



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRESSA MARIA NÓBREGA

**INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS ESTILOS
DE LIDERANÇA DOS EMPREENDEDORES**

**PATOS - PB
2022**

ANDRESSA MARIA NÓBREGA

**INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS ESTILOS
DE LIDERANÇA DOS EMPREENDEDORES**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração:
Comportamento Organizacional

Orientadora: Prof^ª Me. Helyssa Luana Lopes

**PATOS - PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

N754i Nóbrega, Andressa Maria.
Influência da inteligência emocional nos estilos de liderança dos empreendedores [manuscrito] / Andressa Maria Nóbrega. - 2022.
32 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.
"Orientação : Profa. Ma. Helyssa Luana Lopes, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Liderança. 2. Inteligência emocional. 3. Empreendedorismo. 4. Região Nordeste. I. Título
21. ed. CDD 658.409.2

ANDRESSA MARIA NÓBREGA

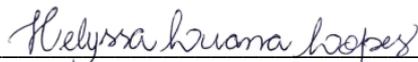
**INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS ESTILOS
DE LIDERANÇA DOS EMPREENDEDORES**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Comportamento Organizacional

Aprovada em: 17/03/2022.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Me. Helyssa Luana Lopes (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Valéria Moraes da Silveira Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Thelma Flaviana Rodrigues dos Santos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico esta pesquisa a Deus pela vida
que ele me permite viver e aos meus pais
e irmãs que celebram minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me guiado durante minha caminhada e me dado tantas oportunidades na vida.

Agradeço aos meus pais Judival e Rosania que são meu maior apoio e torcedores, as minhas irmãs, Raira por sempre estar disposta a me ajudar e por me inspirar com sua sensibilidade ao olhar o mundo e a minha irmã Marciely por ser a pessoa que mais me incentivou a estar aqui, ao meu sobrinho Isaac por ser sinônimo de alegria na minha vida. Agradeço também a minha prima Aline por sempre estar ao meu lado, as minhas afilhadas Elisa e Isabella por serem amor, ao meu tio Joaldo e meu avô Antônio e toda a minha família pelo apoio.

Agradeço à minha orientadora Helyssa Luana Lopes por toda paciência e dedicação para realizar essa pesquisa, obrigada por buscar o melhor em mim.

Agradeço as amizades que fiz durante minha jornada acadêmica Ana Livia, Yasmim, Taisa, Daiane e Rebecca, não tenho dúvidas de que vocês foram minha maior força nessa caminhada. Agradeço também aos meus amigos que marcaram minha vida de alguma forma: Kiara, Wesley, Alex, Nathalia, Ayana e Danyelle.

Agradeço a todos os empreendedores que se disponibilizaram a participar desta pesquisa, vocês foram fundamentais e deixo registrada aqui minha admiração para aqueles que são empreendedores e líderes.

Agradeço ao corpo docente da UEPB por compartilhar os conhecimentos da melhor forma e me inspirar querer ser a melhor profissional possível.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Características dos empreendedores de sucesso.....	14
Quadro 2 - Codificação do roteiro de entrevista.....	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Perfil dos participantes.....	19
Tabela 2-Perfil dos empreendimentos dos participantes.....	20
Tabela 3-Dados preliminares sobre inteligência emocional e liderança.....	20
Tabela 4-Estilo de liderança predominante	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GEM- Global Entrepreneurship Monitor (Monitoramento de Empreendedorismo Global)

IE- Inteligência Emocional

MEI'S- Microempreendedores Individuais

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Empreendedorismo: conceitos e evolução.....	12
2.2 O que caracteriza um empreendedor de sucesso?.....	13
2.3 Inteligência emocional (IE): conceitos e componentes.....	15
2.4 Liderança: estilos e características.....	16
3. METODOLOGIA.....	17
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	19
4.1 Perfil dos participantes e dos seus empreendimentos.....	19
4.2 A inteligência emocional dos empreendedores entrevistados.....	20
4.3 O estilo de liderança dos empreendedores entrevistados.....	24
4.4 Influência dos componentes de IE nos estilos de liderança.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PADRONIZADO.....	31
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	32

INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS EMPREENDEDORES

INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE LEADERSHIP STYLES OF ENTREPRENEURS

Andressa Maria Nóbrega¹

RESUMO

A inteligência emocional influencia nos estilos de liderança adotados pelos empreendedores? Com base nesse questionamento, a presente pesquisa teve como objetivo compreender características referentes à inteligência emocional e sua relação com os estilos de liderança adotados por estes profissionais. Como instrumentos, foram utilizados questionário padronizado e entrevistas semiestruturadas. Participaram do estudo cinco empreendedores atuantes em diferentes estados da região do nordeste, dentre eles Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará. Constatou-se que todos os empreendedores apresentaram habilidades de inteligência emocional que se relacionaram em maior ou menor grau com os estilos de liderança investigados, com exceção do componente da motivação. Conclui-se que a inteligência emocional consiste em um importante requisito para o sucesso dos empreendedores, pois o modo como lidam com as emoções reflete diretamente na gestão do próprio negócio e na condução da sua equipe de trabalho.

Palavras-chave: liderança, inteligência emocional, empreendedorismo, região Nordeste.

ABSTRACT

Does emotional intelligence influence the leadership styles adopted by entrepreneurs? Based on this questioning, the present research aimed to understand characteristics related to emotional intelligence and its relationship with the leadership styles adopted by these professionals. As instruments, a standardized questionnaire and semi-structured interviews were used. Five entrepreneurs working in different states of the northeast region participated in the study, including Paraíba, Rio Grande do Norte and Ceará. It was found that all entrepreneurs had emotional intelligence skills that were related to a greater or lesser degree with the investigated leadership styles, with the exception of the motivation component. It is concluded that emotional intelligence is an important requirement for the success of entrepreneurs, as the way they deal with emotions directly reflects on the management of their own business and the conduct of their work team.

Keywords: leadership, emotional intelligence, entrepreneurship, Northeast region.

¹ * Discente do curso de bacharelado em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-MAIL: Andressa.nobrega@aluno.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A busca por ampliar e inovar suas capacidades sempre esteve presente no ser humano e, olhando dessa forma, é possível compreender o empreendedorismo como sendo parte dessa busca por inovação. No Brasil, o fenômeno do empreendedorismo está em constante desenvolvimento. De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), no ano de 2019, 38,7% dos brasileiros estavam envolvidos em atividades empreendedoras. Ao que tudo indica, o cenário econômico com alto índice de desemprego no país vem favorecendo a expansão do empreendedorismo, como também a ampliação dos incentivos governamentais, a exemplo da criação do SEBRAE (Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas) e das legislações em prol de micro e pequenas empresas. Além disso, constata-se que a prática do empreendedorismo passou a ser difundida mais intensamente no Brasil desde a década de 1990, quando o debate sobre empreendedorismo passou à agenda governamental dentro de um contexto neoliberal, estando até os dias atuais em plena fase de expansão e desenvolvimento.

