

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

MARIANE JOSÉ CARGNIN

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE
UM LÍDER E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM
UMA LOJA DE DEPARTAMENTO LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

CRICIUMA

2013

MARIANE JOSÉ CARGNIN

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE
UM LÍDER E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM
UMA LOJA DE DEPARTAMENTO LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador (a): Prof. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa.

CRICIUMA

2013

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais, por todo o apoio e dedicação nessa caminhada, a minha irmã por estar sempre comigo, ao meu namorado pelas horas ausente.

Amo vocês!

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, que é peça fundamental para minha sustentação.

A minha família, meu alicerce em todos os momentos da minha vida.

Em especial à minha irmã, que esteve sempre ao meu lado na árdua tarefa e pela realização deste trabalho.

Ao meu namorado, pela compreensão e apoio as horas que estive ausente.

Ao meu orientador Paulo de Tarso Ferreira Côrrea, por me fornecer toda ajuda técnica e emocional.

Aos meus amigos, por todo apoio nos momentos difíceis deste trabalho.

Enfim, a todos que contribuíram para realização deste trabalho.

**“Os grandes líderes nos mobilizam,
inflamam nossa paixão e inspiram o melhor
dentro de nós”.**

Daniel Goleman

RESUMO

CARGNIN, Mariane José. **A importância da Inteligência Emocional no desenvolvimento de um líder e sua relação com a satisfação dos colaboradores em uma loja de departamentos localizada na cidade de Criciúma - SC.** 2013. 93p. Monografia do Curso de Administração Linha de Formação Especifica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense. UNESC, Criciúma.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais as competências de liderança relacionadas a inteligência emocional que possui o líder e a sua relação com a satisfação dos colaboradores de uma loja de departamentos em Criciúma,SC.

Estudar a relação das competências relacionadas com a inteligência emocional é muito importante em razão dos grandes avanços tecnológicos, no aumento da competitividade no mercado de trabalho e das constantes mudanças no ambiente organizacional é cada vez mais imprescindível que os líderes saibam como administrar e controlar suas emoções. Propor esse estudo, trata-se de uma oportunidade para a empresa de esclarecer ao líder quais os aspectos que fundamentizam a eficácia de uma liderança com base nos parâmetros de inteligência emocional, na qual o mesmo sabendo como e onde aplicá-la, conseguirá fazer com que sua equipe alcance suas metas com satisfação e rapidez. As pesquisas utilizadas foram a descritiva e a de campo, com a aplicação de dois questionários: um para o líder e um para os colaboradores. O primeiro tinha como objetivo identificar o nível do quociente emocional do líder, e o segundo medir o grau de satisfação dos colaboradores. A técnica utilizada foi o censo, pois a população da empresa estudada foi pesquisada em sua totalidade. A abordagem da pesquisa foi quali-quantitativa. Neste trabalho foram analisados alguns temas como liderança, Inteligência Emocional, satisfação e Quociente Emocional.O líder apresentou competências emocionais como auto-regulação, empatia e motivação. Já os colaboradores demonstraram satisfação com relação com seu supervisor, assuntos relacionados a volume, metas e horário de trabalho, além da possibilidade de crescimento na empresa. Através dos resultados obtidos com a pesquisa foram propostas melhorias na comunicação, treinamento e salário.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência Emocional. Satisfação. Emoção. Quociente Emocinal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grau de satisfação com seu local de trabalho:	48
Figura 2 - Com relação ao seu supervisor:.....	49
Figura 3 - Referente as decisões de seu chefe:	50
Figura 4 - Com relação as tarefas que você exerce:	51
Figura 5 - Ao treinamento dado pela empresa:	52
Figura 6 - Quanto ao cargo que exerce:.....	53
Figura 7 - Reconhecimento da empresa:	54
Figura 8 - Quanto a trabalhar nessa empresa:.....	55
Figura 9 - Em relação ao clima de trabalho:.....	56
Figura 10 - Referente as condições físicas da empresa:.....	57
Figura 11 - Relacionamento com os colaboradores:	58
Figura 12 - Referente a comunicação na empresa:.....	59
Figura 13 - O horário ao qual você realiza suas tarefas:	60
Figura 14 - Quanto a colaboração de seus colegas:	61
Figura 15 - Quanto as cobranças individuais:.....	62
Figura 16 - Volume de trabalho diário:	63
Figura 17 - Quanto as metas impostas durante o mês:.....	64
Figura 18 - Em relação ao seu salário:.....	65
Figura 19 - Existe abertura entre você e seu supervisor:	66
Figura 20 - Referente ao crescimento na empresa:	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aspectos de comportamento	18
Quadro 2: Teorias da liderança	23
Quadro 3: Tipos de liderança	27
Quadro 4: Aspectos dos estilos de liderança	28
Quadro 5: Estilos de liderança baseada na Inteligência Emocional	30
Quadro 6: Influência emocional do líder	31
Quadro 7: Habilidades baseadas na Inteligência Emocional	36
Quadro 8: Vantagens de ter conhecimento sobre Inteligência Emocional	40
Quadro 9: Atitudes que podem melhorar sua inteligência emocional.....	41
Quadro 10: Estruturação da população-alvo	45
Quadro 11: SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
Quadro 12: Sexo e Idade	47
Quadro 13: Sexo e Escolaridade.....	47
Quadro 14: Categorias do líder	71
Quadro 15: Resultado Quociente Emocional do líder	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.1.1 Histórico da Empresa.....	11
1.1.2 Missão	12
1.1.3 Valores	12
1.1.4 Fornecedores.....	12
1.1.5 Clientes	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO RECURSOS HUMANOS.....	15
2.1.1 A Importância da Administração de Recursos Humanos.....	16
2.1.2 As Organizações e as Pessoas.....	17
2.1.3 Comunicação.....	19
2.1.4 Trabalho em Equipe	19
2.1.5 Motivação.....	20
2.1.6 Satisfação no Trabalho	21
2.2 O QUE É LIDERANÇA.....	22
2.2.1 Teorias sobre Liderança	23
2.2.1.1 Teoria de traços de personalidade	23
2.2.1.2 Abordagem comportamental	24
2.2.1.2 Teorias Situacionais da Liderança	25
2.2.1.3 Teoria Contingencial de Fiedler.....	25
2.2.1.4 Teoria Caminho-Meta.....	26
2.2.2 Estilos de Liderança.....	27
2.2.3 Estilos de Liderança Baseado na Inteligência Emocional.....	29
2.2.4 A Influência Emocional do Líder	30
2.2.5 A Importância da Liderança	31

2.3 EMOÇÃO	32
2.3.1 Aprendizagem emocional	33
2.3.2 Importância das emoções	34
2.4 O QUE É INTELIGÊNCIA.....	34
2.4.1 Tipos de inteligência.....	35
2.5 O QUE É INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	35
2.5.1 Competências emocionais	36
2.5.2 Inteligência emocional versus quociente intelectual	38
2.5.3 Benefícios da inteligência emocional.....	39
2.5.4 Promovendo mudanças através da Inteligência Emocional	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 TIPOS DE PESQUISA	42
3.1.1 Pesquisa bibliográfica	42
3.1.2 Pesquisa descritiva	42
3.1.3 Abordagem da pesquisa.....	43
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	44
4 PESQUISA DE SATISFAÇÃO	47
4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO	68
4.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER	70
4.2.1 Identificação do líder.....	70
4.3 QUOCIENTE EMOCIONAL DO LÍDER.....	70
4.3.1 Identificação e característica do teste.....	70
4.3.2 Relação entre o Quociente Emocional do Líder e a pesquisa de satisfação dos colaboradores	72
5 CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2002), durante muito tempo os gerentes consideraram as emoções no trabalho um ruído que tumultuava o funcionamento racional das organizações. Entretanto, o tempo de ignorar as emoções como algo irrelevante para os negócios já passou. Agora, as empresas precisam perceber os benefícios da liderança primal, cultivando líderes capazes de provocar o efeito emocional que leva as pessoas a florescer.

Para Goleman (2002), embora as qualidades tradicionalmente associadas com a liderança, tais como inteligência, tenacidade, determinação e visão são necessários para o sucesso, eles são insuficientes. Os líderes verdadeiramente eficazes são também distinguidos por um alto grau de inteligência emocional, que inclui auto-conhecimento, auto-regulação, motivação, empatia e habilidade social.

Segundo Soto (2002), a aptidão emocional é importante sobretudo na liderança, cuja essência é conseguir que outros executem seus respectivos trabalhos com mais efetividade. Controlar uma situação emocional requer as capacidades necessárias para resolver os problemas de raiz ao estabelecer rapidamente entendimento e confiança, saber ouvir e ser capaz de persuadir com uma recomendação. Faculdades tais como o conhecimento de si mesmo, a possibilidade de ver as coisas com perspectiva e certo porte são necessárias para ser a pessoa em que todos os presentes irão confiar.

Conforme Parente (2000), o varejo vem se transformando e assumindo um papel importante e de destaque no cenário econômico nacional e mundial das últimas décadas. Diariamente aparecem notícias nos cadernos de economia dos principais jornais e revistas, sobre a atuação dessas empresas, tecnologia empregada, formas de gestão, fusões e aquisições, comprovando a relevância no atual panorama empresarial.

De acordo com Costa, Nunes e Guidolin (2008), o varejo faz parte das atividades de comércio, que responde por cerca de 10% do PIB brasileiro. Compreendem-se por atividades do varejo as vendas de produtos, preferencialmente em pequenos lotes, ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial, cujos estabelecimentos podem ser especializados, como postos de combustíveis, farmácias, lojas de móveis, tecidos, roupas ou sapatos; ou não especializados, como hipermercados/supermercados e lojas de departamentos.

Segundo dados do IBGE (2008), a atividade varejista no Brasil vem apresentando grandes mudanças nos últimos anos, alinhando-se às transformações globais, renovando conceitos e estratégias, tornando-se cada vez mais competitiva e profissionalizada. Essas mudanças também são reflexos da maior utilização de tecnologias e da qualificação dos profissionais atuantes neste mercado. Vale frisar que a entrada de participantes externos e a adoção de conceitos mais modernos de operacionalidade também têm impulsionado o setor na busca por maior eficiência e melhor posicionamento.

Ainda de acordo com dados do IBGE (2009), na Região Sul do Brasil em 2008, o ritmo de crescimento da atividade varejista na região Sul foi de 8,0 semelhante ao registrado em 2007 que foi de 7,8 resultado fixado principalmente pelos aumentos nas vendas dos segmentos hiper e supermercados e de móveis e eletrodomésticos.

Este trabalho visa identificar de que maneira a liderança com ajuda da inteligência emocional pode influenciar na eficácia do líder de uma loja de departamentos no município de Criciúma - SC. Mantendo uma abordagem mais focada na área de vendas, sendo que tem por objetivo compreender e analisar quais as competências relacionadas com a inteligência emocional que os líderes desse setor necessitam aprender e exercitar para influenciar, entender e motivar sua equipe, colocando em prática todo o aprendizado em prol de mudanças de atitudes, gerando um clima organizacional agradável ocasionando no bem estar da empresa, fazendo com que a mesma continue nos negócios com sucesso.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Dados fornecidos pela empresa Lojas Adelino:

1.1.1 Histórico da Empresa

A história da empresa começou a se delinear na localidade de Timbé do Sul, situada à Rua Pedro Zilli, em meados de 1964, pelo Sr. Adelino Zilli, por meio de um pequeno comércio de tecidos, confecções e artigos do vestuário.

A partir de 1990, a empresa cessa a comercialização desses artigos, passando a dispor apenas de móveis e afins, eletrodomésticos e eletrônicos. Atualmente, além desses, a empresa ainda comercializa outros produtos de gêneros ligados à informática e a celulares, à procura de novas oportunidades no mercado.

Formada por um quadro de 200 funcionários, as Lojas Adelino Ltda. está disposta a vencer o mercado concorrente e crescer no seu ramo.

Constituída inicialmente como firma individual, vindo a ser transformada em Sociedade Limitada em 01 de setembro de 1990, cuja razão social segue com o nome do proprietário. Nesse mesmo ano, constitui-se a primeira filial, na cidade de Turvo e a partir dessa data foram iniciadas novas filiais nas cidades de Araranguá, Meleiro, Jacinto Machado e Sombrio. Criação de um Centro de Distribuição (CD) na localidade de Turvo, Forquilha, Criciúma, Tubarão, Braço do Norte, Morro da Fumaça, Tubarão 2, Imbituba, Içara e Urussanga.

Para aberturas dessas, primeiramente se observa se a logística abrange a localidade em questão, verificam a viabilidade, a disponibilidade e o prazo para que as mercadorias sejam entregues. Após isso, é verificada a economia da cidade, comércio, indústria, qual o tipo de ramo, e em qual cidade mais se destaca.

A empresa é formada por quatro sócios: Adelino Zilli (sócio quotista), Tiago Zilli (sócio administrador), Tadeu Valentim Zilli (sócio administrador) e Laudecir Panatto (sócio administrador).

1.1.2 Missão

Administrar da melhor forma possível o ramo de comercialização dos produtos, expandindo suas filiais, qualificando-se cada vez mais, em busca de novos produtos e sempre trazendo novidades do ramo para os clientes.

1.1.3 Valores

A empresa procura seguir os valores estabelecidos pelo fundadores. Trata-se da seriedade adquirida ao longo dos anos, transparência e bom atendimento.

1.1.4 Fornecedores

A Empresa conta atualmente com cerca de 10 fornecedores, sendo comercializados produtos de eletroeletrônicos, eletrodomésticos, móveis residenciais, colchões e celulares.

1.1.5 Clientes

As Lojas Adelino possuem como clientes pessoas físicas e jurídicas tendo atualmente uma carteira de mais de 120 mil clientes distribuídos no Sul de Santa Catarina.

Conforme Soto (2002), o Líder deve ter as ferramentas técnicas para resolver, mas também deve ser capaz de gerar idéias criativas e oferecer um caminho prático, que diminua a angustia ou temores do trabalhador. A capacidade de saber se relacionar, de se fazer ouvir quando é preciso e de sentir-se bem consigo mesmo é o tipo de faculdade que constitui a diferença crucial das pessoas com um bom equilíbrio emocional.

Ainda segundo Soto (2002), muitos líderes chegaram aos seus cargos passando por diferentes etapas, trabalhando com diferentes pessoas, em diferentes lugares e países com culturas muito diferentes, mas essa adaptação constante permite assinalar que a metade das habilidades necessárias para liderar são técnicas

e a outra metade é o comportamento humano que ocorre na aplicação da inteligência emocional.

Então chega-se ao seguinte problema de pesquisa: quais as competências de liderança relacionadas a inteligência emocional que possui o líder e a sua relação com a satisfação dos colaboradores de uma loja de departamentos em Criciúma,SC.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais as competências de liderança relacionadas a inteligência emocional que possui o líder e a sua relação com a satisfação dos colaboradores de uma loja de departamentos em Criciúma,SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar o nível de Inteligência Emocional do Líder;
- Mostrar a importância da Inteligência Emocional e sua eficácia na aplicação da liderança;
- Apontar os benefícios para a liderança obtidos com o uso adequado das competências da inteligência emocional;
- Estabelecer uma relação entre a inteligência emocional do líder e satisfação dos colaboradores da empresa;
- Propor sugestões de acordo com os resultados obtidos na pesquisa;

1.3 JUSTIFICATIVA

Estudar a relação das competências relacionadas com a inteligência emocional é muito importante porque com o rápido crescimento da globalização, os líderes estão enfrentando cada vez mais desafios. Em razão dos grandes avanços tecnológicos, o aumento da competitividade no mercado de trabalho e das constantes mudanças no ambiente organizacional é cada vez mais imprescindível que os líderes saibam como administrar e controlar suas emoções.

Existe um declínio na prática da liderança, e é por isso que esse estudo tem tamanha relevância para os líderes, pois os mesmos tem que estar aptos a trabalhar suas emoções, aumentando a satisfação de sua equipe, proporcionando um ótimo ambiente de trabalho, para que ambos desenvolvam suas atividades com foco em resultados positivos para a empresa.

Propor esse estudo, trata-se de uma oportunidade para a empresa de esclarecer ao líder quais os aspectos que fundamentizam a eficácia de uma liderança com base nos parâmetros de inteligência emocional, na qual o mesmo sabendo como e onde aplicá-la, conseguirá fazer com que sua equipe alcance suas metas com satisfação e rapidez, fato que para o ramo de atuação que essa pesquisa será aplicada é fundamental, pois a mesma será realizada no setor de vendas de uma rede de lojas de departamentos, com o propósito de aprimorar o relacionamento dos líderes com sua equipe.

Enfim, a realização desta pesquisa torna-se viável, porque a acadêmica terá acesso a acervos bibliográficos, além de todo o respaldo por parte da empresa, que fornecerá todo material tanto impresso como humano, para o a coleta de dados para o desenvolvimento do estudo, dando a possibilidade de término em tempo hábil para a entrega do mesmo conforme cronograma do curso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO RECURSOS HUMANOS

A História da Administração de Recursos Humanos revela, que ao final dos anos 70, a literatura apresentava as funções de RH como sendo: contratação, desenvolvimento, avaliação e recompensas. As pessoas eram vistas de forma passiva em dimensão distante das ações organizacionais, devendo ser administradas e controladas. O profissional de RH, nessa perspectiva, seria avaliado a partir do domínio das atividades de planejamento, controle e organização das pessoas, garantindo o máximo de produtividade humana na organização. (MARQUES, 1994).

Seguindo as idéias de Franco (2008), na Administração Científica e na Administração Clássica, o homem era visto apenas como instrumento a fim de proporcionar à organização um melhor resultado. Era então importante que alguém pudesse controlar os empregados para que eles não apresentassem nenhum tipo de desvio que pudesse alterar ou prejudicar os rumos daquilo que havia sido planejado pelos administradores. Nesse aspecto, a área de RH, passa a exercer um papel fundamental na empresa, até por ser diretamente ligada aos altos gestores e, conseqüentemente, passa a exercer um papel de autoridade e poder, bastante temido pelos trabalhadores de modo geral.

Conforme Andrade e Amboni (2011), a experiência de Hawthorne foi realizada entre 1927 e 1932 por George Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica Western Electric situada em Chicago. O objetivo inicial era conduzir experimentos relacionando a luminosidade no ambiente de trabalho com a eficiência dos operários, medida pela produção. Com os primeiros resultados, a pesquisa logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários. A experiência de Hawthorne demonstrou que o ser humano não pode ser visto como uma máquina. Não adianta a empresa utilizar métodos de trabalho para isolá-lo. Ele precisa conviver com as pessoas para poder se sentir útil e com vida nas organizações. A interação social resultante da experiência demonstrou que o homem é um ser social que necessita dos outros para dialogar, trocar amor e carinho.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou século das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas. Nesse sentido, podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação. A visão das características de cada uma delas permite compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações. (CHIAVENATO, 2008).

2.1.1 A Importância da Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humano é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas - não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização - mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa. (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Oliva (2003), o papel da área de recursos humanos é executar o trabalho tradicional e, ao mesmo tempo, criar meios de valorizar as competências das pessoas, apoiando a flexibilização das relações de trabalho. No entanto, em muitas empresas ainda prevalece o trabalho tradicional, daí a dificuldade de compreender as mudanças nos negócios e nas expectativas das pessoas. Em vez de concentrar-se exclusivamente nos instrumentos técnicos de gestão caberia à área de recursos humanos apoiar plenamente a linha de comando, principal responsável pela gestão de pessoas, compartilhando com ela essa responsabilidade propondo políticas e atuando nos processos de mudança e na construção de novos valores e padrões da cultura organizacional.

Conforme Ivancevich (2008), hoje a função de gestão de RH está muito mais integrada e envolvida estrategicamente. A importância do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da recompensa, da compensação e da motivação da força de trabalho é reconhecida e praticada por gestores de cada unidade e área funcional de uma instituição. A gestão de RH e qualquer outra função devem atuar juntas para atingir o nível necessário de eficácia organizacional, para competir na esfera local e internacional.

2.1.2 As Organizações e as Pessoas

Segundo as idéias de Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2006), entende-se que as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização. Se, por um lado, são rotulados como empregados por força da legislação trabalhista, por outro, são efetivos colaboradores que atuam nos diferentes níveis do processo decisório. A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial.

