é uma coisa que me move bastante”.*

Os jovens empreendedores destacaram ainda que a dedicação a seus negócios tem como inspiração a busca pela estabilidade e pelo reconhecimento da empresa/marca no mercado, como declaram os entrevistados B, C e G:

B – Empreendimento do Ramo de Eventos: *“o que me inspira para criar um novo produto, é fazer uma coisa diferente, é fazer uma campanha que ninguém fez ainda”.*

C – Empreendimento do Ramo de Publicidade e Propaganda: *“a minha maior inspiração é as pessoas, são os meus clientes”*

G – Empreendimento do Ramo de Seguros: *“Eu tenho um objetivo do qual me faz levantar da cama todos os dias. Eu tenho o objetivo que a minha empresa se torne uma empresa consolidada no mercado. Que passe daquelas estatísticas de dois, cinco anos”.*

Quando questionados sobre qual seria sua reação em uma situação de surpresa, se teriam tendência a agir por impulso ou pensar antes de agir, todos os candidatos declararam que refletem antes de agir, entretanto, algumas ressaltaram que sua reação pode variar conforme o momento em que estão vivendo. O entrevistado C, por exemplo, coloca o seguinte em sua fala: *“Ah, eu sempre paro e penso. [...] eu prefiro parar, analisar a situação e aí depois pensar no que eu vou fazer, mas nunca me descabelar assim por alguma coisa”.*

Em similaridade o candidato D declarou *“Eu penso muito antes de agir. [...] eu sempre fui um cara mais calmo da situação. [...] a galera se desespera e eu não posso desesperar se não vai ser mais um. Então, eu sou sempre de pensar mais sim”*. Já o entrevistado G, relatou não gostar de surpresas, mas diz que sua tendência é *“procurar manter a calma e não me assustar”*, entretanto, também comentou que sua reação pode variar conforme está sendo seu dia *“mas pode ser o contrário, depende muito de como está sendo o meu dia, pode acontecer de tu estar com o dia bem cheio e cansativo, onde deu algumas coisas erradas e acontece uma surpresa desagradável e explode”*.

Com isso, pode-se perceber que alguns aspectos da autoconsciência trazem à tona a presença de outro componente da IE, o autocontrole, o que permite inferir que a capacidade de autocontrole dos jovens empreendedores está diretamente ligada a capacidade de autoconsciência. Isto é, a dinâmica de se controlar e reter suas emoções da melhor forma só é possível a partir da interação com a característica da autoconsciência que permite que estes conheçam e compreendam seus limites e suas características de maneira clara.

A respeito do componente de IE *autocontrole* referente a forma como lidamos com nossos impulsos emocionais e os canalizamos de formas úteis (GOLEMAN, 2015). Sendo assim, buscou-se identificar o comportamento dos entrevistados diante de situações conflitantes. Neste sentido, somente dois entrevistados (A e F) relataram não terem sido impulsivos e terem se arrependido deste comportamento posteriormente, os demais empreendedores descreveram pelo menos um caso de exaltação dentro da empresa, em sua grande maioria com funcionários da empresa, como no caso relatado pelo entrevistado D:

D - *“Foi uma demissão de umas das pessoas que entrou ... essa pessoa acabou passando contra a fidelidade da empresa, e aí ela acabou achando que ia passar por cima e eu acabei sim me exaltando. E disse para ela “olha, tu tem que honrar a empresa, se tu não honrar a empresa vai ter que ir embora”, bom, ela foi embora”*.

Pontualmente, somente o entrevistado B relatou ter vivenciado uma situação conflitante com um sócio:

B - *“Teve um caso bem complicado. Nós éramos três sócios e o tio deles estava se formando e aí na hora do pagamento ele ficou enrolando ... e a gente ficou em um impasse...Daí pra não ficar deixar a gente fez a formatura dele, ele se formou e após isso nós entramos na justiça ... E no final meu sócio teve que pagar, porque o tio dele enrolou na verdade. Foi um caso difícil de lidarmos”*.

Com isso ficou nítido ao analisar os resultados que o autocontrole é um fator preponderante para os jovens empreendedores e é uma competência que pode ir sendo aprimorada durante o tempo, visto que, estes tiveram apenas uma situação de perda de controle e foram tidas no início de suas carreiras como empreendedores, e com o passar do tempo situações como estas não se repetiram. Isso também pode ser confirmado quando analisamos o caso do entrevistado E, sendo ele o mais velho em idade de todos, possuindo quarenta e quatro anos, relatou apenas no início do empreendimento ter se exaltado e perdido a cabeça. Mesmo ainda não tendo muitos traços que podem levar a falta de autocontrole, como seus pontos fortes e fracos situados no quadro 4, torna-se claro a relação da autoconsciência com o autocontrole que permite que estes quanto mais se conhecem a si mesmos, mais controle tem sobre si.

