



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
COMÉRCIO EXTERIOR**



**FERNANDA SORATO**

**ESTUDO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA NA  
VISÃO DOS LÍDERES E COLABORADORES DAS LOJAS DO VAREJO DA ÁREA  
CENTRAL DO MUNICÍPIO DE URUSSANGA-SC**

Artigo submetido ao Curso de  
Administração da Universidade  
do Extremo Sul Catarinense  
para obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof.  
Gisele Silveira Coelho Lopes

Criciúma, 2013

FERNANDA SORATO

**ESTUDO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA NA  
VISÃO DOS LÍDERES E COLABORADORES DAS LOJAS DO VAREJO DA ARÉA  
CENTRAL DO MUNICÍPIO DE URUSSANGA-SC**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, com Habilitação em Administração, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

---

Gisele Silveira Coelho Lopes

---

Abel Corrêa de Souza

---

Cleusa Maria Souza Ronsani

# ESTUDO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS LÍDERES E COLABORADORES DAS LOJAS DO VAREJO DA ÁREA CENTRAL DO MUNICÍPIO DE URUSSANGA-SC

Fernanda Sorato  
Gisele Silveira Coelho Lopes

## Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo identificar como os líderes e colaboradores das lojas do varejo da área central do município de Urussanga-SC estão lidando com a inteligência emocional no local de trabalho, e como os líderes se auto avaliam dentro da organização e de que forma são avaliados pelos seus subordinados. A metodologia utilizada nessa pesquisa para atingir os objetivos tem base descritiva, bibliográfica e de campo. A coleta dos dados foi feita por meio de questionários entregues nas lojas, foi possível obter um total de 63 participantes que se dividem em 16 líderes e 47 colaboradores. Os resultados apontaram que, em relação à inteligência emocional foi possível constatar que em todos os atributos os cargos não apresentaram diferenças significativas entre as médias. Com relação à liderança foram analisados os quesitos relacionados aos estilos de liderança transformacional, transacional, passivo/evitamento e os resultados de liderança. É possível afirmar que em todos os atributos relacionados a estes itens o valor do teste *t* foi superior a 0,05, evidenciando que não existe diferença na visão dos líderes e colaboradores com relação a liderança, com exceção dos atributos referentes a tratar os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como membros de um grupo, e evitar envolver-se quando surgem assuntos importantes houveram diferenças entre líder e colaborador.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional, Liderança e Estilos de liderança.

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido um tema relevante em estudos organizacionais. Nos últimos anos muitas investigações direcionaram seus enfoques para discussão da liderança (BERGAMINI, 1994; GALVÃO et al, 1997; COSTA; TRIGO 2008; LOPES et al 2008) e os estilos da liderança (STEFANO; FILHO, 2004; STRAPASSION; MEDEIROS, 2009; ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA, 2010). As investigações que tratam da liderança em si (BOWDITCH; BUONO, 2004; COVEY, 2002; GIL, 2008) a reconhecem como uma combinação de traços pessoais, comportamentais e aos motivos que giram em torno da eficácia da liderança.

As abordagens da liderança se dividem em quatro grandes grupos denominados de liderança situacional ou contingencial que enquadra o estilo de liderança ao momento ou situação (HERSEY; BLANCHARD, 1986; WEHBE; GALVÃO, 2005), no estilo carismático o líder exerce influência sobre os membros do grupo (CONGER; KANUNGO, 1987), no estilo transacional o líder busca satisfazer os interesses e necessidades de seus liderados e o estilo transformacional, o líder é um estimulador que leva os indivíduos a executarem suas atividades da melhor forma possível (AVOLIO; BASS, 1995).

Outro tema relevante que desperta mais interesse em estudiosos contemporâneos é a inteligência emocional que foi proposta por Salovey e Mayer em 1990. Estes autores afirmaram que os indivíduos se diferenciavam em certo tipo de inteligência, que estaria associada ao conhecimento das emoções próprias, tendo a capacidade para expressar e descrever os seus próprios sentimentos as demais pessoas. Mas este tema só se tornou conhecido graças à obra de inteligência emocional na década de 1990 do autor Daniel Goleman (1995) um professor da Universidade de Harvard. De acordo com Mayer, Salovey e Caruso (2000), a relação entre a inteligência e a emoção já estava sendo utilizada antes mesmo da década de 1990. A inteligência emocional é um modelo de inteligência que trabalha com a capacidade das pessoas para compreenderem seus próprios sentimentos e emoções e os das outras pessoas (REGO; FERNANDES, 2005).

Este estudo foi desenvolvido através da corrente teórica desenvolvida por Bastos, 2008 que buscou compreender a variável da inteligência emocional e sua relação com a chefia e com os colaboradores.

Frente aos fatores apresentados, o presente estudo se torna importante, pois irá trabalhar com o setor varejista, num contexto local (município de Urussanga, SC-Brasil). O trabalho se justifica porque nas investigações teóricas e empíricas não foram encontradas investigações que abordaram o comércio varejista com enfoque na liderança e inteligência emocional.

Diante deste contexto a presente pesquisa tem como principal objetivo o estudo da inteligência emocional e estilos de liderança na visão dos líderes e colaboradores das lojas do varejo do município de Urussanga-SC.

O trabalho esta estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a introdução, o segundo capítulo é composto pela revisão da literatura que apresenta trabalhos científicos publicados sobre inteligência emocional e liderança, o terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada no presente trabalho, o quarto capítulo traz a análise e discussão dos dados encontrados com a pesquisa de campo, por fim o quinto capítulo traz as considerações finais referentes ao estudo.

## **2 Revisão teórica**

### **2.2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

A inteligência emocional (IE) foi definida pela primeira vez por Salovey e Mayer (1990), como uma habilidade de monitorar as emoções e sentimentos próprios e dos outros, utilizando essas informações para orientar pensamentos e ações. Santos (1999) em seu artigo sobre inteligência emocional no trabalho, concluiu que os indivíduos são auto-motivados pela inteligência emocional (IE) cujos reflexos são identificados na eficiência e satisfação no ambiente de trabalho. Roberts (2002) complementa que a inteligência emocional (IE) possui relação tanto com o bem estar edesempenho das pessoas dentro da organização.

