



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**RELACIONAMENTO ENTRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL,
LIDERANÇA E *PERFORMANCE* DE EQUIPE**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Carla Simone Vargas Leal

Orientadora: Professora Doutora Denise Cristina da Cunha Capela dos Santos

Número da candidata: 20151988

Setembro de 2019

Lisboa

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha fortaleza, pela sublime proteção a cada nascer do sol e pelas dádivas concedidas.

Ele me presenteou com a menina mais bela e forte, minha filha amada Maria Eduarda, por quem eu acordo todos os dias com a missão de cuidar e educar e para quem eu dedico todo o meu amor e cada vitória que alcanço.

A Ele agradeço pela família que tenho: uma mãe/vó zelosa e bondosa, D. Nita, e por quem peço todos os dias que conosco permaneça ainda por muitos anos. Agradeço a ela por sempre cuidar da minha filha. Meu amado pai Luis, que não está mais conosco e que muita saudade nos deixou. Meus irmãos Carlos e Jonatan, que apesar das diferenças, dos resmungos e das brigas, posso contar com eles, pois nos ajudamos sempre e certamente me ajudaram a chegar até aqui. Minhas amadas sobrinhas Valentina e Lara, que em todos os seus contrastes, a começar por uma delas ser loura e a outra morena, carregam a doçura e pureza de toda criança e que me fazem voltar no tempo e relembrar os momentos com minha filha.

Agradeço a Deus pelos amigos que colocou no meu caminho ao longo da minha vida, em especial os colegas do mestrado, com os quais compartilhei bons momentos nas aulas, nos restaurantes, nos passeios ou simplesmente pelas ruas de Lisboa. Agradeço aos amigos companheiros das viagens a Lisboa e a Espanha pelos momentos inesquecíveis compartilhados. Aos amigos Tarcis e Bolli por cuidarem da minha filha como se fosse o seu terceiro filho durante as viagens para as aulas do mestrado. Agradeço a todos por, de uma forma ou de outra, terem estado comigo perto ou longe.

Agradeço a minha orientadora Dra Denise que me guiou quando preciso e sempre foi muito atenciosa e querida.

Agradeço aos demais professores pelas aulas inspiradoras e por todos os ensinamentos compartilhados.

Agradeço a Deus pelos momentos alegres, tristes, fáceis, difíceis, onde cada um deles me fez evoluir de alguma forma e por alguma razão foram necessários que eu os vivenciasse. E para finalizar, agradeço a Ele pela oportunidade que me proporcionou de fazer o mestrado em Portugal, ao mesmo tempo me permitindo conciliar duas coisas que me fazem muito feliz: estudar e viajar; conhecendo novas culturas, pessoas, belos lugares, enfim, agregando conhecimento e me tornando um ser humano mais evoluído.

“ Um dia você aprende que...”

Depois de algum tempo você aprende a diferença, a sutil diferença entre dar as mãos e acorrentar uma alma. E você aprende que amar não significa apoiar-se, e que companhia nem sempre significa segurança. E começa a aprender que beijos não significam contratos e que presentes não são promessas. E começa a aceitar duas derrotas com a cabeça erguida e olhos adiante, com a graça de um adulto e não com a tristeza de uma criança. E aprende a construir todas as suas estradas no hoje, porque o terreno do amanhã é incerto demais para os planos, e o futuro tem o costume de cair em meio ao vão.

Depois de algum tempo você aprende que o sol queima se ficar exposto por muito tempo. E aprende que não importa o quanto você se importe, algumas pessoas simplesmente não se importam...E aceita que não importa quão boa seja uma pessoa, ela vai feri-lo de vez em quando, e você precisa perdoá-la por isso.

Aprende que falar pode aliviar dores emocionais. Descobre que se leva anos para se construir confiança e apenas segundos para destruí-la, e que você pode fazer coisas em um instante, das quais se arrependerá pelo resto da vida.

Aprende que verdadeiras amizades continuam a crescer mesmo em longas distâncias. E o que importa não é o que você tem na vida, mas quem você tem na vida. E que bons amigos são a família que nos permitiram escolher. Aprende que não temos que mudar de amigos, se compreendermos que amigos mudam, percebe que seu velho amigo e você podem fazer qualquer coisa, ou nada, e terem bons momentos juntos.

Descobre que as pessoas com quem mais se importa na vida, são tomadas de você muito depressa, por isso devemos deixar as pessoas que amamos com palavras amorosas, pode ser a última vez que as vejamos. Aprende que as circunstâncias e os ambientes têm influência sobre nós, mas nós somos responsáveis por nós mesmos. Começa a aprender que não se deve comparar com os outros, mas com o melhor que pode ser.

Descobre que se leva muito tempo para se tornar a pessoa que quer ser, e que o tempo é curto.

Aprende que não importa aonde já chegou, mas onde está indo, mas se você não sabe onde está indo, qualquer lugar serve. Aprende que, ou você controla seus atos ou eles o controlarão, e que ser flexível não significa ser fraco ou não ter personalidade, pois não importa quão delicada e frágil seja uma situação, sempre existem dois lados. Aprende que heróis são pessoas que fizeram o que era necessário fazer, enfrentando as consequências. Aprende que paciência requer muita prática.

Descobre que algumas vezes a pessoa que você espera que o chute, quando você cai é uma das poucas que o ajuda a levantar-se. Aprende que maturidade tem mais a ver com os tipos de experiência que você teve e o que você aprendeu com elas do que com quantos aniversários você celebrou. Aprende que há mais dos seus pais em você do que você suponha. Aprende que nunca se deve dizer a uma criança que sonhos são bobagens, poucas coisas são tão humilhantes e seria uma tragédia se ela acreditasse nisso. Aprende que quando está com raiva tem o direito de estar com raiva, mas isso não te dará o direito de ser cruel.

Descobre que só porque alguém não o ama do jeito que você quer que ame, não significa que esse alguém não o ame com tudo o que pode, pois existem pessoas que nos amam, mas simplesmente não sabem como demonstrar ou viver isso. Aprende que nem sempre é suficiente ser perdoado por alguém, algumas vezes você tem que aprender a perdoar-se a si mesmo.

Aprende que com a mesma severidade com que julga, você será em algum momento condenado.

Aprende que não importa em quantos pedaços o seu coração foi partido, o mundo não pára para que você o conserte.

Aprende que o tempo não é algo que possa voltar atrás. Portanto, plante seu jardim e decore sua alma, ao invés de esperar que alguém lhe traga flores. E você aprende que realmente pode suportar...que realmente é forte, e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais. E que realmente a vida tem valor e que você tem valor diante da vida!

Nossas dídivas são traidoras e nos fazem perder o bem que poderíamos conquistar se não fosse o medo de tentar.”

William Shakespeare

Resumo

Os estudos de Greenidge, Devonish e Alleyne, (2014), Clarke, (2010) e Lorinkova, Pearsle Sims Jr (2013), demonstraram que a inteligência emocional de um líder é essencial à *performance* das equipes, assim como o estilo de liderança praticado.

Esta pesquisa objetiva identificar a presença da inteligência emocional, a sua influência no estilo de liderança afiliativa, democrática, diretiva e autocrática, e avaliar as relações entre estas variáveis e à *performance* das equipes.

A busca pelos objetivos propostos deu-se através de pesquisa bibliográfica, seguida de um estudo empírico realizado com oitenta profissionais de escritórios de contabilidade localizados no Brasil. Com base nos resultados foi possível identificar que há tendência de influência positiva entre a inteligência emocional e a liderança, assim como entre a liderança e à *performance*. Contudo, a relação obtida entre a inteligência emocional e à *performance* foi baixa. Concluiu-se também que a inteligência emocional influencia principalmente a liderança afiliativa, seguida da liderança diretiva, e não houve evidência de relação com as lideranças autocrática e democrática. Constatou-se ainda que a liderança democrática é o estilo com maior impacto na *performance* das equipes, seguida, por ordem decrescente de influência, pela liderança autocrática, diretiva e, por fim pela liderança afiliativa.

Este trabalho trará contribuições positivas para a ciência e para as empresas, apesar de necessitar de validação externa noutras populações e noutras classes profissionais.

Mostra-nos que no âmbito dos serviços de contabilidade, no Brasil, o estilo de liderança preferencialmente adotado pela administração, gerência, direção, gestão e chefias vai ter um impacto direto na *performance* das equipas e que as organizações deveriam apostar em líderes democráticos para maior desempenho. Indica-nos também que a necessidade de inteligência emocional varia consoante o perfil de líder escolhido pelas organizações e que não é o componente essencial das lideranças autocrática e democrática.