O empreendedor é alguém que busca desenvolver algo novo, seja criando um negócio ou até mesmo dentro de uma organização contribuindo com inovações e melhoria dos processos de trabalho. Para tanto, a inteligência emocional vem se destacando no âmbito corporativo, uma vez que possuir o domínio das emoções é um atributo a mais para alguém que lida com o novo e, conseqüentemente, está disposto a assumir riscos. Autores como Cooper e Sawaf (1997) e Ribeiro et al. (2010) sinalizam a importância da inteligência emocional tanto para a vida profissional quanto pessoal daqueles que se dispõem a adotar uma atitude empreendedora no mercado de trabalho.

Por conseguinte, a capacidade de compreender as próprias emoções é vista socialmente como algo positivo, uma contribuição que não se limita ao próprio sujeito, mas que também interfere na forma em como se lida com as pessoas e com os estímulos advindos do ambiente onde se está inserido. Não é de estranhar que, dentro do ambiente organizacional, desenvolver ou aprimorar a inteligência emocional consista em uma estratégia bastante favorável. Afinal, Mayer e Solovey (1997) e Fonseca et al. (2016) afirmam que a inteligência emocional é a habilidade de raciocinar acerca das emoções e de as utiliza-las assertivamente no processo de pensamento.

Por vezes, o ato de empreender parte de sonhos, projetos pessoais, necessidades e em formato de negócios informais. Essas particularidades podem contribuir para que aspectos da vida pessoal sejam levados para dentro do empreendimento, tornando-se relevante a compreensão emocional de como lidar com eles assertivamente. Sabendo que uma das

atribuições do líder é tornar o ambiente positivo e satisfatório para todos os colaboradores sem distinção de níveis hierárquicos, é crucial estar atento aos aspectos emocionais e ao modo como se externaliza os pensamentos, decisões e a capacidade de se relacionar (GOLEMAN, 2018).

A liderança, por sua vez, é considerada um tema bastante abrangente que se torna fruto de muito interesse e curiosidade, já que os líderes são bastante comuns em nosso meio social e histórico. Os aspectos que definem um líder são inúmeros (por exemplo: estilo, comportamento, personalidade, contexto, etc.), mas o fato é que ele pode ser considerado a figura central da organização e, portanto, espera-se do empreendedor que ele tenha características de um bom líder.

Com base na problemática abordada se dá o enredo desta pesquisa, que foi desenvolvida na intenção de melhor compreender características referentes à inteligência emocional no contexto de trabalho dos empreendedores e sua relação com os estilos de liderança. Nesse sentido, a questão que norteia a presente pesquisa é: a inteligência emocional influencia nos estilos de liderança adotados pelos empreendedores nordestinos?

Como objetivos específicos foram definidos: a) analisar os componentes da inteligência emocional, com destaque para empatia, habilidades sociais, motivação, autocontrole e autoconsciência; b) identificar o estilo de liderança adotado pelos empreendedores participantes; e c) analisar a influência dos componentes da inteligência emocional predominantes nos estilos de liderança desses empreendedores.

Tendo em vista a escassez de estudos científicos que se ocupem dos impactos da inteligência emocional no cotidiano de trabalho dos empreendedores, justifica-se a pertinência desta pesquisa. O foco no empreendedor como objeto do estudo deve-se ao atual cenário político e econômico, no qual a necessidade de inovação e de controle emocional torna-se extremamente relevante para o gerenciamento dos negócios, como também pelo preocupante índice de desemprego que pode estar contribuindo para uma rápida expansão do empreendedorismo no país.

Este artigo está estruturado em cinco seções. A primeira delas é a introdução, onde se apresenta a problemática e justificativa da pesquisa, além dos objetivos geral e específicos. Na sequência, são expostos os fundamentos teóricos que fornecem suporte ao trabalho. Na terceira seção são descritos os aspectos metodológicos, como instrumentos de coleta e método de análise dos dados. A penúltima seção trata dos resultados e discussões, fechando com uma breve conclusão sobre o estudo e seus principais achados. Por fim, são apresentados as referências bibliográficas e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo: conceitos e evolução

Ao longo dos séculos, o desenvolvimento da humanidade esteve perpassado pelas inovações que nos permitem até hoje viver com maior facilidade. A eletricidade, os automóveis, a internet, o avião e até mesmo os *smartphones* são alguns exemplos de invenções que envolvem diversos fatores, desde a capacidade de criatividade das pessoas até traços de personalidade e comportamento favoráveis à engenhosidade e inovação. Neste sentido, Dornelas (2016, p.8) afirma que:

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente, essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem.

É justamente nesse cenário de inovações constantes que o empreendedorismo passa a ser investigado. A palavra empreender origina-se do termo francês “*entrepreneur*”, que significa alguém disposto a assumir riscos, capaz de iniciar um negócio por vezes partindo de uma ideia própria e/ou da busca por inovação. A esse respeito, Dolabela (2006) e Ribeiro et al. (2010), defendem que o empreendedorismo não é uma característica de poucos ou até mesmo um dom que já nasce com o indivíduo, mas sim uma forma de expressão humana. Nesse sentido, a tese de que a capacidade de empreender é puramente determinada por fatores genéticos já não se sustenta mais.

Para Dornelas (2016), a rápida disseminação dos empreendedores pelo mundo deve-se ao constante crescimento tecnológico e a necessidade de sobrevivência em um ambiente econômico cada vez mais competitivo. Este mesmo autor ressalta o momento atual como a “era do empreendedorismo”, considerando que as barreiras comerciais foram derrubadas e deram lugar a uma economia mediada por internet, *startups* e redes sociais. Com isso, o potencial de inovação, a criatividade, a conectividade social e um adequado planejamento estratégico passaram a contribuir significativamente para o crescimento dos novos negócios. Tendo em vista que décadas atrás isso não era possível, o atual momento é percebido como propício para a prática do empreendedorismo.