Robbins (2001) ressalta que mesmo existindo ferramentas como análise de cargo, recrutamento e técnicas de seleção apropriados, não é possível garantir que os resultados proporcionados por tais ferramentas sejam satisfatórios. Funcionários extremamente dinâmicos não se fazem apenas com o bom uso dessas ferramentas, mas principalmente da capacidade que os gestores e a organização em si têm de dinamizar esse processo através do desenvolvimento de seus colaboradores.

Visando a identificação das individualidades dos funcionários, e maior esclarecimento dessa ideia, Chiavenato (2004) destaca seis características atribuídas a cada pessoa. Essas características permitem maior visualização dos aspectos de comportamento dos indivíduos na organização. São elas:

Quadro 1: Aspectos de comportamento

A percepção:	Trata da forma como cada pessoa interpreta as mensagens que recebe e dá sentido a ela. Pode ser colocado como um processo de seleção, organização e interpretação dos estímulos que o ambiente oferece.
As atitudes:	Podem ser definidas como uma predisposição que reage a um estímulo e se manifesta por meio de opiniões. É uma característica facilmente mutável, a partir do momento que o estímulo ou o comportamento em relação a ela também mude.
As aptidões:	Referem-se ao potencial para a realização das tarefas e atividades, ou seja, a habilidade para realizar determinadas tarefas. Distingue-se de pessoa para pessoa e podem ser agrupadas em três categorias: intelectuais, físicas e interpessoais.
A Inteligência:	É a capacidade de lidar com a complexidade. Pode ser considerada uma aptidão geral que governa as demais aptidões.
A personalidade:	É um conceito dinâmico, que procura descrever o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico individual. Abrange todos os traços do comportamento e as características fundamentais de cada pessoa.
A Biografia:	Trata das características pessoais como experiência, idade, sexo e situação conjugal.

Fonte: Chiavenato (2004)

2.1.3 Comunicação

De acordo com Stacheski (2012), a comunicação nas organizações é um processo vital para as funções administrativas. É a partir dos fluxos e dos processos comunicacionais, existentes dentro das instituições, e entre a organização e seus contatos externos, que surgem as condições de sua existência, de sua sobrevivência e de seu desenvolvimento.

Segundo Vieira (2004), no mundo em que vivemos, com tecnologia, oportunidades, competitividade, qualidade, conhecimento, entre outros fatores que propiciam um melhor nível de relacionamento entre os homens, a necessidade da comunicação nas organizações é indiscutível, junto ao ambiente interno e ou externo, e em sintonia com a opinião de seus públicos e da própria sociedade, a sintonia de um perfeito relacionamento.

Conforme Chiavenato (2005), a comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização. Algumas comunicações fluem na estrutura formal e informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia, enquanto outras se movimentam na direção lateral ou horizontal. Modernamente, com a tecnologia do computador, os fluxos de comunicação estão se intensificando em todos os sentidos.

2.1.4 Trabalho em Equipe

Para Maximiano (1995), a equipe é um grupo de pessoas com um objetivo comum, que pode decidir como fazer para alcançá-lo, e que trabalha dentro de uma área de autonomia definida de comum acordo com a administração.

De acordo Blanchard (2007), as equipes conseguem executar o trabalho melhor e mais rapidamente, e mudar mais facilmente, do que estruturas hierárquicas tradicionais. Elas têm o poder de elevar a produtividade e o moral, ou de destruí-los. Quando trabalha com eficácia, uma equipe pode tomar melhores decisões, resolver problemas mais complexos, e fazer mais para fomentar a criatividade e aprimorar as habilidades do que indivíduos trabalhando sozinhos. A equipe é a única unidade que possui a flexibilidade e os recursos para reagir rapidamente às mudanças e às novas necessidades típicas do mundo atual.

Segundo Drucker (1998), afirma que a implementação de equipes possui virtudes óbvias. Cada um de seus membros sempre sabe qual é o trabalho a desenvolver em conjunto, e se responsabiliza por ele. A equipe é bastante receptiva às novas idéias e novas maneiras de fazer as coisas, e possui grande capacidade de adaptar-se

De acordo com Scholtes (1992), as equipes têm uma vantagem clara sobre os esforços isolados: o apoio mútuo que surge entre seus membros. O sinergismo que vem de pessoas trabalhando juntas de maneira produtiva em um projeto importante é em geral suficiente para manter o entusiasmo e apoio, mesmo em tempos difíceis. Quando o espírito de equipe invade uma organização, todos os empregados começam a trabalhar juntos visando à qualidade – sem barreiras, sem facções, “todos em uma única equipe”, movendo-se juntos na mesma direção.

2.1.5 Motivação

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

Conforme Mussak (2003), motivação é um dos aspectos mais importantes no estudo da relação do homem com o seu trabalho. A pessoa motivada realiza qualquer atividade com mais qualidade e eficiência. No trabalho isso é fundamental, e é por isso que as empresas se preocupam em motivar seus colaboradores através de programas específicos, que podem ocorrer durante um evento ou mesmo integrar-se à cultura organizacional.

Para Spers (2009), a motivação refere-se às forças internas e externas que provocam entusiasmo e persistência em seguir certo curso de ação. Ela afeta a produtividade, e parte do trabalho do administrador é canalizar essa motivação para a realização de metas organizacionais.

Segundo Jones e George (2011), motivação pode ser definida como o conjunto das forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de

uma pessoa em uma organização e seus níveis de esforço e de persistência diante de obstáculos.

Para Andrade e Amboni (2011), motivação pode ser descrita como o direcionamento e a persistência da ação. Essa ação evidencia comportamentos e atitudes positivas ou negativas em relação aos objetivos pretendidos. A motivação pode ter causas intrínsecas e extrínsecas. A motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas, tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, a sensação de desafio e realização, o recebimento de um prestígio ou apreciação, já a motivação extrínseca está ligada a recompensas tangíveis ou materiais como salários, benefícios adicionais, seguros de vida, entre outros.

2.1.6 Satisfação no Trabalho

De acordo com Robbins (2002), o termo satisfação com trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho. Na verdade as duas expressões são usadas de forma intercambiável.

Ainda segundo as idéias de Robbins (2002), embora não exista um consenso sobre o significado do termo, uma definição viável é que o envolvimento com o trabalho seria o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu desempenho nele algo valioso para si. Os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho identificam-se profundamente com ele e realmente se preocupam com o tipo de trabalho que realizam.

Conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998), os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não -explicados do que os insatisfeitos. Ela também pode afetar a rotatividade. Os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir do que os satisfeitos. Tanto o absenteísmo como a rotatividade podem custar muito caro para as organizações.

De acordo Domingues e Neves (2009), satisfação dos trabalhadores contribui para o sucesso da organização. Os sentimentos dos membros da organização influenciam a sua atuação e, desse modo, são fatores fundamentais do

sucesso organizacional. Por isso, medir a satisfação dos trabalhadores tornou-se procedimento da maior importância na gestão organizacional, sendo cada vez mais reconhecida pelos modelos de gestão da qualidade.

2.2 O QUE É LIDERANÇA

Para Chiavenato (2003), liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para consecução de uma ou mais objetivos específicos, esta influência significa uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra de modo intencional.

Segundo Soto (2002) liderança é o ato por excelência que identifica, desenvolve, canaliza e enriquece o potencial já presente em uma organização e seus membros. Liderar significa saber o que fazer para o qual necessitamos apreciar a situação na dimensão adequada, entender o problema primeiro para escolher a ferramenta certa a ser utilizada e depois, uma vez compreendida, administrar eficientemente visando convertê-la em uma realidade tangível.

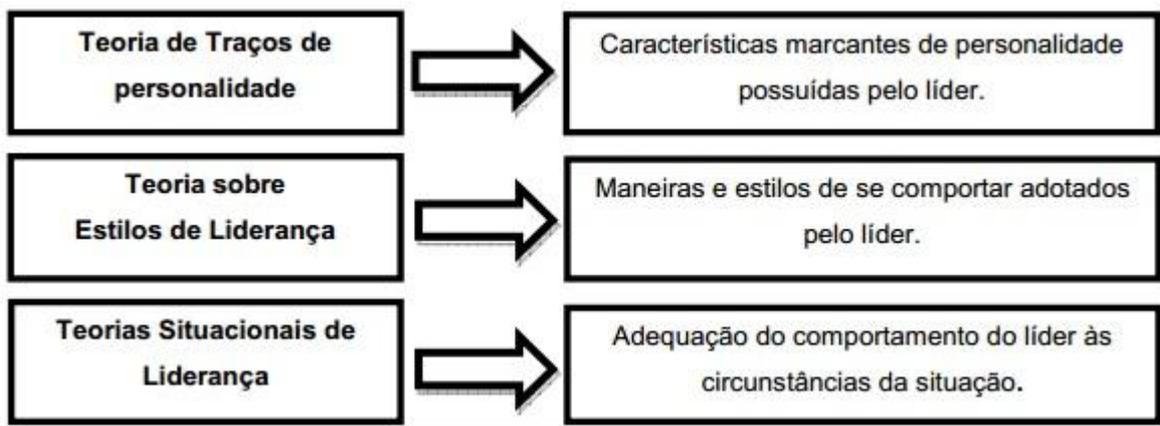
Conforme Bennis (1996), hoje exige-se uma liderança que tenha a capacidade de se moldar com rapidez pelo posicionamento do líder diante das situações e com seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano. As principais características que os líderes devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade, autoconhecimento, sinceridade, maturidade, curiosidade e audácia.

De acordo com Beber (2013), a liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples, porque exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso. É o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar as pessoas, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo alcançando os objetivos da equipe e da organização.

2.2.1 Teorias sobre Liderança

Conforme Chiavenato (2004), a liderança estabelece um dos temas mais pesquisados nos últimos tempos, onde as teorias sobre a mesma podem ser apresentadas e classificadas em três grupos como se pode perceber no quadro abaixo:

Quadro 2: Teorias da liderança



Fonte: Chiavenato (2004)

2.2.1.1 Teoria de traços de personalidade

Segundo Chiavenato (2004), são as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui certos traços específicos de personalidade que o distinguem das pessoas. O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.

Conforme Mullins (2001), a abordagem das qualidades (ou traços) fundamenta-se na convicção de que a liderança consiste de determinadas características herdadas, ou de traços de personalidade, que distinguem os líderes de seus seguidores. A abordagem das qualidades concentra-se no homem ou na mulher que ocupa o cargo, e no próprio cargo. Sugere que as pessoas com determinados traços, ou características, de personalidade seriam líderes de sucesso

em qualquer situação. A atenção está mais concentrada nos líderes do que no treinamento para liderança.

De acordo com Vieira (2010), teoria dos traços de personalidade, se configurou como a tentativa científica de, pela "etiquetagem" do indivíduo segundo um conjunto de traços padrão/inatos, explicar a existência dessas pessoas que detêm o poder de influenciar outros indivíduos organizados em pequenos ou grandes grupos na luta pela satisfação de suas necessidades.

2.2.1.2 Abordagem comportamental

Segundo Dubrin (2006), a abordagem comportamental da liderança tenta especificar como o comportamento dos líderes eficazes difere do comportamento dos menos eficazes. Supõe-se que os líderes são relativamente consistentes no modo como tentam influenciar os membros do grupo em situações diferentes. Um conceito chave é o do estilo de liderança, o padrão de comportamento relativamente consistente que caracteriza um líder. Grande parte dessa consistência ocorre porque um estilo de liderança é baseado, até certo ponto, na personalidade individual. Apesar da consistência, alguns gerentes podem modificar seu estilo se a situação exigir.

Para Bateman e Snell (2011), a abordagem comportamental diminuiu a importância das características pessoais em favor dos comportamentos efetivamente exibidos pelos líderes. Estudos sobre o comportamento de liderança consideram até que ponto os líderes enfatizam a realização de tarefas frente à manutenção do grupo e até que ponto os líderes convidam os funcionários a participar da tomada de decisões.

Conforme Chiavenato (2005), a abordagem comportamental trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, que alteraram completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável.

2.2.1.2 Teorias Situacionais da Liderança

Para Chiavenato (2004), as teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para todo e qualquer situação. As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo a situação. A identificação de um líder depende da posição estratégica que ele ocupa dentro da cadeia de comunicações e não apenas de suas características de personalidade. A abordagem situacional da liderança passou a ganhar predominância na teoria administrativa.

De acordo com Robbins (2002), a teoria da liderança situacional tem um apelo intuitivo. Ela reconhece a importância dos liderados e baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores. A ênfase nos liderados, no que se refere à eficácia da liderança reflete a realidade de que são eles que aceitam ou não um líder. Independentemente do que fizer o líder, a eficácia dependerá das ações de seus liderados. Essa é uma dimensão importante que foi menosprezada ou pouco enfatizada na maioria das teorias sobre liderança.

Conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998), abordagem de liderança situacional exige que o líder desenvolva a capacidade de diagnosticar a necessidade das situações para poder escolher e implementar a resposta adequada de liderança. A teoria dá atenção específica para os liderados e os seus sentimentos quanto à tarefa em questão. Também sugere que um líder eficaz precisa reavaliar constantemente as situações, dando atenção especial às mudanças que surgem no nível de maturidade das pessoas envolvidas no trabalho.

2.2.1.3 Teoria Contingencial de Fiedler

Para Vugt e Ahuja (2012), a teoria contingencial sustenta que não há um único estilo bem-sucedido de liderança; a liderança eficaz é contingente a vários fatores diferentes, como o tipo de organização envolvido e a meta a ser atingida. Um pioneiro dessa maneira de pensar foi Fred Fiedler. Para ele, três fatores são cruciais para se decidir que tipo de liderança é adequado a uma determinada tarefa: a

relação entre líder e seguidores; o tipo de tarefa a ser realizada; e quanto poder o líder exerce sobre os subordinados.

Conforme Bowditch e Buono (2004), uma das teorias contingenciais clássicas provém do trabalho de Fred Fidler, que propõe que a liderança eficaz é baseada no grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ele exerça influência sobre o grupo. Segundo o modelo de Fidler, há três variáveis situacionais básicas que influenciam a favorabilidade de uma situação para um líder:

1. Relações entre líder e membros do grupo, em termos de confiança e respeito;
2. Estrutura da tarefa, ou até que ponto a tarefa do grupo está definida;
3. Posição de poder do líder, ou o grau de poder e influência que um líder tem sobre seus subordinados.

Segundo Venetianer (2004), o conceito de comportamento contingencial subentende ainda que deve existir adaptabilidade hierárquica bidirecional, ou seja os dirigentes também devem amoldar seu comportamento ao dos seus comandados para que consigam maximizar os resultados das respectivas equipes.

2.2.1.4 Teoria Caminho-Meta

Para Dubrin (2006), a teoria caminho-meta de liderança especifica o que o líder deve fazer para conseguir alto moral e produtividade em determinada situação. A expressão caminho-meta refere-se a uma ênfase em ajudar os empregados a encontrar o caminho correto para atingir a meta. Uma importante contribuição da teoria caminho-meta é o fato de que ela tanto especifica o que os líderes precisam fazer em diferentes situações quanto explica as razões implícitas em tal comportamento.

De acordo com Soto (2002), no processo de trajetória-meta os líderes identificam as necessidades dos empregados, fixam-lhes metas apropriadas e depois vinculam o cumprimento dessas metas com recompensas mediante a clareza das relações de expectativas e a respectiva instrumentação elimina-se as barreiras

para o desempenho e oferece-se assessoria aos empregados. O resultado do processo é a satisfação no trabalho, a aceitação do líder e maior motivação.

Segundo Robbins (2002), a teoria da meta e do caminho argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Os termos meta e caminho derivam da convicção de que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos, tornando a jornada mais fácil ao reduzir os seus obstáculos.

2.2.2 Estilos de Liderança

Segundo Chiavenato (1997), dentre os vários tipos de liderança, os principais são autocrático, democrático e liberal.

Quadro 3: Tipos de liderança

Líder autocrático	Chamado de liderança autoritária ou diretiva, é aquele centralizador, que toma decisões sem consultar seus liderados, inclusive no que se refere à determinação das tarefas e seu modo de realização. Na Liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.
Líder democrático	Também conhecido como liderança participativa ou consultiva, é o tipo de liderança voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Envolve seu grupo nas decisões, incentiva a participação, busca delegar autoridade e

Continuação

	<p>fornece orientações que visam o desenvolvimento do grupo. Aqui as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com o debate. A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios, usa o feedback como uma forma de treinamento de seus colaboradores.</p>
Líder liberal	<p>Deixa o grupo atuar como desejar, não assumindo o seu papel de líder. Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissezfaire, laissezaller, laissezpasser, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a Liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.</p>

Fonte: Chiavenato (1997)

Quadro 4: Aspectos dos estilos de liderança

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e definidas pelo grupo, e orientados pelo líder.

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança Democrática
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providencias para a execução de tarefas, sem aplicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas e do grupo. Nenhuma participação do líder.	O líder é objetivo e limitado aos fatos nos elogios ou criticas. Trabalha como orientador da equipe.
Comportamento do lider	O líder é denominador e pessoal nos elogios e nas criticas ao grupo.	O líder assume papel de membro do grupo e atua somente quando solicitado.	O líder é objetivo e limitado aos fatos nos elogios ou criticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: Chiavenato (2000).

2.2.3 Estilos de Liderança Baseado na Inteligência Emocional

Segundo Goleman (2002), apresenta os conceitos de liderança baseado em seus estudos e pesquisas sobre a inteligência emocional, focado no papel das lideranças dentro das organizações. O mesmo classifica as lideranças da seguinte forma:

Quadro 5: Estilos de liderança baseada na Inteligência Emocional

Líderes Ressonantes	É empático e expressa esse sentimento ao grupo. Esse tipo de ressonância reforça a sincronia da equipe fazendo com que as pessoas sintam-se compreendidas (valorizadas) e comprometidas com suas atividades profissionais compartilhando idéias, aprendendo uns com os outros, tomando decisões de maneira colaborativa. Exemplos de líderes ressonantes: visionário, conselheiro, agregador, empreendedor, democrático, carismático e servidor.
Líderes Dissonantes	Não só é desprovido de empatia, como não transmite confiança nos atos e nas palavras que professa, visa benefício próprio e não coletivo. Pode parecer eficaz em curto prazo, mas suas atitudes desmentem seu aparente sucesso. Esse líder ressoa exclusivamente o lado negativo do aspecto emocional, estimulando o lado negativo do conflito e, mais cedo ou mais tarde acaba por contagiar e exaurir as pessoas, gerando conflitos ingerenciáveis. Exemplos de líderes dissonantes: agressivo, despótico, autocrático, arrogante.

Fonte: Goleman (2002)

2.2.4 A Influência Emocional do Líder

Segundo Marinho (2006), Estudos mostram que a influência emocional do líder é exercida diretamente ou indiretamente, de maneiras distintas e por diferentes razões. A seguir, alguns resultados das pesquisas sobre influência emocional do líder:

Quadro 6: Influência emocional do líder

Os seguidores olham o líder em busca de empatia e apoio emocional. A compreensão desse importante papel para as emoções no ambiente de trabalho distingue os melhores líderes do restante das pessoas, tanto em termos de desempenho e resultados financeiros como em outros aspectos menos tangíveis, como moral elevado, motivação e comprometimento.
O líder desempenha papel fundamental em determinar o clima e a situação emocional da equipe, pois é natural que as pessoas prestem atenção extra aos sentimentos e comportamento do líder, uma vez que o seu ponto de vista geralmente tem um peso adicional nas decisões e atitudes da equipe.
Emoções negativas na equipe, especialmente raiva, ansiedade e insegurança, desviam a atenção da tarefa a ser feita, prejudicando significativamente o trabalho.
Boas relações humanas entre líderes e liderados, bem como o bem-estarem emocional da equipe, produzem maior eficiência mental, ajudam as pessoas a entender melhor as informações, a ser mais flexíveis na maneira de pensar, a ter discernimento e a tomar melhores decisões.
Líderes que atuam com empatia capacitam a equipe a manter relacionamentos eficazes entre si e com o resto da organização. Empatia significa levar as considerações os sentimentos e necessidades a equipe, dos subordinados e dos clientes, criando um clima de interesse mútuo dentro da organização e com os respectivos clientes.

Fonte:Marinho(2006).

2.2.5 A Importância da Liderança

De acordo com Nascimento (2012), a liderança é um papel-chave no novo cenário, sem apego em ideologias, mas com preocupação central no processo de desenvolvimento e na busca por resultados práticos. É essencial disseminar o conhecimento certo objetivando construir uma base sólida, adquirindo as qualificações e técnicas necessárias para aplicar esse conhecimento em situações ambíguas. A visão deve determinar a direção a ser seguida e a valorização para se atingir o alvo, com adoção de postura flexível, fazendo em todo processo os ajustes adequados e necessários.