Por sua vez, a *habilidade social*, ligada à forma de relação e comunicação que determinada pessoa tem com outros, foi identificada como o segundo componente de IE de

maior incidência entre os jovens empreendedores, após análise das respostas. Sendo que o primeiro foi a autoconsciência.

Percebeu-se que os jovens empreendedores estudados prezam pelo relacionamento com as demais pessoas, abrangência da rede de contatos, podendo ser com outros empresários, fornecedores, clientes, colaboradores ou até mesmo com possíveis consumidores de seus produtos ou serviços. Análise esta, que corrobora com a pesquisa feita com empreendedores, realizada por Coronas e Blasco (2017), onde um dos resultados identificados que os empreendedores que possuem a habilidade social têm mais sucesso no relacionamento e gerenciamento de redes. Sendo assim, percebeu-se que muitas vezes o fato de se ter uma boa habilidade social não se refletia apenas lá fora com outros empreendedores e empresários, mas também, com os funcionários. Esse resultado ficou evidente quando os entrevistados relataram sobre suas redes de contatos:

D - “Tenho uma boa base de contatos sim. E não só dentro da empresa, no sentido de que, por exemplo, algumas das contratações foram indicações minhas. Das novas contratações ali 50%, porque eu faço muito contato externo. [...] eu tenho muitas parcerias e muitas entradas em vários âmbitos assim”.

G - “Sim, eu acredito ter uma boa base de contatos. Mas acredito que essa base de contatos ela pode sempre melhorar. É, todos os ambientes que eu vou, sempre procuro vislumbrar a possibilidade de aumentar o network, melhorar as relações com as pessoas. Acredito que seja isso que move as empresas. São os relacionamentos”.

Ainda referente a essa habilidade, a característica de adaptação também foi mencionada pelo entrevistado C que contou possuir grande facilidade de adaptação:

C - “Ah, eu acho que tem momentos pra tudo assim, tem horas que tu tem que demonstrar uma postura mais séria né, que tu tem que ter um pulso mais firme, tem horas que não, tu tá ali descontraída ali e tudo eu acho que se adapta assim. Eu acho que todo ser humano tem o poder de adaptação né, e conforme a necessidade a gente vai se adaptando”.

Por fim, o componente de IE, *empatia*, referente a capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa e refletir sobre os sentimentos desta, foi o menos citado pelos jovens empreendedores entrevistados. A empatia não obteve grande incidência nas entrevistas realizadas, em relação aos outros componentes da I.E. Sendo assim, foi a habilidade de menor valor entre os empreendedores. Entretanto, quando instigados a se posicionarem sobre tal habilidade, estes declaram possuí-la. Notou-se também, que nas falas dos empreendedores existe uma preocupação quanto a franqueza com as pessoas, ou seja, sobre a sinceridade, principalmente na venda de seus produtos ou serviços. O que denota que para estes que a franqueza é sinal de empatia.

A - “Eu faço no negócio, por exemplo do pós-venda, eu penso no que eu gostaria se fosse eu. Eu tento pensar como o cliente para ver o que ele iria gostar. Qual ficaria melhor. Claro que nem sempre porque a gente não conhece tanto o cliente. Mas é uma coisa que eu sempre tento fazer”.

B - A empatia é um exercício bem difícil de fazer né. Porque às vezes tu está em uma posição que tu tem que falar para o teu colega, mas tu não sabe o que ele passou em casa, por exemplo. [...] É um exercício bem difícil, de tu te colocar no lugar do outro, que as pessoas falam “ah, te coloca no lugar dele pra saber o que é bom”. Tu não sabe o que ele passa. Então, não é só se colocar, tem que saber ...”.

D - “Eu busco ser franco, mas não duro. Se eu vejo que tu errou, eu não vou jogar teu erro direto pra ti, eu vou te fazer pensar e ter uma ideia porque tu errou. Então eu sou franco, mas de maneira que aquilo não fira a pessoa. Porque uma crítica ela fere demasiadamente uma pessoa, muitas vezes a crítica é como uma se uma faca entrasse no peito da pessoa... E isso não tem haver com o que ela tá fazendo errado, tem haver com o que ela vai sentir”.