No Brasil, o empreendedorismo passou a ter notoriedade no final do século XX, sendo

que o ensino do empreendedorismo e a criação de incubadoras de empresas nas universidades influenciaram para isso. A partir dos anos 1990, surgiram muitas empresas de tecnologia, resultado da parceria entre laboratórios e universidades, buscando-se transformar a tecnologia pesquisada em novos produtos e/ou serviços, gerando inovações. Conforme Dornelas (2016, p.31), “o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae e Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) foram criadas”. Nessa perspectiva, Salim e Silva (2010) complementam que:

Em 2001, o Brasil tinha 65% de empreendedores nascentes e 35% de empreendedores novos. Em 2008, tivemos 24% nascentes e 76% novos. O significado deste dado é muito importante: quer dizer que o tempo de vida dos empreendimentos brasileiros está aumentando: mais empreendimentos conseguem resistir ao primeiro ano de vida e se mantêm produzindo renda por mais tempo (p.53).

Com base nessas informações, é possível pressupor que, sem sombra de dúvidas, o Brasil depende e continuará a depender muito de sua população empreendedora. E é preciso dar suporte para que essas empresas possam crescer com consistência e oferecer mais oportunidades de trabalho qualificado. Além disso, um outro fator determinante que tem impulsionado o aumento expressivo no número de empreendedores brasileiros consiste na pandemia de Covid-19, pois muitas pessoas ficaram desempregadas ou tiveram sua renda salarial reduzida nesse período e encontraram no empreendedorismo uma forma de buscar renda extra para suprir as necessidades.

2.2 O que caracteriza um empreendedor de sucesso?

Caracterizar o empreendedor de sucesso é uma tarefa por vezes complexa, pois existem distintas possibilidades na literatura especializada. Dentre tantas, costumam-se destacar fatores como necessidade de realização, disposição para assumir riscos (desde os financeiros até os relacionados com a vida pessoal) e autoconfiança que contribui para enfrentar desafios e resolver problemas (CHIAVENATO, 2007). No quadro abaixo foram reunidas algumas das principais características dos empreendedores de sucesso, as quais se relacionam, em maior ou menor grau, com as suas dimensões sociais, psíquicas, pessoais e ambientais.

Quadro 1. Características do empreendedor de sucesso

São visionários	Enxergam como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: têm a habilidade de implementar seus sonhos.
------------------------	--

Continuação....

Sabem tomar decisões	Sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, além de implementar suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Conseguem transformar algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, transformando o possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Os visionários identificam as oportunidades. São curiosos e atentos às informações, pois sabem que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São dedicados e determinados	São trabalhadores exemplares e encontram energia para continuar, mesmo em situações adversas.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	O amor pelo trabalho é o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados.
São líderes e formadores de equipes	Têm um bom senso de liderança, sabendo valorizar, estimular e recompensar os funcionários.
São bem relacionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxilia no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
Assumem riscos calculados	Sabem gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.
Criam valor para a sociedade	Utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamização da economia e inovação.

Fonte: elaborado pela autora e adaptado de Chiavenato (2007, pp. 38-40).

Desse modo, entende-se que embora as pesquisas não possam delimitar de forma universal e precisa os empreendedores e as suas características, elas contribuem como base para os profissionais que buscam melhorar determinados aspectos influenciadores do sucesso empresarial. Além disso, Ribeiro et al. (2010) corroboram as características anteriormente destacadas, pois consideram que, apesar de ser um sonhador, o empreendedor é um líder que precisa ser realista, isto é, precisa pensar no futuro e buscar contatos, planejando e transformando os seus sonhos em ações. Fato é que o empreendedor precisa planejar suas ações futuras e acompanhar as ações presentes, exercendo, sobretudo, o papel de um líder

emocionalmente capaz de contribuir para o crescimento do negócio e de todos os seus colaboradores.

2.3 Inteligência Emocional (IE): conceitos e componentes

As emoções e os vários estados afetivos (ex.: humor, temperamentos e sentimentos) que as pessoas experimentam ao longo da vida cumprem três funções elementares: adaptação, que permite preparar o corpo para a ação; socialização, que permite comunicar estados de ânimo e trocar informações; e motivação, que permite ativar condutas específicas para seguir um certo curso de ação. No campo da Psicologia, é possível encontrar um vasto conjunto de vertentes teóricas voltadas ao estudo das emoções, a exemplo das abordagens clínicas, comportamentais, fisiológicas, sociais e cognitivistas. Conforme explica Gondim (2019, p. 319), a IE segue a tradição de abordagem cognitiva, pois envolve:

[...] um conceito em que se crê no controle cognitivo sobre a emoção. Inicialmente descrita por Salovey e Mayer na década de 1990, a inteligência emocional é habilidade para: (a) perceber, valorar e expressar as emoções adequadamente; (b) compreender as emoções e usar os recursos emocionais; e (c) regular as emoções pessoais e alheias.

Nessa perspectiva, a IE tanto pode ser compreendida como um traço de personalidade quanto como uma habilidade passível de ser desenvolvida e aperfeiçoada. Mayer e Salovey (1997) também propuseram um modelo de processamento de informações emocionais, considerando quatro aspectos essenciais: 1) percepção acuradas das emoções; 2) uso das emoções para facilitar o pensamento, criatividade e resolver problemas; 3) compreensão das emoções; e 4) gestão da emoção. Segundo Goleman (1998), a IE consiste na capacidade que uma pessoa tem para identificar seus próprios sentimentos e os alheios, para se motivar no alcance dos objetivos e para gerenciar adequadamente as emoções internas e em seus relacionamentos diários.

O referido autor recomenda analisar a inteligência emocional através de cinco componentes que estão distribuídos em dois níveis elementares. No nível intrapessoal tem-se a autoconsciência, que refere a habilidade para se autoavaliar de forma realista, reconhecendo limitações e potencialidades; o autocontrole, que remete à capacidade para lidar com as emoções, sentimentos ou com impulsos decorrentes dessas emoções; e a motivação, considerada um forte impulsionador do autocontrole, pois é responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos com a finalidade de cumprir objetivos.

No nível interpessoal, por sua vez, figuram a empatia que remete à capacidade de se colocar no lugar do outro e assim obter um maior entendimento dos sentimentos e necessidades alheias, bem como as habilidades sociais que contribuem para um desempenho mais competente nas tarefas interpessoais. Segundo Del Prette e Del Prette (2017), esse último componente da IE interfere na capacidade para persuasão, comunicação e gestão de grupos. Assim, pessoas dotadas de habilidades sociais costumam ser mais assertivas e eficazes na liderança e no manejo de conflitos e problemas interpessoais.