Ainda segundo Nascimento (2012), o líder deve ser capaz de inspirar seus colaboradores, despertando a curiosidade e a ousadia em assumir responsabilidade e riscos inerentes a sua área de atuação. Despertar ousadia significa sobrevivência no mundo corporativo, é impossível ficar apenas observando enquanto os fatos ocorrem, sob pena de acomodação ou desaparecimento.

Conforme Barrett (1998), o mundo está buscando um novo tipo de liderança corporativa - uma que seja capaz de efetivar oportunidades de ganho inerentes a uma cultura corporativa que apoie responsabilidade social, administração ambiental e realização do empregado. As empresas estão descobrindo que longe de ser um fardo, a atenção a essas três áreas esta se tornando um ingrediente chave em sua receita para o sucesso. Os líderes esclarecidos estão encontrando um equilíbrio dinâmico entre os interesses da corporação, dos trabalhadores, da comunidade local e da sociedade. Estão reconhecendo que o único meio de aumentar os níveis de produtividade e inovação necessários à sobrevivência e prosperidade no século XXI será transformar radicalmente seus valores corporativos.

2.3 EMOÇÃO

Segundo Cooper e Sawaf (1997), as emoções constituem a fonte mais poderosa de orientação, autenticidade e energia humanas e podem oferecer sabedoria intuitiva. Os sentimentos nos proporcionam uma informação vital e potencialmente proveitosa em cada minuto do dia. É esse flashback que acende o gênio criativo, o mantém honesto consigo mesmo, molda relacionamentos na base da confiança, proporcionam uma bússola interna para sua vida e sua carreira, orientando-o para possibilidades inesperadas.

De acordo com Soto (2002), a emoção é definida como qualquer agitação e transtorno da mente, o sentimento, a paixão; qualquer estado mental veemente ou excitado. Sendo ainda um estado interno (fisiológico e mental) do organismo que pode ser analisado a partir de uma dupla perspectiva provocada pela resposta interna do sujeito diante de um estímulo percebido como agradável ou desagradável.

Para Pinto (2001), a emoção é uma experiência subjetiva que envolve a pessoa toda, a mente e o corpo. É uma reação complexa desencadeada por um estímulo ou pensamento e envolve reações orgânicas e sensações pessoais. É uma

resposta que envolve diferentes componentes, nomeadamente uma reação observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjetiva.

Segundo Braghirolli (1998) as emoções são complexos estados de excitação de que participa o organismo todo. O termo emoções é usado também para significar os sentimentos e estados afetivos em geral. E os aspectos que compõem a emoção, são a experiência individual, interna e a expressão comportamental, externa. Ou seja, a sensação que a emoção provoca no indivíduo internamente e suas reações comportamentais.

2.3.1 Aprendizagem emocional

Conforme Cooper e Sawaf (1997), ao contrário do que se pensa, as emoções raramente são invasivas, sua interferência quase sempre é inteligente, sensível, benéfica e mesmo sábia. Elas são uma fonte primária de motivação, informação (feedback), força pessoal, inovação e influência. Na maioria das vezes, as emoções não se opõem ao bom senso e ao raciocínio; pelo contrário, elas os inspiram e estimulam, ligando-se ao sucesso e à lucratividade.

Para Soto (2002), a aprendizagem emocional é formada por três capacidades: a capacidade para compreender as emoções, a capacidade para expressá-las de uma maneira produtiva e a capacidade para captar as emoções dos outros e sentir empatia em relação a elas.

Ainda segundo Soto (2002), ter capacidades emocionais significa ser capaz de conduzir as próprias emoções de tal maneira que melhore seu desenvolvimento pessoal e sua qualidade de vida. A aprendizagem das emoções melhora as relações, cria responsabilidades afetivas entre as pessoas, faz o trabalho mais corporativo e facilita o sentimento de comunidade.

De acordo com Cerqueira e Facirolli (2013), as aptidões emocionais estão trazendo mudanças radicais nos ambientes das organizações, já que não há mais dúvida de que as relações interpessoais entre os seus profissionais constituem um fator prioritário à conquista da excelência em todas as esferas. Lógica e intuição prometem fazer a parceria definitiva no paradigma da empresa do terceiro milênio, reafirmando o pensamento de que só quem se conecta com o invisível consegue fazer o impossível.

2.3.2 Importância das emoções

Conforme Goleman (1995), quando investigam por que a evolução da espécie humana à emoção um papel tão especial em nosso psiquismo, os sociólogos verificam que, em momentos decisivos, ocorreu uma ascendência do coração sobre a razão. São as emoções que orientam quando diante de um impasse e quando se tem de tomar providências importantes demais para que sejam deixadas a cargo unicamente do intelecto - em situações de perigo, na experimentação da dor causada por uma perda, na necessidade de não perder a perfectivo apesar dos percalços na ligação com um companheiro, na ligação de uma família. Cada tipo de emoção que se vivencia, predispõe para uma ação imediata; cada uma sinaliza para uma direção que, nos recorrentes desafios enfrentados pelo ser humano, provou ser a mais acertada.

Para Soto (2002), a emoção é o elo de grande importância na cadeia causal do comportamento humano e assumi papel significativo no processo motivacional, enquanto este requer ótimo nível de grau de ativação, alerta ou excitação do organismo, o qual é produto das mudanças fisiológicas subseqüentes à ativação do sistema nervoso.

Segundo Bastos (2008), as emoções oferecem informações sobre a própria pessoa, não se deve reprimi-las, mas sim compreendê-las, para que possa obter um resultado mais produtivo, utilizando-as de melhor forma possível. Se prestarem mais atenção à informação que as emoções proporcionam, pode se mudar a conduta, rendimento e pensamento com objetivo de modificar as situações ao seu redor.

2.4 O QUE É INTELIGÊNCIA

De acordo com Antunes (2008), a palavra "inteligência" tem sua origem na junção de duas palavras latinas: inter = entre e eligere = escolher. Em seu sentido mais amplo, significa a capacidade cerebral pela qual conseguimos penetrar na compreensão das coisas escolhendo o melhor caminho. A formação de idéias, o juízo e o raciocínio são frequentemente apontados como atos essenciais à inteligência.

2.4.1 Tipos de inteligência

Segundo Gardner (2001), em 1979, o professor Howard Gardner criou o “projeto Zero de Harvard”, que foi apontado como o projeto que deu origem a teoria das inteligências múltiplas. Através deste projeto, Gardner (2001) identificou sete inteligências humanas distintas, sendo elas: Inteligência Lingüística, Inteligência Lógico-Matemática, Inteligência Cinestésica, Inteligência Espacial, Inteligência Musical, Inteligência Interpessoal e Inteligência Intrapessoal.

Ainda de acordo com Gardner (2001) Inteligência Lingüística diz respeito à habilidade de lidar de forma criativa com as palavras; a Inteligência Lógico-Matemática faz menção à capacidade que a pessoa tem para solucionar problemas envolvendo números e demais elementos matemáticos, isto é, habilidades para o raciocínio dedutivo; a Inteligência Cinestésica faz referência à capacidade de utilizar seu próprio corpo de formas diferentes e hábeis.

Gardner (2001), ainda afirma a Inteligência Espacial se refere à noção de espaço e direção; a Inteligência Musical relaciona à capacidade de organizar sons de modo criativo; a Inteligência Interpessoal faz referência à habilidade de compreender os outros, o modo como aceitar e conviver com o diferente; e a Inteligência Intrapessoal diz respeito à capacidade de relacionamento consigo mesmo, ou seja, o autoconhecimento, a habilidade de administrar seus sentimentos e emoções a título de seus projetos.

2.5 O QUE É INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Goleman (1999), inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.

Já para Ryback (2000), inteligência emocional é como a capacidade de usar nossa percepção e sensibilidade para identificar os sentimentos que estão por trás da comunicação interpessoal e resistir à tentação de reagir de maneira impulsiva e impensada, sendo receptivos, autênticos e sinceros.

De acordo com Cooper e Sawaf (1997), inteligência emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influência humanas.

Para Soto (2002), inteligência emocional é uma descrição das funções cerebrais e mentais que diz respeito às emoções, é um apelo ao descobrir e ao explorar; em palavras mais simples, é a mente emocional, essa que desde de o surgimento do homem tem sido descrita com imagens, poesias e filosofias.

Segundo Weisinger (2001), a inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Conforme Gardenswartz,Cherbosque e Rowe (2012), a inteligência emocional é a capacidade de entender os sentimentos, tanto seus como dos outros, e de lidar com eles, de maneira saudável e construtiva. Sua capacidade de ser eficaz no mundo diversificado atual, dentro e fora do trabalho, depende dela. Quando tem as ferramentas para controlar o poder das emoções, tem-se a possibilidade de formar equipes energizadas, engajadas e produtivas. Senão, as emoções vão controlar suas interações, seu trabalho em grupo e as colaborações nesse trabalho.

2.5.1 Competências emocionais

Conforme Goleman (1999), competência emocional é a capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho. A inteligência emocional determina todo o potencial humano para aprender as habilidades práticas que estão baseadas em cinco elementos são:

Quadro 7: Habilidades baseadas na Inteligência Emocional

Autopercepção	É reconhecer as próprias emoções e seus defeitos, as pessoas com essa competência sabem que emoções estão sentindo e porquê, dão-se conta dos elos entre sentimento e o que pensam,
----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continuação

	fazem e dizem, reconhecem como seus sentimentos afetam seu desempenho e ainda possuem uma percepção orientadora de seus valores e objetivos.
Auto-regulação	É manter sob controle as emoções e os impulsos perturbadores, as pessoas com essas competências gerenciam bem seus sentimentos, mantêm-se compostas, positivas e impassíveis, mesmo em momentos difíceis e pensam com clareza mantendo-se concentradas sob pressão.
Motivação	É o decidido intuito de melhorar ou atingir um padrão para a excelência as pessoas com essa competência são orientadas para resultados, com um forte empenho em atingir objetivos e padrões, estabelecem metas desafiadoras e assumem riscos calculados, perseguem informações visando reduzir a incerteza de encontrar meios de fazer melhor as coisas aprendendo a melhorar seu desempenho.
Empatia	é perceber sentimentos e as perspectivas de outras pessoas e ter um interesse ativo por suas preocupações as pessoas com essa competência são atentas às dicas emocionais e escutam os outros com atenção, mostram sensibilidade e compreendem as

Continuação

	perspectivas de outras pessoas além de prestar ajuda, com base na compreensão das necessidades e sentimentos das pessoas.
Aptidões Sociais	É utilizar instrumentos eficazes de persuasão as pessoas com essa competência são peritas em persuasão, fazem a sintonia fina das apresentações a fim de atrair quem as ouve, usam estratégias complexas, como a influência indireta, para obter consenso e apoio e ainda orquestram eventos espetaculares a fim de marcar um ponto de vista.

Fonte: Goleman (1999).

2.5.2 Inteligência emocional versus quociente intelectual

Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), nos últimos anos, analisaram-se dados de quase quinhentos modelos de competências de empresas globais. Para determinar de que tipo de capacidade pessoal dependia o desempenho extraordinário apresentado por certas pessoas dentro das organizações, reuniram-se essas capacidades em três categorias: competências exclusivamente técnicas, tais como contabilidade ou planejamento de negócios; habilidades cognitivas, como o raciocínio analítico; e traços reveladores de inteligência emocional, como a consciência de si e a capacidade de relacionar-se.

Ainda segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), a análise de todos os dados de centenas de modelos de competência revelou resultados espantosos. Sem dúvida, o intelecto é, até certo ponto, responsável por um desempenho notável; habilidades cognitivas, como a capacidade de avaliar a situação como um todo, e a visão de longo prazo demonstraram ter muita importância. Entretanto, o cálculo da

razão entre competência técnicas e habilidades puramente cognitivas (algumas das quais correspondem a determinados aspectos do quociente de inteligência, ou QI) e a inteligência emocional nos traços que distinguem líderes extraordinários revelou que as competência relacionadas à IE desempenham um papel cada vez mais significativo à medida que se chega aos níveis mais altos da organização, onde as diferenças de competência técnica são praticamente irrelevantes.

2.5.3 Benefícios da inteligência emocional

Segundo Cooper e Sawaf(1997), a Inteligência Emocional pode fazer diferença para fatores cruciais do sucesso de uma carreira ou de uma empresa, incluindo-se:

- ✓ Tomada de decisão;
- ✓ Liderança;
- ✓ Aproveitamento dos talentos e capacidade de iniciativa de cada um no local de trabalho;
- ✓ Comunicação aberta e honesta;
- ✓ Descontentamento construtivo;
- ✓ Criatividade e inovação;
- ✓ Relacionamentos na base da confiança e trabalho em equipe;
- ✓ Compromisso, lealdade e responsabilidade;
- ✓ Gerenciamento da mudança;
- ✓ Inovações estratégicas e técnica.

Conforme Guebur, Poletto e Vieira (2007), pessoas que aprendem a desenvolver a inteligência emocional passam a elaborar melhor suas idéias, definem uma personalidade própria e têm mais probabilidade de obter sucesso na vida. Têm habilidade para o trabalho em equipe, conseguem manter o equilíbrio consigo mesmo e com os outros e, além disso, são mais eficientes e cooperativas.

Quadro 8: Vantagens de ter conhecimento sobre Inteligência Emocional

Benefícios de aumentar a inteligência emocional em um mundo diversificado	
PARA VOCÊ	PARA SUA ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Maior autoconfiança • Menos estresse e preocupações • Maior satisfação no trabalho • Mais alegria e satisfação na vida • Menos frustrações • Mais maneiras construtivas de lidar com a raiva • Relações mais tranquilas e harmoniosas • Mais cooperação dos outros • Não ficar "preso" aos outros • Sensação de estar mais no controle de seu ambiente • Mais compreensão dos outros • Capacidade de assumir mais riscos saudáveis • Capacidade de se desprender de expectativas irreais • Mais aptidão para manter conversas difíceis • Melhores maneiras de lidar com o ego dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhora o trabalho em equipe • Melhores maneiras de superar a resistência às mudanças • Melhora na comunicação e nas relações de trabalho • Mais comprometimento, envolvimento e motivação • Maior flexibilidade • Menos conflitos e insatisfações • Mais atitudes positivas • Menos queixas • Solução de problemas mais produtiva • Mais criatividade e inovação de perspectivas diversas • Mais receptividade, franqueza e confiança • Menos rotatividade de funcionários • Menos tempo desperdiçado com atividades não produtivas • Menos intenções ocultas

Fonte: Gardenswartz, Cherbosque e Rowe (2012)

2.5.4 Promovendo mudanças através da Inteligência Emocional

De acordo com Goleman (1995), dentro do grande universo de mudanças que podem ser trabalhadas para melhoria da Inteligência Emocional da liderança, quatro tópicos são primordiais:

Quadro 9: Atitudes que podem melhorar sua inteligência emocional

Controlar as emoções: é essencial para uma boa comunicação. Não importa qual seja o estado de ânimo que se atravessa. O desafio está em manter a serenidade e a compostura. Procurar manter um estado de ânimo neutro é a melhor estratégia na fase de preparação para se lidar com uma pessoa. Até porque isso proporciona certa limpeza emocional, permitindo que o indivíduo se adapte ao que estiver sendo exigido pela situação.

Criticar com habilidade: A crítica feita de forma hábil concentra-se no que a pessoa fez e no que pode fazer, em vez de identificar um traço do caráter da pessoa num trabalho malfeito. Seja específico. Pegue um incidente importante, um fato que ilustre um problema crítico que precise ser resolvido, ou um padrão de deficiência, como a incapacidade de realizar bem determinadas etapas de um serviço. É desmoralizante simplesmente ouvir que estamos fazendo “alguma coisa errada”, sem saber que coisas são essas para que possamos corrigi-las. Concentre-se nos detalhes, dizendo o que a pessoa fez bem, o que fez mal, dando-lhe a oportunidade de mudar. Não faça rodeios, nem seja indireto nem evasivo; isso confundirá a verdadeira mensagem.

Saber ouvir: O verdadeiro líder consegue o respeito de seus liderados, à medida que ouve suas opiniões, idéias, críticas, sugestões e até mesmo dificuldades com relação ao trabalho sem julgamento de valor. De forma geral, as pessoas querem ter a oportunidade de serem ouvidas com respeito. Portanto, saber ouvir é um aspecto da maturidade do líder. Liderança tem mais a ver com a forma de lidar com as pessoas - ouvir, motivar, compartilhar, orientar e delegar - do que quantos funcionários você tem na sua equipe.

Administrar conflitos: Os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral. Aparam as arestas, reconhecem os sentimentos e pontos de vista de todos os lados e redirecionam a energia para um ideal comum.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Reis (2006), o método pode ser definido como o conjunto de procedimentos técnicos utilizados na investigação de fenômenos e o caminho para se chegar à verdade ou alcançar um determinado fim ou objetivos propostos.

Segundo Kahlmeyer - Mertens (2007), o método caracteriza-se como uma abordagem ampla, em nível de abstração superior aos fenômenos da natureza e da sociedade. Para tanto, métodos se definem como um modo de proceder, seja um fazer, uma agir, um conhecer para alcançar um fim previamente projetado.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para Andrade (1995), pesquisa é conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem como objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

De acordo com Ruiz (1996), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo analisar algo já existente sobre o tema pesquisado. A análise é feita através de livros, artigos ou demais documentos. Incluindo também fontes e bibliografia sobre o tema

Conforme Barros e Leheld (2000), para resolver um determinado problema ou adquirir conhecimentos, o pesquisador deverá buscar informações relevantes ao seu problema, através de livros, revistas, entre outros. A análise desse material ou o estudo do mesmo é denominado pesquisa bibliográfica.

Para Marconi e Lakatos (2008), pesquisa bibliográfica ou documental, são coletas de informações de vários gêneros, restrito somente em documentos, sendo que esse pode ser escrito ou não.

3.1.2 Pesquisa descritiva

Segundo Bonat (2009), a pesquisa descritiva não tem como objetivo proposição de soluções, mas sim a descrição de fenômenos. Isso não significa que nessa modalidade de pesquisa não exista a interpretação ou aprofundamento. Aqui,

o objeto é analisado de forma a penetrar em sua natureza, descrevendo todos os seus lados e características.

Para Oliveira (1999), o trabalho descritivo procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social, possibilitando o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Ainda segundo o referenciado autor, é um tipo de estudo que permite ao pesquisador obter uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno. Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

A pesquisadora aplicou no presente estudo a pesquisa bibliográfica e descritiva. Num primeiro momento a pesquisa bibliográfica buscou fundamento teórico do assunto proposto no projeto de pesquisa e posteriormente através da pesquisa descritiva mostrou na prática o que realmente ocorre de fato na empresa.

3.1.3 Abordagem da pesquisa

Essa pesquisa tem como abordagem qualitativa e quantitativa que são conceituadas conforme abaixo:

Conforme Santos e Candeloro (2006), a pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite o acadêmico levantar dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada, a partir de depoimentos dos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo a ser investigado, que leve em conta a idéia de processo, de visão sistemática, de significações e de contexto cultural. Note-se que a pesquisa qualitativa não tem a pretensão de mensurar variáveis, mas de analisar, qualitativamente, de modo indutivo, todas as informações levantadas pelo acadêmico através da aplicação de um instrumento de coleta de dados adequado.

Segundo Gressler (2004), a abordagem qualitativa é utilizada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema, não envolvendo manipulação de variáveis e estudos experimentais. Contrapõe-se à abordagem quantitativa, uma vez que busca levar em consideração todos os componentes de

uma situação em suas interações e influências recíprocas, numa visão holística dos fenômenos.

Para Reis (2008), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. Ela tem o intuito de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, traduzindo em números as informações analisadas e dados coletados.

Segundo Gressler (2004), a abordagem quantitativa caracteriza-se pela formulação de hipóteses, definições operacionais das variáveis, quantificação nas modalidades de coleta de dados e informações, utilização de tratamentos estatísticos. Amplamente utilizada, a abordagem quantitativa tem, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

De acordo com Silva (2009), uma população (ou universo) é um conjunto total de elementos com pelo menos uma característica comum, que delimita quais os elementos que pertencem e quais não pertencem à população. A população pode ser finita ou infinita. Em geral, nos estudos estatísticos, o objetivo é pesquisar uma ou mais características de uma população.