Palavras-chave: Inteligência emocional; liderança; *performance*; equipe; desempenho.

Abstract

Studies by Greenidge, Devonish e Alleyne, (2014), Clarke (2010) and Lorinkova, Pearsll e Sims Jr (2013), had demonstrated that a leader's emotional intelligence is essential to team performance, as well as the leadership style practiced.

This research aims to identify the presence of emotional intelligence, its influence on leadership styles chosen for the study and to evaluate the relationships between these variables and team performance.

The search for the proposed objectives took place through bibliographic research, followed by an empirical study conducted with eighty professionals from accounting offices located in Brazil.

Based on the results it was possible to identify that there is a tendency of positive influence between emotional intelligence and leadership, as well as between leadership and performance. However, the relationship between emotional intelligence and performance was low. It was also concluded that emotional intelligence mainly influences affiliation leadership, followed by directive leadership, and there was no evidence of relationship to autocratic and democratic leadership. It was also found that democratic leadership is the style with the greatest impact on team performance, followed by decreasing order of influence by autocratic leadership, leadership, and ultimately affiliation leadership.

This work will make positive contributions to science and business, although it needs external validation in other populations and other professional classes.

It shows us that within accounting services in Brazil, the leadership style preferably adopted by the administration, management, direction, and leadership will have a direct impact on team performance and that organizations should focus on democratic leaders for greater accountability performance. It also tells us that the need for emotional intelligence depends on the leadership profile chosen by organizations and is not an essential component of autocratic and democratic leadership.

Keywords: Emotional intelligence; leadership; performance; team.

SUMÁRIO

Sumário.....	7
I Introdução.....	12
I.1 Justificação e delimitação do tema.....	13
I.1.1 Justificativa do tema.....	13
I.1.2 Delimitação do tema.....	14
I.2 Objetivos geral e específicos.....	15
I.3 Estrutura da dissertação:.....	16
II Fundamentação Teórica.....	18
II.1 Evolução histórica do tema.....	18
II.1.1 Inteligência emocional.....	18
II.1.1.1 Os modelos de inteligência emocional.....	21
II.1.2 Liderança.....	26
II.1.2.1 Liderança afiliativa.....	28
II.1.2.2 Liderança diretiva.....	30
II.1.2.3 Liderança autocrática.....	31
II.1.2.4 Liderança democrática.....	32
II.1.3 Performance de equipas.....	33
II.1.4 Estudos sobre o tema.....	36
II.2 Modelo conceptual e definição de variáveis.....	42
II.3 Hipóteses.....	43
III Metodologia Proposta.....	44
III.1 Pesquisa documental.....	44
III.2 Estudo empírico.....	44
III.2.1 Caracterização do público-alvo e amostra.....	45
III.2.2 Realização do pré-teste.....	45
III.2.3 Instrumentos de recolha de dados.....	46
III.2.3.1 Pedido de autorização.....	46
III.2.3.2 Contato com o público-alvo.....	46
III.2.3.3 A recolha dos dados e taxa de resposta.....	46
III.2.3.4 Tratamento dos dados.....	47
IV Apresentação E Discussão Dos Resultados.....	48

IV.1 Estatística descritiva – de acordo com a distribuição dos respondentes a cada afirmação.....	48
IV.1.1 Dos dados demográficos.....	48
IV.1.2 Descritiva das cinco habilidades que compõem a inteligência emocional.....	51
IV.1.2.1 Empatia.....	52
IV.1.2.2 Habilidade social.....	52
IV.1.2.3 Motivação.....	53
IV.1.2.4 Autocontrole.....	53
IV.1.2.5 Autoconsciência.....	54
IV.1.3 Liderança.....	54
IV.1.3.1 Liderança afiliativa.....	55
IV.1.3.2 Liderança diretiva.....	55
IV.1.3.3 Liderança autocrática.....	56
IV.1.3.4 Liderança democrática.....	57
IV.1.4 Performance da equipe.....	57
IV.2 Estatística descritiva – de acordo com a escala de respostas às afirmações de cada variável.....	58
IV.2.1 Das cinco habilidades formadoras da inteligência emocional.....	58
IV.2.1.1 Empatia.....	58
IV.2.1.2 Habilidade social.....	59
IV.2.1.3 Motivação.....	59
IV.2.1.4 Autocontrole.....	60
IV.2.1.5 Autoconsciência.....	60
IV.2.2 Liderança.....	60
IV.2.2.1 Liderança afiliativa.....	61
IV.2.2.2 Liderança diretiva.....	61
IV.2.2.3 Liderança autocrática.....	62
IV.2.2.4 Liderança democrática.....	63
IV.2.3 Performance de equipe.....	63
IV.3 Alfa de Cronbach:.....	63
IV.4 Correlações.....	79
V Conclusão.....	93
V.1 Implicações para a gestão empresarial e para a ciência.....	93
V.2 Limitações ao estudo e proposta de estudos futuros.....	94
Referências Bibliográficas.....	96

ANEXO I – Questionários.....	102
ANEXO II - Consentimento Informado.....	106
ANEXO III – Pedido De Autorização Para Realização Do Estudo.....	107

Lista de Tabelas

- Tabela 1 Distribuição dos respondentes, por sexo.**
- Tabela 2 Distribuição dos respondentes, por faixas de idade.**
- Tabela 3 Distribuição dos respondentes, por nível de escolaridade.**
- Tabela 4 Distribuição dos respondentes, por instituição empregadora.**
- Tabela 5 Distribuição dos respondentes, por departamento.**
- Tabela 6 Distribuição dos respondentes, por tempo na instituição.**
- Tabela 7 Distribuição dos respondentes, por cargo que ocupa.**
- Tabela 8 Distribuição dos respondentes, por tempo no cargo que ocupa.**
- Tabela 9 Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “empatia”.**
- Tabela 10 Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “habilidade social”.**
- Tabela 11 Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “motivação”.**
- Tabela 12 Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “autocontrole”.**
- Tabela 13 Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “autoconsciência”.**
- Tabela 14 Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “liderança afiliativa”.**
- Tabela 15 Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “liderança diretiva”.**
- Tabela 16 Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “liderança autocrática”.**
- Tabela 17 Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “liderança democrática”.**
- Tabela 18 Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “*performance*”.**
- Tabela 19 Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “empatia”.**
- Tabela 20 Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “habilidade social”.**
- Tabela 21 Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “motivação”.**
- Tabela 22 Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “autocontrole”.**
- Tabela 23 Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “autoconsciência”.**
- Tabela 24 Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “liderança afiliativa”.**
- Tabela 25 Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “liderança diretiva”.**

Tabela 26 Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “liderança autocrática”.

Tabela 27 Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “liderança democrática”.

Tabela 28 Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “*performance*”.

Tabela 29 Confiabilidade do componente empatia

Tabela 30 Confiabilidade do componente Habilidade Social

Tabela 31 Confiabilidade do componente motivação

Tabela 32 Confiabilidade do componente autocontrole

Tabela 33 Confiabilidade do componente autoconsciência

Tabela 34 Coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman - escala invertida questão 28

Tabela 35 Confiabilidade da variável inteligência emocional

Tabela 36 Confiabilidade do estilo de liderança afiliativa

Tabela 37 Confiabilidade do estilo de liderança diretiva

Tabela 38 Confiabilidade do estilo de liderança autocrática

Tabela 39 Confiabilidade do estilo de liderança democrática

Tabela 40 Confiabilidade da variável liderança

Tabela 41 *Confiabilidade da variável performance*

Tabela 42 Confiabilidade de todas as variáveis

Tabela 43 Medidas descritivas das variáveis estudadas.

Tabela 44 Correlação hipótese 1

Tabela 45 Correlação hipótese 2

Tabela 46 Correlação hipótese 3

Tabela 47 Correlação hipótese 4

Tabela 48 Correlação hipótese 5

Tabela 49 Correlação hipótese 6

Tabela 50 Correlação hipótese 7

Tabela 51 Correlação hipótese 8

Tabela 52 Correlação hipótese 9

Tabela 53 Correlação hipótese 10

Tabela 54 Correlação hipótese 11

Tabela 55 Correlações entre todas as variáveis

I Introdução

Vários são os autores, ao longo das últimas décadas, que têm se dedicado ao estudo da inteligência emocional, bem como, empreenderam esforço na sua definição, forma de mensuração e a sua relação com outros temas organizacionais, quais sejam: liderança, desempenho, satisfação com o trabalho, entre outros. Para Goleman (2005) embora certo grau de habilidade analítica e técnica seja um requisito mínimo de sucesso, estudos revelam que a inteligência emocional pode ser o atributo-chave que diferencia as pessoas com desempenho excepcional das que são simplesmente adequadas. O autor conduziu pesquisa onde determinou quais capacidades individuais grandes líderes apresentam e as agrupou em três categorias: habilidades puramente técnicas, habilidades cognitivas e competências que demonstram inteligência emocional.