Cabe pontuar que o interesse pelas emoções no contexto das organizações de trabalho aparece com maior ênfase a partir dos anos 1990. Gondim (2019, p. 320) evidencia que a temática da IE tem despertado cada vez mais atenção dos pesquisadores e empregadores devido aos “impactos negativos que esse tipo de gerenciamento emocional pode ter no bem-estar do trabalhador e nas próprias organizações”. Em síntese, com a crescente popularização dos estudos sobre IE, não demorou muito para que ela fosse percebida como um importante diferencial competitivo no mercado de trabalho do século XXI.

2.4 Liderança: estilos e características

A formação e o desenvolvimento de líderes eficazes têm se revelado uma iniciativa recorrente nas organizações bem sucedidas. As teorias sobre liderança são bastante diversificadas, uma vez que existem muitas definições diferentes para liderança e nenhuma delas é universalmente aceita. Ao longo do tempo, os pesquisadores vêm buscando respostas para questionamentos como “o que os bons líderes fazem?”, “de que modo a liderança impacta na empresa como um todo?”, “em uma determinada situação, qual comportamento do líder tende a ser mais eficaz?”, “como o líder pode afetar o comportamento dos seus seguidores?” entre outros exemplos.

Decorre que distintas abordagens foram desenvolvidas para o estudo e compreensão da liderança: a teoria dos traços, a abordagem comportamental, a teoria das contingências situacionais, a teoria das trocas entre o líder e os liderados, as abordagens carismática e transformacional dentre outras (SPECTOR, 2012). Dentro desse contexto, o conceito e as características da liderança foram sendo moldados, formatados e enriquecidos pela compreensão do processo grupal e das competências necessárias para influenciar outras pessoas. Segundo Rost (1997, p. 11), a liderança é definida como “um relacionamento de influência entre líderes e colaboradores que pretendem mudanças reais que refletem seus propósitos mútuos”.

Compondo esse vasto grupo de abordagens e enfoques sobre a liderança, destaca-se o estudo realizado por Melo (2004). Por meio da Escala de Validação dos Estilos Gerenciais (EAEG), tal autor evidencia três estilos de liderança que foram denominados como *tarefa, relacionamento e situacional*. Nesse sentido, gestores que adotam o estilo de liderança voltado às tarefas enfatizam os aspectos técnicos da função, a padronização das atividades, os canais de comunicação, os métodos e, conseqüentemente, a realização das tarefas. Logo, valorizam a hierarquia, os procedimentos necessários à execução das tarefas e estão atentos ao cumprimento de prazos e metas.

Por outro lado, os gestores que adotam o estilo relacionamento privilegiam as relações interpessoais, a empatia, a orientação e o apoio. Isso porque tais gestores tendem a apresentar um comportamento baseado na confiança mútua, na compreensão das individualidades e no respeito para com seus subordinados. Por fim, o estilo situacional é característico dos gestores que possuem habilidade e flexibilidade para se ajustar ao ambiente onde estão inseridos, com ênfase para a capacidade de adaptação comportamental conforme a variabilidade das situações. Melo (2004) esclarece que a liderança situacional demanda do gestor uma capacidade para inter-relacionar os outros dois estilos (tarefa e relacionamento), como também para lidar com a maturidade dos subordinados e com seu nível de disposição em realizar as atividades.

Do ponto de vista de Bergamini (2017), independentemente da abordagem ou do estilo que se adote, um líder que busca a eficácia das suas ações deve dispor de autoconfiança, estabilidade emocional, atitudes pró-sociais, integridade entre outros traços que compõem a sua personalidade. A autora acrescenta que o estilo de liderança surge, por vezes, a partir das necessidades motivacionais do indivíduo e que o sucesso em seu desempenho está fortemente relacionado ao autoconhecimento e a capacidade que ele possui para identificar e avaliar pontos fortes e fracos. Indispensáveis para o desempenho excepcional no trabalho, são justamente as habilidades da IE que permitem distinguir os líderes mais eficazes (GOLEMAN, 2015).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Foi realizada com empreendedores atuantes em diferentes estados da região do Nordeste, dentre eles Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará, cujo critério de escolha dos participantes se baseou na acessibilidade e disponibilidade em participar do estudo, independentemente do tempo de atuação ou segmento do empreendimento. A coleta dos dados ocorreu no período de maio a agosto de 2021, por meio da aplicação de um questionário padronizado e de entrevistas semiestruturadas

com os participantes, procedimentos estes que foram realizados de forma não presencial devido ao atual contexto de crise sanitária imposto pela pandemia de Covid-19.

Desse modo, os questionários foram enviados por meio eletrônico e as entrevistas foram realizadas individualmente, através de vídeo chamadas com duração aproximada de 60 minutos. Após autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas *ipsi litteris*. Destaca-se que o questionário padronizado foi aplicado para melhor caracterizar o perfil dos participantes e dos seus empreendimentos, contendo ainda quatro perguntas de sondagem sobre as habilidades de IE e liderança. Além disso, foi utilizado um roteiro de entrevista elaborado com base nos componentes da IE propostos por Goleman (1998; 2015) e na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (MELO, 2004), cuja configuração e distribuição das questões pode ser melhor visualizada no quadro a seguir.

Quadro 2. Codificação do roteiro de entrevista (Fonte: elaborado pela autora).

CONSTRUTO	FATORES INVESTIGADOS	QUESTÕES DA ENTREVISTA
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (Seção 1)	Empatia	1
	Habilidades Sociais	2 – 3
	Motivação	4
	Autocontrole	5 – 6 – 9
	Autoconsciência	7 – 8
ESTILOS DE LIDERANÇA (Seção 2)	Tarefas	6 – 5
	Relacionamento	3 – 4 – 5
	Situacional	2 – 7

Para identificação das falas, os nomes dos entrevistados foram substituídos pela sigla “E” (empreendedor) seguida por um numeral referente a ordem da realização da entrevista, visando garantir o anonimato. Os dados provenientes das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2011), seguindo três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados por inferência e interpretação. A análise do conteúdo das falas dos participantes resultou em três grandes categorias analíticas: 1) a inteligência emocional dos empreendedores, 2) os estilos de liderança dos empreendedores e 3) influência dos componentes da inteligência emocional nos estilos de liderança dos empreendedores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil dos participantes e dos seus empreendimentos

O questionário padronizado contou com a participação de cinco pessoas. São empreendedores de empresas com distintos ramos de atuação e de ambos os gêneros, sendo dois homens e três mulheres com idade variando entre 27 até 51 anos. Quanto ao grau de escolaridade, dois possuem superior completo, um superior incompleto e dois possuem o ensino médio. Foi possível identificar que três dos participantes atuam no ramo alimentício, um no de moda feminina e um no ramo de comunicação digital, sendo que quatro deles possuem mais de dez anos de atuação no mercado, enquanto os um possui em média de um ano de atuação e seus empreendimentos surgiram em um cenário marcado pela pandemia de Covid-19.