Neste contexto, vale ressaltar que quando as pessoas administram melhor suas próprias emoções, passam a ser mais bem sucedidas no trabalho, além de terem uma melhor qualidade de vida. Em uma época em que a tecnologia e a competitividade estão elevadas, o investimento na IE pode ser um meio para elevar o potencial da empregabilidade e do desempenho dos indivíduos (ROBERTS, 2002). Assim a inteligência emocional é apresentada como uma maneira de inteligência possível de ser empregada pelas pessoas que estão no ambiente de trabalho (WOYCIEKOSKI, 2006).

Mayer e Salovey (1997) definem a inteligência emocional em quatro ramificações: a primeira trata da percepção, avaliação e expressão da emoção – referente à capacidade de identificar emoções em si mesmo e nas outras pessoas, além da capacidade de expressar emoções e necessidades ligadas aos sentimentos. A segunda está relacionada à emoção como facilitadora do ato de pensar: a facilidade do pensamento quando, por exemplo, as emoções dão prioridade a algumas idéias, ao focar a atenção para questões mais importantes. A terceira é chamada de compreensão e análise de emoções: esta é a capacidade de interpretar os verdadeiros significados que as emoções trazem sobre os relacionamentos interpessoais. A quarta e última área da inteligência emocional é o controle reflexivo da emoção para promover o crescimento emocional e intelectual. Está relacionada à capacidade das pessoas se manterem abertas a sentimentos, tanto agradáveis quanto desagradáveis, administrando as próprias emoções e dos demais indivíduos.

Assim finaliza-se com o estudo de Ryback (2000), afirmando que os líderes emocionalmente inteligentes conseguem compreender as outras pessoas e por meio de sua experiência ajudam os indivíduos a compreenderem suas próprias emoções, além de se

sentirem mais valorizados. Isso ocorre quando eles se identificam com os sentimentos das pessoas, tentando se colocar em seu lugar, vendo as coisas sob o ponto de vista alheio.

### 2.2.2 Liderança e os Estilos de Liderança

A palavra liderar originou-se do inglês, *to lead*, cujo significado está relacionado a “conduzir, dirigir, encaminhar e guiar” (STEFANO, 2008, p. 24). O termo vem despertando interesse para os cientistas há diversos anos e encontrar uma única definição para este tema se tornou algo difícil. Entre as diversas definições a liderança pode ser definida como a habilidade de um indivíduo influenciar o outro (BASTOS, 2008).

As quatro primeiras décadas do século XX foram caracterizadas por estudos focados nas características pessoais dos líderes, buscando encontrar uma lógica de atributos que os diferenciasse das pessoas lideradas, e conseqüentemente, aquilo que os distinguisse entre si, levando em consideração o grau de eficácia alcançada (GOMES, 2005). Bergamini, (1994) que durante alguns séculos os líderes eram avaliados através de uma lista de traços ou qualidade pessoais que os mesmos supostamente tinham. Assim surgiram duas teorias: dos traços e comportamentais.

A teoria dos traços traz a idéia de que o líder nasce com habilidades inatas, inexplicáveis e incompreensíveis. Nesta teoria o líder possui traços de personalidade que influenciam no comportamento dos indivíduos (GALVÃO et al, 1997). A valorização das qualidades pessoais encontradas no líder demonstra uma visão de que liderar é uma habilidade que nasce com o indivíduo não podendo ser aprendida (BASTOS, 2008). Já a abordagem comportamental busca encontrar diferentes modos de classificar o comportamento do líder na organização, para compreender melhor os estilos de liderança (YUKL, 1998).

Nesta ordem de idéias é importante esclarecer quatro classificações para liderança: liderança situacional ou contingencial, carismática, transacional e transformacional (BASTOS, 2008).

A definição da liderança situacional ou contingencial está calcada na premissa que não há a existência de uma única forma de liderança para todos os momentos e situações (GALVÃO et al, 2000). Nessa abordagem, a ênfase está no comportamento do líder em relação aos liderados frente a uma tarefa específica (WEHBE; GALVÃO, 2005). Este modelo é baseado no princípio de que quando se há indivíduos com baixa capacidade e disposição é preciso haver um melhor controle e estruturação de suas atividades. Com o passar do tempo o

colaborador se torna mais capacitado e o controle deve ser mais baixo e o apoio emocional mais alto(HAIM, 2003).

No que se refere à liderança carismática, de acordo com Gomes e Cruz (2007), o carisma surgiu na antiga Grécia sendo interpretado como um dom, que utilizavam para comprovar ocorrências que não tinham uma explicação lógica. Porém este conceito não deve obter foco apenas no dom que o líder possui, mas sim na maneira de como ele é visto pelos outros, influenciando a se comprometerem com suas ações e idéias. Isso significa que não adianta somente analisar o fator carismático, é necessário saber, do ponto de vista dos subordinados, qual o fator que despertou interesse e vontade para seguir determinada pessoa. No trabalho de Conger e Karungo (1987), a liderança carismática foi considerada como um processo comportamental observável, podendo ser analisado e descrito. O carisma é um fenômeno de atribuição, no qual os componentes do grupo de trabalho se esforçam para atingir os objetivos. É visto como um conjunto de atribuições dos liderados, como também um conjunto de comportamentos apresentados pelo líder. Esses conjuntos estão relacionados no sentido de que o comportamento dos líderes constroem a base das atribuições dos seus seguidores. O trabalho de Silva et al (2012) concluiu que o líder carismático é aquele que transmite forte impressão aos seus subordinados. Este líder faz com que as pessoas se comprometam em relação aos objetivos da organização, incentivando e fazendo com os mesmos superem seus desempenhos e também interesses pessoais.

A liderança transacional está relacionada ao comportamento do supervisor no momento em que acompanha e orienta seus liderados, na distribuição de recompensas, na função de educador e motivador, tendo como objetivo atingir as metas estabelecidas pela organização. Este modelo de liderança promove a mudança a partir do carisma e uma visão de futuro do supervisor, a partir da capacidade de comunicar e influenciar os indivíduos a terem a sua maneira de ver as coisas (MELLO, 2004). O líder transacional é aquele que busca os interesses e as necessidades dos subordinados. Com isso promete oferecer recompensas para que os liderados trabalhem buscando atingir os objetivos e metas organizacionais (MAXIMIANO, 2005). O trabalho de Gomes (2005) complementa que este modelo de liderança representa a maneira mais habitual de relacionamento do líder e subordinados, sendo indicada para resolver os problemas mais frequentes que existem na organização.