Segundo a teoria da liderança situacional, o ser humano encontra-se em estágios de desenvolvimento diferenciados. De acordo com Blanchard *et al* (2007) para que uma pessoa seja incentivada a dar o melhor de si, a liderança deve se adequar ao nível de desenvolvimento em que essa pessoa se encontra. Baseada em teorias relacionais, a liderança é um processo focado na relação entre um líder e seguidores, Daily, McDougall, Covin, & Dalton (2002) e Mabey & Ramirez (2005) dizem que líderes em particular foram identificados como representando um grupo particular de talentos cujo desenvolvimento pode agregar valor significativo. De forma simples pode-se dizer que liderança é a capacidade que alguns indivíduos possuem de influenciar outros.

Blanchard *et al* (2007) destaca que as organizações de alta *performance* (HPOs - *high performing organizations*) são aquelas que no decorrer do tempo conseguem sustentar uma produção de resultados excepcionais, garantindo um elevado nível de satisfação humana e de comprometimento com o sucesso.

O tema liderança continua atraindo crescente interesse e atenção dos pesquisadores, evidenciado pelo surgimento de novas abordagens e perspectivas, que buscam compreender o processo de influência de uma pessoa na orientação de indivíduos ou grupos para o alcance de objetivos organizacionais.

Para Sadri (2012) muitas organizações estão conscientemente focadas no desenvolvimento de suas potenciais lideranças e os programas voltados para o desenvolvimento da liderança continuam a ganhar popularidade entre pesquisadores e profissionais. Bersin (2008) sugere que, enquanto os gerentes representam uma porcentagem relativamente pequena da força de trabalho, cerca de 21% do orçamento de treinamento nas empresas americanas é gasto em desenvolvimento de liderança e treinamento de supervisão / gerenciamento. O conceito de inteligência emocional tem gerado crescente interesse durante a última década entre os envolvidos no desenvolvimento e no treinamento de líderes.

De acordo com Sony e Mekoth (2016) a inteligência emocional (EI) é um preditor significativo de resultados organizacionais chave, especialmente nos tempos de "reação afetiva", em estudos de gestão. Embora seja geralmente aceito que as emoções são uma parte intrínseca do local de trabalho, mas as emoções relacionadas ao trabalho ainda constituem uma área de estudo subdesenvolvida (Bande *et al.*, 2015).

I.1 Justificação e delimitação do tema

I.1.1 Justificativa do tema

Vários artigos foram pesquisados sobre os temas: inteligência emocional, liderança e *performance* de equipe, e dentre tais optou-se como referência pelos artigos científicos de **Greenidge *et al* (2014)**, *The relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction*, artigo de **Clarke, N. (2010)**. *Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences* e o artigo de **Lorinkova *et al* (2013)**. *Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership In Teams*, pois foi possível através dos mesmos identificar uma gama de variáveis a serem utilizadas neste estudo, bem como, abrangeram os temas de forma relevante e através dos três foi possível consolidar os temas em uma proposta de pesquisa. O estudo dos autores apontou lacunas a serem estudadas, dentre elas, primeiramente, e relativamente ao artigo de Greenidge *et al* (2014), o método de pedir aos funcionários participantes para selecionar um colega de trabalho para avaliar seus comportamentos de trabalho contraproducentes e produtivos

é uma limitação potencial. Segundo os autores, citando Fox, Spector, Goh e Bruursema (2007) os funcionários podem ter escolhido colegas de trabalho ou supervisores que relatariam sobre seus comportamentos de forma mais favorável. Além disso, os colegas de trabalho e os supervisores, na maioria dos casos, são conscientes apenas dos comportamentos que eles realmente podem ver ou dos resultados de tais comportamentos que podem ser observados. Também é concebível que outras variáveis possam influenciar as relações de hipótese no estudo e, portanto, é outra maneira pela qual o modelo pode ser subestimado. Adicionalmente, os estudos têm encontrado suporte para o efeito da EI sobre o estilo de liderança, George (2000). O estilo de liderança dos gerentes também tem mostrado afetar o desempenho dos funcionários, por exemplo, Vecchio, Justin e Pearce, 2008 e Vigota-Gadot, 2007 e na satisfação no trabalho, Vecchio *et al.* (2008).

O estudo de Clarke (2010), bem como, o estudo de Lorinkova *et al* (2013), também possuem uma série de limitações. Para estes últimos, ao citar Sundstrom (1999), o escopo de seu estudo foi restrito a equipes de relativamente curto prazo, juntas para uma tarefa específica. Além disso, as equipes no estudo gozaram de níveis muito elevados de interdependência, o que juntamente a um comparativamente curto ciclo de vida, pode limitar a generalização das descobertas para as equipes de ação e projeto. Embora esses tipos de equipes seja cada vez mais comuns nas organizações, é possível que as relações examinadas neste estudo possam evoluir de forma diferente em equipes de longa data ou em equipes com níveis mais baixos de interdependência. Além disso, essas equipes receberam novos líderes inexperientes sem qualquer especialização técnica específica. Os autores reconhecem que a seleção do líder pode não refletir o processo de atribuição de líderes nas organizações, nas quais as habilidades técnicas e / ou expertise dos líderes são a base de suas atribuições de projeto.

Investigação adicional sobre o importante papel da capacidade do líder no desenvolvimento da equipe seria valioso para ampliar os resultados e limitar a validade externa das descobertas. Assim, este estudo pretende demonstrar a relação existente entre inteligência emocional, o estilo de liderança e à *performance* de equipes.

1.1.2 Delimitação do tema

Joseph e Newman (2010, p.56) alegaram que “dentro de um ambiente organizacional, a regulação emocional está teoricamente relacionada ao desempenho do trabalho através da indução de estados afetivos que são benéficos para o desempenho no trabalho”. De acordo com Clarke (2010) o artigo inicial de Salovey e Mayer (1990) sobre inteligência emocional identificou a EI como um subconjunto de inteligência social e caracterizou o conceito como consistindo de um conjunto de quatro habilidades cognitivas inter-relacionadas associadas ao processamento de informações emocionais. Semelhante à noção mais ampla de inteligência, a EI é descrita como a capacidade de argumentar sobre um tipo particular de informação da seguinte forma: "A capacidade de perceber com precisão, avaliar e expressar emoção; a capacidade de acessar e / ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender emoção e conhecimentos emocionais; e a capacidade de regular as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual "(Mayer & Salovey, 1997, p.10).

Prati *et, al* (2003, p.25) propõem que EI é "essencial para a efetiva interação e produtividade da equipe” e que a inteligência emocional do líder da equipe é importante para o efetivo funcionamento da equipe” Prati *et, al* (2003, p.22), O líder serve de motivador para ação coletiva e facilita relações de apoio entre os membros da equipe. “O líder da equipe emocionalmente inteligente também fornece uma influência transformacional sobre a equipe” Prati *et, al* (2003, p.25).

Assim, com base nestas considerações o objetivo deste estudo é identificar a relação entre a inteligência emocional, os estilos de liderança e seus reflexos no desempenho de equipes.

1.2 Objetivos geral e específicos

Após realizar pesquisa sobre a temática proposta, os objetivos foram delineados de acordo com os artigos citados como base da investigação suscitando uma abordagem sobre um viés direcionado para questões que contrapõem os temas.

Um dos objetivos desta pesquisa no que se refere à inteligência emocional é avaliar a sua influência nas demais variáveis testadas, considerando esta, com base nos estudos relatados neste

trabalho, como fundamental ao tratar-se de ambiente organizacional e profissional, bem como, complementar da inteligência cognitiva ambas ligadas a competências técnicas. Esta pesquisa pretende demonstrar que os profissionais dos escritórios contábeis que possuem inteligência emocional e estão ocupando um cargo de liderança desempenham tipos de liderança conduzidas por habilidades importantes quando o papel é influenciar pessoas e obter das pessoas o que se pretende, bem como, ocupam o papel de líderes porque as suas habilidades de inter-relacionamento com as pessoas ou suas habilidades de compreensão pessoais foram determinantes. Além disso, pretende-se demonstrar que a inteligência emocional influencia o desempenho da equipe.

Este estudo tem como objetivo geral identificar a presença da inteligência emocional, a sua influência no estilo de liderança praticado por gestores de departamentos de escritórios de contabilidade no Brasil e avaliar as suas relações com a *performance* das equipes.