Constatou-se que apenas dois dos empreendedores não possuem sócios. Os demais relataram possuir entre um e dois sócios e o quantitativo de funcionários foi diversificado, variando entre um até quatro. Ainda se observou que um dos participantes possuíam outra fonte de renda além do empreendimento citado, em especial pelo fato de o empreendimento ser recente e não estar bem estabelecido no mercado. Os demais afirmaram que se dedicam apenas ao próprio empreendimento. As Tabelas 1 e 2 detalham, respectivamente, o perfil dos empreendedores entrevistados e dos seus empreendimentos.

Tabela 1. Perfil dos participantes

PART.	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	PARTICIPAÇÃO
1	Feminino	30 anos	Superior completo	Entrevista/ questionário
2	Feminino	46 anos	Médio completo	Entrevista/ questionário
3	Feminino	51 anos	Médio completo	Entrevista/ questionário
4	Masculino	37 anos	Superior incompleto	Entrevista/ questionário
5	Masculino	27 anos	Superior completo	Entrevista/ questionário

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados.

Tabela 2. Perfil dos empreendimentos dos participantes

PART.	RAMO DE ATUAÇÃO	ANO DE FUNDAÇÃO	Nº DE SÓCIOS	Nº DE FUNCIONÁRIOS
1	Alimentação	2009	0	1

Continuação....

2	Alimentação	2001	0	2
3	Comunicação digital	2011	1	2
4	Alimentação	2010	1	3
5	Moda feminina	2020	1	4

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados

Com vistas a uma caracterização mais ampla do perfil dos empreendedores, o questionário padronizado contou com quatro perguntas voltadas as habilidades de IE e a competências características da liderança. Merece destaque o fato de que todos os participantes se consideram proativos frente as oportunidades e a grande maioria afirmou ser honesta consigo mesmo e também com os seus liderados. No entanto, dois dos empreendedores reconhecem que possuem dificuldades para lidar adequadamente com as próprias emoções a fim de obter melhores resultados, ao passo que dois deles também julgam experimentar dificuldades para se relacionar bem socialmente, conforme se observa na Tabela 3:

Tabela 3. Dados preliminares sobre inteligência emocional e liderança

PART.	Capacidade para lidar de modo adequado com as próprias emoções	Capacidade para tomar iniciativas	Capacidade para se relacionar socialmente	Capacidade para ser honesto consigo e com os liderados
1	NÃO	SIM	NÃO	SIM
2	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
3	SIM	SIM	SIM	SIM
4	SIM	SIM	SIM	SIM
5	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados

4.2 A inteligência emocional dos empreendedores entrevistados

A inteligência emocional desperta muito interesse da sociedade, pois é vista como uma grande vantagem para aqueles que buscam se desenvolver emocionalmente e ganhar cada vez

mais destaque no mundo dos negócios. O fato é que a IE não se limita a uma única habilidade, assim esse estudo tem como base as habilidades descritas e propostas por Goleman (1995), sendo elas: autocontrole, autoconhecimento, motivação, empatia e habilidade social. Portanto, nesta categoria buscamos analisar cada fator de inteligência emocional presente nos empreendedores, conforme suas percepções e discursos.

A empatia é a aptidão de se colocar no lugar do próximo, isto é, compreender emocionalmente outra pessoa. Quando questionados sobre a capacidade de identificar os sentimentos das outras pessoas e se colocar no lugar delas, foi possível observar a presença de atitudes empáticas nas falas dos entrevistados, conforme se observa a seguir:

E2- “Consigo sim e tenho habilidade de me colocar no lugar das pessoas pois em situações de dificuldade sempre sou a pessoa procurada para resolvê-las”.

E3- “Sim, é notável quando alguém do nosso cotidiano está enfrentando algo que lhe incomoda. Busco ter sensibilidade para entender e saber que todos nós estamos vulneráveis a passar por situações semelhantes”.

O segundo fator observado é o de habilidade social, onde se buscou compreender a percepção dos empreendedores sobre situações que envolvem sociabilidade, relacionamentos interpessoais e processos de comunicação. A importância desse fator é sinalizada por Chiavenato (2007), que destaca o empreendedor de sucesso como alguém que possui a habilidade de lidar com o ambiente externo da empresa através da sociabilidade, isto é, sendo bem relacionado. Percebe-se que os entrevistados consideram o trabalho em equipe importante e necessário para o desenvolvimento da liderança e dos negócios, muito embora o entrevistado 2 tenha revelado que possui dificuldades para orientar sua equipe.

E1- “Gosto do contato com outras pessoas, acredito que duas cabeças pensam melhor que uma”.

E2- “Minha habilidade de convencer e orientar é péssima, pois tenho muita dificuldade em expor o que acredito ser necessário das pessoas”.

Ainda tratando da habilidade social, nota-se que, apesar de um dos empreendedores assumir que prefere trabalhar de modo individual, ele ressalta a importância da interação com outras pessoas e os seus benefícios:

E4- “Prefiro trabalhar sozinho, pois gosto de testar minha capacidade de execução, mas tenho ciência que precisamos de colaboradores, pois isso nos proporciona um resultado final positivo e uma carga horária menor”.

Com relação a motivação, que é a capacidade de se manter focado para alcançar determinado objetivo até mesmo quando uma situação não ocorre como esperado, ficou evidente que para os empreendedores este é um fator de forte influência. Em cenários de adversidades, todos os entrevistados acreditam que pensar e agir é a melhor forma de lidar com as situações, sem deixar a motivação de lado. Além disso, os participantes aparentaram ter perseverança para enfrentar as adversidades e destacaram a relevância do planejamento para o alcance dos seus objetivos e metas.

E1- “Primeiro me desespero um pouco, mas depois fico calma e tento organizar a situação de acordo com as minhas possibilidades”.

E2- “Sou bastante determinada e busco meios para realizar minhas metas constantemente”.

E4- “Busco agir com calma e planejamento, pois quando pensamos antes de agir obtemos resultados mais positivos”.

Trataremos agora da autoconsciência, aptidão essa que se refere ao conhecimento dos nossos estados interiores, preferências, recursos e intuições (GOLEMAN, 1998). Neste componente da IE, os empreendedores E2 e E5 relataram possuir alguma dificuldade para compreender os próprios sentimentos, entretanto quando questionados sobre a identificação de pontos fortes e fracos todos responderam sem hesitar. Ainda assim, os demais entrevistados revelaram sempre refletir sobre seus sentimentos, conforme se observa nas falas abaixo.