O que cabe às análises de inteligência emocional dos jovens empreendedores, foi de que, primeiro, todos possuem os componentes da I.E, entretanto, eles se destacam mais em uns do que em outros componentes. E segundo, em relação aos componentes constatou o seguinte: A habilidade de autoconsciência é algo já incorporado nas características desses empreendedores, além disso, é identificado como algo de extrema importância para o sucesso nos negócios, segundo a visão dos empreendedores. Esta habilidade se confunde muito com o autocontrole, elas estão diretamente ligadas, visto que para se obter um maior controle sobre suas emoções é necessário ter o mínimo de autoconhecimento de si. Já em relação a habilidade social e empatia, foi detectada que a empatia é muitas vezes expressa para o público atendido, ou seja, para os clientes, sendo expressa para os colaboradores apenas quando necessária, ou quando algo venha ou possa prejudicar o andamento do negócio. Em contraponto, a habilidade social é facilmente identificada nas falas dos respondentes, tanto no tratamento com clientes, fornecedores, quanto com os colaboradores. Nesse componente percebeu-se uma preocupação quanto a comunicação dos membros da empresa, com o intuito de manter o bom rendimento dos negócios. O quadro 5 expressa de maneira mais sucinta e resumida a relação dos quatro componentes da inteligência emocional com os jovens empreendedores.

Quadro 5 – Relação dos componentes da Inteligência Emocional

	AUTOCONSCIÊNCIA	AUTOCONTROLE	HAB. SOCIAL	EMPATIA
A	Amarelo	Verde	Branco	Vermelho
B	Amarelo	Verde	Roxo	Branco
C	Amarelo	Verde	Roxo	Branco
D	Amarelo	Verde	Roxo	Branco
E	Amarelo	Verde	Roxo	Branco
F	Amarelo	Verde	Branco	Vermelho
G	Amarelo	Verde	Branco	Vermelho

Fonte: elaborado pela autora (2019).

6.3 O Estilo de Liderança dos Jovens Empreendedores de Santana do Livramento - RS

Em relação a temática de liderança, buscou se identificar o estilo de liderança dos jovens empreendedores de Santana do Livramento - RS (objetivo específico b), tendo como base teórica o estudo de Melo (2004) que permite classificar o estilo de liderar de três formas: orientado para a *tarefa*, para o *relacionamento* e o *situacional*.

Inicialmente, buscando apreender a percepção geral dos entrevistados acerca da liderança, questionou-se se eles se consideram líderes em suas empresas. Em resposta, todos os sete empreendedores responderam acreditarem serem líderes em suas organizações, bem como fora do ambiente de trabalho, como na família e em grupos de amigos. Em sua pesquisa Armond e Nassif (2009) constataram que os empreendedores acreditam que o exercício da liderança é por consequência um requisito para a atividade empreendedora. Pode-se verificar tais informações nos excertos de fala abaixo:

B - “Eu acredito que sim. Até não na parte de gerir pessoas, de designar funções e tudo. Mas também como “ah, vamos nos reunir?, vamos comprar uma pizza?, vamos comer uma pizza hoje?”. Eu gosto de tomar a frente. É o que eu digo, o pessoal começa a dar ideia, vamos andar com essa ideia, vamos fazer a coisa andar”.

D - “Sim! Ah, eu acredito ser um líder porque, primeiro eu acredito no projeto, eu acreditei no projeto, eu peguei o projeto e hoje é meu sabe. [...] E a galera tá vindo com a gente. [...] As reuniões sou eu que presido, o calendário daqui fui eu que fiz. Tudo isso, todas essas coisas de eu dizer “pessoal, nós vamos fazer isso aqui!”. É isso que me faz ser líder”.

E - “Eu sou líder, porque para ter uma empresa e fazê-la funcionar tanto tempo, se não tiver liderança não funciona. Por mais bem estruturada que seja, eu posso ter o melhor material, posso ter a mesa mais cara, o sistema melhor, a cozinha mais bem equipada, melhor decoração. E se não tiver gente pra trabalhar e pra tu fazer com que as pessoas sirvam o que a empresa quer né. Tem que ter liderança se não, não funciona tem que ter um mandando e os outros né, coordenando, direcionando. Porque se não, imagina todo mundo dando opinião, não tem como”.

Pode-se entender através das falas dos empreendedores que o ser líder para eles é algo relacionado não apenas a área de relacionamento, com as funções de motivar, direcionar mas como também as funções de delegar, o sentido de hierarquia. Notou-se também que a inclinação do estilo de liderança de cada empreendedor interfere em suas falas, ou seja, já pode perceber se o entrevistado é voltado mais para o relacionamento, tarefa ou situacional, só em questioná-lo do porquê ser ele um líder. Conforme, a inclinação o sentido de liderança para eles sofre alterações também. Em sua pesquisa Armond e Nassif (2009) constaram que os empreendedores acreditam que o exercício da liderança é por consequência um requisito para a atividade empreendedora.

Tratando-se dos estilos de liderança, verificou-se que o estilo voltado a *tarefa*, ou seja, aquele que prioriza os aspectos técnicos e hierárquicos, não tem grande expressão nas respostas dos entrevistados e dentre os estilos estudados (tarefa, relacionamento e situacional) foi o menos observado.