Para dar resposta ao objetivo geral é pertinente perceber os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a relação entre a inteligência emocional e os estilos de lideranças.
- Avaliar a influência do estilo de liderança na *performance* da equipe.
- Avaliar a influência da inteligência emocional na *performance* da equipe.

I.3 Estrutura da dissertação:

Este trabalho é composto por cinco partes.

Na primeira realizar-se-á a revisão da literatura sobre o tema e definir-se-ão as hipóteses a serem estudadas.

Na segunda, a metodologia, descrever-se-á como se realizou a pesquisa documental e o estudo empírico.

Na terceira, apresentar-se-á a tabulação dos dados estatísticos, nomeadamente: a estatística descritiva, o alfa de Cronbach e as correlações de Pearson. Foi apresentada a estatística dos dados demográficos e das variáveis testadas a partir do questionário, sendo que para as variáveis apresenta a preponderância dos respondentes na escala de Likert que foi utilizada, bem como, apresentou a média, mediana e o desvio padrão de cada questão. O alfa de Cronbach foi

utilizado para apresentar a confiabilidade do questionário para cada variável testada. E por fim, a análise da correlação de Pearson que serviu para demonstrar a correlação referente a cada hipótese.

A quarta parte apresenta a discussão dos resultados e está baseada na análise dos dados estatísticos e nas teorias relativas aos temas, de acordo com os pesquisadores e com os artigos base para esta pesquisa.

A quinta parte apresenta as conclusões da pesquisa e suas implicações para a gestão e para a ciência.

II Fundamentação Teórica

II.1 Evolução histórica do tema

Este estudo está baseado em três caminhos principais: inteligência emocional, liderança e *performance* de equipe e objetiva averiguar a correlação entre eles.

II.1.1 Inteligência emocional

Salovey e Mayer (1990, p.189) definiu a inteligência emocional como “um subconjunto da inteligência social, que inclui a capacidade de monitorar os próprios sentimentos e emoções dos outros, diferenciar entre eles e usar essa informação para orientar o pensamento e as ações”.

Em seu artigo *Social Intelligence and the Biology of Leadership*, Goleman e Boyatzis (2008) escreveram que o entendimento de que liderança eficaz é ter circuitos sociais poderosos no cérebro, ora baseado nas teorias de psicologia individual, os levou para uma construção mais baseada em relacionamento, a inteligência social. Para os autores a inteligência social é “um conjunto de competências interpessoais construídas em circuitos neurais específicos (e circuitos endócrinos relacionados) que inspiram outros a serem eficazes (Goleman e Boyatzis (2008, p.76)

Mayer *et. al* (1999) conceitualizou a inteligência emocional como a capacidade de perceber as emoções, acessar e gerar emoções de forma a ajudar os pensamentos, a compreender as emoções e o conhecimento emocional e a reativar as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Ainda de acordo com os autores, embora a inteligência emocional seja considerada inata, as competências emocionais podem ser desenvolvidas com motivação, prática, *feedback* e suporte. Eles aumentam o potencial emocional em termos de um determinado indivíduo. Goleman (1998, p.337) definiu inteligência emocional como "a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de monitorar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.” O autor também diz que é uma capacidade aprendida baseada na sensação emocional que resulta em excelente desempenho no trabalho.

Greenidge *et al* (2014) dizem que um crescente número de pesquisas sugeriu que a inteligência emocional (EI) é importante para as configurações de trabalho, como por exemplo, os estudos de George, 2000; Lopes, Grewal, Kadis, Gall e Salovey, 2006; Prati, Douglas, Ferris, Amperímetro, & Buckley, 2003; Sy, Tram, & O'Hara, 2006; Van Rooy & Viswesvaran, 2004; Wong & Law, 2002. Os pesquisadores alegaram que os funcionários emocionalmente inteligentes estão mais satisfeitos com seus empregos e são melhores que os seus homólogos (Carmeli, 2003; Carmeli & Josman, 2006; Law, Wong & Song, 2004; Wong & Law, 2002). No entanto, evidências empíricas na literatura para o efeito da EI sobre o resultado relacionado ao trabalho ainda são limitadas (Carmeli & Josman, 2006; Day & Carroll, 2004; Zeidner, Mathews, & Roberts, 2004).

Segundo Lindebaum e Ashkanasy (2015), um argumento fundamental de Voronov e Weber (2016), é que as emoções são fundamentais para a própria constituição das pessoas como atores institucionais competentes que detêm uma participação pessoal em uma instituição e são capazes de interpretar e desempenhar seu próprio papel dentro de uma ordem institucional.

Jordan, Ashkanasy e Hartel (2002) arguíram de acordo com Baron e Kenny (1986) que a inteligência emocional é um moderador entre reações afetivas e insegurança no trabalho e que essa interação pode explicar as descobertas contraditórias em sua pesquisa até o momento. Para Jordan *et al* (2002) a inteligência emocional é definida como a capacidade de detectar e gerenciar pistas emocionais e informações. A inteligência emocional incorpora uma série de habilidades, incluindo a capacidade de se conscientizar das emoções próprias e dos outros, de poder gerenciar essas emoções e compreender as relações complexas que podem ocorrer entre emoções e transições emocionais prováveis (Mayer & Salovey, 1997). Por fim, em seu artigo Jordan *et al* (2002) observaram que a inteligência emocional, incluída em seu modelo como variável moderadora é uma diferença individual. Como tal, a posição dos autores reflete a visão de House, Shane e Harold (1996) de que as variáveis disposicionais continuam a ser importantes na pesquisa de comportamento organizacional.

Em seu artigo Jordan *et al* (2002) explicam a inteligência emocional como um moderador das reações emocionais e comportamentais à insegurança no trabalho. Eles dizem que a inteligência emocional incorpora uma gama de habilidades que explicam como os indivíduos gerenciam a emoção e assim argumentam que a inteligência emocional modera os efeitos diretos

das percepções dos funcionários sobre a insegurança no trabalho nas reações e comportamentos emocionais.

Outros estudiosos utilizaram a inteligência emocional para explicar comportamentos ou desempenhos no trabalho. Em sua pesquisa Maqbool (2017) os resultados mostram que os gerentes de projetos com alta inteligência emocional, que possuem as competências desejadas e exibem um comportamento de liderança transformacional, são líderes eficazes e garantem maior sucesso em projetos do que seus colegas.

De acordo com Sadri (2012) Mayer, Salovey e Caruso (2002) definem inteligência emocional (EI) como a capacidade de argumentar sobre emoções e de emoções para melhorar o pensamento. Inclui as habilidades para perceber com precisão as emoções, acessar e gerar emoções de modo a ajudar o pensamento, a compreender as emoções e o conhecimento emocional e a regular as emoções de modo a promover o crescimento emocional e intelectual. O modelo de Mayer, Salovey e Caruso (2002), de acordo com Sadri (2012), considerado um modelo de habilidade, foi mais amplamente aceito pela comunidade acadêmica e contém quatro níveis de habilidades emocionais. O nível mais básico é a capacidade de perceber a emoção e inclui habilidades como reconhecer as expressões faciais em outros e interpretar o que essas expressões significam. O segundo nível é a capacidade de usar a emoção para facilitar o pensamento e inclui habilidades como pesagem de emoções confiantes entre si para determinar como alguém deve reagir. O terceiro nível, a compreensão da emoção, envolve a rotulagem de emoções e a compreensão dos relacionamentos associados a mudanças de emoção. O quarto nível é a capacidade de gerenciar a emoção, gerenciar efetivamente os sentimentos dentro de si mesmo e outros, por exemplo, acalmando-se depois de estar com raiva, ou ser capaz de aliviar a ansiedade de outra pessoa.

Zeidner *et al* (2004) comentou que, embora exista uma abundante literatura de inteligência emocional no ambiente de trabalho, no entanto, enfatizaram que a proporção de hipérbole para evidência difícil é alta. Eles também observaram que havia excesso de dependência na literatura sobre estudos de caso, opinião de especialistas, anedota e pesquisas proprietárias não publicadas.

Butler e Chinowsky (2006, p.119) relataram:

Alguns estudos evidenciaram uma correlação entre a eficácia da liderança e a EI (Boyatzis, 1999; Cherniss, 2001), e estes e outros estudos correlacionaram a IE

com comportamentos eficazes de liderança na gerência de nível médio e superior (Barling et al. 2000; Palmer et al. 2001); (Gardner e Stough 2002). Outros estudos descobriram que líderes com alta IE se envolvem em comportamentos de liderança transformacionais, e esses comportamentos contribuem positivamente para o sucesso da organização.