E1- “Sempre busco refletir muito e com isso identificá-los também, sendo esse um exercício frequente”.

E2- “Tenho o habito de refletir, porém tenho dificuldade de identificar o que de fato sinto, mas procuro pensar sobre o assunto sempre”.

E5- “Busco pensar sobre eles, mas não consigo identificar com facilidade, sou meio confuso com relação a meus sentimentos”.

Os entrevistados também foram questionados sobre a capacidade de pensar antes de agir, especialmente em situações que são pegos de surpresa. Tal questionamento busca

compreender o autocontrole, ou seja, a habilidade de lidar com os impulsos emocionais. Nesse quesito praticamente todos os entrevistados acreditam pensar muito antes de agir, com exceção de E2 que considera não possuir muito domínio do seu autocontrole:

E1- “Eu sempre penso um pouco antes de tomar qualquer decisão importante”.

E4- “Minha estratégia é sempre pensar antes de agir, pois isso me permite refletir antes de tomar qualquer decisão. Evidente que nunca se deve procrastinar, porque isso demonstra fraqueza e falta de aptidão”.

E2- “Infelizmente costumo agir impulsivamente, pois dificilmente tenho habilidade para me concentrar na situação e ter autocontrole para fazer isso”.

Por outro lado, E2 revela possuir uma estratégia para que as emoções e os problemas pessoais não influenciem negativamente na sua vida profissional, indicando que busca meios para exercitar o seu autocontrole. Assim, nota-se que através de aspectos da autoconsciência é possível desenvolver ou aperfeiçoar o autocontrole.

E2- “[...] na maioria das vezes escuto músicas que me acalmam para me distrair e focar apenas no trabalho”.

Ainda explorando o autocontrole, os entrevistados foram questionados sobre a existência de alguma situação em que o emocional tenha prevalecido e os levado a agir de forma que se arreponderam. Nesse quesito, todos se mostraram bem convictos de que não haviam passado por situações assim, merecendo destaque a fala de um dos entrevistados:

E4- “Não há situações conflitantes em que um bom diálogo não resolva, pois penso que quando agimos sem pensar e entramos em confronto, perdemos a razão, por isso agir com coerência é a melhor solução. Em todo trabalho há situações de estresse ou descontrole emocional, mas temos que estar preparados para lidar com esses momentos. Gosto sempre de usar a seguinte frase: pronto estou aqui para ouvir e resolver da melhor maneira possível. Esse é meu ponto de fuga e transformação, pois saio de um conflito para um diálogo”.

Este trecho revela que E4 possui domínio do fator autocontrole, demonstrando a capacidade de dialogar e compreender os sentimentos, e mais uma vez fica claro a importância da autoconsciência para que o autocontrole seja desenvolvido já que enxergar com clareza as

situações e as emoções afetam diretamente a forma que agimos diante delas.

Um balanço geral dessa categoria analítica revela que todos os empreendedores apresentaram habilidades de IE. Os componentes empatia e motivação mostraram ser bastante presentes no cotidiano dos empreendedores, sobretudo o primeiro destes se mostra presente quando os empreendedores ressaltam a sua capacidade de escutar e a sensibilidade para enxergar diferenças no comportamento de seus colaboradores. Já a habilidade social foi considerada uma importante estratégia para os entrevistados, pois favorece o desenvolvimento de contatos externos e internos para o crescimento do negócio. Até mesmo aqueles que preferem o trabalho individual conseguem enxergar a importância do trabalho em grupo.

Também foram relatadas dificuldades em compreender os próprios sentimentos em algumas situações, o que revela limitações na habilidade de autoconsciência, sendo evidenciada certa preocupação dos entrevistados em melhorar este aspecto. Conforme sinaliza Silva (2016), um baixo nível de autoconsciência pode prejudicar o desempenho das atividades, sendo fundamental que o indivíduo exerça a capacidade de avaliar a si mesmo, aos outros e ao ambiente para compreender quais fatores influenciam seus sentimentos e emoções. Assim, pode-se tomar decisões mais assertivas, realizar avaliações justas, mediar ou evitar conflitos e tornar o ambiente laboral mais produtivo.

Por fim, foi possível constatar que a autoconsciência se relaciona com o autocontrole, já que para possuí-lo é necessário conhecer e entender os próprios sentimentos para lidar de modo assertivo com as atribuições, imprevistos e adversidades que podem surgir no cotidiano laboral. No estudo de Silva (2010), constatou-se que os participantes com capacidade de autoconsciência possuíam melhores estratégias para controlar os impulsos emocionais e reconhecer seus sentimentos. A autora também evidenciou que, no contexto das relações interpessoais, a IE consiste em um fator determinante na tomada de decisão.

4.3 Estilo de liderança nos empreendedores entrevistados

A liderança é vista como uma temática bastante importante dentro do empreendedorismo, pois através dela pode-se medir o sucesso do empreendedor como alguém que inspira e delega funções aos colaboradores. A compreensão dos estilos de liderança consiste em entender a maneira que o líder age dentro da organização observando suas principais características. Assim, a análise dos estilos neste estudo é feita baseando-se na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) de Melo (2004) que tem como pilar três estilos de liderança com foco na tarefa, relacionamento e situacional.

A primeira pergunta feita aos entrevistados foi se eles se consideram um líder dentro de suas organizações, com intuito de compreender as percepções iniciais acerca da liderança. A maior parte dos entrevistados alegaram que sim, as falas abaixo evidenciam isso:

E3- “Sim, me considero um líder por resolver todos os compromissos dentro da minha organização”.

E4- “Sim. Pois dou exemplo trabalhando e administrando de forma coerente”.

E5- “Sim, pois a partir de minhas ideias, ao compartilhar com meus colegas as colocamos em prática e assim todos fazem sua parte”.

Observando os estilos de liderança, constatou-se que praticamente todos os entrevistados enfatizaram a importância de cumprir prazos e executar bem as tarefas, ficando claro que para eles o exercício das atividades e alcance das metas são prioridades dentro do seu contexto de trabalho. Cabe destacar que os entrevistados 1 e 3, quando questionados sobre priorizar o trabalho e a execução das tarefas ou priorizar as diferenças individuais e as relações interpessoais, deixaram claro em suas falas a prevalência dos aspectos de liderança voltados ao estilo tarefa.