Vale ainda evidenciar que a liderança transacional é subdividida em duas categorias: recompensa contingente e gestão por exceção ativa. A gestão por exceção ativa caracteriza pelas atitudes praticadas pelo líder, passando a especificar padrões a serem seguidos, inclusive o nível de desempenho. Este estilo de liderança resulta em um

monitoramento dos erros e falhas que ocorrem no trabalho, com o objetivo de exercer uma ação que corrija os mesmos. A recompensa contingente é definida a partir do estabelecimento de objetivos, reconhecimento e recompensa quando os mesmos são alcançados. Desta forma é possível atingir melhoria no desempenho tanto do grupo como de cada colaborador individualmente (GONÇALVES, 2008).

Outro estilo de liderança é a transformacional que pode ser aplicada como uma forma de motivação dos colaboradores, levando os mesmos a realizarem suas atividades superando as exigências mínimas. O líder transformacional tem o poder de estimular o potencial motivacional para incentivar o comprometimento de seus subordinados. É considerado um agente de mudanças, na qual está empenhado em maximizar o desempenho individual, grupal e organizacional (REZENDE, 2010). Este modelo de liderança é um processo de influência na qual os líderes, tentam transmitir aos seus subordinados o que é mais importante, para fazer com que os mesmos vejam as oportunidades e os desafios ao seu redor (BASS; AVOLIO, 2011).

Dessa forma, Gomes (2005) afirma que a diferença entre a liderança transacional e transformacional pode ser percebida no modo de relacionamento que é estabelecido em um grupo. A liderança transacional propõe tarefas e conseqüentemente, as mesmas são respeitadas pelos outros. Já a liderança transformacional tem o poder de ir além da satisfação das necessidades individuais, criando um sentimento de identidade comum, relacionado a um propósito ou ideal coletivo.

Portanto, os líderes transformacionais podem ser caracterizados por quatro fatores (BASS; AVOLIO, 1993): O primeiro fator é a influência idealizada que pode ser conhecida como carismática. Neste estilo de líder os indivíduos se sentem especiais e o líder influencia o grupo a seguir sua visão, pois ele é visto como uma pessoa extraordinária e com determinação no seu trabalho. Outra característica da liderança transformacional é a motivação inspiradora que se baseia na comunicação para aumentar o espírito de equipe e desenvolver o comprometimento da mesma, o líder possui iniciativa e acredita no futuro do grupo. Outro fator é o estímulo intelectual cujos seguidores são incentivados a serem inovadores e criativos no trabalho. Os líderes desafiam as crenças e valores e de seus subordinados. O último componente dessa liderança é a consideração individualizada que está relacionada ao relacionamento individual dentro de um grupo. O líder se preocupa com as necessidades dos subordinados, assim desenvolve habilidades e melhora a efetividade de todo o grupo.



### 3 Metodologia

A pesquisa utilizada nesse estudo quanto aos **fins de investigação**. Foi descritiva e no que se refere aos meios de investigação, foi de campo, pois a pesquisadora teve contato direto com os colaboradores e líderes das lojas do município de Urussanga, onde foram aplicados os questionários para compreender se existe diferenças entre líderes e liderados com relação à inteligência emocional e estilos de liderança.

Os dados necessários foram obtidos através de fontes primárias, por meio de questionários aplicados diretamente com as pessoas. Para esta pesquisa foi utilizado o instrumento de coleta de dados do trabalho de Bastos, 2008. Empresas em estudo estão localizadas na área central do município de Urussanga, no estado de Santa Catarina. Ao todo foram entregues 95 questionários em 23 lojas do comércio. Após três tentativas para o recolhimento dos questionários 16 lojas que atuam no varejo foram as participantes, com um total de 63 funcionários que se dividem em 16 líderes e 47 colaboradores.

Para a análise de dados da pesquisa foi utilizada a técnica quantitativa. Este termo significa quantificar as opiniões. Os dados foram tabulados e analisados de forma quantitativa, com o auxílio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) com aplicação do Teste *t* já que haviam duas variáveis diferentes a serem analisadas (líderes e colaboradores).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Perfildos participantes

Com o intuito de conhecer o perfil dos participantes, foram analisadas as seguintes variáveis: cargo, tempo de empresa, anos de experiência e função desempenhada na empresa. As lojas participantes são lojas do varejo situadas no centro de Urussanga, SC, Brasil que se dividem em vários setores, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1** - Lojas participantes da pesquisa

<b>Lojas participantes da pesquisa</b>	
<b>Lojas</b>	<b>Número de lojas participantes de cada setor</b>
Farmácia	2
Agropecuária	1
Relojoaria	1
Loja de Eletrodomésticos	1
Loja de informática	1
Lojas de roupas	9
Supermercado	1

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013).

Os participantes foram colaboradores que atuam em diversos segmentos do varejo de Urussanga. Neste sentido, buscou-se comparar o cargo com a faixa etária destes participantes, conforme dados apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2-**Comparativo entre cargo e faixa etária

<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Idade/Anos</b>
Líderes	16	34,31
Colaboradores	47	26,42
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>28,43</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Observando a Tabela 2 é possível verificar que participaram da pesquisa 63 profissionais, que se dividem entre líderes e colaboradores. Pode-se verificar que 16 líderes participaram da pesquisa, em sua maioria, possuem idade média de 34,31 anos. Já os colaboradores participantes da pesquisa totalizaram 47 pessoas, estes em sua maioria são jovens apresentando idade média de 26,42 anos.

A Tabela 3 apresenta o comparativo entre o cargo e o tempo de empresa dos participantes, para conhecer se são os líderes ou colaboradores que trabalham há mais tempo na mesma empresa.

**Tabela 3-**Comparativo entre cargo e tempo que trabalha na empresa

	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Tempo/Ano</b>
Tempo que trabalha na empresa	Líderes	16	7,38
	Colaboradores	47	3,63

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Analisando o tempo de trabalho na empresa é possível perceber que os líderes estão há mais tempo nas empresas do que os colaboradores representando uma média de 7,38 anos na empresa (88,56 meses). Já os colaboradores possuem uma média de tempo na empresa equivalente há 3,63 anos (43,60 meses), isso significa que os colaboradores estão 44,96 meses a menos na empresa se comparado com os líderes.

A Tabela 4 apresenta o comparativo entre o cargo e anos de experiência dos dois cargos.