Especificamente, somente os empreendedores A, D, E e G demonstraram algumas falas alinhadas com o estilo orientado para a tarefa. Entretanto, os pontos relacionados a este estilo ficaram restritos às obrigações legais das tarefas, como exemplificam os entrevistados D e E em suas falas:

D - “Assim oh, nós temos isso, nós temos um planejamento estratégico sim. É, mas nesse momento a gente não, tá dando foco nele. A gente vai dar esse foco no próximo mês. A gente tem ele planejado, mas a gente vai começar mesmo no mês que vem. Mas é uma empresa que vive trabalhando atrás de foco e de meta. Sempre, sempre, sempre”.

E - O regulamento tá aí é pra isso. E vão cumprir o regulamento e eu vou fiscalizar e aí eu já comecei. E aí meio que quiseram mas nem começaram ... não teve argumento, contra a lei tu não tem argumento. Lei é lei. Se nós escrevemos isso, nós vamos cumprir isso e ponto. Né, é nosso regulamento, mas é isso que está regendo. Então aqui não tem espaço pra cômodo, pra jeitinho, não. É o que é e ponto. [...] Tem que ter liderança se não, não funciona tem que ter um mandando e os outros né ...coordenando, direcionando”.

Percebe-se então que algumas dessas declarações já transmitiam o conceito da própria vinculação da liderança junto, ou seja, a palavra liderança surgiu ao meio da resposta mesmo que não se tenham perguntado de forma direta sobre esta, a dedução foi voluntária. Indício este que pode mostrar que os empreendedores acreditam que o sentido de liderança, e o de ser líder está diretamente vinculado com a realização de atividades e tarefas.

Contudo, percebe-se que o estilo orientado à tarefa, embora não tenha muita representatividade nos empreendedores entrevistados, entendeu-se que ele se torna importante a estes quando se relaciona a estrutura formal da organização, e seus benefícios para a gestão. Entende-se também que estas respostas possam ter sofrido interferência pelo caso de todos os sete entrevistados trabalharem junto com os funcionários, gerindo ou também em alguns casos por serem eles próprios os detentores das atividades básicas da organização. Afirmação esta que vai de acordo com o proposto por Shneider e Junqueira (2012) que fala que os líderes centrados nas tarefas reconhecem estas características como um caminho para alcançar os objetivos e metas da organização.

Por sua vez, o estilo orientado para o *relacionamento* foi o que mais prevaleceu nas respostas, sendo que todos os sete jovens empreendedores demonstraram traços deste tipo de estilo de liderança. Quando questionados sobre o que seria prioridade em suas empresas, os entrevistados declaram que o relacionamento seria um ponto chave a se explorar dentro de uma organização, como algo que move o trabalho. As falas de A, B e G demonstram esse posicionamento dos empreendedores:

A - O relacionamento, com certeza [...] Porque quando tu tem um bom relacionamento com a pessoa tu consegue as coisas. Por exemplo, aqui no escritório se tu tiver um bom relacionamento com eles e pedir algo eles vão fazer.

B - Mais é no pessoal. Tem a parte do ponto fraco e ponto forte lá né. A tarefa ela vira rotina, se tu souber organizar a tua rotina, tu vai cumprir a suas tarefas né. Mas o relacionamento pessoal ele muda a toda a hora. Então não tem como tu colocar uma rotina que tu entra hoje e vou te dar oi, boa tarde, tudo bom? Isso vai ficar muito mecânico e a tarefa não, a tarefa eu consigo, organizar em rotinas, do dia a dia, tu arrumando a rotina tu cumpre. O relacionamento pessoal eu priorizo porque ele muda toda hora.

G - Os dois são muito importantes, mas o relacionamento é o que vai produzir a tarefa, não sei se tu consegue entender. Sem relacionamento não existe tarefa a ser feita, porque não tem venda, não tem trabalho. O relacionamento traz isso. Então eu acredito que dentro dos dois é o mais importante o relacionamento que vai gerar a tarefa. Mas óbvio que a tarefa e a execução dela são muito importantes, se não teria sentido.

Pode-se notar um forte entendimento acerca da importância dos relacionamentos entre os empreendedores, sendo que eles destacam que, além de prezar pelo bom relacionamento dentro da empresa, buscam estabelecer fortes relações fora da empresa com clientes e fornecedores, por exemplo. Para isso, os entrevistados B, D, E e F relataram

participar de outros grupos e trabalhos com eventos afora, como por exemplo, participação na AJE - Associação de Jovens Empreendedores, em cursos de reciclagem e desenvolvimento pessoal, criação de eventos como Chorceva e a Feira de impostos, Ideias Inovadoras e participações em outros eventos, a fim de buscar conhecimento, abertura de novos contatos e, sobretudo, estabelecer redes de relacionamento.