E1- “Travando e executando tarefas, acho fundamental para o andamento da empresa”.

E3- “Busco sempre priorizar as tarefas para serem cumpridas”.

Já se tratando do estilo voltado aos relacionamentos, o qual prioriza a empatia, compreensão e respeito para com os subordinados, foi possível notar que os entrevistados demonstraram possuir aspectos desse estilo, sendo que E2 mostrou ser a mais compatível com ele. A respeito do nível de participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisões dentro da organização, fica claro que a participação de todos é muito importante, conforme relatam os seguintes entrevistados:

E2- “As decisões são feitas considerando a opinião de todos, porém a decisão final é dos líderes”.

E4- “(...) Busco sempre dar autonomia aos meus colaboradores para que assim possamos atingir com clareza o objetivo principal, o melhor para todos os envolvidos”.

E5- “Claro, afinal, eles são a engrenagem que faz a roda girar. Sempre

estou conversando com eles sobre novidades, ajustes, enfim”.

Considerando que os relacionamentos são tratados como algo importante para o desenvolvimento da empresa, os entrevistados relataram ter uma relação muito positiva com os seus colaboradores. Nesse sentido, Zanelli *et al.* (2014) evidenciam a necessidade de conhecer o comportamento dos liderados levando em conta a forte mudança do mercado de trabalho dos últimos anos, onde as organizações hierarquizadas cederam lugar a maior autonomia dos empregados.

O último estilo de liderança analisado é o situacional, que equivale a junção dos outros dois estilos já citados onde o líder busca adequar seu estilo de liderança de acordo com a situação. Os empreendedores 4 e 5 demonstraram ser mais compatíveis com esse estilo, ao serem perguntados sobre a capacidade de identificar as diferentes realidades do ambiente e se adaptar a elas, eles responderam:

E4- “[...] é necessário estar sempre apto para situações adversas, acredito que a autoconfiança é o fator principal para ter êxito”.

E5- “[...] a partir de observações, mudanças de comportamento podemos ter noção do ambiente, e claro, se adaptar a essas situações”.

De modo geral, a análise mostra que todos os empreendedores detêm características compatíveis com o estilo de liderança voltado para realização das tarefas e também para o relacionamento com os subordinados, sendo que E2 demonstra ser mais compatível com esse último estilo mencionado. Quando se trata do estilo tarefa, constata-se que E1 e E3 têm maior inclinação para ele e por fim o estilo situacional que se mostra predominante entre os entrevistados E4 e E5.

Tabela 4. Estilo de liderança predominante

ENTREVISTADO	ESTILO TAREFA	ESTILO RELACIONAMENTO	ESTILO SITUACIONAL
1			
2			
3			
4			
5			

FONTE: elaborada pela autora (2021)

4.4 Influência dos componentes de inteligência emocional nos estilos de liderança

Com base nas análises anteriores, nesta categoria será abordada a relação dos componentes da inteligência emocional com os estilos de liderança, considerando que é possível o empreendedor possuir mais de um estilo de liderança e diversas características da inteligência emocional. Observou-se que a motivação é um componente da IE presente em todos os empreendedores, mas não manteve relação direta com nenhum estilo de liderança. Já os demais componentes da IE que são a empatia, habilidade social, autocontrole e autoconsciência apresentaram relações significativas e mais expressivas.

No estilo de liderança voltado ao relacionamento, foi possível notar que o fator empatia tem forte destaque, uma vez que líderes que adotam esse estilo costumam levar em conta a opinião e sentimentos dos seus colaboradores. Em contrapartida, isso pode ocasionar certa dificuldade para orientar os colaboradores no cumprimento das metas, especialmente quando os relacionamentos são colocados à frente das tarefas. Esse dado corrobora com o estudo de Marques e Vargas (2019), no qual os líderes com alto índice de empatia e inclinação para o estilo relacionamento não pontuaram, expressivamente, características referentes ao estilo tarefa em suas falas.

Foi constatado também que aqueles que possuem o estilo situacional relataram preferir exercer tarefas sozinhos, mas se mostram hábeis a orientar e possuem uma boa comunicação e interação social, mostrando tendência a deixar suas preferências de lado e a habilidade de se adaptar às situações distintas. Segundo Nadler (2011), os líderes com maior IE são mais adaptáveis, resilientes, otimistas e tendem a construir carreiras prósperas marcadas por relações duradouras no seu contexto laboral. Este autor reconhece claramente a IE como um importante indicador do sucesso no mundo dos negócios.

Além disso, os componentes autocontrole e autoconsciência se encontraram presentes nos empreendedores que adotam com maior ênfase o estilo voltado à execução das tarefas e cumprimento de prazos/metras, mas também mantiveram relações com o estilo de liderança situacional. O líder que possui tais habilidades de IE é visto como alguém que ameniza os impactos das pressões diárias na sua equipe de trabalho, sendo capaz de orientar e estimular os colaboradores no alcance das metas e objetivos organizacionais (SILVA, 2016). Com isso, fica evidente que os líderes que possuem IE contribuem mais eficazmente para o desenvolvimento de suas equipes, gerando resultados positivos para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se voltou para o universo do empreendedorismo, na intenção de melhor compreender características referentes à inteligência emocional no contexto de trabalho dos empreendedores e sua relação com os estilos de liderança. Para tanto, foram realizadas entrevistas com cinco empreendedores atuantes na região nordeste que permitiram compreender suas habilidades de IE, estilos de liderança adotados e a relação existente entre ambos.

Foi possível evidenciar que os empreendedores possuem habilidades de inteligência emocional, com destaque para os componentes empatia e motivação. Além disso, o fator habilidade social se mostrou altamente relevante para os empreendedores mediante a necessidade de lidar com as relações interpessoais que são essenciais para a sobrevivência dos negócios, bem como notou-se que os componentes autocontrole e autoconsciência mantiveram relações entre si.

Tratando dos estilos de liderança, constatou-se que os empreendedores podem possuir mais de um estilo. No entanto, um dos estilos acaba predominando em sua personalidade ou mesmo se destacando nas suas ações e conduta. Levando isso em consideração, foi possível notar que o estilo voltado ao relacionamento foi identificado em apenas um dos empreendedores, enquanto dois entrevistados mostraram maior inclinação para o estilo tarefa e outros dois para o estilo situacional.

A relação dos estilos de liderança com a inteligência emocional não se mostra presente no componente da motivação, mas os outros fatores mantiveram relações significativas com os três estilos de liderança estudados. No estilo relacionamento, foi observado maior influência da empatia; no situacional, predominou a influência das habilidades sociais; e no estilo tarefa destacou-se a influência do autocontrole e autoconsciência, muito embora esses componentes da IE também tenham se relacionado com o estilo situacional.