**Tabela 4-** Comparativo entre anos de experiência e cargo

	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Tempo/Ano</b>
Anos de experiência no cargo	Líderes	16	7,375
	Colaboradores	47	4,792

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Analisando a questão do tempo de experiência no cargo é possível verificar que os líderes apresentam 7,375 anos de experiência na função, número muito próximo ao tempo que trabalha na empresa destacado na Tabela anterior (7,38 anos). Já os colaboradores obtiveram

uma média de 4,792 anos de experiência, 2,583 anos a menos de experiência na função com relação aos líderes.

#### 4.1.1 Inteligência emocional

De acordo com a literatura a inteligência emocional está relacionada com a capacidade do indivíduo conhecer seus próprios sentimentos e das outras pessoas, motivando e gerenciando da melhor maneira suas emoções e relacionamentos (GOLEMAN, 1999). Frente à esse pressuposto, esta seção se propõe em apresentar os resultados deste estudo considerando as seguintes hipóteses de pesquisa à luz do modelo de IE de Bastos, 2008.

Para testar as hipóteses (H0 e H1) houve a comparação das médias dos cargos (líderes e colaboradores), verificando se existe ou não diferenças significativas entre os mesmos em relação as categorias apresentadas. O Teste *t* foi utilizado para testar as hipóteses utilizando um nível de significância de 0,05.

**Quadro 1:** Categorias de análise e hipóteses de pesquisa.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Hipóteses</b>
Compreensão das emoções próprias	H0: Não existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação à compreensão das emoções próprias. H1: Existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação à compreensão das emoções próprias.
Autocontrole perante as críticas	H0: Não existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação ao autocontrole perante as críticas. H1: Existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação ao autocontrole perante as críticas.
Auto encorajamento	H0: Não existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação ao auto encorajamento. H1: Existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação ao auto encorajamento.
Autocontrole emocional	H0: Não existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação ao autocontrole emocional. H1: Existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação ao autocontrole emocional.
Empatia	H0: Não existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação à empatia. H1: Existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação à empatia.
Compreensão das emoções dos outros	H0: Não existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação à compreensão das emoções dos outros. H1: Existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação à compreensão das emoções dos outros.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora à luz de Rego e Fernandes (2005).

No instrumento de pesquisa para o conjunto de atributos relacionados à Inteligência Emocional (IE) foi solicitado que cada respondente assinalasse numa escala de 7 pontos suas percepções referente a questão.

**Quadro 2** – Escala do Instrumento de Coleta de Dados dos Atributos de Inteligência Emocional (IE).

1	2	3	4	5	6	7
Não se aplica rigorosamente nada a mim	De uma forma geral, não se aplica a mim	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se bastante	Aplica-se Completamente a mim

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A Tabela 5 apresenta os atributos relacionados à Inteligência emocional (IE) dos líderes e colaboradores nas 6 (seis) categorias de análise.

**Tabela 5** - Inteligência emocional

<b>Categoria I: Compreensão das emoções próprias</b>							
	<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Testet</b>
01	Compreendo os meus sentimentos e emoções	Líderes	16	4,63	1,204	0,301	0,814
		Colaboradores	47	4,70	1,102	0,161	
02	Compreendo as causas das minhas emoções	Líderes	16	5,00	1,317	0,329	0,504
		Colaboradores	47	4,72	1,455	0,212	
03	De uma forma geral tenho consciência dos meus sentimentos	Líderes	16	5,38	0,957	0,239	0,830
		Colaboradores	47	5,30	1,317	0,192	
04	Quando estou triste, sei quais são os motivos	Líderes	16	5,00	1,713	0,428	0,347
		Colaboradores	47	5,45	1,599	0,233	
<b>Categoria II: Autocontrole perante as críticas</b>							
	<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
05	Não lido bem com as críticas que me fazem	Líderes	16	3,44	0,814	0,203	0,853
		Colaboradores	47	3,38	1,438	0,210	
06	Quando sou derrotado num jogo, perco o controle	Líderes	16	2,38	1,147	0,287	<b>0,024</b>
		Colaboradores	47	1,77	0,813	0,119	
07	Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham pontos de vista idênticos aos meus	Líderes	16	3,44	1,263	0,316	0,067
		Colaboradores	47	2,68	1,446	0,211	
08	Fico irritado quando criticam, mesmo sabendo que as outras pessoas tem razão	Líderes	16	3,56	1,094	0,273	0,340
		Colaboradores	47	3,13	1,689	0,246	
09	É difícil para mim aceitar uma crítica	Líderes	16	3,13	0,885	0,221	0,646
		Colaboradores	47	2,96	1,351	0,197	
<b>Categoria III: Auto encorajamento</b>							
	<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
09	Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o melhor de mim	Líderes	16	5,81	0,981	0,245	0,727
		Colaboradores	47	5,70	1,121	0,164	
10	Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos a que me propus	Líderes	16	6,00	1,095	0,274	0,787
		Colaboradores	47	6,09	1,080	0,158	
11	De uma forma geral, costumo estabelecer objetivo para mim próprio.	Líderes	16	5,19	1,642	0,410	0,915
		Colaboradores	47	5,23	1,463	0,213	

Categoria IV: Autocontrole emocional							
	Atributos	Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Erro do Desvio Padrão Médio	Teste t
12	Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados	Líderes	16	4,50	1,366	0,342	0,495
		Colaboradores	47	4,19	1,610	0,235	
13	Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções	Líderes	16	4,81	1,223	0,306	0,133
		Colaboradores	47	4,23	1,339	0,195	
14	Reajo com calma quando estou sob tensão	Líderes	16	4,56	1,413	0,353	0,098
		Colaboradores	47	3,87	1,424	0,208	
Categoria V: Empatia							
	Atributos	Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Erro do Desvio Padrão Médio	Teste t
15	Quando algum amigo ganha algum premio, sinto-me feliz por ele.	Líderes	16	5,94	1,063	0,266	0,467
		Colaboradores	47	6,17	1,110	0,162	
16	Sou indiferente á felicidade dos outros	Líderes	16	3,75	2,206	0,552	0,021
		Colaboradores	47	2,55	1,572	0,229	
17	Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	Líderes	16	5,50	1,095	0,274	0,345
		Colaboradores	47	5,87	1,424	0,208	
18	Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas	Líderes	16	4,00	1,366	0,342	0,448
		Colaboradores	47	3,66	1,592	0,232	
Categoria VI: Compreensão das emoções dos outros							
	Atributos	Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Erro do Desvio Padrão Médio	Teste t
19	Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas	Líderes	16	5,00	0,966	0,242	0,298
		Colaboradores	47	5,34	1,166	0,170	
20	Procuo compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir	Líderes	16	5,94	0,929	0,232	0,199
		Colaboradores	47	5,49	1,266	0,185	
21	Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos	Líderes	16	4,75	1,125	0,281	0,852
		Colaboradores	47	4,83	1,565	0,228	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Observando o *Teste t* é possível verificar que em praticamente todos os atributos não houveram diferenças significativas entre as médias, sendo que os valores de *t* foram superiores a 0,05, com exceção dos colaboradores que destacaram que aplicam pouco em obter calma quando estão sob tensão (Categoria II – Atributo 6) e ( Categoria V – Atributo XXVI). Esse resultado comprova que a hipótese H0 é verdadeira, pois não existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em todas as categorias de análise.