Para Silva (2004), os elementos de uma população são as unidades de observação e análise determinadas pelos objetivos do levantamento. Do ponto de vista matemático, a população é definida como um conjunto de elementos que possuem pelo menos uma característica em comum. Na prática, compreende o agregado dos elementos, devendo ser definida em termos de sua localização no espaço e no tempo.

No caso específico do presente estudo, a característica compartilhada por todos os elementos é que, eles pertencem à mesma empresa.

Conforme Babin (2003), população alvo é grupo completo de objetos ou elementos relevantes para o projeto de pesquisa. São relevantes porque possuem as informações que o projeto de pesquisa se propõe a coletar. Outros fatores práticos podem influenciar a definição da população alvo. Estes incluem o

conhecimento do tópico de interesse, acesso aos elementos (indivíduos, empresas, etc.), disponibilidade dos elementos e de tempo.

Para Braga (2006), censo é o estudo do universo em sua totalidade, ou seja, avaliação de todos os elementos da população. Isso acontece quando a população é finita e é necessário ter informações de todos.

A pesquisa foi realizada em uma loja de departamentos de Criciúma - SC. caracterizada como uma média empresa. A técnica utilizada foi o censo, pois a população da empresa estudada foi pesquisada em sua totalidade, utilizando cem por cento da sua população, sendo 04 funcionários e 01 líder.

Quadro 10: Estruturação da população-alvo

Objetivo Geral	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Identificar quais as competências de liderança relacionadas a inteligência emocional que possui o líder de uma loja de departamentos em Criciúma, SC.	Segundo Semestre 2013	Criciúma	Empresa	Líder e Colaboradores

Fonte:Dados da pesquisa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de fontes primárias. Para Mattar (2001), os dados primários são aqueles coletados com o único objetivo de satisfazer às necessidades da pesquisa.

De acordo com Oliveira, (2002), nessa fase da pesquisa é que é iniciada a prática com aplicação de instrumentos e de técnicas selecionadas com o intuito de coletar os dados de forma precisa. Tanto os instrumentos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema em estudo

Conforme Gil (1991), o questionário se baseia em questões respondidas por escrito pelo pesquisado, o formulário é a técnica de coleta de dados em que o pesquisador elabora as questões previamente e anota as respostas.

A coleta de dados foi feita através de dois questionários, sendo um aplicado com funcionários contendo 20 perguntas fechadas e outro com 60 perguntas fechadas direcionado ao líder de uma loja de departamentos em Criciúma, SC.

Quadro 11: SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Objetivo Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar o que os líderes entendem a respeito da inteligência emocional;	Bibliográfica e Descritiva	Pesquisa de campo ou levantamento	Questionário	Auto administrado com perguntas fechadas	Qualitativa e Quantitativa
Verificar o nível de Inteligência Emocional dos líderes;	Bibliográfica e Descritiva	Pesquisa de campo ou levantamento	Questionário	Auto administrado com perguntas fechadas	Qualitativa e Quantitativa
Esclarecer a empresa a importância do conhecimento do que significa Inteligência Emocional;	Bibliográfica e Descritiva	Pesquisa de campo ou levantamento	Questionário	Auto administrado com perguntas fechadas	Qualitativa e Quantitativa
Estabelecer uma relação entre a inteligência emocional dos líderes e satisfação dos colaboradores da empresa;	Bibliográfica e Descritiva	Pesquisa de campo ou levantamento	Questionário	Auto administrado com perguntas fechadas	Qualitativa e Quantitativa

Fonte:Manual da apostila (2013)

4 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Sexo * Idade Crosstabulation**Quadro 12: Sexo e Idade**

		Idade		Total
		15 À 19	20 À 29	
Sexo	Masculino	0	1	1
	Feminino	1	2	3
Total		1	3	4

Fonte: Dados da pesquisa.

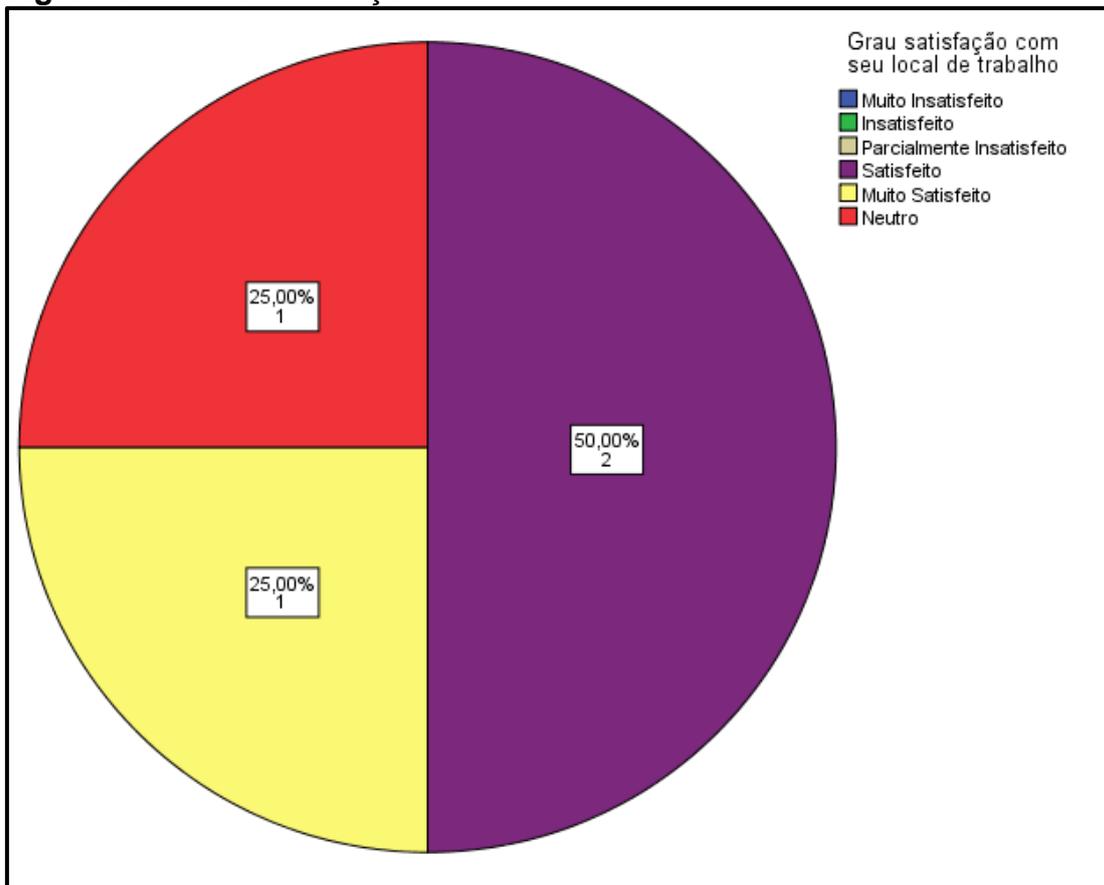
Analisando o quadro 12, pode-se perceber que existem mais mulheres do que homens trabalhando na empresa. Esta empresa possui 1(um) colaborador do sexo masculino, correspondendo a idade de 20 à 29 anos. E 3 (três) colaboradoras do sexo feminino, correspondendo 1(um) com idade de 15 à 19 anos e as outras 2 (duas) com idade de 20 à 29 anos.

Sexo * Escolaridade Crosstabulation**Quadro 13 - Sexo e Escolaridade**

		Escolaridade		Total
		2º Grau Completo	Nível Superior Incompleto	
Sexo	Masculino	0	1	1
	Feminino	2	1	3
Total		2	2	4

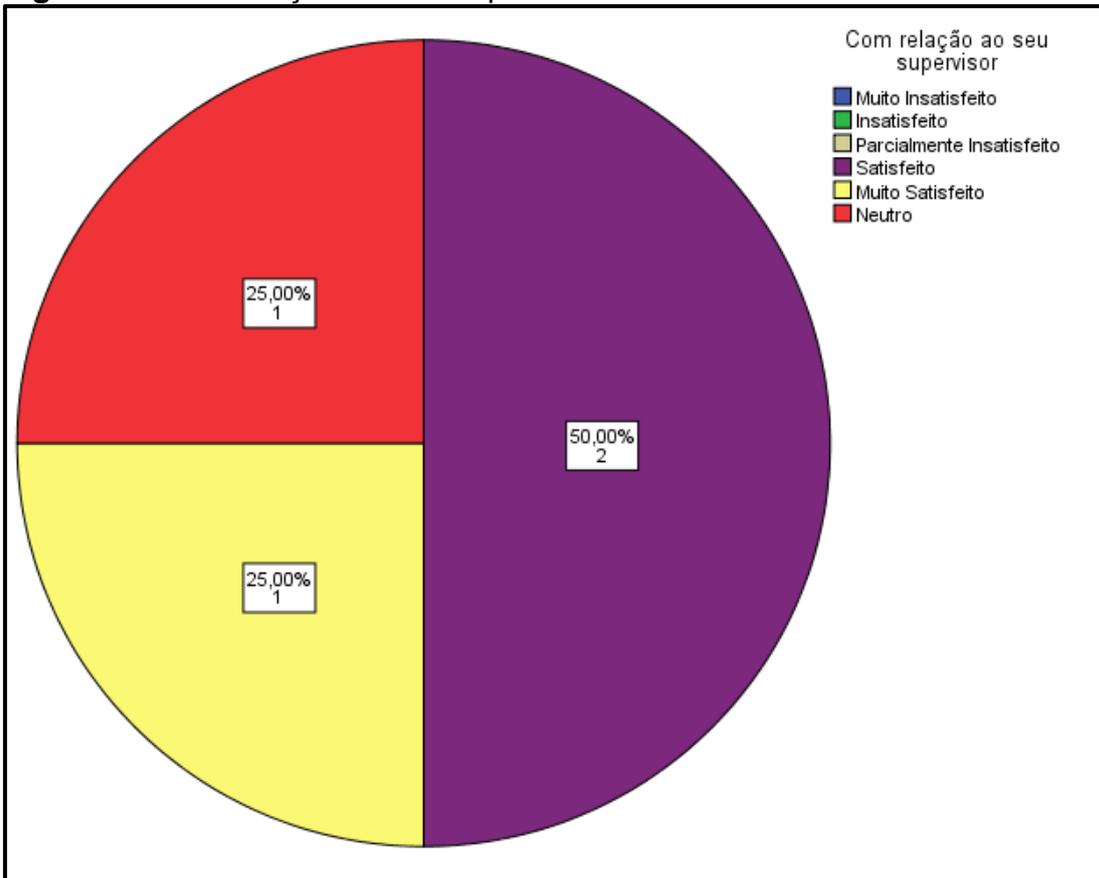
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o quadro 13, pode-se dizer que esta empresa possui 1 (um) colaborador do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino. Correspondendo a 2 (dois) colaboradores com 2º grau completo, 1 (um) com nível superior incompleto e 1 (um) com nível superior completo.

Figura 1 -Grau de satisfação com seu local de trabalho

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

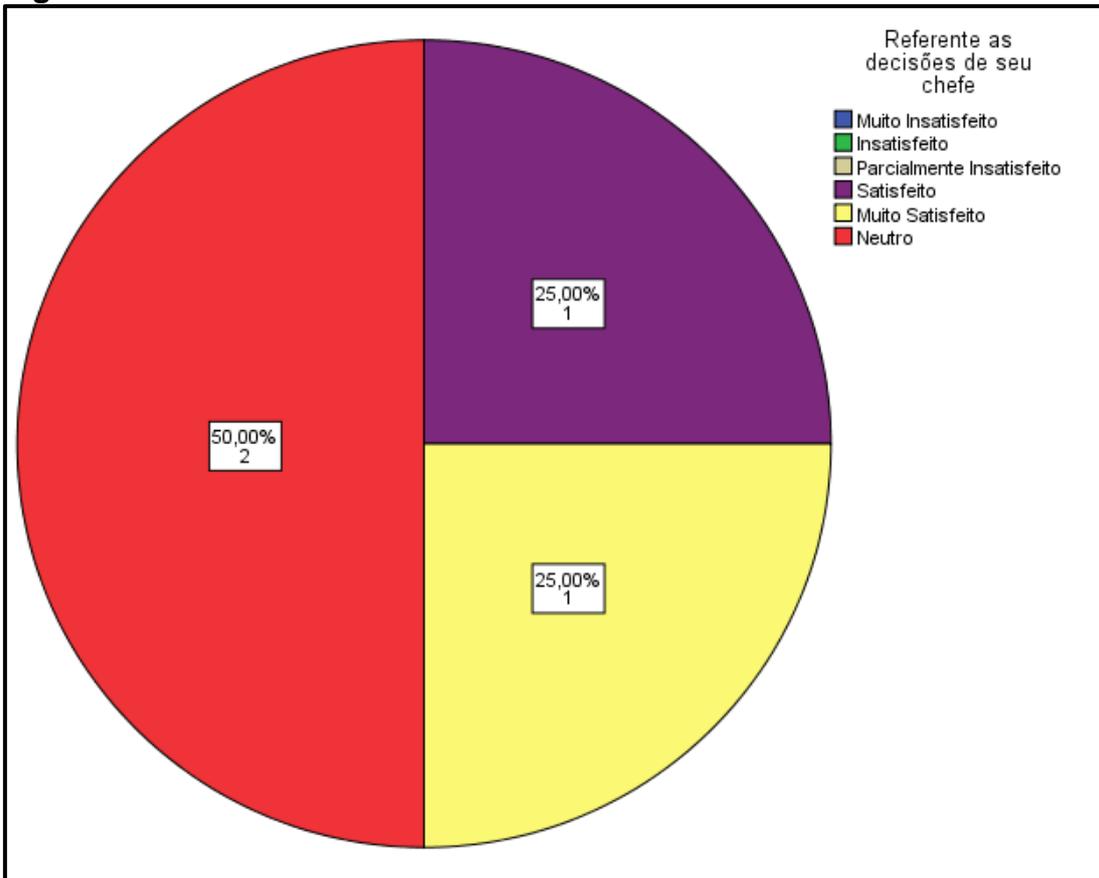
Através da análise da figura 1, pode-se perceber que 2 (dois) dos colaboradores (50%) estão satisfeitos, 1 (um) colaborador está muito satisfeito (25%) e 1 (um) está neutro (25%).

Figura 2 - Com relação ao seu supervisor

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Com base na figura 2, é presumível que a relação entre colaboradores e supervisor está bom, ou seja, dos colaboradores 2 (dois) estão satisfeitos (50%), 1 (um) está muito satisfeito (25%) e outro está neutro (25%).

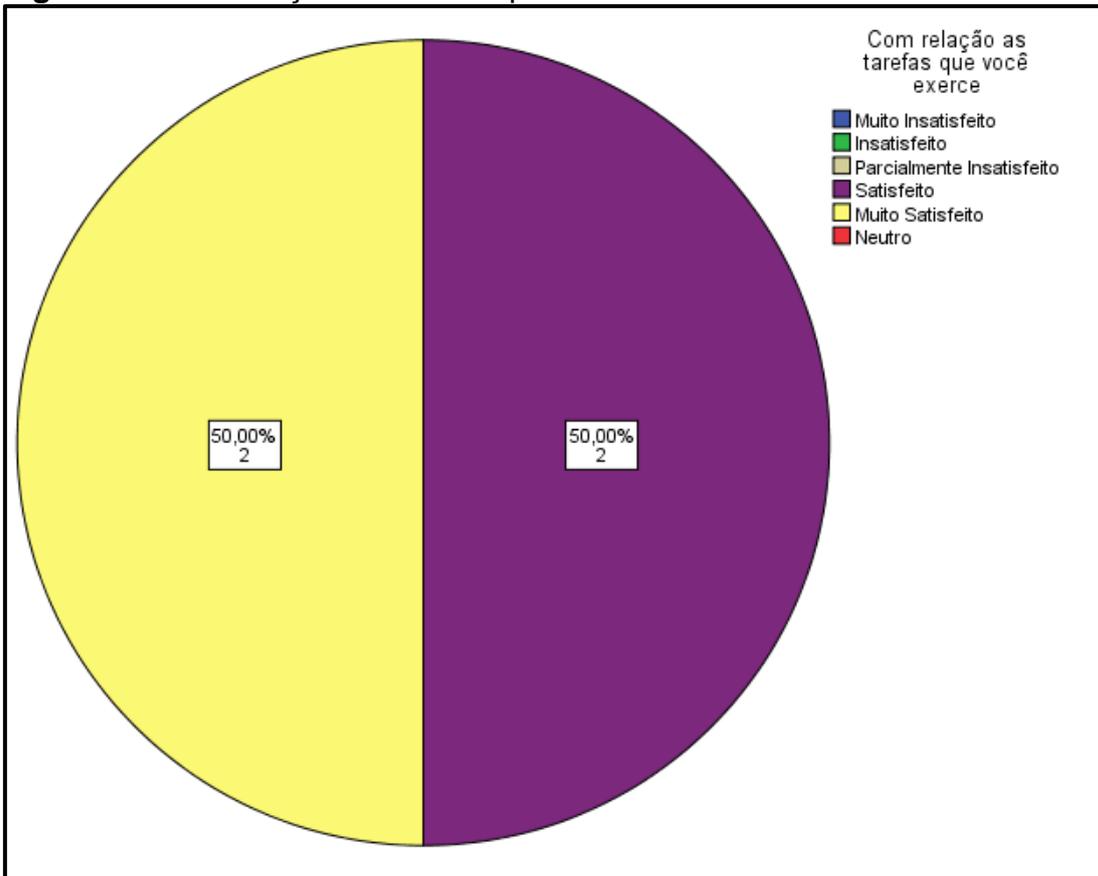
Figura 3 - Referente as decisões de seu chefe:



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com a figura 3, observa-se que 1 (um) dos colaboradores está satisfeito (25%), 1 (um) está muito satisfeito (25%) e 2 (dois) se consideram neutros (50%).