Algumas limitações foram encontradas durante o desenvolvimento desta pesquisa, como a dificuldade para encontrar material teórico sobre a inteligência emocional no trabalho e o ambiente pandêmico vivido na época da coleta de dados, acarretando a diminuição do número de entrevistados. Ademais, é pertinente recomendar que novos estudos sejam realizados com amostras mais significativas para que se possa ampliar o conhecimento acerca da IE no empreendedorismo, contemplando demais estilos de liderança que podem ser relacionados a este fenômeno, como o estilo autocrático, liberal, carismático, bem como outros fatores a exemplo do comprometimento organizacional, autoeficácia, apoio social, etc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo dando asas ao espírito: empreendedor**. 2 ed. Rio de Janeiro: Saraiva, f. 166, 2007. 296 p.

COOPER, R. SAWAF A. **Inteligência Emocional na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 30. ED, São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6 ed. São Paulo: Atlas, f. 150, 2016. 235 p.

FONSECA, L; VALLE, T. M; REIS, R; MESQUITA, K. **Inteligência emocional: uma competência da atualidade**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO XII E INOVARSE III, 2016. **Anais [...]**. 2016. 23 p. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_216.pdf. Acesso em: 28 abr. 2021.

GRECO, S. M. S. S. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019**. 21 ed. Curitiba: instituto brasileiro da qualidade e produtividade, 2020. 200 p. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 8 set. 2021.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.p.536.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro: Objetiva, v. 3, f. 152, 2018. 304 p.

GONDIM, S. M. G. **Emoções e trabalho**. In: BENDASOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. Belo Horizonte: Artesã, 2019. p. 311-323.

GRECO, S. S. M. S; ONOZATO, E; JUNIOR, B. A. P; SOUZA, L. V. **Empreendedorismo no Brasil - 2016**. Global Entrepreneurship Monitor, Biblioteca Sebrae, 22, 658.110981, p.(1-210), 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf). Acesso em: 27 de maio de 2021.

MARQUES, M. M. P; VARGAS, S. K. **Inteligência emocional e estilo de liderança: um estudo com jovens empreendedores de Santana do Livramento- RS.** Unipampa. Santana do livramento, 2019. 29 p. Disponível em: https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/rii/4158/1/TC_Paloma_10.07_FINAL.pdf. Acesso em: 18 fev. 2022.

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

MELO, E. A. A. **Escala de avaliação do estilo gerencial: desenvolvimento e validação.** EAEG, Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 4, n. 2, p. 31-62, 1 jan. 2004 Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7636/6973>. Acesso em: 8 nov. 2021.

NADLER, Reldan S. **Liderando com inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

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

RIBEIRO, L. M; BOAS, V. A. A; OLIVEIRA, J. G; MAGALHÃES, D. M. **Empreendedorismo e inteligência emocional: uma parceria de sucesso.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. n. VI. 2010. Anais [...] Niterói, 2010. 19 p. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0293_1255_2.pdf. Acesso em: 8 set. 2021

ROST, J. **Moving from individual to relationship: A postindustrial paradigm of leadership.** *Journal of Leadership Studies*, 4(4), 3-16, 1997.

SALIM, C. S; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo: despertando a atitude empreendedora.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVA, J. R. D. **A inteligência emocional como fator determinante nas relações interpessoais.** 2010. 127 p. Dissertacao (Mestrado em Gestão/ MBA) – Universidade Aberta, Lisboa.

SILVA, W. E. **Inteligência emocional e sua importância nas lideranças e no trabalho.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. n XII. 2016. 11p. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_045.pdf. Acesso em: 23 fev. 2022.

SPECTOR, P. E. **Liderança e poder nas organizações.** In: *Psicologia nas organizações*. 4 ed. Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2012. p.351-378.

ZANELLI, C; ANDRADE, J; BASTOS, A. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** 2ed. – Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 114 - 449.

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO PADRONIZADO

- Idade
- Sexo
- Naturalidade
- Nível de Escolaridade
- Nome da empresa e ramo de atuação
- Data da fundação e área de abrangência
- Número de funcionários
- Número de sócios/investidores
- Possui outro emprego ou fonte de renda complementar? Se sim, qual?
- Você acredita que sabe lidar adequadamente com as próprias emoções a fim de obter melhores resultados?
- Ao perceber uma oportunidade você tende a tomar iniciativas?
- Você se considera uma pessoa bem relacionada socialmente?
- Você costuma ser honesto/sincero consigo mesmo e também com os seus liderados?

APÊNDICE B

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

SEÇÃO 1 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

1. Você consegue identificar facilmente o sentimento das pessoas a sua volta, sendo capaz de se colocar no lugar delas? Explique.
2. Você prefere trabalhar sozinho ou em contato com outras pessoas? Por que?
3. Como você avalia a sua capacidade para convencer as pessoas e orientar as suas ações?
4. Como você costuma agir quando surgem dificuldades e obstáculos para realizar suas metas e objetivos?
5. Imagine-se em uma situação onde você é pego de surpresa: você busca pensar antes de agir ou costuma agir impulsivamente? Explique.
6. Você utiliza alguma estratégia para que seus problemas pessoais não interfiram na sua vida profissional? Exemplifique.
7. Você tem o hábito de refletir sobre seus sentimentos e consegue identificá-los com facilidade? Comente.
8. Você conhece bem seus pontos fortes e fracos? Poderia citar duas características de cada um deles?
9. Já houve alguma situação de estresse ou conflito na sua empresa onde você tenha se exaltado ou agido sem pensar e depois se arrependeu do que fez? Descreva-a.

SEÇÃO 2 – ESTILOS DE LIDERANÇA

1. Você se considera um líder na sua empresa? Justifique sua resposta.
2. Com relação a sua forma de gerenciar/empreender, quais características você acredita que se destacam mais?
3. Como são tomadas as decisões na sua empresa? Existe liberdade para que todos possam participar na tomada de decisões?
4. Como você avalia o seu relacionamento com os seus colaboradores?
5. Enquanto gestor, você prioriza o trabalho e a execução das tarefas ou prioriza as diferenças individuais e as relações interpessoais? Explique.
6. A gestão da empresa dá prioridade a prazos, cumprimento de metas e costuma cobrar resultados? Comente.
7. Você consegue identificar com facilidade a realidade do seu ambiente de trabalho? Também consegue se adaptar a diferentes situações? Justifique sua resposta.