Com isso, foi possível concluir que a questão relacionamento é algo de grande relevância para os entrevistados, visto que dele surge a base das organizações. O relacionamento também foi colocado como forte propulsor de desenvolvimento da empresa, quanto com fornecedores, obtendo uma fidelidade da parte deles, como dos clientes ou consumidores, para o ganho e retenção, como também com os funcionários para um melhor ambiente que fabrique uma alta produtividade e desempenho destes.

Por fim, o estilo de liderança *situacional* que consiste na união dos dois estilos acima, ressaltando que o líder pode ter mais inclinação a um estilo do que para outro. Acabou ser este o segundo mais identificado no grupo de jovens empreendedores. Os entrevistados B, D, E e G, foram os que apresentaram mais características relacionadas a este estilo em suas respostas. Mas de forma geral todos apresentaram em algum momento específico da entrevista sentirem preocupação com o estilo tarefa, quanto o relacional. Como é caso do participante F, que mesmo se enquadrando no estilo relacional expressou preocupação pelas tarefas. As falas de C e F demonstram essa orientação dos entrevistados para a situação:

C: “Tem momento pra tudo, tem momentos que a gente precisa por necessidade precisa priorizar a tarefa, mas pra outros ... é que uma coisa tá muito ligada com a outra né, porque se tu deixas de realizar a tarefa abale o relacionamento né. Ou vice e versa também”.

F: Eu penso que de tudo, de tudo é, a gente tem que olhar assim, o que está precisando a empresa hoje? Tá precisando um foco mais nas tarefas, um foco mais nas metas nas pessoas. Então eu penso que vai de momento. Quem está na liderança tem que compreender isso”.

Especificamente os entrevistados B, D e E expressaram de forma clara em suas respostas terem tendência para o estilo situacional com uma maior inclinação para os estilo tarefa. Em relação ao participante B, empreendedor da área de eventos, constatou-se que este possui uma maior tendência ao estilo situacional inclinada para a área relacional. Já em contraponto, o entrevistado D e E, vinculados às áreas da psicologia e alimentos, respectivamente, demonstraram fortes indícios para o estilo situacional com inclinação para a tarefa.

Entende-se então, que a amostra analisada de jovens empreendedores apresentou incidência considerável para o estilo voltado a situação, como demonstrado no quadro 6. Fator este que pode expressar o reflexo da interação líder e empreendedor, onde um foca na gestão e o outro em um contexto mais amplo. De forma a colaborar com esta teoria Armond e Nassif (2009) expressa em seu artigo que a área do empreendedorismo e da liderança existem controvérsias entre esses dois conceitos na prática, e que a forma de gestão com as características da empresa e das atividades exercidas influenciam o estabelecimento de um senso comum.

O Quadro 6, compila e apresenta os estilos de liderança predominantes de cada jovem empreendedor entrevistado.

Quadro 6 – Estilo de Liderança Predominante dos Jovens Empreendedores

ENTREVISTADO	ESTILO TAREFA	ESTILO RELACIONAMENTO	ESTILO SITUACIONAL
A			
B			
C			
D			
E			
F			
G			

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Observou-se ao longo das entrevistas que o ramo de atuação de cada empreendedor, contou como ponto tendencioso em alguns casos, como por exemplo, o caso da entrevistada C, que trabalha no ramo da Comunicação e além disso, trabalha com sua sócia que é sua irmã e apresentou incidência para o estilo situacional/relacional. Outro exemplo, que podemos citar é a entrevistada A, que atua no ramo de imóveis e preza como diferencial o relacionamento com público e vendedores para se destacar no mercado. Além disso, percebeu-se também o fato de todos os sete entrevistados atuarem no ramo privado, que exige certa competitividade no mercado, diferente do ramo público. Outro aspecto paralelo que se revelou relevante também foi o capital humano de cada empreendedor. Como é o caso do participante F, vinculado a área digital, área esta que não demanda muito contato com o público expressou forte características ao estilo relacional. Quando verificado mais a fundo as suas respostas, entendeu-se que o fato deste além de ser empreendedor trabalhar em paralelo em outra empresa do ramo de treinamento e desenvolvimento humano o que fez que isso interferisse em suas respostas.

Em destaque vimos que para outros o fato da tendência para o estilo de liderança relacionado a área de atuação, é contraditório. O caso do entrevistado D do ramo da psicologia, foi destacado em suas respostas, como apresentado no tópico acima, tendência para o estilo situacional com inclinação para o estilo tarefa. Ou seja, o fato deste atuar em um ramo que instiga o relacionamento, o empreendedor possui fortes traços do estilo tarefa, principalmente no que tange a importância da hierarquia e da tomada de decisões.

Diante do exposto, pode-se constatar, de modo geral, que dos sete jovens empreendedores entrevistados, quatro (A, C e F) apresentaram características orientadas para o estilo de liderança *relacionamento* e três (D, E e G), apresentaram uma maior tendência ao estilo de liderança *situacional*. E relação ao estilo *tarefa*, os resultados não foram significativos a ponto de poder classificar o estilo como preponderante de algum empreendedor, mas sim, como um posicionamento secundário em situações específicas como, por exemplo, como as diversas tarefas que podemos encontrar no ramo alimentício que exige uma certa padronização e cuidado com os processos de qualidade, como é caso do entrevistado E.