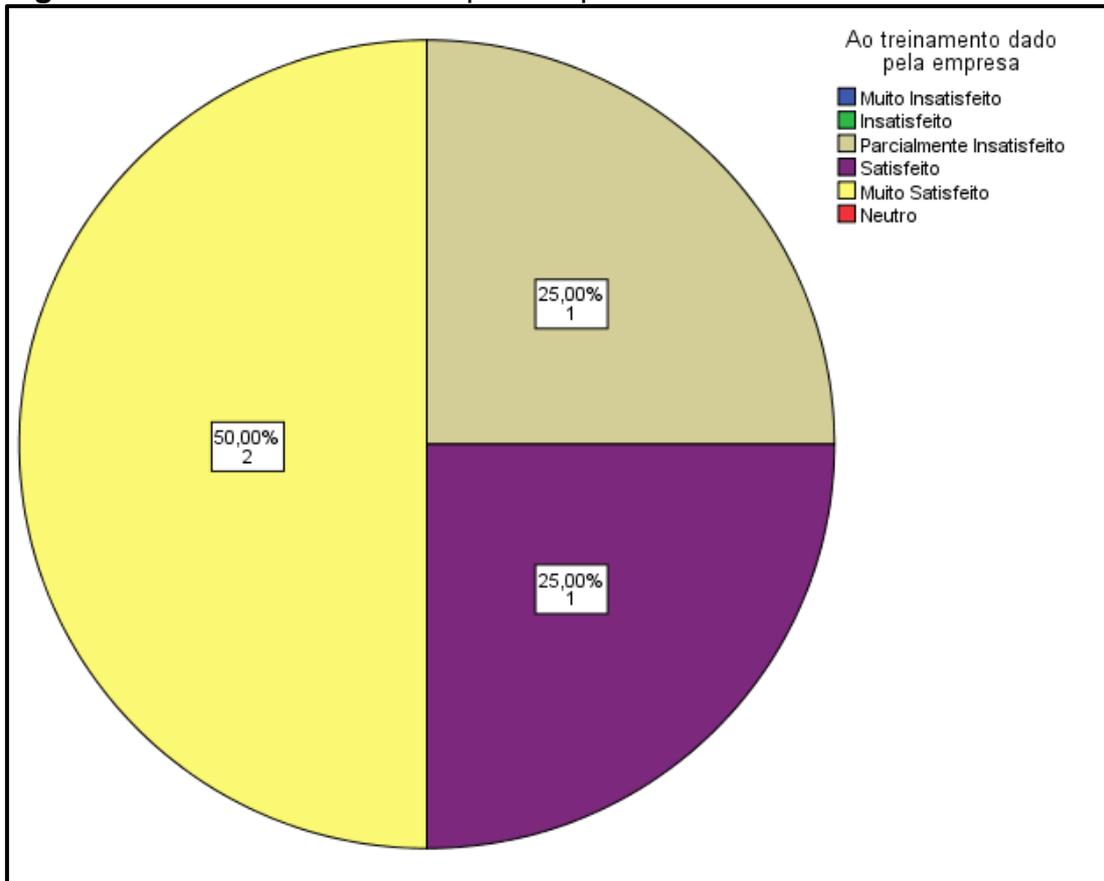
Figura 4 - Com relação as tarefas que você exerce



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

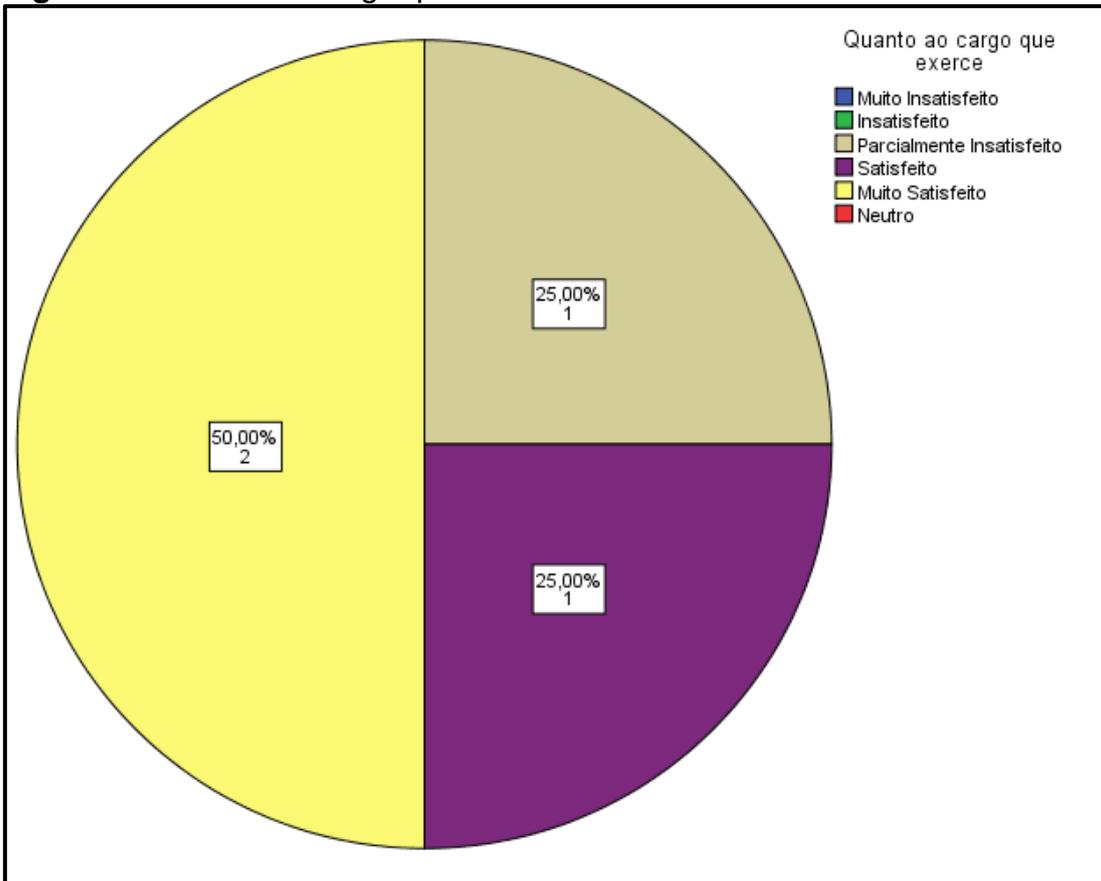
Analisando a figura 04, observa-se que 2 (dois) dos colaboradores estão satisfeitos (50%) e 2 (dois) estão muito satisfeitos (50%).

Figura 5 - Ao treinamento dado pela empresa



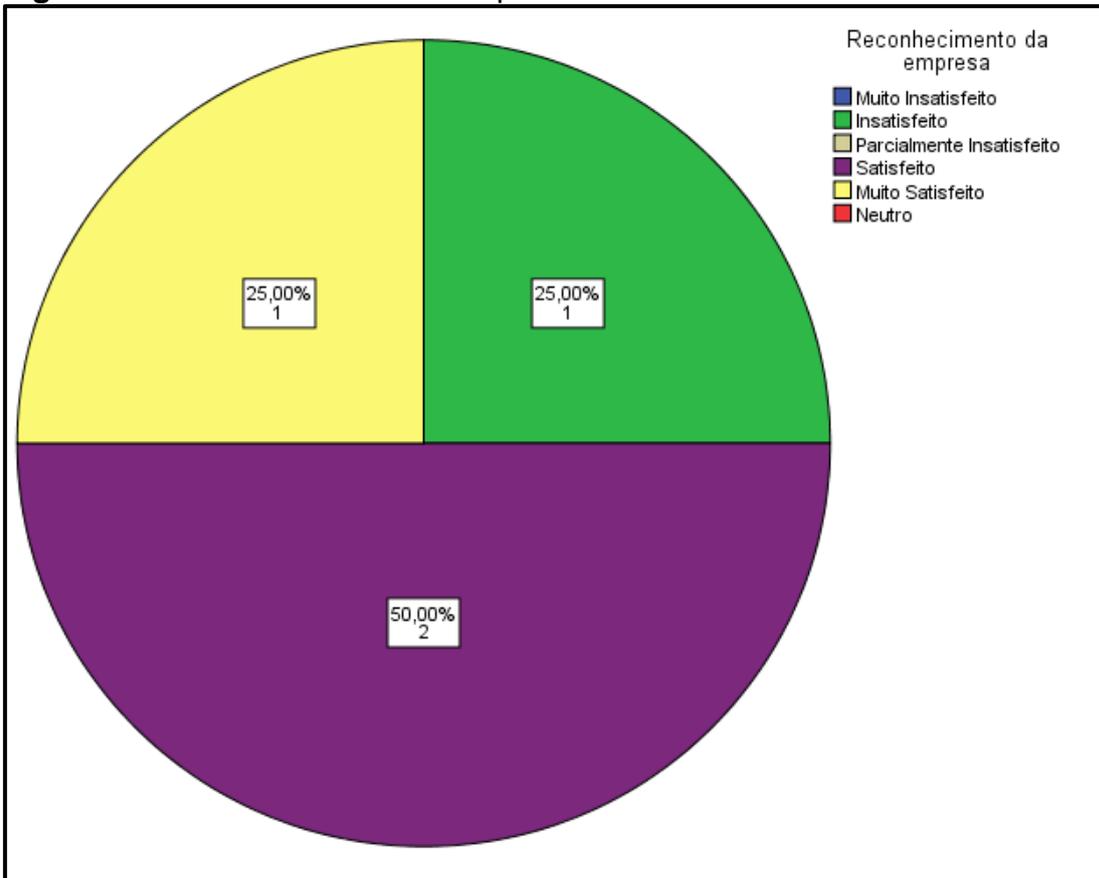
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Avaliando a figura 5, percebe-se que 1 (um) colaborador está parcialmente insatisfeito (25%), 1 (um) está satisfeito (25%) e 2 (dois) muito satisfeitos (50%).

Figura 6 - Quanto ao cargo que exerce

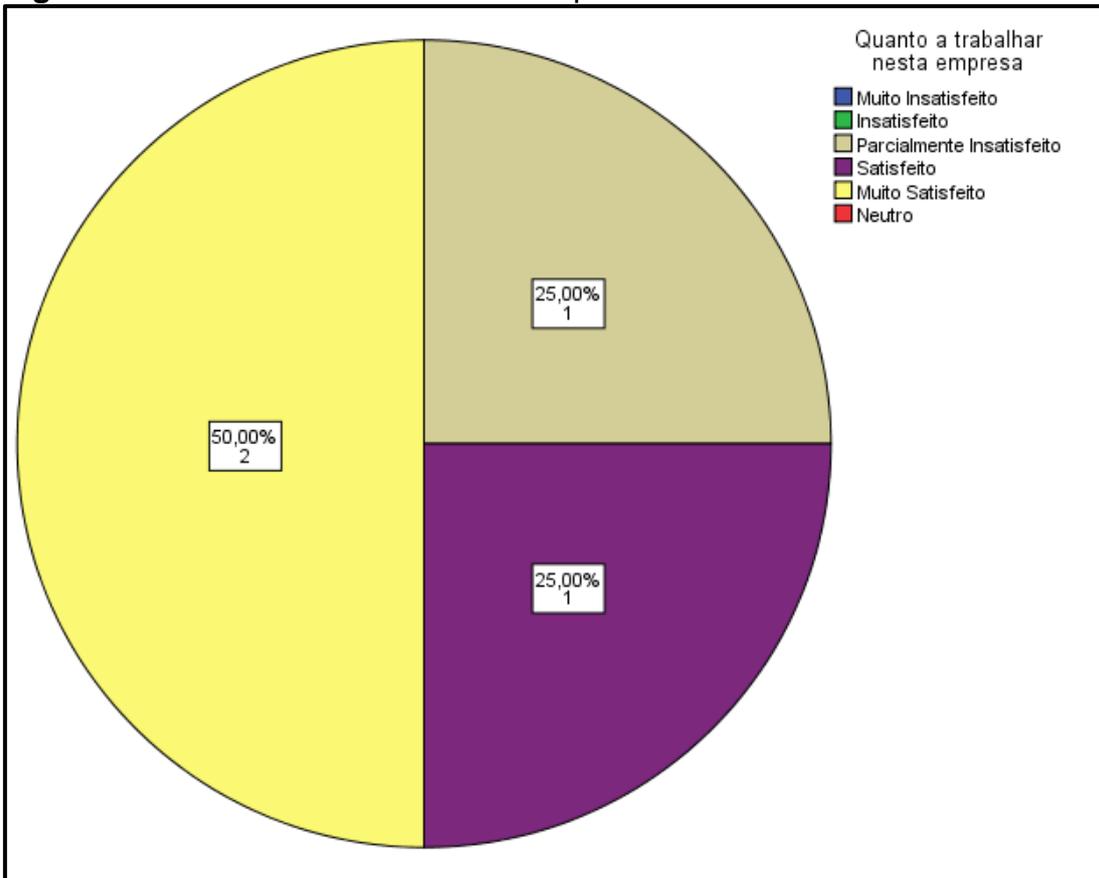
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Conforme análise da figura 6, pode-se dizer que 1 (um) colaborador está parcialmente insatisfeito (25%), 1 (um) está satisfeito (25%) e 2 (dois) estão muito satisfeitos.

Figura 7 - Reconhecimento da empresa

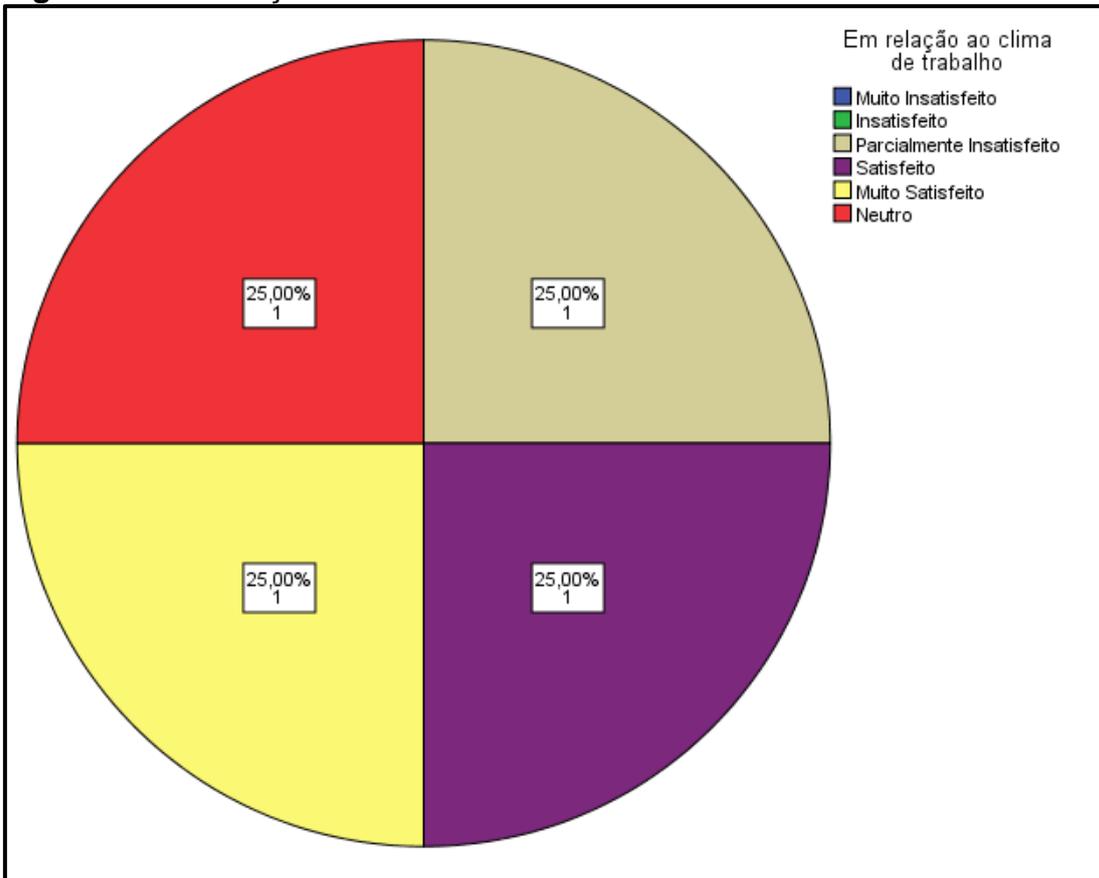
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Segundo análise da figura 7, pode-se dizer 1 (um) colaborador está insatisfeito (25%), 2 (dois) estão satisfeitos (50%) e 1 (um) colaborador está muito satisfeito (25%).

Figura 8 - Quanto a trabalhar nessa empresa

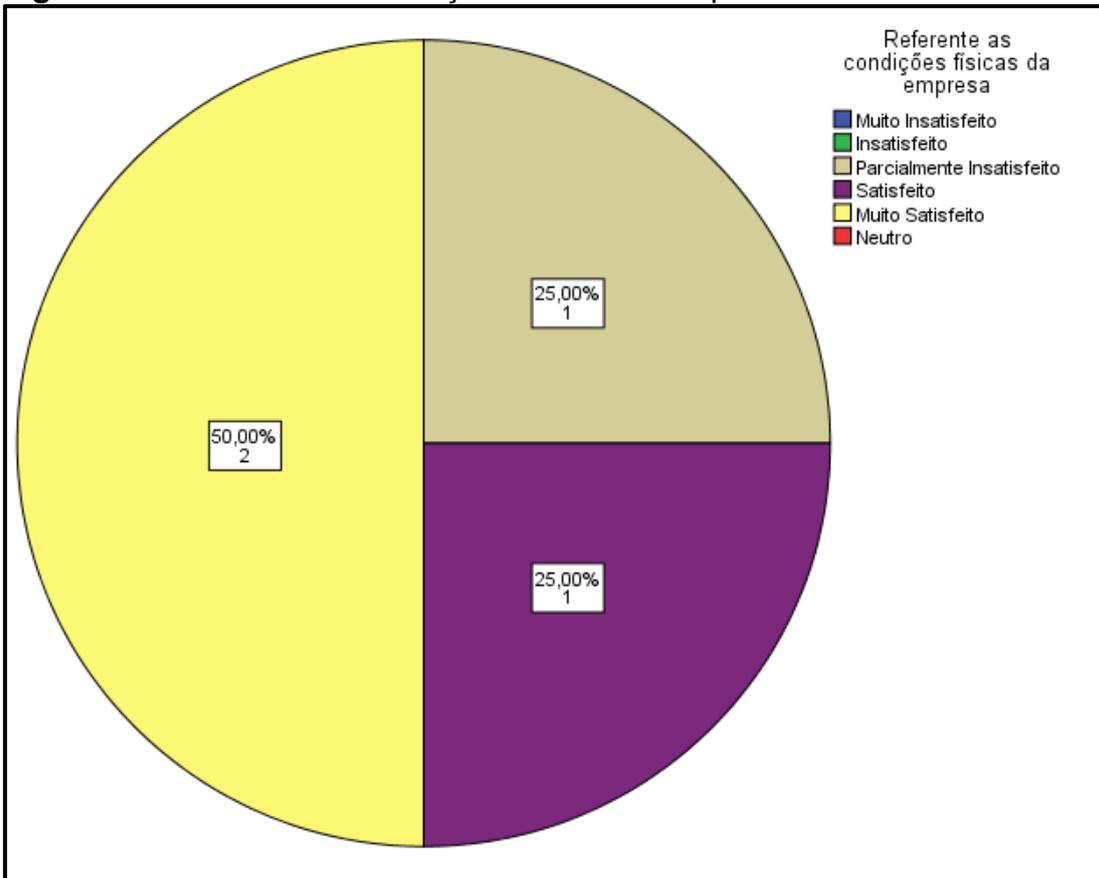
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Considerando a figura 8, percebe-se que 1 (um) está parcialmente insatisfeito (25%), 1 (um) está satisfeito (25%), 2 (dois) estão muito satisfeitos (50%).

Figura 9 - Em relação ao clima de trabalho

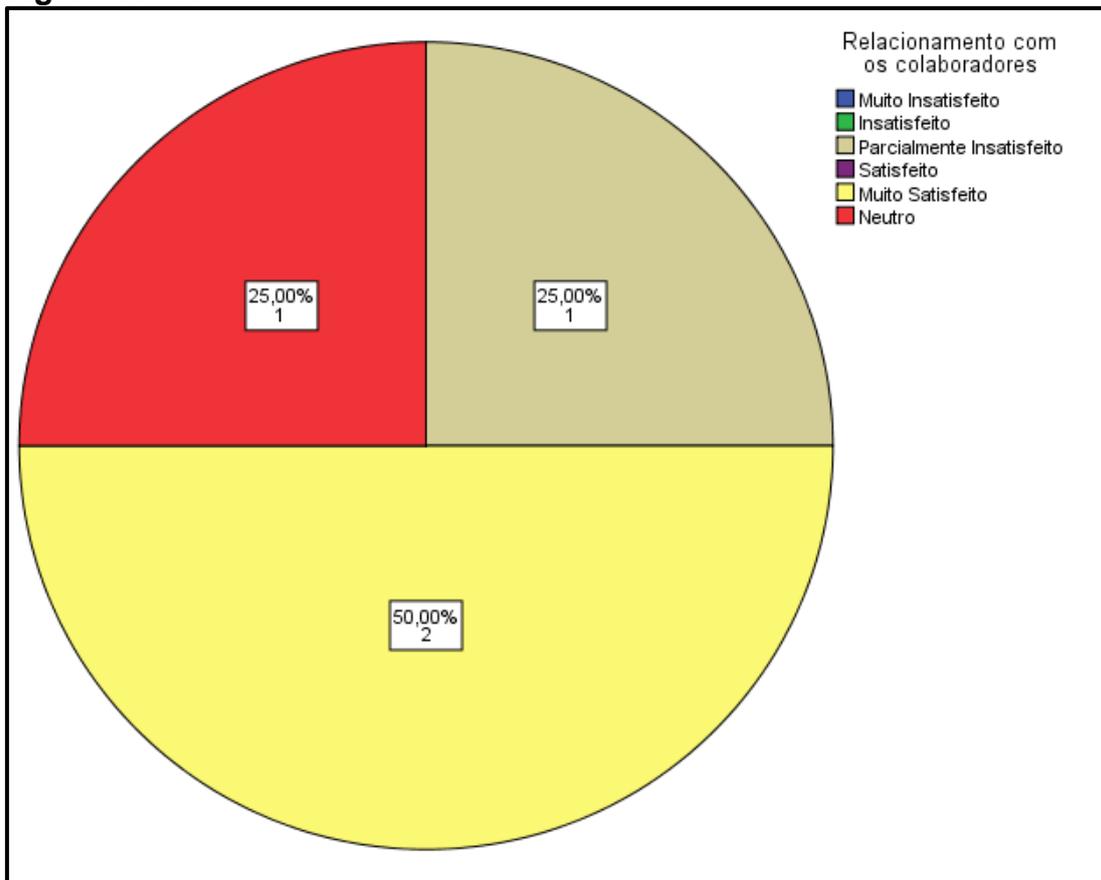
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

De acordo com a figura 9, percebe-se que 1 (um) está parcialmente insatisfeito (25%), 1 (um) está satisfeito (25%), 1 (um) está muito satisfeito (25%) e outro neutro (25%).