Ao analisar o desempenho das médias, foi possível observar que em todas as categorias tanto os líderes como os colaboradores conseguem lidar com sua inteligência emocional. Vale evidenciar que a inteligência emocional está relacionada com a capacidade do individuo conhecer seus próprios sentimentos, e das outras pessoas, motivando e gerenciando da melhor maneira suas emoções e relacionamentos (GOLEMAN, 1999).

## ***Estilos de Liderança***

Esta seção se propõe em analisar os estilos de liderança que foram avaliados pelos próprios líderes e pelos colaboradores destes líderes, para compreender a percepção dos participantes sobre os estilos de liderança existentes foi proposta uma escala de 7 pontos, conforme Quadro a seguir:

**Quadro 2**– Escala do Instrumento de Coleta de Dados dos Atributos dos Estilos de Liderança.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Raramente	Poucas vezes	Algumas vezes	Várias vezes	Muitas vezes	Sempre

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013).

Para compreender o ponto de vista dos participantes sobre os estilos de liderança, foi estabelecido algumas hipóteses de pesquisa, conforme Quadro a seguir:

**Quadro 5:** Categorias de análise e hipóteses de pesquisa.

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Subcategorias de Análise</b>
Liderança transformacional	H0: Não existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação à (cada subcategorias de análise) H1: Existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação à (cada subcategorias de análise)	Influência Idealizada (atributo)
		Influência Idealizada (comportamento)
		Motivação Inspiracional
		Estimulação Intelectual
Consideração Individualizada		
Recompensa Contingente		
Gestão por Exceção Ativa		
Gestão por Exceção Passiva		
Laissez-faire		
Esforço		
Liderança transaccional		Eficácia
Passivo/Evitamento		Satisfação
Resultados de Liderança		

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

Da mesma forma como foi realizado na seção anterior, o *Teste t* foi utilizado para o teste das hipóteses de pesquisa, considerando o nível de significância de 0,05.

### **a) Liderança transformacional**

O objetivo dessa categoria é identificar se existe ou não diferença entre líderes e colaboradores quando se trata da avaliação dos colaboradores sobre a liderança praticada pelo seu líder e do líder quando se auto-avaliam em seu cargo com relação à liderança transformacional.

**Tabela 6-** Liderança transformacional-líderes e colaboradores

<b>Influência Idealizada (atributo)</b>							
	<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
01	Causo orgulho nos outros por estarem associados a mim	Líderes	16	4,63	1,025	0,256	0,978
		Colaboradores	47	4,72	1,410	0,206	
02	Concentro a minha total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas	Líderes	16	5,44	1,209	0,302	0,167
		Colaboradores	47	5,45	1,396	0,204	
03	Trato os outros como indivíduos, ao invés de tratá-los apenas como membros de um grupo.	Líderes	16	4,56	1,861	0,465	<b>0,030</b>
		Colaboradores	47	4,79	1,933	0,282	
04	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	Líderes	16	5,38	1,668	0,417	0,441
		Colaboradores	47	5,57	1,347	0,197	
<b>Influência Idealizada (comportamento)</b>							
	<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
05	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes	Líderes	16	4,12	1,5864	0,3966	0,836
		Colaboradores	47	4,02	1,7630	0,2572	
06	Invisto o meu tempo ensinando e treinando	Líderes	16	3,81	1,109	0,277	0,341
		Colaboradores	47	4,19	1,439	0,210	
07	Mantenho-me a par de todos os erros	Líderes	16	5,38	1,784	0,446	0,986
		Colaboradores	47	5,38	1,423	0,208	
08	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	Líderes	16	5,75	1,390	0,348	0,946
		Colaboradores	47	5,72	1,330	0,194	
<b>Motivação Inspiracional</b>							
	<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
09	Falo de forma otimista sobre o futuro	Líderes	16	5,31	1,580	0,395	0,810
		Colaboradores	47	5,43	1,625	0,237	
10	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser feito	Líderes	16	5,38	1,500	0,375	0,932
		Colaboradores	47	5,34	1,356	0,198	
11	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados	Líderes	16	4,88	1,668	0,417	0,472
		Colaboradores	47	5,19	1,454	0,212	
12	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	Líderes	16	5,31	1,302	0,326	0,456
		Colaboradores	47	5,57	1,175	0,171	

<b>Estimulação Intelectual</b>							
	<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
13	Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas	Líderes	16	4,81	1,328	0,332	0,678
		Colaboradores	47	4,64	1,481	0,216	
14	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas	Líderes	16	5,38	1,500	0,375	0,571
		Colaboradores	47	5,13	1,498	0,219	
15	Ajudo os outros no seu desenvolvimento de pontos fortes	Líderes	16	5,50	1,155	0,289	0,377
		Colaboradores	47	5,13	1,527	0,223	
16	Demonstro interesse para responder as questões urgentes	Líderes	16	5,69	1,302	0,326	0,489
		Colaboradores	47	5,40	1,439	0,210	
<b>Consideração Individualizada</b>							
	<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
17	Deixo claro o que cada um pode esperar e receber, quando as metas de performance são alcançadas	Líderes	16	4,75	1,653	0,413	0,991
		Colaboradores	47	4,74	1,674	0,244	
18	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir	Líderes	16	2,69	1,662	0,416	0,767
		Colaboradores	47	2,83	1,646	0,240	
19	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	Líderes	16	5,63	1,025	0,256	0,838
		Colaboradores	47	4,79	1,503	0,219	
20	Sugiro novas alternativas e maneiras de realizar e completar as atividades	Líderes	16	5,75	1,000	0,250	0,099
		Colaboradores	47	5,09	1,472	0,215	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Analisando a Tabela 6 é possível verificar que os atributos relacionados à liderança transformacional, que é composta por 5 (cinco) subcategorias, todos os atributos o valor de  $t$  foi superior a 0,05, com exceção da categoria Influência idealizada- Atributo 3 que demonstra que a hipótese  $H_0$  foi confirmada, não existindo diferenças estatísticas significativas entre os cargos em todas as subcategorias relacionadas liderança transformacional. Pode-se perceber que em grande parte dos atributos, em ambos os cargos, os respondentes afirmam estar aplicando pouco, alguma coisa e muito estes atributos, exceto no atributo 18 que relata que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir (Subcategoria – Consideração Individualizada – Atributo 18), os respondentes demonstram em suas respostas não estar aplicando.