À medida que o ambiente de trabalho é composto por líderes ou colaboradores com inteligência emocional as diretrizes necessárias para obter maior desempenho serão alcançadas, pois os profissionais saberão lidar com as suas emoções e com as emoções dos outros. Em 1997, segundo, Goleman (1998, p.21) a Society For Training and Development realizou um levantamento dos critérios de avaliação praticados pelas principais corporações. Esse levantamento mostrou que quatro entre cinco companhias vêm tentando promover a inteligência emocional entre os seus empregados, por meio de treinamento e de desenvolvimento, na avaliação de desempenho e nas contratações.

II.1.1.1 Os modelos de inteligência emocional

Primeiramente o objetivo é investigar se os profissionais dos escritórios de contabilidade que participaram da pesquisa possuem as habilidades consideradas fundamentais para formar uma das inteligências que tem sido muito estudada nas últimas décadas: a inteligência emocional. De acordo com Greenidge *et al* (2014), Salovey e Marley (1990) estavam entre os primeiros a cunhar o termo “inteligência emocional” para representar aqueles conjuntos de habilidades inter-relacionadas possuídas por um indivíduo para raciocinar validamente com emoções e usar emoções para realçar o pensamento. Ainda segundo os mesmos referenciando Mayer, Caruso & Salovey (1999) há aqueles que aderem a um modelo teórico onde a IE consiste em um conjunto de habilidades e habilidades emocionais; e ao referenciar Goleman (1995), há aqueles que sugerem que EI engloba uma variedade de habilidades e habilidades emocionais, incluindo aspectos de personalidade, fatores motivacionais e disposições afetivas.

Há também que se dizer, por outro lado, que alguns pesquisadores foram críticos à teoria da inteligência emocional. Waterhouse (2006, p.217) escreveu em seu artigo: “Matthews, Zeidner e Roberts (2002) revisaram uma ampla gama de pesquisas empíricas sobre IE e concluíram que não havia evidências de suporte para uma IE unitária, tanto na “função cerebral, no processamento básico de informações, nas interações de alto nível da interação pessoa - ambiente ou reconceitualizando traços de personalidade existentes ”(p. 539)”.

Greenidge *et al* (2014) dizem que Mayer e Salovey (1997) propuseram um modelo de IE baseado em habilidades de quatro dimensões, que segue sequencialmente da menor para a mais alta. A primeira e a menor dimensão, percepção da emoção, refere-se à capacidade do indivíduo de identificar e perceber com precisão, emoções em si mesmo e a segunda dimensão, o uso da emoção para facilitar o pensamento, refere-se à capacidade do indivíduo de gerar e usar emoções de maneira produtiva, como auxílio ao julgamento e à memória. Dando continuidade ao que foi escrito pelos pesquisadores, a terceira dimensão, compreensão e análise das emoções, refere-se à capacidade do indivíduo de rotular e entender emoções profundas e complexas e como essas emoções mudam, combinam e progridem. A quarta e mais alta dimensão, regulação reflexiva das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual refere-se à capacidade de um indivíduo de se abrir a emoções desagradáveis e agradáveis, monitorar suas emoções e as de outras pessoas de forma reflexiva. Também envolve gerenciar emoções em si e nos outros, moderando emoções negativas e aprimorando emoções positivas sem exagerar ou minimizar sua importância. O modelo de Mayer e Salovey é abordagem mais aceita pela comunidade científica. Fernández-Berrocal e Extremera (2006, p.8) escreveram: “o interesse da comunidade científica por esse modelo é baseado em várias razões: 1) a base teórica sólida e justificada, 2) a novidade da medição em comparação com outras abordagens e 3) sua avaliação sistemática e suporte por dados empíricos obtidos a partir de dados básicos e campos aplicados.” Segundo esses autores, “a EI representa um sistema de inteligência focado no processamento de informações emocionais e, como tal, deve fazer parte de outras inteligências tradicionais e bem estabelecidas (Mayer, Caruso & Salovey, 1999). Nesse sentido, a metodologia para a avaliação da EI é baseada em medidas de desempenho ou capacidade, de acordo com a metodologia de avaliação usada para medir outras inteligências” Fernández-Berrocal e Extremera (2006, p.8). Ainda de acordo com estes autores os estudos de Mayer e Salovey focados no desenvolvimento de medidas de capacidade ou medidas baseadas no desempenho, culminaram no desenvolvimento do MSCEIT (Teste de Inteligência

Emocional de Mayer-Salovey-Caruso; Mayer, Salovey & Caruso, 2002; Mayer, Salovey, Caruso e Sitarenios, 2001; 2003).

Relativamente a abordagem teórica e modelo de Bar-On (1997) Fernández-Berrocal e Extremera (2006, p.8-9) escreveram: “do ponto de vista de Bar-On, a inteligência emocional-social é uma seção transversal de competências, habilidades e facilitadores emocionais e sociais inter-relacionados, que determinam a eficácia com que nos entendemos e nos expressamos, entendemos os outros e nos relacionamos com eles, além de lidar com as demandas diárias (Bar-On, 2006).” E acrescentam, Fernández-Berrocal e Extremera (2006, p.8-9):

O modelo de Bar-On define o construto "inteligência emocional-social", formado por uma seção transversal de traços emocionais e de personalidade inter-relacionados, bem estabelecidos e que interagem juntos no indivíduo. Especificamente, a inteligência emocional e social compreende cinco fatores de alto nível, subdivididos em 15 subfatores: 1) Habilidades Intrapessoais refere-se à capacidade de estar ciente e entender emoções, sentimentos e idéias no eu e subdividida em 5 subfatores Auto-estima, autoconsciência emocional, assertividade, independência e auto-atualização; 2) Habilidades Interpessoais refere-se à capacidade de estar ciente e compreender emoções, sentimentos e idéias nos outros, e é subdividido nos 3 subfatores Empatia, Responsabilidade Social e Relacionamento Interpessoal; 3) Adaptabilidade refere-se à capacidade de estar aberto para mudar nossos sentimentos, dependendo das situações, e inclui os 3 subfatores Teste de Realidade, Flexibilidade e Solução de Problemas; 4) Gerenciamento de estresse refere-se à capacidade de copiar estresse e controle emoções, é composta pelos subfatores Tolerância ao Estresse e Controle de impulso; e, finalmente, 5) Humor Geral refere-se à capacidade de sentir e expressar emoções positivas e de ser otimista, e compreende os subfatores Otimismo e Felicidade (Bar-On, 2006).

Ainda de acordo com Fernández-Berrocal e Extremera (2006) a medida mais empregada no modelo de Bar-On para fins de pesquisa é o Emotional Quotient Inventory (EQ-i; Bar-On, 1997) ou, traduzindo, Inventário de Quocientes Emocionais, a qual é um auto-relato que compreende 133 itens que avaliam os cinco componentes descritos em seu modelo teórico.

Goleman (1998) diz que a inteligência emocional são habilidades tais como ser capaz de motivar-se e persistir diante das frustrações, controlar o impulso e atrasar a gratificação, regular o humor e manter o sofrimento inundando a capacidade de pensar, simpatizar e esperar. O modelo de Goleman é considerado um modelo misto e tem sido amplamente abraçado pela comunidade não acadêmica. Para Sadri (2012) de acordo com Goleman (1998) este modelo de EI é composto de áreas de habilidades, três das quais relatam a competência pessoal e duas das quais se relacionam com a competência social. As competências pessoais incluem: 1) Autoconsciência (ou Autopercepção) (conhecer os estados, preferências, recursos e intuições internos de uma pessoa); 2) Autorregulação (ou Autocontrole) (gerenciando estados internos, impulsos e recursos internos); 3) Motivação (dez emoções emocionais que orientam ou facilitam atingir metas). As competências sociais incluem: 1) Empatia (Consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros) (2) Adepto de Habilidades Sociais para induzir respostas desejáveis em outros.

Em seu livro *Trabalhando com a Inteligência Emocional* (1998) Goleman adaptou o modelo de Peter Salovey e John Mayer, psicólogos de Yale e da Universidade de New Hampshire, respectivamente. De acordo com Goleman (1998) em 1990 Salovey e Mayer propuseram uma teoria abrangente da inteligência emocional e a definiram em termos de ser capaz de monitorar e regular os sentimentos próprios e os de outras pessoas, e de utilizar os sentimentos para guiar o pensamento e a ação. Goleman (1998) diz que adaptou o modelo deles numa versão que considera extremamente útil para compreender como esses talentos são importantes para a vida no trabalho. Em seu livro escreveu que os parâmetros para avaliar os profissionais estão mudando e vai muito além das competências técnicas e da inteligência racional medida através do quociente de inteligência – QI, não sendo estes suficientes para proporcionar um desempenho profissional destacado, mas o diferencial está na inteligência emocional. De acordo com Goleman (1998) os profissionais de primeira grandeza possuem dois tipos de competências: competências pessoais, que determinam como lidamos conosco e competências sociais, que determinam como lidamos com relacionamentos.