Figura 10 - Referente as condições físicas da empresa

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

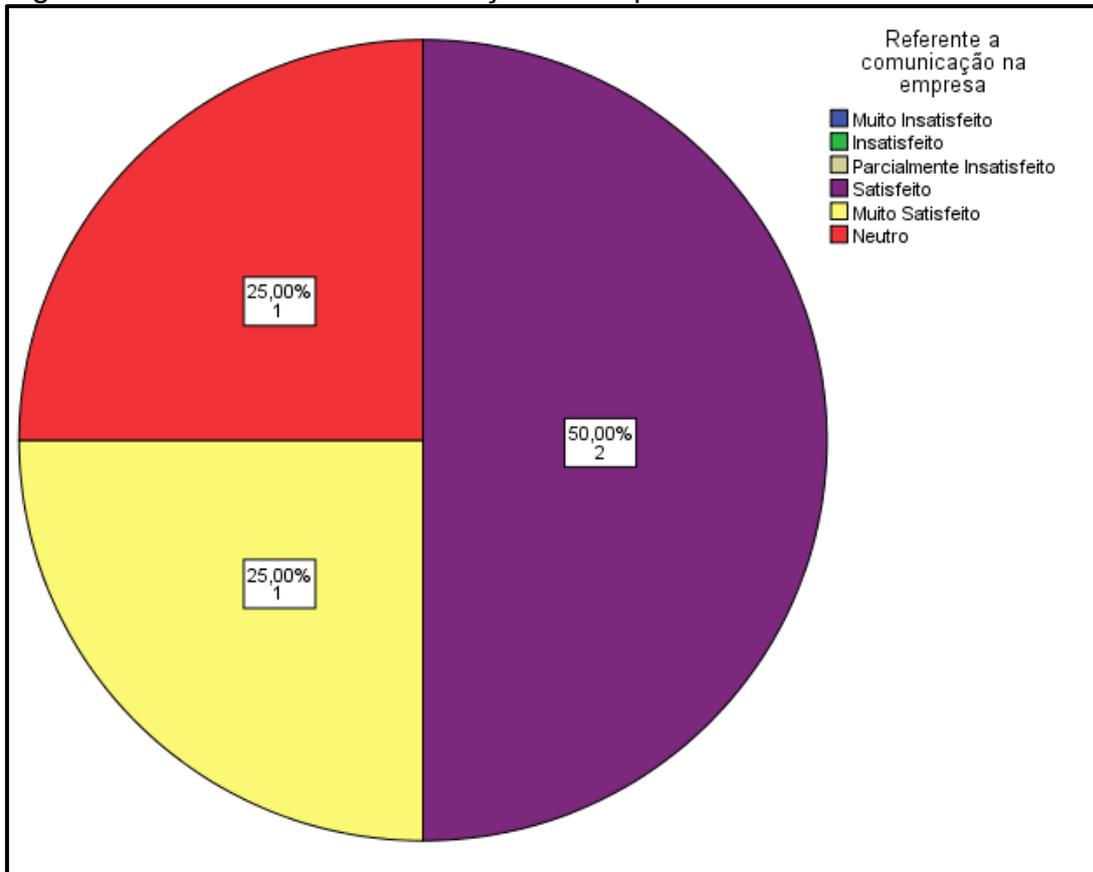
Analisando a figura 10, pode-se dizer que 2 (dois) dos colaboradores estão muito satisfeitos (50%), 1 (um) está satisfeito (25%) e 1 (um) está parcialmente insatisfeito (25%).

Figura 11 - Relacionamento com os colaboradores

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

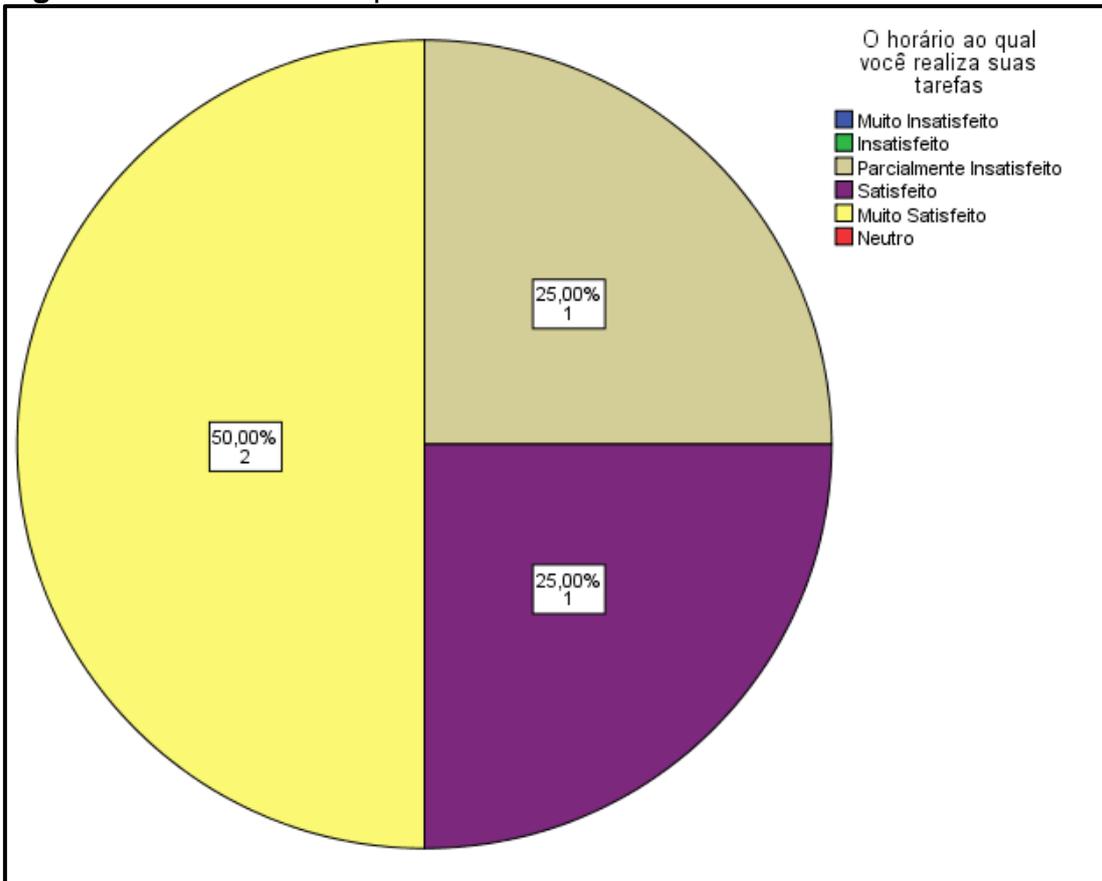
Conforme a figura 11, pode-se dizer que 2 (dois) dos colaboradores estão muito satisfeitos (50%), 1 (um) está parcialmente insatisfeito (25%) e 1 (um) considera-se neutro (25%).

Figura 12 - Referente a comunicação na empresa



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

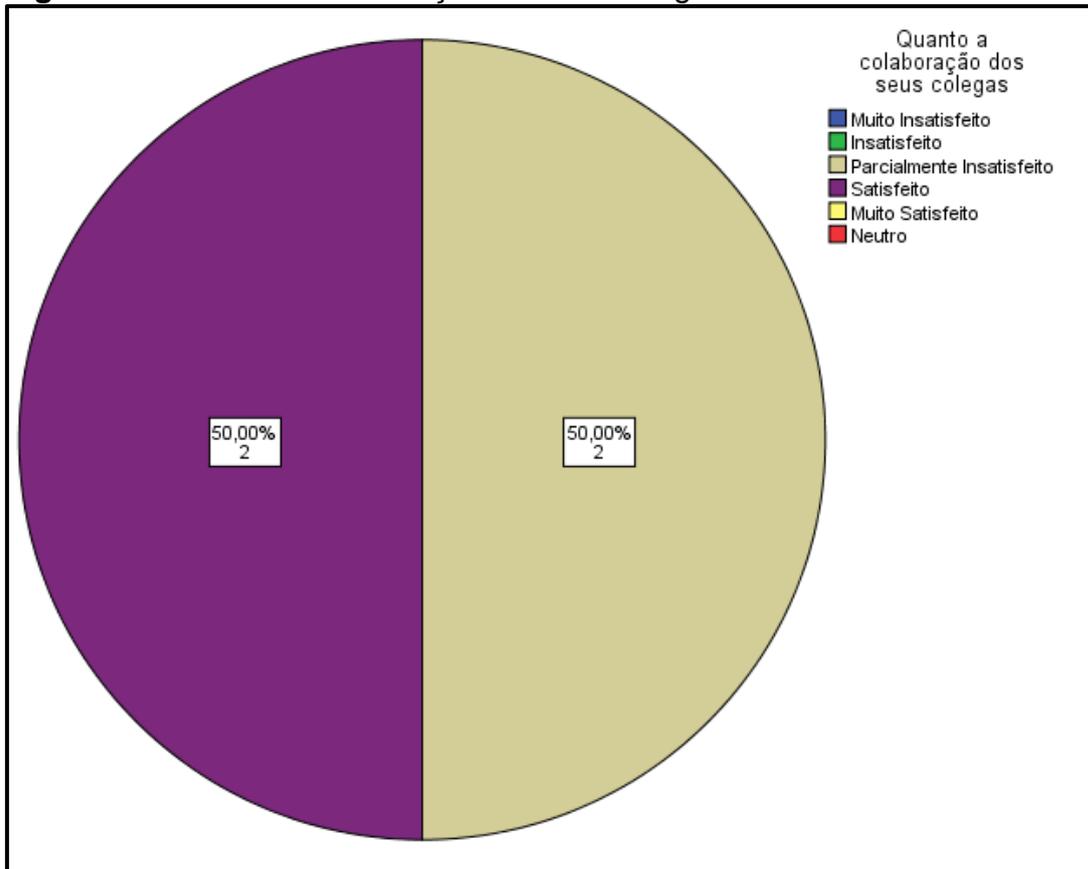
Analisando a figura 12, observa-se que 2 (dois) colaboradores estão satisfeitos (50%), 1 (um) está muito satisfeito (25%) e 1 (um) neutro.

Figura 13 - O horário ao qual você realiza suas tarefas

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

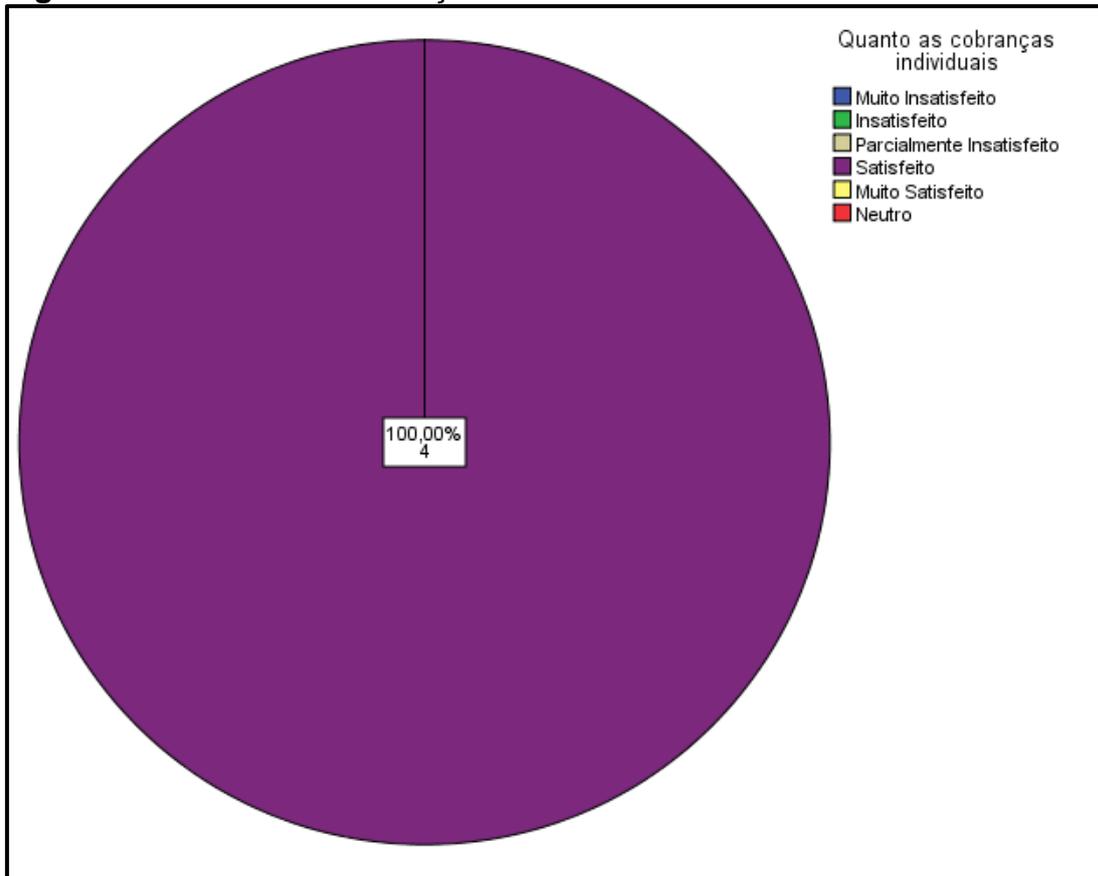
De acordo com a figura 13, pode-se dizer que 2 (dois) dos colaboradores estão muito satisfeitos (50%), 1 (um) está satisfeito (25%) e 1 (um) está parcialmente insatisfeito (25%).

Figura 14- Quanto a colaboração de seus colegas



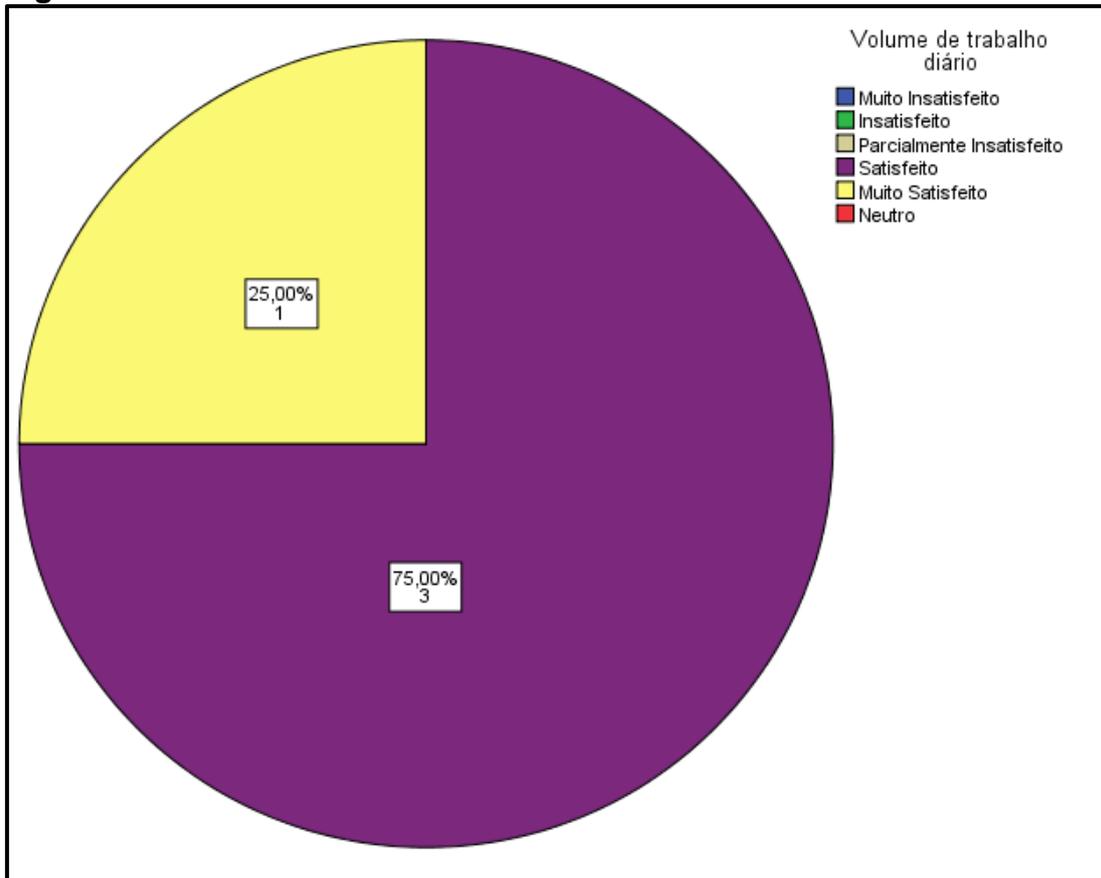
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Analisando a figura 14, pode-se dizer que 2 (dois) dos colaboradores estão satisfeitos (50%) e 2 (dois) estão parcialmente insatisfeito (50%).

Figura 15 - Quanto as cobranças individuais

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

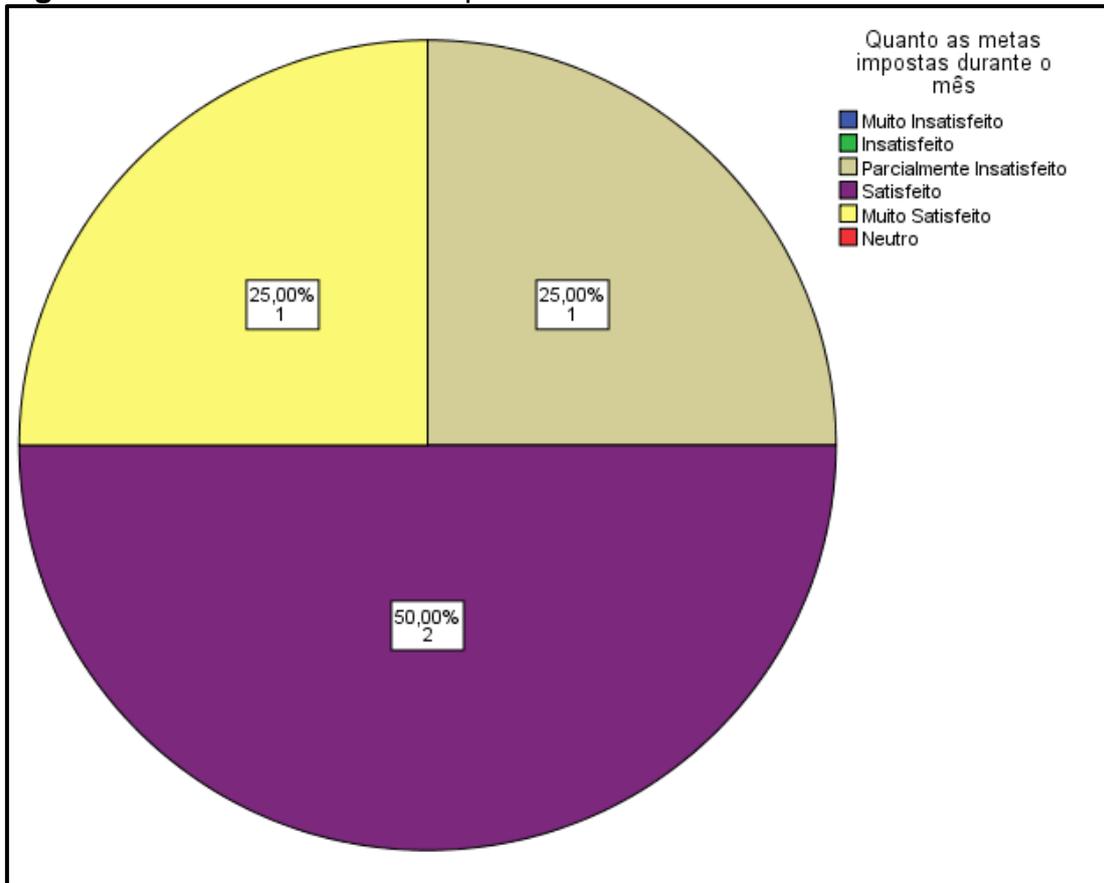
De acordo com a figura 15, pode-se dizer que dos 4 colaboradores da empresa os 4 (quatro) estão satisfeitos (100%) quanto as cobranças individuais.