Vale ainda destacar que a liderança transformacional é aplicada na maioria das vezes para motivar, levando os indivíduos a fazer um trabalho que possa superar as exigências mínimas (REZENDE, 2010). Esse modelo de liderança provoca efeitos positivos sobre os colaboradores, fazendo com que sintam confiança, admiração, e respeito pelo líder (BASTOS, 2008).



## b) liderança transacional

Na liderança transacional a influência começa no líder e é transmitida de forma positiva para o colaborador. O líder não espera que os problemas ocorram para começara agir, está constantemente próximo das atividades do grupo para evitar que problemas ocorram (BERGAMINI, 2002).

**Tabela 7**–Liderança transacional- líderes e colaboradores

<b>Recompensa Contingente</b>							
	<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
01	Forneço assistência aos outros em troca dos seus esforços	Líderes	16	4,56	1, 711	0, 428	0, 645
		Colaboradores	47	4,77	1, 448	0, 211	
02	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance	Líderes	16	3,88	1, 544	0, 386	0, 926
		Colaboradores	47	3,83	1, 723	0, 251	
03	Demonstro acreditar firmemente que se não está quebrado não se conserta	Líderes	16	4,00	1, 549	0, 387	0, 424
		Colaboradores	47	3,60	1, 790	0, 261	
04	Expresso confiança de que as metas serão alcançadas	Líderes	16	5,63	1, 408	0, 352	0, 927
		Colaboradores	47	5,66	1, 256	0, 183	
<b>Gestão por Exceção Ativa</b>							
	<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
05	Sou eficaz em atender as necessidades da organização	Líderes	16	5,69	1, 078	0, 270	0, 615
		Colaboradores	47	5,51	1, 249	0, 182	
06	Levo em conta as consequências éticas e morais das decisões	Líderes	16	5,38	1, 544	0, 386	0, 947
		Colaboradores	47	5,40	1, 499	0, 219	
07	Demonstro senso de poder e confiança	Líderes	16	4,81	1, 424	0, 356	0, 245
		Colaboradores	47	5,30	1, 428	0, 208	
08	Evito tomar decisões	Líderes	16	2,75	1, 342	0, 335	0, 990
		Colaboradores	47	2,74	1, 437	0, 210	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

Observando a Tabela 7 é possível verificar que os atributos relacionados a liderança transacional o *Teste t* foi superior a 0,05 em todos os atributos. Isso demonstra que não existe diferença entre as médias dos cargos quando se trata da liderança transformacional. Isso significa que líderes e colaboradores apresentaram opiniões semelhantes em todos os atributos. No que se refere a análise das médias dos atributos em ambas subcategorias, é perceptível que em todos os atributos os respondentes consideram que os líderes estão agindo de maneira transacional, no sentido de acompanhar e orientar os liderados na realização das

atividades diárias, além de motivar os liderados a alcançar as metas da empresa (MELLO, 2004).

## b) Passivo/ Evitamento

Nesta categoria serão apresentados os atributos relacionados à gestão por exceção passiva e *laissez-faire*. No estilo de gestão por exceção passiva, o líder espera as coisas darem erradas para tomar ações corretivas (CUNHA et al, 2007).

**Tabela 8** -Passivo/ evitamento- líderes e colaboradores

Gestão por Exceção Passiva							
	Atributos	Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Erro do Desvio Padrão Médio	Teste t
01	Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornam sérios	Líderes	16	3,19	0,911	0,228	0,793
		Colaboradores	47	3,09	1,457	0,213	
02	Espero as coisas darem erradas para começar a agir	Líderes	16	2,13	0,719	0,180	0,175
		Colaboradores	47	2,49	1,333	0,194	
03	Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	Líderes	16	5,06	1,389	0,347	0,890
		Colaboradores	47	5,13	1,689	0,246	
04	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	Líderes	16	5,19	1,223	0,306	0,475
		Colaboradores	47	4,89	1,844	0,269	
Laissez-faire							
	Atributos	Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Erro do Desvio Padrão Médio	Teste t
05	Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes	Líderes	16	1,81	0,750	0,187	<b>0,039</b>
		Colaboradores	47	2,45	1,599	0,233	
06	Estou ausente quando necessitam de mim	Líderes	16	2,19	0,981	0,245	0,504
		Colaboradores	47	2,40	1,155	0,168	
07	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	Líderes	16	5,75	1,483	0,371	0,063
		Colaboradores	47	4,83	1,736	0,253	
08	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	Líderes	16	4,69	1,580	0,395	0,816
		Colaboradores	47	4,79	1,444	0,211	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Observando os atributos referentes ao passivo/evitamento na Tabela 8 é possível verificar que somente no atributo categoria Laissez- faire- Atributo 8 o teste foi inferior a 0,05 existindo diferença entre os gêneros. Nos demais atributos não houveram diferenças significativas nas médias tanto dos líderes quanto dos seus subordinados. Isso significa que a hipótese H0 pode ser confirmada, ou seja, todos os valores de *t* foram superiores a 0,05.

### c) Resultados de liderança

A Tabela 9 apresenta os fatores relacionados ao desempenho da liderança, ou seja, o esforço, a eficácia e a satisfação que os mesmos proporcionam no ambiente de trabalho.