Goleman (1998) diz que a monografia de McClelland de 1973, *Testing for Competence Rather than Intelligence*, sustentou que os conceitos tradicionais de habilitação acadêmica, notas escolares e credenciais avançadas simplesmente não eram capazes de prever o desempenho profissional de ninguém e nem mesmo se uma pessoa iria ou não vencer na vida. Em lugar disso, propôs a tese segundo a qual um conjunto de tipos específicos de competência, incluindo empatia, autodisciplina e iniciativa, distinguiria os mais bem-sucedidos daqueles que eram bons apenas para manterem os seus empregos.

Goleman (1998, p.338) define as cinco competências do seguinte modo:

Empatia: pressentir o que as pessoas estão sentindo, ser capaz de assumir sua perspectiva e cultivar o *rapport* e a sintonia com uma ampla diversidade de pessoas;

Habilidades Sociais: lidar bem com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão, situações sociais e redes, interagir com facilidade, utilizar essas habilidades para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como, para a cooperação e o trabalho em equipe;

Motivação: utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção das nossas metas, a fim de nos ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes e a perseverarmos diante de revezes e frustrações;

Autorregulação (ou Autocontrole): lidar com as próprias emoções de forma que facilitem a tarefa que temos pela frente, em vez de interferir com ela, ser consciencioso e adiar a recompensa a fim de perseguir as metas, recuperar-nos bem de aflições emocionais;

Autopercepção (ou Autoconsciência): saber o que estamos sentindo num determinado momento e utilizar as preferências que guiam nossa tomada de decisão, fazer uma avaliação realista de nossas próprias capacidades e possuir uma separação bem fundamentada de autoconfiança.

II.1.2 Liderança

Outro caminho desta pesquisa trata da liderança e sua relação com a inteligência emocional e com o desenvolvimento de equipes. Há vários estudos sobre liderança, bem como, várias definições sobre o seu conceito. Alguns classificam as lideranças como baseadas nas tarefas e lideranças baseadas nas pessoas. Hibbert, Beech e Siedlock (2017) escreveram que também estão emergindo conceituações de desenvolvimento de liderança que envolvem líderes e seguidores. Segundo eles, o mais proeminente é o argumento de Day (2012) de que a liderança é realizada através da interação social de líderes e seguidores em busca de um objetivo comum. Ainda segundo os autores, dessa perspectiva, o desenvolvimento da liderança deve se concentrar no contexto coletivo da liderança, e não nos líderes individuais (Van Velsor e McCauley, 2004). Para eles, Grint (2010), Hosking e Shamir (2012) e Sugiyama, Cavanagh, van Esch, Bilimoria e Brown (2016) adotam uma visão semelhante, destacando a necessidade de considerar os indivíduos e seus relacionamentos no contexto de liderança, dos quais não podem ser desconectados. Citando Rast *et al.* (2013) a pesquisa contemporânea sobre liderança concentra-se principalmente em grupos organizacionais orientados a tarefas e no líder e seu estilo de liderança, em particular o papel do carisma na transformação organizacional. O papel do líder é a busca pelo bem comum do grupo e não interesses individuais ou o seu próprio. As decisões tomadas envolvem o grupo de forma que pela sua influência seus seguidores são motivados a cumprir com eficiência e eficácia as suas funções.

Para Terzi e Derin (2016) existe um consenso geral na literatura relacionada de que a liderança afeta quase todas as variáveis organizacionais e individuais (cultura organizacional, comprometimento organizacional, comportamento de cidadania organizacional, confiança organizacional, suporte organizacional, satisfação no trabalho, motivação, etc.).

Os líderes podem moldar as normas e os valores de uma organização e, portanto, podem criar normas éticas capazes de orientar o comportamento moral ou imoral dos indivíduos ou grupos de indivíduos que conduzem (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes e Salvador, 2009; Schaubroeck *et al.*, 2012; citados por Burton, Peachey e Wells, 2017). Para Burton, Peachey e Wells (2017) ao citar Wang, Waldman e Zhang (2014) a pesquisa de liderança atual está se afastando dos estudos de liderança transformacional e transacional para uma maior ênfase em uma perspectiva compartilhada e relacional, com foco na interação entre um líder e um seguidor.

Além disso, os mesmos autores dizem que o trabalho de Welty Peachey e colegas (2015) destacou a necessidade de examinar diferentes tipos de liderança no contexto de organizações esportivas, além da transformacional e transacional.

Walter, Cole e Humphrey (2011) dizem, de acordo com Taggar, Hackett e Saha (1999) que o surgimento de liderança representa o grau em que uma pessoa é percebida como líder e exerce influência sobre outros membros de um grupo, mesmo que ele ou ela não esteja em uma posição formal de autoridade. Para Walter, Cole e Humphrey (2011) citando (George, 2000, pág. 1046) e (Humphrey, 2002, 2008) a liderança tem sido descrita como um "processo carregado de emoção", com o manejo hábil dos sentimentos dos seguidores que representam uma função de liderança crítica. Adequadamente, as emoções dos líderes e o comportamento associado têm sido encontrados para influenciar profundamente as reações emocionais dos seguidores (Bono & Ilies, 2006; Sy, Cote, & Saavedra, 2005; citados por Walter, Cole e Humphrey, 2011). O desempenho do trabalho dos seguidores, por sua vez, beneficia de sentimentos positivos e otimistas, mas sofre de sentimentos de frustração e negatividade (Mc Coll-Kennedy & Anderson, 2002; Pirola-Merlo, Hartel, Mann, & Hirst, 2002; citados por Walter, Cole e Humphrey, 2011). Ainda de acordo com Walter, Cole e Humphrey, (2011) dado esse papel fundamental das emoções, a EI pode ser crucial no processo de liderança. Especificamente, um líder que pode identificar e entender com precisão as emoções dos outros deve entender melhor os problemas e necessidades dos subordinados e, conseqüentemente formular respostas mais eficazes (emocionais).

Em seu artigo Clarke e Higgs (2016) argumentam que os líderes em particular foram identificados como representando um grupo particular cujo desenvolvimento pode agregar valor significativo (Daily, McDougall, Covin, & Dalton, 2002; Mabey & Ramirez, 2005). Ainda para Clarke e Higgs (2016), seguindo essa linha de pensamento, deve-se esperar que o planejamento deliberado e a implementação do treinamento e desenvolvimento da liderança - LTD sejam associados a decisões estratégicas sobre o tipo de liderança que melhor se adequa às demandas particulares do ambiente empresarial (Burgelman & Doz, 2001; Probert & Turnbull James, 2011). A visão baseada em recursos da empresa postula que as organizações desenvolvam vínculos internos ou recursos únicos em resposta às necessidades e condições encontradas em seus ambientes operacionais específicos (Oliver, 1997, citado por Clarke e Higgs, 2016). Ainda para este último autor, as organizações que conseguem um alinhamento mais próximo podem desenvolver capacidades internas altamente valorizadas (cultura organizacional, fluxos de

conhecimento, capital humano) que lhes permitam triunfar sobre seus concorrentes, melhorar a efetividade organizacional e seguir cada vez mais caminhos diferenciados para a manutenção, o aprimoramento, e a proteção dessas raras capacidades (Allen & Wright, 2007; citado por Clarke e Higgs, 2016). Nesta base, Clarke e Higgs (2016) sugeriu que o treinamento e o desenvolvimento deveriam ser direcionados para grupos identificados de talentos de funcionários, de modo a alcançar o máximo impacto nos resultados de negócios. Os mesmos autores, em seu artigo, acrescentam que uma consideração importante é que a eficácia da liderança pode variar dependendo do contexto empresarial (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001; citados por Clarke, 2016). Stordeur, Vandenburghe e D'hoore (2000) para Clarke e Higgs (2016), por exemplo, mostraram como a cultura e a estrutura organizacional, influenciam o estilo de liderança. Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2012) por Clarke e Higgs (2016) mostraram como o impacto dos comportamentos de transformação ou de comportamento transacional na inovação dependia do tamanho e da complexidade da organização.

Durante as pesquisas para a realização deste trabalho percebeu-se que a maioria dos artigos tratava das lideranças transacional e transformacional. Com o intuito de trabalhar outros estilos de liderança optou-se pelas lideranças afiliativa, diretiva, autocrática e democrática. São estilos diferentes entre em si e pode-se dizer que os estilos: autocrático e democrático são opostos.

Também é comum encontrar pesquisas relacionando o desempenho da equipe com estilos de liderança transacional e transformacional. Este estudo optou por relacionar os estilos de liderança autocrática, democrática, afiliativa e diretiva com o desempenho da equipe.