Figura 16 - Volume de trabalho diário

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

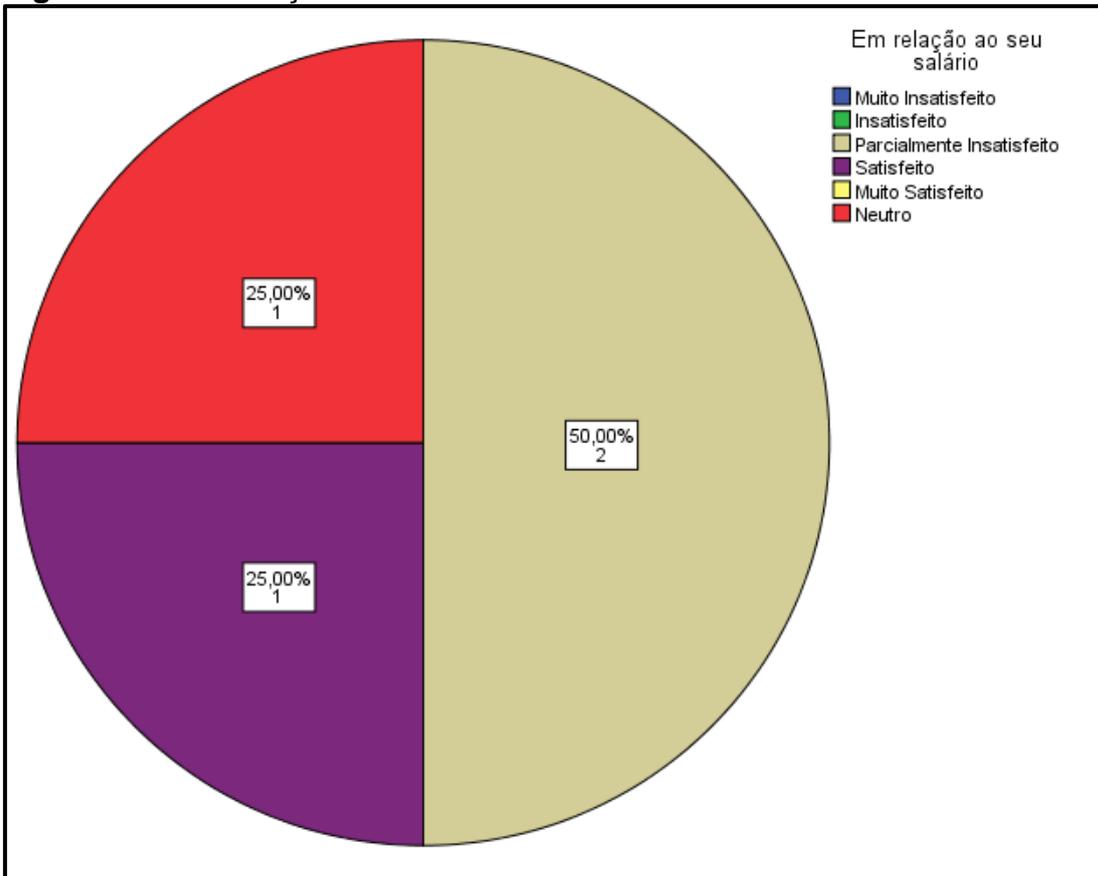
Analisando a figura 16, pode-se dizer que 3 (três) dos colaboradores estão satisfeitos (75%), 1 (um) está muito satisfeito (25%).

Figura 17 - Quanto as metas impostas durante o mês



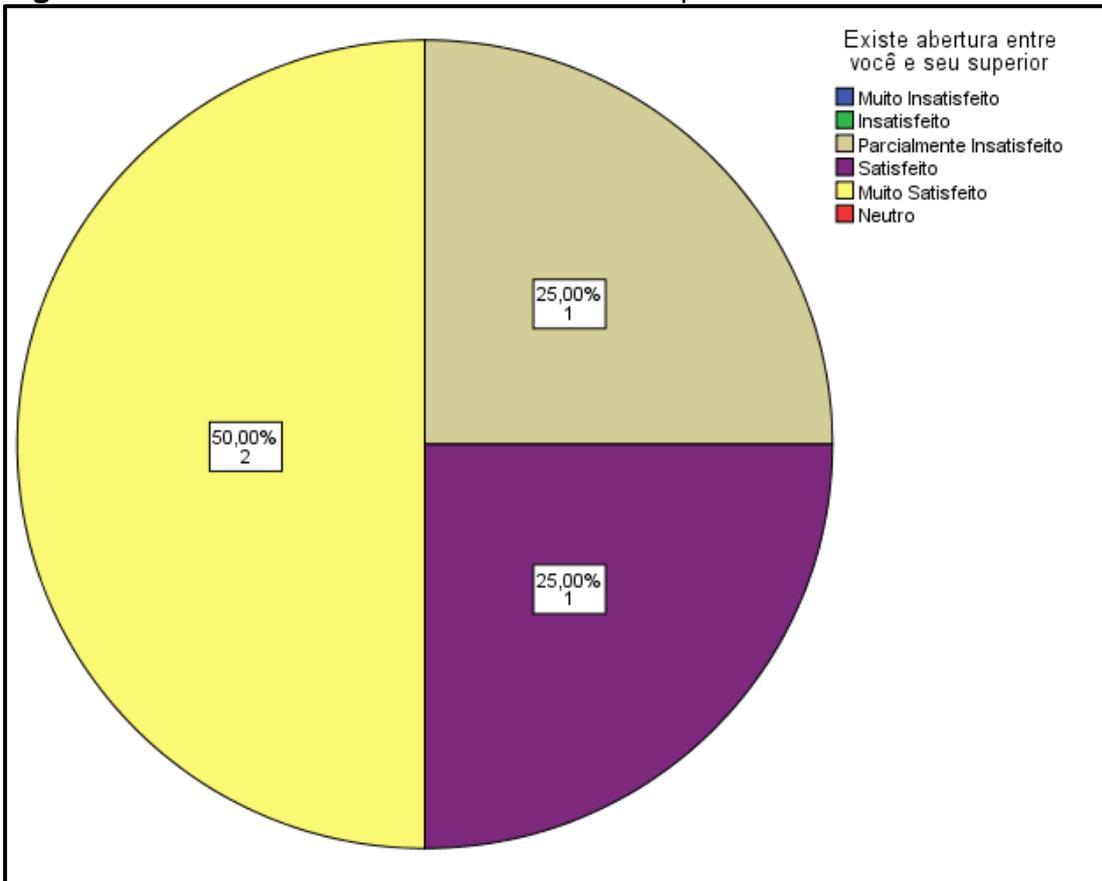
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

De acordo com a figura 17, pode-se dizer que 2 (dois) dos colaboradores estão satisfeitos (50%), 1 (um) está muito satisfeito (25%) e 1 (um) está parcialmente insatisfeito (25%).

Figura 18 - Em relação ao seu salário

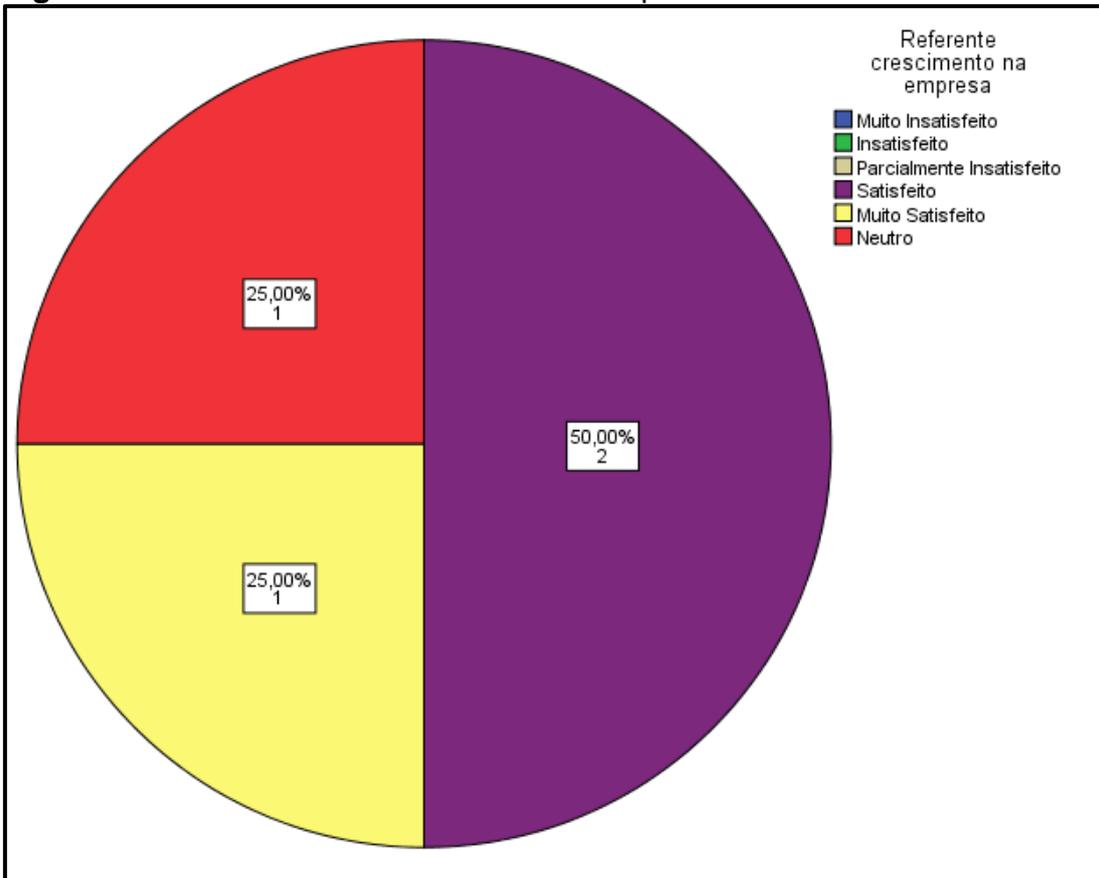
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Conforme a figura 18, 2 (dois) dos colaboradores estão parcialmente insatisfeitos (50%), 1 (um) está satisfeito (25%), e 1 (um) considera-se neutro (25%).

Figura 19 - Existe abertura entre você e seu supervisor

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Conforme a figura 19, pode-se dizer que 2 (dois) dos colaboradores estão muito satisfeitos (50%), 1 (um) está satisfeito (25%) e 1 (um) está parcialmente insatisfeito (25%).

Figura 20 - Referente ao crescimento na empresa

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Analisando a figura 20, pode-se dizer que 2 (dois) dos colaboradores estão satisfeitos (50%), 1 (um) está muito satisfeito (25%), e 1 (um) considera-se neutro (25%).

4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Avaliando integralmente o trabalho, observa-se que o quadro de colaboradores tem idade entre 20 e 29 anos e apenas 1 tem entre 15 e 19 anos, sendo 3 do sexo feminino e 1 do sexo masculino.

Quanto ao grau de instrução, 2 dos colaboradores possuem 2º grau completo e 2 com superior incompleto.

Em relação ao grau de satisfação dos colaboradores com seu local de trabalho o nível de satisfação atingiu 75%, quanto ao 25% restante permaneceu neutro, este índice aponta um elemento favorável para a empresa, portanto a mesma tem que estudar uma forma para que atinja 100% de satisfação.

De acordo com Siqueira (2008), cabe ressaltar que a expressão "satisfação no trabalho" representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.

A respeito da relação dos colaboradores com seu supervisor verificou-se que o nível de satisfação está dentro dos padrões recomendados para o bom relacionamento entre empresa e seus colaboradores.

Conforme Zorzo, Silva e Polenz (2004), o supervisor agrega as pessoas, torna o ambiente favorável às discussões, às divergências, favorecendo a livre expressão, o que faz as pessoas se sentirem tranquilas para colaborar na construção de um trabalho coletivo.

Com relação as decisões tomadas pelo líder presumi-se que, apesar de 50% manter-se neutros, o nível de satisfação referente as decisões de seu chefe está satisfatório. Um índice muito bom para a empresa/colaborador.

Referente as tarefas que cada colaborador exerce conclui-se que os colaboradores estão satisfeitos. Esse fator é importante pois é um indicador que apresenta grandes resultados de motivação ao colaborador.

Sobre o treinamento ofertado pela empresa constatou-se que 75% estão satisfeitos e 25% está parcialmente satisfeito. Cabe a empresa apurar porque esse colaborador está se sentindo insatisfeito e proporcionar a ele o máximo aproveitamento do seu treinamento.

Segundo Canabrava e Vieira (2006), o treinamento e o desenvolvimento de pessoas são instrumentos de alavancagem de desenvolvimento das

competências, dos desempenhos e de resultados que as organizações precisam para se manter e obter sucesso no mercado.

Com relação ao cargo que exercem 75% estão satisfeitos isso é uma fator importante para a empresa, mas precisa ser estudado pois 1 colaborador posicionou-se parcialmente insatisfeito. Recomenda-se que a empresa descubra o motivo dessa insatisfação e ofereça a este colaborador uma forma para ele aprimorar o cargo que exerce.

Para Dubrin (2006), satisfação no cargo é a medida de prazer ou contentamento associados ao cargo. Os empregados terão alta satisfação no cargo quando tiverem atitudes positivas para com fatores como o trabalho em si, reconhecimento e oportunidades de progresso.

Quanto ao reconhecimento da empresa os colaboradores em parte estão satisfeitos, indicando-se assim um bom índice de relacionamento.

A respeito do salário existe um alto grau de insatisfação por parte dos colaboradores. Esse fato é muito preocupante visto que esse é um fator que afeta no produtividade e na permanência dos mesmo na empresa.

De acordo com Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2006), é sabida a importância do salário para a satisfação dos empregados. Ainda que alguns não o considerem como possível fonte de motivação, o fato é que os problemas nessa área afetam negativamente a produtividade dos trabalhadores.

Referente ao clima de trabalho conclui-se que apenas 50% dos colaboradores estão satisfeitos, visto que 25% está insatisfeito e 1 optou por manter-se neutro. Dessa forma cabe a empresa através de debates com os colaboradores apresentar melhorias para o bom desenvolvimento da empresa.

Conforme Mullins (2001), o clima influenciará o nível do moral e das atitudes que os integrantes da organização apresentam em seu desempenho e nas relações pessoais. Embora seja difícil medir o moral de forma objetiva, um questionário bem elaborado e conduzido, ajudará a estabelecer os verdadeiros sentimentos dos funcionários sobre os fatores que contribuem para o clima organizacional.

A respeito da colaboração entre os colaboradores conclui-se que falta um pouco mais de empenho entre os colaboradores, a empresa precisa analisar esta informação para que se torne mais aberta a relação entre os seus colaboradores.

Sobre a questão do crescimento na empresa chega-se a conclusão de que os colaboradores estão satisfeitos com a possibilidade de crescimento na empresa, fato esse que é muito importante para a empresa pois mantém o colaborador motivado para exercer cada vez melhor o seu trabalho.

Segundo Branham (2012), na maioria das empresas há um número suficiente de questões relacionadas com o desenvolvimento e o crescimento da carreira de seus funcionários. As empresas sabem que o crescimento e o desenvolvimento da carreira estão entre as três principais razões pelas quais os funcionários permanecem ou deixam uma empresa.

4.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER

Nessa fase do estudo um questionário com perguntas fechadas foi aplicado ao líder da empresa. O questionário teve como objetivo diagnosticar quais as competências de liderança relacionadas a inteligência emocional que o líder de uma loja de departamentos no município de Criciúma, SC possui.

4.2.1 Identificação do líder

O questionário foi aplicado ao líder da empresa, do sexo masculino, com idade de 45 anos, sócio administrativo da empresa.

4.3 QUOCIENTE EMOCIONAL DO LÍDER

Esse item teve como objetivo demonstrar os resultados adquiridos através de um teste aplicado ao líder da empresa afim de obter o quociente emocional do líder. Além da pontuação geral, foram analisadas às questões que tiveram as menores e as maiores pontuações do teste do líder.

4.3.1 Identificação e característica do teste

O teste chama-se (PRQuEE) Quociente Emocional Executivo de Riback, idealizado por David Riback, por meio de estudos nessa área, tem como objetivo

medir o Quociente Emocional Executivo. O teste tem 60 questões divididas em 10 categorias referentes aos 10 atributos da Inteligência Executiva. O líder deveria colocar ao lado de cada uma das questões um "X", que se referem respectivamente á: Neutro, raramente, algumas vezes, normalmente, e sempre, de acordo com as atitudes tomadas por ele sobre cada uma das circunstâncias apresentadas em cada questão. A tabulação da seguinte forma: Cada questão tem uma resposta adequada, cada questão que tivesse sido respondida corretamente eram somados 5 pontos, quanto mais se distanciava da questão correta, menor era a pontuação obtida em cada questão.

De acordo com Riback (2000), autor do teste, as categorias são as seguintes:

Quadro 14: Categorias do líder

1	Imparcialidade	Que diz respeito à compreensão e consideração aos sentimentos dos outros;
2	Perceptividade	Que se refere à percepção de ajudar os outros e compreender a si próprios;
3	A Sinceridade	Que implica em ser honesto com os próprios sentimentos e propósitos;
4	Presença	Referente a assumir pessoalmente a responsabilidade;
5	A capacidade de perceber	O que é relevante, o apoio a verdade;
6	Expressividade	Que tem relação com comunicação fácil;
7	A capacidade de dar apoio	Estimular a lealdade e a vontade de contribuir;
8	Coragem	Resolver os conflitos assim que eles surgem ser desafiador;
9	Empenho	Oferecer um modelo de liderança eficaz;

10	Confiança em si mesmo	Que diz respeito em estimular outras pessoas a assumir maiores riscos, motivar;
-----------	------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Riback (2000)

4.3.2 Relação entre o Quociente Emocional do Líder e a pesquisa de satisfação dos colaboradores

A tabela abaixo refere-se a pontuação que o líder obteve com o somatório das perguntas, foi considerado ainda na mesma tabela as categorias que tiveram mais e menos pontos.

Quadro 15: Resultado Quociente Emocional do Líder

Resultados	Líder
Pontos obtidos	229
Respostas corretas	25
Categorias que obteve alta pontuação	Sinceridade, Capacidade de dar apoio, Presença e Coragem.
Categorias que obteve baixa pontuação	Expressividade e Empenho.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Sinceridade foi uma das categorias que tiveram uma pontuação alta no questionário do líder. Isso significa que o líder toma iniciativa abertamente quando surge um problema desafiador e resolve os conflitos assim que eles surgem. Essa categoria está relacionada com a satisfação dos colaboradores com a abertura entre o colaborador e seu supervisor, estabelecendo uma boa relação entre eles.

Conforme Certo (2009), o modo como o líder se comunica com os demais membros influencia no sucesso da equipe. Em geral, o líder deve criar uma atmosfera de confiança e sinceridade e incentivar a participação dos integrantes. O líder também deve reconhecer as desavenças e não ocultá-las.

Certo (2009), ainda afirma que os líderes da equipe precisam desse tipo de estilo de comunicação porque o sucesso do trabalho em equipe requer comunicação sincera e positiva entre seus membros.

Segundo Covey (2002), a sinceridade não pode ser fingida por muito tempo. No final, os líderes se revelam. E o que um líder é, além do que ele faz para ou por seus seguidores, em última análise, determina as proporções do seu poder baseado em princípios.

Capacidade de dar apoio também obteve uma pontuação alta. O líder possui características autênticas que se manifestam através de sua ótima comunicação, sensibilidade e apoio. A relação com a satisfação dos colaboradores caracteriza-se através do reconhecimento dado a cada um pelo líder da empresa.

De acordo com Biech (2011), as alianças de apoio ajudam os líderes a obter discernimento a partir de situações desafiadoras e podem ajudá-los a descobrir como lidar com a informação avaliativa. O apoio atua diretamente para o desenvolvimento e indiretamente ao atenuar o impacto da avaliação e do desafio.

Para Blanchard (2007), apoio e colaboração são necessário no estágio de integração para ajudar os membros da equipe a desenvolver confiança em sua capacidade de trabalharem juntos. A equipe precisa de menos direção na tarefa em si e mais apoio focado no desenvolvimento de confiança, coesão, envolvimento e liderança compartilhada.

Outro aspecto marcante nessa pesquisa foi a categoria da presença. O líder com essa particularidade tem a facilidade de encarar os desafios que aparecem de frente, não delega problemas prioritários ou adia sua solução. Referindo-se a satisfação dos colaboradores o líder tem a capacidade de ouvi-los quando podem oferecer informações importante sobre os problemas ou situações.