**Tabela 9:** Resultados de liderança- líderes e colaboradores

<b>Esforço</b>						
<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
Sou capaz de representar os meus subordinados perante níveis hierárquicos superiores	Líderes	16	4,94	1,652	0,413	0,806
	Colaboradores	47	4,83	1,464	0,214	
Presto a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	Líderes	16	5,75	1,390	0,348	0,250
	Colaboradores	47	5,26	1,496	0,218	
Lidero um grupo que é eficiente	Líderes	16	5,31	1,662	0,416	0,384
	Colaboradores	47	5,66	1,256	0,183	
<b>Eficácia</b>						
<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
Trabalho com os outros de maneira satisfatória	Líderes	16	5,56	1,153	0,288	0,751
	Colaboradores	47	5,68	1,321	0,193	
Utilizo método de liderança que são satisfatórios	Líderes	16	4,94	0,929	0,232	0,632
	Colaboradores	47	5,11	1,289	0,188	
Estimulo a vontade dos outros em tentar com maior afinco	Líderes	16	5,25	1,291	0,323	0,631
	Colaboradores	47	5,43	1,247	0,182	
<b>Satisfação</b>						
<b>Atributos</b>	<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro do Desvio Padrão Médio</b>	<b>Teste t</b>
Faço com que os outros façam mais do que o esperado	Líderes	16	4,63	0,885	0,221	0,885
	Colaboradores	47	4,68	1,446	0,211	
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso	Líderes	16	5,81	1,328	0,332	0,318
	Colaboradores	47	5,45	1,230	0,179	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2013)

A partir dos resultados obtidos com o teste t da Tabela 9, é possível concluir que todos os valores de t foram superiores a 0,05. Isso significa que a hipótese nula (H0) pode ser confirmada, não existindo diferenças significativas entre as médias de líderes e colaboradores quanto ao esforço da liderança. Analisando as médias pode-se verificar que os líderes e colaboradores afirmam estar aplicando algumas vezes alguns atributos e várias vezes outros atributos.

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com relação ao perfil dos participantes foi possível perceber que no comparativo entre o cargo e faixa etária os líderes apresentam idade mais elevada que os colaboradores, além de estarem há mais tempo na empresa e possuírem maior tempo de experiência quando comparado com seus subordinados.

Analisando os resultados obtidos com a pesquisa é possível perceber que quando se trata de inteligência emocional os resultados obtidos foram positivos, pois demonstram que tanto os líderes quanto os colaboradores estão na maioria das vezes lidando bem em suas vidas. Isso significa que compreendem suas próprias emoções e das outras pessoas, mantendo o controle diante de críticas recebidas, se encorajando diante das situações, além de estarem se colocando no lugar das outras pessoas (empatia) e obtendo um melhor controle emocional.

Com relação à liderança, a análise das variáveis demonstrou que, quando os líderes se auto-avaliam e quando os mesmos são avaliados pelos seus subordinados, os resultados também ficaram muito próximos um dos outros, não existindo diferenças significativas entre as médias dos mesmos. Assim destaca-se a importância destes resultados, pois fica evidente que quando os líderes afirmam estar aplicando dentro da organização é verídico, já que suas respostas ficaram muito próximas a de seus liderados.

#### 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve o objetivo de estudar a inteligência emocional e a liderança na visão dos líderes e colaboradores das lojas do varejo da área central do município de Urussanga-SC. Através desse estudo foi possível compreender como os líderes e colaboradores estão lidando com a inteligência emocional em suas vidas. Além disso buscou-se identificar quando os líderes são avaliados e se auto avaliam se os resultados de suas respostas são os mesmos.

Através deste estudo foi possível concluir que os líderes apresentaram uma idade mais elevada em relação aos colaboradores estando há mais tempo na empresa, além disso, sua experiência na função é de sete anos, enquanto a dos colaboradores foi de quatro anos.

Com relação à inteligência emocional foi possível constatar que em todos os atributos os cargos não apresentaram diferenças significativas entre as médias. Isso justifica que tanto líderes quanto colaboradores conseguem compreender as suas próprias emoções e a

das outras pessoas, possuem o autocontrole ao receber uma crítica, tem autoencorajamento, autocontrole emocional e empatia, ambos os cargos estão pensando e agindo da mesma forma diante destes fatores.

Com relação à liderança foram analisados os quesitos relacionados aos estilos de liderança transformacional, transacional, passivo/evitamento e os resultados de liderança. É possível afirmar que em todos os atributos relacionados a estes itens o valor do teste *t* foi superior a 0,05, evidenciando que não existe diferença na visão dos líderes e colaboradores com relação à liderança. Isso é importante, pois demonstra que aquilo que os líderes dizem estar praticando dentro da organização é verdade, pois os mesmos foram também comprovado por seus subordinados, já que os mesmos obtiveram respostas muito próximas. Com exceção dos atributos referentes a tratar os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como membros de um grupo, e evitar envolver-se quando surgem assuntos importantes houveram diferenças entre líder e colaborador.

Com o presente artigo foi possível verificar que alguns fatores são essenciais para continuar a pesquisa e apresentar a importância de compreender melhor a liderança e inteligência emocional, principalmente no varejo em que as pessoas trabalham com vendas e precisam estar motivadas. Portanto o papel da liderança é essencial para que isso ocorra e apresente resultados positivos à organização.

Deixa-se a sugestão para mais estudos futuros direcionados ao varejo, que requer maior investigação, e também a inteligência emocional e a liderança que são fatores importantes para o desempenho da organização e que necessitam de mais investigações.

## Referências

- AVOLIO, Bruce J; BASS, Bernard M. **Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership**. Binghamton University, 1995. p. 199-218. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900357>>. Acessado em: 22 maio 2013.
- BASS, Bernardo M; AVOLIO, Bruce J. Multifactor leadership questionnaire feedback report. **Published by Mind Garden**, Inc 2011. Disponível em: <<http://www.mindgarden.com/docs/SamplePartialMLQReport.pdf>>. Acessado em: 20 abril 2013.
- BASTOS. C.M. De Campos Lopes Igreja. **Inteligência emocional, liderança, e desempenho- Qual a sua relação? Um caso na administração pública local**. Tese (mestrado)- Instituto superior de psicologia aplicada, 2008. Disponível em <<http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/352>> Acessado em: 29 dezembro de 2012.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002. 185 p.

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

CONGER, Jay A; KANUNGO, RabindraN. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. **Academy of Management Review**. 1987, Vol. 12, No. 4, 637-647.