6.4 Inteligência Emocional e Estilo de Liderança

Levando em conta o que foi apresentado nos itens anteriores, este tópico visa analisar os reflexos dos componentes predominantes da inteligência emocional nos estilos de liderança mais significativos dos jovens empreendedores, a fim de que se possa discutir acerca da possível influência da I.E sobre os aspectos da liderança nos ambientes organizacionais.

Em relação a influência que a inteligência emocional exerce sobre os estilos de liderança, não foi detectada nenhuma influência direta dos componentes de autoconsciência e autocontrole, entretanto, em comparação aos componentes empatia e habilidade social estes apresentaram forte incidência e diferencial nos estilos de liderança identificados em cada líder empreendedor.

Foi constatado que os candidatos que possuem o estilo voltado ao relacionamento detêm maior tendência a sentir empatia pelos seus liderados. Já os de estilo situacional apresentaram certa peculiaridade quanto ao componente empatia, verificou-se uma maior inclinação destes de abordarem a empatia como algo vantajoso para ambas as partes, têm uma visão mais voltada o que a empatia pode ou não proporcionar para seus subordinados, clientes e fornecedores e o que isso pode trazer de vantagem a curto e longo prazo. Já os líderes voltados ao estilo situacional/tarefa são os que menos expressaram em seus relatos inclinação para este componente da I.E. O que pode ser apoiado pelas palavras de Goleman (2015) que declara que quem detém um alto nível de consciência sistêmica, ou seja, inclinado para atividades, tarefas e funções, geralmente vem acompanhado de um déficit em empatia. Em controvérsia líderes diagnosticados com alta empatia tendem a sofrer de cegueira sistêmica, o que pode explicar o fato de os entrevistados que possuem inclinação para o estilo relacional deixar mais de lado em suas falas o lado tarefa.

Já no que diz respeito ao componente da I.E habilidade social, embora este tenha sido detectado em todos os empreendedores, com uma alta regularidade. Observou-se que os entrevistados que possuem maior inclinação para o estilo relacional apresentam um destaque maior nessa habilidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou responder a seguinte problemática: quais os reflexos da inteligência emocional nos estilos de liderança dos jovens empreendedores de Santana do Livramento/RS. Para este fim, foi exposto contextos teóricos, sobre a inteligência emocional e liderança, além de relação destes com a área do empreendedorismo. Esta pesquisa teve por objetivo investigar os reflexos da I.E sobre os estilos de liderança dos jovens empreendedores.

Constatou-se que em relação a inteligência emocional os jovens empreendedores possuem um alto nível dos componentes de autoconsciência, e autocontrole. Foi concluído que esses dois componentes são características naturais destes jovens empreendedores e que também quanto mais autoconsciência este tem, maior é seu domínio próprio, ou seja, o seu autocontrole.

Nos outros dois componentes da I.E, a habilidade social e a empatia, ficou claro que alguns possuem mais desenvolvido mais uma dessas duas habilidades do que a outra. Mas foi constatada uma preocupação dos jovens empreendedores com a relevância da habilidade social, para a abertura de novos caminhos e abrangência da *network*. Foi diagnosticada

também um cuidado especial destes com a comunicação no meio organizacional, fruto deste componente. Em relação a empatia, foi componente de menor incidência nas entrevistas, e concluiu-se que a empatia dos jovens empreendedores não se enquadra totalmente no conceito, sendo assim, os indícios de empatia são na verdade em sua maioria interesse pessoal e profissional dos jovens empreendedores. Tendo como objetivo o melhor andamento da empresa, dos processos, do clima, podendo variar conforme o ramo de atuação.

Já no que tange aos estilos de liderança dos jovens empreendedores, não foi identificado nenhum empreendedor voltado para o estilo tarefa. O estilo relacional foi o que mais apresentou nas falas dos candidatos. E o estilo situacional também teve grande predominância. Neste estilo houve casos onde, o empreendedor se enquadrava no estilo situacional, só que com maior inclinação ao estilo tarefa ou relacional.

Contudo, conclui-se que no permeia a relação da I.E, com os estilos de liderança propostos por Melo (2004), destaque-se que os componentes de habilidade social e empatia que os jovens empreendedores possuem, influencia no estilo de liderança de cada um. Entretanto em alguns casos houve incongruência neste sentido, então ressalva-se a influencia do capital intelectual e humano de cada um nesta afirmação. A diferenciação quanto ao ramo de atuação de cada empreendedor não expressou grande impacto nos resultados.