Segundo Goldsmith, Lyons e McArthur (2012), os líderes que manifestam sua presença são os que se esforçam muito para se certificar de que ouvem. Adquirem o hábito de andar pelos corredores e engajar em conversas sobre o que está acontecendo no ambiente de trabalho. Quanto mais o líder for visto e ouvido, mais oportunidade os funcionários terão de compreender seus papéis.

Goldsmith, Lyons e McArthur (2012) afirmam ainda que, um líder precisa projetar sua presença por uma simples razão: é sua função criar uma causa comum em torno de assuntos específicos. Este senso de presença possibilita ao líder construir a causa que fale ao coração dos colaboradores.

Por fim a última categoria que também alcançou pontuação máxima foi a coragem. O líder com essa qualidade aborda cada situação com coragem e não tolera atitudes impensadas de seus colaboradores. Reage com determinação encarando os desafios que surgem a cada dia, visando sempre o relacionamento positivo de sua equipe. Quando se atribui a relação com a satisfação dos seus colaboradores verifica-se com a análise do questionário em que os colaboradores estão satisfeitos com o clima da empresa.

Conforme Tavares (2013), o líder é capaz de apoiar a sua equipe para enfrentar os desafios e as mudanças com coragem de modo a fomentar o crescimento contínuo e de qualidade dos seus colaboradores e conseqüentemente de toda a equipe.

Para Migueles e Zanini (2009), é líder aquele que busca o engajamento de todos para enfrentar desafios, motivando cada um a realizar seu potencial e a apresentar suas melhores contribuições e esforços. Sua ação é legitimada na medida em que age com transparência, integridade e consistência, reduzindo ambigüidades diante das incertezas.

Analisando as categorias que obtiveram pontuação baixa está a expressividade. O líder apesar de ter várias características positivas com relação a inteligência emocional ainda não sabe expressar seus sentimentos de forma clara. Com relação a satisfação dos colaboradores observou-se que a comunicação precisa ser avaliada pelo líder, pois analisou-se que nem toda equipe está satisfeita com a comunicação entre os membros da empresa.

Elsner e Farrands (2013), quanto mais os novos líderes puderem ser eles mesmos, maior a probabilidade de terem sucesso. Cabe ao líder julgar quanto e quais sentimentos expressar em cada situação, o que pode ser difícil se a formação de novos relacionamentos for parte integrante do trabalho e se não estiver preparado para revelar parte fundamental de si mesmo: as emoções. Os líderes que expressam de forma adequada uma ampla gama de emoções são mais acessíveis e confiáveis.

Para Vasconcelos (2008), as dificuldades de expressão e comunicação da liderança interferem diretamente no empoderamento, pois este necessita que as próprias pessoas possam expressar seus sentimentos suas decisões e suas escolhas nas relações com capacidade de falar o que se pensa, e a capacidade de

expressaras intenções. O sujeito pode ter conhecimentos e grandes idéias, mas se não conseguir ter capacidade de expressão não terá transformações.

A última categoria que obteve pontuação menor foi o empenho. O líder teve baixa pontuação pois como tem uma equipe bem treinada não necessita de supervisão constante. Isso se justifica com o resultado da pesquisa de satisfação dos colaboradores sendo que na pergunta que se refere ao cargo que exercem consta que os mesmo estão satisfeitos com seus atributos.

Segundo Andrade (2010), a preocupação com a tarefa refere-se ao enfoque dado pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objetivos. O líder com esse tipo de preocupação empenha-se em mensurar a quantidade e a qualidade do trabalho de seus subordinados.

De acordo com Pierce e Newstrom (2001), os líderes dignos de crédito acreditam nas capacidades dos outros de crescerem e se desenvolverem. Eles propiciam autonomia através de liderança distribuída, dão oportunidades educacionais para formar conhecimento e habilidade nos outros, estimulam uma sensação de posse nos funcionários e inspiram confiança nas suas capacidades para agir de forma responsável e capaz.

5 CONCLUSÃO

A inteligência emocional é essencial para o sucesso pessoal e profissional. É peça fundamental no desenvolvimento da percepção e sensibilidade na aplicação da liderança. A habilidade do líder de conduzir e administrar sentimentos como forma de auxiliar o grupo a atingir suas metas depende do seu nível de inteligência emocional, e não somente de seu quociente intelectual.

O objetivo central desse estudo foi identificar quais as competências de liderança relacionadas a inteligência emocional que o líder possui. Através de aplicação de questionários, sendo um aplicado ao líder e outro aos colaboradores foi possível perceber o nível do quociente emocional do líder e o grau de satisfação de seus colaboradores.

Com base nos resultados adquiridos pela pesquisa notou-se que o nível do quociente emocional do líder atingiu bons parâmetros. Quando comparado esses parâmetros com as competências da inteligência emocional, sendo elas auto-regulação, auto-percepção, motivação, empatia e aptidões sociais, chega-se a conclusão que o líder possui pontos fortes em auto-regulação, empatia e motivação, e pontos fracos em auto-percepção e aptidões sociais.

Os colaboradores demonstraram satisfação em vários aspectos: relação com seu supervisor, treinamento, assuntos relacionados a volume, metas e horário de trabalho, além de possibilidade de crescimento na empresa. Porém quando se trata de colaboração entre os colaboradores da empresa e salário houve um baixo índice de satisfação, comunicação e salário houve um baixo índice de satisfação.

Diante desta análise é de extrema importância que a empresa continue aprimorando de maneira eficiente a capacidade intelectual de cada um de seus colaboradores. Melhorando ainda a colaboração entre os membros da empresa utilizando-se de encontros recreativos, além de promover dentro da capacidade financeira um ajuste de salários.

A concretização dessa pesquisa foi muito importante para o líder e seus colaboradores. Pois esclareceu-se a importância da inteligência emocional na concretização de um ambiente saudável para a empresa.

Uma equipe sob direção de líder com alto grau de inteligência emocional é capaz de enfrentar qualquer desafio, em meio a um cenário cada vez mais competitivo e de profundas mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas,1995.

ANDRADE, Rui Otávio Bernades De; AMBONI Nerio. **Fundamentos de administração para cursos de gestão**.Rio de Janeiro: Elsevier,2011.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. 14 ed. São Paulo, SP: Papyrus, 2008.

BABIN, Barry [et al.]. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Artmed,2003.

BARRETT,R. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cutrix,1998.

BARROS, Aidil da Silveira; HEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books,2000.

BASSO, Marcos Luis;CATEN. **XXVI ENEGEP - Planejamento de lojas virtuais na internet: uma abordagem pela ótica do cliente**. Fortaleza, CE, Brasil. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470326_8230.pdf>acesso em 08/05/2013 às 18:30h.

BASTOS, Rosária Cal. **A importância da inteligência e da emoção para o aprimoramento das lideranças**. Juiz de Fora 2008. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/38814405.pdf>>acesso em 22/06/2013 às 19:30h.

BATEMAN, Thomas S; SNELL,Scott A. **Administração**. Porto Alegre:AMGH Editora, 2011.

BEBER, Ariana. **a importância da inteligência emocional na liderança**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano 2013. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br/importancia-da-inteligencia-emocional-na-lideranca>>acesso em 22/06/2013.

BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BIECH, Elaine. **Manual de liderança da ASTD**: a melhor fonte de informação sobre a arte de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BONAT, Débora. **Metodologia da pesquisa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A,2009.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **XIV INIC - Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. Os estilos de liderança nas organizações**. São José dos Campos, SP, Brasil. Disponível em:<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf>acesso em 08/05/2013 às 17:52h.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo:Pioneira,2004.

BRAGA, Débora Cordeiro. **Planejamento turístico: Teoria e prática**. Rio de Janeiro:Elsevier,2006.

BRAGHIROLI, Elaine Maria. **Psicologia geral**. 16. Ed Petrópolis: Ed. Vozes, 1998.

BRANHAM, Leigh. **Por que seus funcionários mais talentosos não querem ficar?**:descubra as sutilezas que provocam a fuga dos seus melhores profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onisia de Fátima Assunção. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. São Paulo: Senac Editora, 2006.

CASA, Enio Francisco. Posicionamento estratégico das redes varejistas Lojas Colombo e Magazine Luiza. Porto Alegre, RS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8606/000582316.pdf>>acesso em 14/06/2013às 16:44h.

CERQUEIRA, ALÍRIO FILHO;FACIROLI, Margareth de Souza.**A Importância da Inteligência Emocional no Trabalho**. Disponível em:<http://www.plenitudeonline.com.br/index.php?paginas_ler&artigos&id=1013>acesso em 22/06/2013.

CERTO, Samuel C. **Supervisão conceitos e capacitação**. Porto Alegre: Editora McGraw Hill, 2009.

CHIAVANETO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro :Elsevier, 2006.

_____.**Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campos 2000.

_____.**Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campos 2005.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2004.

_____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. Ed. São Paulo, Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos dos órgãos.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

_____. **Introdução a teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência Emocional na Empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; NUNES, Bernardo Furtado; GUIDOLIN, Silvia Maria. **Conectando indústria e consumidor:** desafios do varejo brasileiro no mercado global. São Paulo, SP. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/...pt/.../set3001.pdf>, acesso em 14/06/2013 às 16:06h.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DOMINGUES, Ivo; NEVES, José Pinheiro. **Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos:** análise sociológica. Edições Ecopy Portugal, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração..** São Paulo, Pioneira, 1998.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2006.

ELSNER, Richard; FARRANDS, Brigdet. **Líderes em transição:** assumam suas novas funções com segurança e minimize as tensões da mudança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos:** fundamentos e processos. Curitiba: Editora IESDE Brasil SA, 2008.

GARDENSWARTZ, Lee; CHEMBOSQUE, Jorge; ROWE, Anita. **Inteligência emocional na questão de resultados.** São Paulo: Clio Editora, 2012.

GARDNER, Howard. **Inteligência Múltiplas a teoria na prática.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; MCARTHUR, Sarah. **Coaching: o exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE Annie. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.

GUEDUR, Andréa Zocateli; VIEIRA, Daicy Maria Sipoly; POLETTO, Cleusa Aparecida. **Inteligência emocional no trabalho**. Revista Intersaberes, Curitiba, ano 2, n. 3. Disponível em: <http://www.grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/revista/article/.../81>> acesso em 22/06/2013>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) **Pesquisa anual de comércio 2008**. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/DcomBrazil/Local%20Assets/Documents/2Varejo%20Saad.pdf>> acesso em 19/06/2013 às 16:06h.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. Porto Alegre. Editora AMGH, 2008.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. A. **Fundamentos da administração contemporânea**. Porto Alegre: Editora Hill, 2011.

KAHLMEYER - MERTENS, Roberto S. [et al.]. **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1997.

LOPES, Rosimeri Bruno. **Introdução à Psicologia: As Emoções**. Disponível em: <http://artigos.psicologado.com/psicologia-geral/introducao/as-emocoas>> acesso em 08/05/2013 às 16h.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARINHO, Robson M. [et al.]. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, Fauze Najeb. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio. **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2001.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2012.

OLIVA, Eduardo de Camargo. **Novo Controlador?**: Práticas adotadas na gestão de pessoas. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Marlon Kenupp da Silva; COUTO, Elisama de Souza Aguiar; JUNQUEIRA, Fernanda Campos. **VII SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA -A Importância da Inteligência Emocional na Atuação de um Líder**. Volta Redonda, RJ, Brasil. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/38814405.pdf>> acesso em 08/05/2013 às 15:35h.

PIERCE, Jon L; NEWSTROM, John W. **A estante do administrador**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

PINTO, Amâncio da Costa. **Psicologia Geral** - Lisboa: Universidade Aberta, 2001.

REIS, Linda G. **Produção de monografia: da teoria à prática**. Brasília: Editora SENAC-DF, 2006.

_____. **Produção de monografia: da teoria à prática**. Brasília: Editora SENAC-DF, 2008.

RIOS, Sárvia Silvana; CHRISÓSTOMO, Evangelina; ARRUDA, Ângela Maria Furtado. **A importância da liderança nas organizações**. Disponível em: <<http://www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6>> acesso em 08/05/2013 às 16:30h.

ROBBINS, D. A. e DECENZO, D. A. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para a eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1996.

RYBACK, David. **Emoção no local de trabalho** : o sucesso do líder não depende só do Q.I.. São Paulo : Cultrix, 2000.

SANTOS, Alexandre do Espírito. **Delineamentos de metodologia científica**. São Paulo: Edições Loyola,1992.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO Rosana J. **Trabalhos acadêmicos uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: Editora AGE,2006.

SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Editora Artmed, 1998.

SCHOLTES, Peter R. **Times da qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1992.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Introdução à análise de dados**. Rio de Janeiro:E-papers,2009.

SILVA, Nilza Nunes da. **Amostragem probabilística**: um curso introdutório. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

SIQUEIRA,Mirlene Maria Matias. [et al.].**Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional : o impacto das emoções**. São Paulo : Thomson, 2002.

SPERS, Valéria Rueda Elias. **Tópicos gerenciais**. Curitiba: IESDE, 2009.

STACHESKI, Denise Regina. **Comunicação empresarial e correspondência**. Curitiba:IESDE Brasil S.A, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela ; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicadas às estratégias de negócio. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2006.

TAVARES, João Pedro. **Liderança VIP**. Lisboa: Escrytos|Ed. Autor, 2013.

VASCONCELOS, Ana Lúcia Fontes de Souza. **Uma experiência de avaliação dos impactos da formação de capital humano em programas sociais**: o caso do Programa de Liderança e Desenvolvimento Social (SLDS) no nordeste brasileiro. Recife: Ed. Universitária da UFPE,2008.

VENETIANER, Tomas. **Sucesso pessoal**: o segredo dos vencedores. Rio de Janeiro:Elsevier,2004.

VIEIRA, Paulo Ferreira [et al.]. **Liderança: uma baseada em valores:** caminhos para ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional:** gestão de relações publicas. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2004.

VUGT, Mark Van; AHUJA, Anjana. **Naturalmente selecionados:** por que algumas pessoas lideram, por que outras seguem e por que isso é importante. São Paulo: Cultrix, 2012.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho:** como aplicar os conceitos revolucionários da inteligência emocional nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ZORZO, Cacilda Maria; Silva, Lauraci Donde Da; POLENZ, Tamara. **Pedagogia em conexão.** Canoas: Editora ULBRA, 2004.

APÊNDICE

Pesquisa de satisfação dos colaboradores de uma loja de departamentos de Criciúma – SC

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão do Curso de Administração com Ênfase em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, da Acadêmica Mariane José Cargnin. Solicito a sua colaboração para conclusão do meu TCC. Favor responder as questões abaixo com o máximo de sinceridade. Você não será identificado, não se preocupe. Os dados das respostas serão adicionados com os dados dos demais. As questões deverão ser respondidas assinalando com um "X" as que melhor lhe satisfazer.

1- Qual o seu sexo? () Masculino () Feminino

2- Qual a sua idade?

- () De 15 à 19
 () De 20 à 29
 () De 30 à 39
 () De 40 à 49
 () De 50 à 59
 () 60 anos ou mais

3- Qual o seu grau de escolaridade?

- () Ensino Fundamental
 () 2º Grau Completo
 () 2º Grau Incompleto
 () Nível Superior Completo
 () Nível Superior Incompleto
 () Outros

Pesquisa de Satisfação		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Neutro
1	Grau satisfação com seu local de trabalho						
2	Com relação ao seu supervisor						
3	Referente as decisões de seu chefe						
4	Com relação as tarefas que você exerce						
5	Ao treinamento dado pela empresa						
6	Quanto ao cargo que exerce						
7	Reconhecimento da empresa						
8	Quanto a trabalhar nesta empresa						
9	Em relação ao clima de trabalho						
10	Referente as condições físicas da empresa						
11	Relacionamento com os colaboradores						
12	Referente a comunicação na empresa						
13	O horário ao qual você realiza suas tarefas						
14	Quanta a colaboração dos seus colegas						
15	Quanto as cobranças individuais						
16	Volume de trabalho diário						

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão do Curso de Administração com Ênfase em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, da Acadêmica Mariane José Cargin. Solicito a sua colaboração para conclusão do meu TCC. Favor responder as questões abaixo com o máximo de sinceridade. As questões deverão ser respondidas assinalando com:				
20	Referente crescimento na empresa			
01 - Sempre	02 - Normalmente	03 - Algumas Vezes	04 - Raramente	05 - Neutro

Análise de Nível do Quociente Emocional		5- Sempre	4- Normalmente	3 - Algumas vezes	2- Raramente	1- Neutro
1	Prefiro manter os outros na linha para que não ultrapassem suas atribuições					
2	Mantenho uma faixa de objetividade profissional					
3	Atribuo aos outros a responsabilidade pelo fracasso					
4	Evito tentar influenciar ou persuadir outras pessoas					
5	Reajo aos problemas demonstrando raiva					
6	Evito confrontar discrepâncias esperando que desapareçam com o tempo					
7	Evito reagir de forma emocional aos sentimentos dos outros					
8	Expresso meus sentimentos de raiva					
9	Mantenho minha filosofia pessoal separada da minha personalidade profissional					
10	Demonstro meus sentimentos abertamente					
11	Prefiro generalizações a detalhes específicos					
12	Concentro-me nas questões globais, deixando que outros cuidem dos detalhes.					
13	Evito problemas, esperando que o tempo se encarregue de solucioná-los.					
14	Delego problemas prioritários					
15	Mantenho meus sentimentos separados de quaisquer declarações públicas.					
16	Sempre escondo o jogo.					
17	Ouçoo que as pessoas tem a dizer					
18	Concentro-me nos sentimentos das outras pessoas					
19	Julgo os outros com base no desempenho que tiveram no passado					
20	Tomo cuidado para não me deixar influenciar demais pelos sentimentos dos outros					
21	Desejo fazer o bem para os outros.					
22	A integridade intelectual interfere no meu senso de autoridade.					
23	Confio nas minhas próprias aptidões					
24	Estimulo as pessoas a correrem riscos maiores					
25	Sou viciado em poder executivo.					
26	Sou franco com os outros com relação a minha filosofia pessoal.					
27	A tranquilidade interior é mais importante para mim do que a expressividade espontânea.					
28	Curto minha capacidade de influenciar os outros.					

29	Lido com conflitos e problemas assim que eles surgem				
30	Fico atento as discrepâncias e cuido delas logo no início				
31	Mantenho minhas emoções negativas a parte durante qualquer crise				
32	Sou desafiador sem ser rude.				
33	Ofereço meu apoio sempre que posso, tanto na vida pessoal como na profissional.				
34	Manifesto minha raiva e meus sentimentos mais fortes com moderação.				
35	Respeito os limites pessoais				
36	Faço com que os outros se sintam importantes				
37	Mantenho-me à parte e não me envolvo				
38	Compartilho meus sentimentos e opiniões pessoais.				
39	Sou aberto e franco em todas as situações.				
40	Deixo que os outros dirijam sem supervisioná-los.				
41	Reúno facções diferentes, mesmo que sejam contrárias.				
42	Sou aberto a opiniões contrárias				
43	Concentro-me nos detalhes relevantes dos problemas				
44	Assumo pessoalmente a responsabilidade pelos resultados desfavoráveis.				
45	Sou sincero com os funcionários sobre descobertas controversas.				
46	Abro exceções na política da empresa para adquirir informações importantes.				
47	Delego problemas prioritários sempre que posso.				
48	Sou aberto aos sentimentos dos outros, até mesmo no auge da discussão.				
49	Dou prioridade aos sentimentos que levaram a um conflito.				
50	Permaneço sensível aos efeitos da manifestação dos meus próprios sentimentos.				
51	Exprimo meus sentimentos espontâneos de forma calorosa e sincera.				
52	Sou capaz de obter facilmente apoio e ajuda.				
53	Comunico minhas intenções de maneira clara.				
54	Sou honesto a respeito dos meus próprios sentimentos e das minhas intenções.				
55	Concentro-me nos sentimentos e nas intenções dos outros.				
56	Ajudo as pessoas a compreenderem a si mesmas.				
57	Estimulo os outros a ultrapassarem as expectativas do trabalho.				
58	Gosto de desafios complexos e tenho prazer em esclarecer os fatos e encontrar uma solução.				
59	Gosto de desafios complexos e acho o meu trabalho pessoalmente gratificante.				
60	Estou tão consciente da minha vulnerabilidade enquanto ser humano quanto do meu poder pessoal.				