Alguns artigos sobre estas lideranças explicam os seus conceitos e encontram-se nos subcapítulos seguintes.

II.1.2.1 Liderança afiliativa

Na publicação *Leadership that Gets Results*, Goleman (2000), escreveu que o estilo de liderança afiliativa gira em torno das pessoas – seus proponentes valorizam os indivíduos e suas emoções mais do que tarefas e objetivos. Acrescenta que o líder afiliativo esforça-se para manter os empregados felizes e para criar harmonia entre eles, gerencia construindo fortes laços

emocionais e, em seguida, colhendo os benefícios de tal abordagem. Este estilo também tem um efeito marcadamente positivo na comunicação. Segundo o autor pessoas que gostam muito umas das outras falam bastante, elas compartilham ideias, compartilham inspiração e o estilo conduz para a flexibilidade, amigos confiam uns nos outros, permitindo inovação habitual e correr riscos.

Goleman (2000) acrescenta em sua publicação que quanto ao reconhecimento dos sentidos e recompensa pelo trabalho bem-feito, o líder afiliado oferece amplo *feedback* positivo. Esse *feedback* tem uma potência especial no local de trabalho porque é muito raro: fora de uma revisão anual, a maioria das pessoas geralmente não recebe *feedback* sobre seus esforços do dia a dia, ou apenas *feedback* negativo. Isso torna as palavras positivas do líder afiliativo ainda mais motivadoras. Ainda segundo o autor, os líderes afiliativos são mestres na construção de um sentimento de pertencimento. “Eles são, por exemplo, propensos a levar seus subordinados diretos para uma refeição ou uma bebida, um a um, para ver como estão indo. Eles trarão um bolo para comemorar uma conquista do grupo. Eles são construtores de relacionamentos naturais”, Goleman (2000, p.14)

Goleman (2000, p.15-16) acrescenta as seguintes conceituações sobre a liderança afiliativa:

O impacto geralmente positivo do estilo afiliativo faz dele uma boa abordagem para qualquer clima, mas os líderes devem empregá-lo particularmente ao tentar criar harmonia entre as equipes, aumentar o moral, melhorar a comunicação ou reparar a confiança quebrada...

Apesar de seus benefícios, o estilo afiliativo não deve ser usado sozinho. Seu foco exclusivo em elogios pode permitir que o desempenho ruim não seja corrigido; os funcionários podem perceber que a mediocridade é tolerada. E como os líderes afiliativos raramente oferecem conselhos construtivos sobre como melhorar, os funcionários devem descobrir como fazê-lo por conta própria. Quando as pessoas precisam de diretrizes claras para navegar por desafios complexos, o estilo afiliativo as deixa sem rumo.

II.1.2.2 Liderança diretiva

A liderança diretiva, de acordo com Lorinkova *et al* (2013), é revestida pelo poder de posição de um líder e é caracterizada por comportamentos destinados a estruturar ativamente o trabalho dos subordinados, fornecendo orientações e expectativas claras sobre o cumprimento das instruções (por exemplo, House, 1971; Pearce *et al.* 2003; Somech, 2006; Yukl & Falbe, 1991). Os líderes diretivos ajudam os seguidores a resolver a ambiguidade de tarefas e papéis e fornecem monitoramento e *feedback* externos sobre seu desempenho, reduzindo a perda de processos e permitindo que a equipe execute decisões mais rapidamente (House, 1996 Kahai, Sosik & Avolio, 2004; Sagie, 1997).

Segundo House (1996), citado por Li, Liu e Luo (2018), a liderança diretiva se refere a comportamentos direcionados ao fornecimento de estrutura psicológica para subordinados, como orientação específica e esclarecimento de políticas, regras e procedimentos.

Li *et al.* (2018, p.649) acrescentaram os seguintes conceitos sobre a liderança diretiva:

Os líderes da diretiva dão aos seguidores instruções claras para ajudá-los a estabelecer regras claras (Katzenbach e Smith, 1993), os quais ajudam a esclarecer os deveres e tarefas dos membros da equipe na consecução dos objetivos da equipe. Lorinkova *et al.* (2013) descobriram que equipes lideradas por líderes diretivos formavam processos rotinizados e compartilhavam estruturas cognitivas mais facilmente. É provável que os membros da equipe obedeçam a ordens precisas dos líderes, permitindo que eles se concentrem totalmente na conclusão de tarefas específicas da equipe. Assim, informações sociais, como objetivos claros de trabalho, procedimentos específicos de trabalho e o monitoramento frequente dos líderes de equipe, produzem um senso de obrigação, regras e responsabilidades entre os membros da equipe, que, por sua vez, aumentam a eficiência da equipe (por exemplo, membros da equipe concluindo tarefas no prazo e cumprindo seus deveres). No

entanto, essas informações sociais dos líderes diretivos também podem prejudicar a criatividade da equipe. A criatividade em equipe de alto nível sempre exige autonomia e apoio dos líderes da equipe, bem como, a vontade de tomar a iniciativa de solucionar problemas e concluir tarefas de trabalho (Amabile, 1997). Os líderes diretivos parecem criar condições opostas.

Lorinkova *et al.* (2013) escreveram em seu artigo que a abordagem diretiva concentra-se em comportamentos relacionados a dar instruções detalhadas, esperando que os subordinados sigam essas instruções e tomem decisões com contribuições subordinadas limitadas. Ainda segundo os autores, pesquisas sugerem que a diretividade dos superiores pode facilitar a realização de tarefas para os seguidores, fornecendo-lhes orientações específicas e relevantes e ajudando-os a concentrar seus esforços em suas tarefas individuais, por (Fiedler, 1968; Kahai *et al.*, 2004). Além disso, segundo Lorinkova *et al.* (2013), a liderança diretiva ajuda cada indivíduo a conhecer melhor seu próprio papel e a disponibilidade de recursos de papéis, por (Yukl, 1998), reduzindo a ambiguidade sobre o que cada pessoa faz (Kahai *et al.*, 2004; Pearce *et al.*, 2003) e estabelecendo regras claras para o comportamento (por exemplo, Katzenbach & Smith, 1993). Por exemplo, a sua pesquisa mostrou que a liderança diretiva pode levar a um melhor atendimento ao paciente através da atribuição de ações específicas para lidar com uma situação de emergência (Yun *et al.*, 2005).

II.1.2.3 Liderança autocrática

De acordo com a literatura sobre liderança, por exemplo, Bass & Bass, 2008; Yuki, 2010; citados por Rast, Hogg, Giessner (2013), os líderes autocráticos são certamente fortes e diretivos, mas também têm quatro qualidades gerais: (i) tomam todas as decisões importantes; (ii) preocupam-se principalmente com realização de tarefas e não com a felicidade ou a satisfação dos seguidores; (iii) mantém considerável distância social dos seguidores e (iv) motivam os seguidores por punição ou pela ameaça da mesma, e não por recompensas.

O líder autocrático é o centro das atenções e das decisões, de forma que o poder esteja centralizado em si sem permitir que os liderados participem. Os resultados são cobrados

fortemente, com pressão e sem considerar as sugestões dos subordinados ou sem permitir que intervenham nas ações.

II.1.2.4 Liderança democrática

Para Goleman (2000) o líder democrático, ao permitir que os próprios trabalhadores tenham voz nas decisões que afetam seus objetivos e como eles realizam seu trabalho aumenta a flexibilidade e a responsabilidade. E, ouvindo as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral elevado. Por fim, porque eles têm a palavra na definição de suas metas e dos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas que operam em um sistema democrático tendem a ser muito realistas sobre o que pode e o que não pode ser alcançado. Goleman (2000) acrescenta que o estilo democrático tem as suas desvantagens; onde suas consequências mais exasperantes podem ser reuniões intermináveis, onde as ideias são refletidas, o consenso permanece indescritível e o único resultado visível é o agendamento de mais reuniões. Outro aspecto negativo, segundo o autor, alguns líderes democráticos usam o estilo de adiar a tomada de decisões cruciais, esperando que o suficiente para debater as coisas acabe produzindo uma visão ofuscante. Na realidade, seu pessoal acaba se sentindo confuso e sem aprendizado.

Nesse estilo de liderança, enfatizou-se o envolvimento do grupo incentivado por líderes no processo de tomada de decisão (Choi, 2007) como delegação de responsabilidade entre os membros do grupo, empoderamento dos membros do grupo e assistência prestada pelos membros do grupo por meio das funções do processo de tomada de decisão, Terzi e Derin (2016). Para estes últimos autores a característica mais notável desse estilo de liderança é que o líder consulta as opiniões dos membros ao estabelecer metas, planos e políticas (Başaran, 1992). Como a liderança democrática é uma entidade ética, garante o direito dos indivíduos a participar, respeitar todos os membros e cumprir as expectativas, como resultado do qual a democracia se espalha através de estruturas e redes de instituições educacionais (Woods, 2004).