Sendo assim, constatou-se que os jovens empreendedores de Santana do Livramento - RS, possuem um alto grau de desenvolvimento da inteligência emocional e que está é um importante denominador de sucesso. Além disso, influencia diretamente na inclinação nos estilos de liderança de cada líder empreendedor.

Neste estudo foram detectadas as seguintes limitações: A quantidade de pesquisas principalmente a área de estilos de liderança e a forma questão de alguns empreendedores não terem subordinados diretos, podem ser citados como fatores limitadores desta pesquisa. E para futuros estudos deixa-se as seguintes sugestões, um estudo que aborde empreendedores de empresas de médio ou grande porte, a fim de verificar se os resultados encontrados aqui se replicam em outros contextos. Além disso, sugere-se também uma pesquisa relacionada aos componentes da I.E na qual o método utilizado seja o de grupo focal.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luís César G; GARCIA, Adriana A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARMOND, Álvaro C.; NASSIF, Vânia Maria J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, art. 16, p. 77-106, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BASS, Bernard. M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, v..8, Issue 3, p. 19–31, 1990.
- BENEVIDES, Vitor Luciano de A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação de mestrado. Curso de mestrado executivo em Gestão empresarial. Fundação Getulio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2010. p. 144.
- BERGAMINI, Cecília W., TASSINARI, Rafael. **Psicopatologia do comportamento organizacional: organizações desorganizadas, mas produtivas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- CORONAS, Tereza. T.; BLASCO, Maria A. V. O Papel da Inteligência Emocional (Traço) na Previsão do Comportamento em Rede. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 63, p. 30-47, 2017
- DOLABELA, Fernando. A corda e o sonho. **Revista HSM Management**, 2010. p. 128-132.
- DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. xii, 166 p.
- DORNELAS, José Carlos. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DESLANDES, Suely F. R. G. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- FILION, Louis. J. Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos distintos, porém complementares. **RAE Light**. V.7. n. 3, p.2-7, Jul./Set.2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HITT, Michael; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio Janeiro: LTC, 2012.

MELLO, Maria C. **Como agir de maneira empreendedora?** Brasília: Sebrae, 2018. 37 p. il., color.

MELO, Eleuní A. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação. **Revista de Psicologia Organizações e Trabalho – Rpot**. V.2, nº 2, Julho-Dezembro, 2004, p.31-62.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Marcos A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como as agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamento do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamento do comportamento organizacional**. 8. ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SAMPIERI, Roberto H. COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2013. Disponível na internet via: URL: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas.b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26> Acessado em 10 de outubro de 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014. Disponível na internet via: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)>Acessado em 24 de setembro de 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2015. Disponível na internet via: URL: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acessado em: 26 de setembro de 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria M.; BARBOSA, Nilton César; ALVES, Matianny T. Construção e Validação Fatorial de uma Medida de Inteligência Emocional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, Maio-Ago, v. 15, n. 2, p. 143-152, 1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TUPINAMBÁ, Antônio C. R. Empreendedorismo e Liderança: Perspectivas e Desafios Atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 12(1), jan-abr 2012, p. 73-84 ISSN 1984-6657.

VARGAS, Katiúscia de F. S. **Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2013 - 185p.

VASCONCELLOS, Catarina G. N.; SILVA, Minelle E. Inteligência Emocional de Líderes em Empresa de Confeccção. **REUNA**, Belo Horizonte- MG, Brasil, v.19, n.4, p.81-106, Outubro. Edição especial sobre Liderança. 2014.

WAGNER III, JOHN A.; HOLLENBECK, John. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 248p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro de entrevista teve como objetivo servir de instrumento para a coleta de dados. Onde o objetivo determinado era de pesquisar os reflexos da inteligência emocional com os estilos de liderança de jovens empreendedores. As respostas aqui descritas possuem caráter sigiloso e serão utilizadas apenas para fins de pesquisa acadêmica.

BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Nome do empreendedor
2. Idade
3. Naturalidade
4. Escolaridade do proprietário
5. Nome da empresa
6. Ramo atuante
7. Data da fundação
8. Número de funcionários
9. Número de sócios