Disponível

em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258069?uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102326705497>> . Acessado em: 05 maio 2013.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CUNHA, M; REGO, A; CUNHA, R; CARDOSO, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**, 6 edição. Lisboa: Editora RH, 2007.

GALVÃO, C.M. et al. **Liderança situacional**: Um modelo para aplicação na enfermagem brasileira. Ver. Esc. Enf. USP, v.31, n.2, p. 227-36, agosto 1997. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v31n2/v.31n2a05.pdf>>. Acessado em: 29 dezembro de 2012.

GALVAO, Cristina Maria; SAWADA, Namie Okino; CASTRO, Adélia Paula de and CORNIANI, Fabiana. Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**

[online]. 2000, vol.8, n.5, pp. 34-43. ISSN 0104-1169. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n5/12365.pdf>>. Acessado em: 23 janeiro 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 28 ed. Rio De Janeiro: Objetiva, 1995. 335p.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999. 412 p.

GOMES, Antônio Rui Da Silva. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. Tese (doutorado)-Curso de psicologia, Universidade do Minho, 2005.

Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3334/1/Tese-Doutoramento-Rui%20Gomes.pdf>>. Acessado em: 23 maio 2013.

GOMES, Antônio Rui; CRUZ, José. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 18, n. 3, Sept. 2007 Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65642007000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642007000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: maio de 2013.

GONÇALVES, Maria Narcisa da Costa. **Estilos de liderança**: Um estudo de auto percepção de enfermeiros gestores. Dissertação (mestrado)-Curso de ciência empresarial, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2008. Disponível

em: <<http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>>. Acessado em: 25 maio 2013.

HAIM, Marie. **Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Acessado em : 21 janeiro de 2013. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4113/000317929.pdf?sequence=1>>

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

LOPES, Adilson de Oliveira. et al. O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. **Revista científica eletrônica de administração**, Ano VIII , n.14 , Junho de 2008.

Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/59208867/O-Papel-Da-Lideranca-No-Ato-de-Gerenciar-Pessoas-Com-Sucesso>>. Acessado em: 14 maio de 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005

MAYER, J. D., & SALOVEY, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (p. 3-31). New York

Mayer, J.D. Salovey, P. Caruso, D.R. Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a standard intelligence. *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco, n. 92-117, 2000.

MELLO, E.A. De Andrade. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. V. 4, n.2, p. 31-62, 2004. Acessado em: 20 janeiro de 2013 Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n2/v4n2a03.pdf>>

REGO, Arménio; FERNANDES, Cláudia. Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. **Psicologia**, Lisboa, v. 19, n. 1-2, 2005 . Disponível em <[http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-20492005000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-20492005000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acessado em: 25 maio 2013.

REZENDE, Helena Aparecida De. **A Liderança Transformacional e Transacional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional**. Instituto Universitário de Lisboa, 2010. Disponível em: <[http://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/2524/1/tese\\_Helena\\_Rezende.pdf](http://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/2524/1/tese_Helena_Rezende.pdf)> Acessado em: 24 janeiro de 2013.

ROBERTS, Richard D.; FLORES-MENDOZA, Carmen E.; NASCIMENTO, Elizabeth do. Inteligência emocional: um construto científico?. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto , v. 12, n. 23, 2002 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2002000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2002000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 25 maio de 2013.

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

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, C. Eduardo; SOUZA, W. José de. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.2. P.35-50, Abril, 2010. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/4354](http://www.spell.org.br/documentos/download/4354)>. Acessado em: 01 julho de 2013.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. **Emotional intelligence**. Ywood Publlsblng, 1990, p. 185-205. Disponível em: <[http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf)>. Acessado em 26 maio 2013.

SANTOS, Rosangela Salvador Biral dos. **Inteligência emocional no trabalho**. Faculdade de Nova Venécia-ES, agosto 1999. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/46266070/Inteligencia-Emocional-No-Trabalho>>. Acessado em: 01 agosto 2013.

SILVA, Elisama Rodrigues da; Simões, Emanuel Rodrigues; Janesch, Zuleide Maria. **A importância da liderança na atualidade**. Gestão estratégica: empreendedorismo e sustentabilidade. O maior congresso de administração da América Latina, 2012. Disponível em : <<http://www.admpg.com.br/2012/selecionados.php>>. Acessado em: 22 fevereiro 2013.

STEFANO, Silvio Roberto; FILHO, Antônio Costa Gomes. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. *Revista capital científico Guarapuava - PR* v. 2 n. 1 p. 127-145 jan/dez. 2004. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/viewArticle/605>>. Acessado em: 10 julho de 2013.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas estratégias para gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo entre duas instituições financeiras

internacionais. Tese( doutorado)-Curso de economia, administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em:<[http://www.gqvt.com.br/Tese\\_Doutorado\\_Silvio%20Roberto%20Stefano\\_2008.pdf](http://www.gqvt.com.br/Tese_Doutorado_Silvio%20Roberto%20Stefano_2008.pdf)>. Acessado em: 29 março 2013.

STRAPASSON, Maria Rejane; MEDEIROS, Cássia R. G.. Liderança transformacional na enfermagem. **Rev. bras. enferm.**, Brasília , v. 62, n. 2, Apr. 2009 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672009000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672009000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em : 25 julho de 2013.

TRIGO, R.T; COSTA, A.J. **Liderança nas organizações educativas: a direção por valores.** Ensaio: aval. pol.públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 561-582, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf>>. Acessado em: 19 Junho de 2013.

WEHBE, Grasiela; GALVÃO, Maria Cristina. Aplicação da Liderança Situacional em enfermagem de emergência. **Rev. bras. enferm.**, Brasília, v. 58, n. 1, Fevereiro. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672005000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672005000100006&lng=en&nrm=iso)>.Acessado em: 23 Jan. 2013.

WOYCIEKOSKI, Carla. **Instrumentos de inteligência emocional de auto-relato medem alguma coisa que instrumentos de personalidade não medem?** Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul/ Porto Alegre, 2006. Acessado em: 27 dezembro de 2012. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8699/000586889.pdf?sequence=1>>

YUKL, Gary (1998). **Leadership in Organizations.**4 ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Hipóteses
-----------

H0: Não existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação à inteligência e emocional e liderança.
---

H1: Existe diferença estatística entre as médias dos líderes e colaboradores em relação à inteligência e emocional e liderança.
---