BLOCO 2 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

- 2.1 Se tratando de relacionamentos você acredita ter uma boa base de contatos?
- 2.2 Você prefere trabalhar sozinho ou com pessoas? Justifique.
- 2.3 Você geralmente consegue convencer as pessoas a fazerem o que você quer?
- 2.4 Você acredita possuir facilidade para gerir uma equipe? Explique.
- 2.5 O que lhe inspira? Explique.
- 2.6 Você costuma ser franco com você e com seus liderados?
- 2.7 Você acredita ser uma pessoa que conhece seus pontos fortes e fracos? Se sim, cite duas características de cada.
- 2.8 Numa situação de surpresa, como você tende a reagir? Busca pensar antes agir ou faz a primeira coisa que vem a cabeça agindo impulsivamente? Explique.
- 2.9 Você tem o hábito de refletir sobre suas decisões no dia a dia?
- 2.10 Quando algo em sua vida particular lhe perturba, como você lida com ela para que não reflita em sua vida profissional?
- 2.11 Você tende a se adaptar facilmente em diversos ambientes?
- 2.12 Já houve algum caso em sua organização que você tenha se exaltado ou agido por impulsivo e depois tenha se arrependido? Relate-o.
- 2.13 Você costuma reservar um tempo para ouvir as pessoas/subordinados?
- 2.14 Você consegue reconhecer facilmente os sentimentos das pessoas que o cercam?
- 2.15 Em uma situação geralmente você tenta ver o lado das pessoas e se colocar no lugar delas? Justifique.

BLOCO 3 – ESTILOS DE LIDERANÇA

- 3.1 Você acredita ser um líder em sua organização? Porque?
- 3.2 Quais características você acredita serem mais marcantes em sua forma de gestão?
- 3.3 Como são tomadas as decisões aqui na empresa? Existe a participação de todos nas decisões da empresa?
- 3.4 Você acredita que a sua gestão na empresa prioriza o trabalho e a tarefa ou as questões pessoais e de relacionamento? Explique.
- 3.5 A gestão da empresa dá prioridade a prazos e cumprimento de metas?

- 3.6 A gestão da empresa costuma cobrar resultados? Comente.
- 3.7 Como é o seu relacionamento com os seus funcionários?
- 3.8 Existe algum tipo de interesse aos sentimentos e problemas particulares de seus funcionários?
- 3.9 Existe uma relação de amizade e confiança entre vocês?
- 3.10 Em relação ao seu comportamento com grupo, você costuma ser atencioso e acessível aos seus subordinados? Com que atitudes você expressa isso?
- 3.11 Qual sua reação frente a falhas na execução das atividades?
- 3.12 Você costuma dar liberdade a seus funcionários? Se sim, em que circunstâncias? Explique.
- 3.13 Você acredita possuir facilidade de identificar a realidade de seu ambiente de trabalho e se adaptar?

APÊNDICE B – TABELA DE CODIFICAÇÃO

Temas e Conceitos Gerais:

Inteligência Emocional: Inteligência emocional (IE), é a capacidade que uma pessoa tem de lidar com suas emoções e administrá-las da melhor forma a fim de obter maiores resultados. É composta por quatro habilidades principais, são elas: *autoconsciência; autocontrole; empatia e habilidade social.*

Liderança: A liderança então pode ser entendida como a capacidade de interação e influência em uma estrutura, onde os líderes são agentes propulsores de mudança que visam sempre alcançar determinados objetivos.

Empreendedor: empreendedor aquele que assume grandes responsabilidades perante a sociedade, que se expõe a risco financeiros, é a pessoa que idealiza e que cria um projeto, uma organização e busca uma visão do futuro.

	Constructos Investigados	Definição	Questões da Entrevista
Inteligência Emocional	Autoconsciência	Se refere a capacidade de compreender de forma profunda suas emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.	2.5; 2.6; 2.7; 2.8; 2.9.
	Autocontrole	É a capacidade de se auto gerenciar, de controlar suas emoções e canalizá-las de formas úteis.	2.8; 2.10; 2.11; 2.12.
	Empatia	É a habilidade de ponderar os sentimentos das pessoas, junto com outros fatores para a tomada de decisão.	2.6; 2.13; 2.14; 2.15.
	Habilidade social	Compreende a capacidade de se relacionar com outras pessoas de forma a conduzi-las na direção que você deseja, com cordialidade e simpatia.	2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.11.

Estilos de Liderança (3.1 e 3.2)	Tarefas	Enfatizam em sua gestão os aspectos técnicos, a observância dos padrões, os canais de comunicação, os procedimentos, a hierarquia, e conseqüentemente a realização das tarefas. Ademais, líderes inclinados nesse aspecto valorizam a hierarquia, busca a prioridade para a execução das tarefas e o cumprimento de prazos.	3.4; 3.5 e 3.6
	Relacionamento	Buscam a individualidade, as relações interpessoais, valorizam a orientação e a facilitação, tendem a ter um comportamento de escuta para com seus subordinados, trabalham a empatia, são compreensivos e demonstram confiança para com seus seguidores.	3.3; 3.4; 3.7; 3.8; 3.9 e 3.10
	Situacional	Envolve a habilidade do gestor de se ajustar ao ambiente onde está inserido, ou seja, é a capacidade de adaptação comportamental conforme a variação da situação ambiental. Trabalha com a inter-relação entre os dois estilos acima, além de lidar com a disposição dos subordinados para a realização e aborda a flexibilidade baseada no comportamento do subordinado	3.11; 3.12 e 3.13