II.1.3 Performance de equipes

Dai, Dietvorst, Tuckfield, Milkman e Schweitzer (2018) escreveram que, em geral, o desempenho é influenciado em conjunto por uma série de características individuais (por exemplo, motivação e habilidade) e fatores situacionais (por exemplo, dificuldade da tarefa, sorte, motivação e capacidade dos colaboradores ou concorrentes). Ainda que fortes e altamente motivados por formadores, ocasionalmente, apresentam desempenho ruim. Este conceito poderá explicar a não correlação entre algum estilo de liderança e o desempenho de um grupo. O bom desempenho do time depende do estilo de liderança do seu treinador.

Tecnologias em rápida evolução e ambientes de negócio imprevisíveis têm restringido a extensão para as quais as funções de trabalho podem ser formalizadas nas organizações modernas, segundo Schilpzand, P, Houston, L e Cho, J. (2018) por Grant (2000) e Griffin, Neal e Parker (2007). Estes autores entendem que para competir em contextos dinâmicos de negócios, as organizações precisam que os funcionários tomem a iniciativa de aprimorar os métodos de trabalho em vez de executar tarefas atribuídas (Morrison & Phelps, 1999) e de expressar proativamente idéias inovadoras que desafiam construtivamente o status quo (Van Dyne & LePine, 1998).

Muitos estudiosos têm trabalhado o tema *performance* de equipe e como este é influenciado por outros elementos. Sagie (1996), por exemplo, estudou como o estilo de comunicação influencia na *performance* de equipe. A pesquisa de Stewart e Barrick (2000) ilustrou que características estruturais relacionadas à alocação de tarefas, responsabilidades e autoridade influenciam o desempenho da equipe. Sousa e Dierendonck (2016) identificaram que a liderança compartilhada pelo líder possui forte influência na integração da equipe e que, devido a isso, a *performance* da equipe aumenta com o compartilhamento de informações entre a liderança e a equipe. Outro tema bastante abordado nas pesquisas sobre desempenho é o impacto dos estilos de liderança. Carson, Tesluk e Marrone (2007) escreveram que a liderança é considerada crucial para possibilitar a eficácia da equipe, por (Cohen & Bailey, 1997; Hackman & Walton, 1986; Kozlowski, Gully, Salas e Cannon Bowers, 1996), e que alguns pesquisadores chegaram a argumentar que esse é o ingrediente mais crítico (Sinclair, 1992; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Em sua pesquisa Carson *et al.* (2007) verificaram que existe relação positiva entre a liderança compartilhada e o desempenho da equipe.

Outro elemento bastante importante quando é abordado o tema desempenho de equipe é a inteligência emocional. Alguns estudiosos relacionaram positivamente o desempenho de equipe com a inteligência emocional. Côté e Miners (2016) escreveram que o desempenho do trabalho que não é alcançado através da inteligência cognitiva pode ser alcançado através da inteligência emocional através de múltiplos mecanismos complementares. Segundo eles, o primeiro mecanismo diz respeito à experiência na identificação e compreensão das emoções de outras pessoas. Na maioria, se não em todos os empregos, os membros da organização interagem com supervisores, colegas de trabalho, equipe de suporte e pessoas de fora, como clientes ou pacientes. Esses indivíduos exibem publicamente suas emoções por meio de sinais faciais, vocais e corporais que fornecem informações importantes sobre através de sinais faciais, vocais e corporais que fornecem informações importantes sobre seus objetivos, atitudes e intenções (Rafaeli e Sutton, 1987; Sutton, 1991). Essas informações podem, por sua vez, ser convertidas em alto desempenho de tarefas por indivíduos com alta inteligência emocional e baixa inteligência cognitiva. Um funcionário que detecta com precisão as emoções dos colegas pode facilitar a coordenação e o funcionamento interpessoal, o que pode, por sua vez, melhorar o desempenho das tarefas (Law, Wong e Song, 2004). Côté e Miners (2016) dizem que o segundo mecanismo pelo qual a inteligência emocional pode melhorar o desempenho no trabalho de indivíduos com baixa inteligência cognitiva diz respeito a como a emoção reguladora influencia a qualidade das relações sociais. Os funcionários que geram e exibem emoções genuínas provocam reações mais favoráveis do que os funcionários que optam por exibir emoções falsas (Grandey, 2003; Grandey *et al.*, 2005). E acrescentam que o terceiro mecanismo diz respeito aos efeitos das emoções sobre a maneira como as pessoas pensam e agem, por (Loewenstein e Lerner, 2003; Seo, Feldman Barrett e Bartunek, 2004). Indivíduos emocionalmente inteligentes com baixa inteligência cognitiva podem atingir altos níveis de desempenho de tarefas e comportamento de cidadania organizacional (OCB) na maioria, senão em todos os trabalhos, gerenciando suas emoções de maneira a melhorar sua motivação e a qualidade de suas decisões (Law, Wong e Song, 2004).

O aprendizado em equipe é "o processo pelo qual mudanças relativamente permanentes ocorrem no potencial comportamental do grupo como resultado de atividades de interação grupal através das quais os membros adquirem, compartilhem e combinam conhecimento" (Burke *et al.*, 2006, 1190).

Wang, Wang e Hou (2016) examinaram os efeitos das estratégias de trabalho emocional dos vendedores no comportamento de vendas adaptativas e no desempenho individual do trabalho na indústria de vendas diretas. Segundo os autores os resultados da análise mostraram que a atuação profunda dos vendedores estava positivamente relacionada ao comportamento de vendas adaptativas e ao desempenho do trabalho, enquanto a atuação da superfície dos vendedores estava relacionada negativamente ao comportamento de vendas adaptativas e ao desempenho do trabalho.

Para Dong, Seo e Bartol (2014) muitas organizações (como a IBM, a Ford e a NASA) utilizam ativamente tarefas de desenvolvimento para facilitar o aprendizado no trabalho dos empregados (McCauley, Ruderman, Ohlott e Morrow, 1994, citados por Dong, Seo e Bartol, 2014) e para aprimorar suas habilidades gerenciais (Day, 2007; Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro e Reiter Palmon, 2000; citados por Dong, Seo e Bartol, 2014). Segundo Dong, Seo e Bartol (2014) ao desenvolver as competências dos funcionários, as organizações podem aumentar significativamente o seu estoque de capital humano, reduzindo os custos de recrutar, selecionar e socializar novas contratações externas para preencher posições gerenciais. Para Dong, Seo e Bartol (2014) experiência de desenvolvimento do trabalho refere-se a uma experiência dividida de realizar tarefas de trabalho exigentes que oferecem oportunidades de aprender (McCauley *et al.*, 1994; citados por Dong, Seo e Bartol, 2014) e ampliar suas competências de liderança em áreas como conhecimento de negócios, perspicácia, tomada de decisão habilidades e eficácia interpessoal (Dragoni *et al.*, 2009; citado por Dong, Seo e Bartol, 2014).

De acordo com Barrick, Mount e Li (2013) explicar por que as pessoas fazem o que fazem no trabalho tem sido alvo de cientistas comportamentais há quase 100 anos. Embora existam muitas maneiras diferentes de abordar esta questão complexa, em última análise, qualquer resposta inclui uma discussão de características individuais, como personalidade e habilidade, e fatores situacionais, como as características do trabalho e o contexto social. Em seu artigo Barrick, Mount e Li (2013) concentraram-se nos processos motivacionais resultantes dos efeitos conjuntos dos traços de personalidade e da tarefa ou das características do emprego social ao explicar o comportamento do trabalho. Os autores referem-se a excelentes artigos que examinam os efeitos de habilidade mental geral sobre o desempenho do trabalho (por exemplo, Gottfredson, 1997; Lubinski, 2004, Schmidt & Hunter, 2004; citados por Barrick, Mount e Li, 2013), que se concentra em processos associados à aquisição de conhecimento e à capacidade de

aprender. Acrescentam que há substancial pesquisa empírica que mostra que as diferenças individuais em traços de personalidade desempenham um papel importante na predição e explicação da motivação e do comportamento dos funcionários (Barrick & Mount, 1991; Hogan & Holland, 2003; Judge & Hies, 2002; Salgado, 1997; citados por Barrick, Mount e Li, 2013). Da mesma forma, ainda segundo os autores, numerosos estudos mostraram que diferenças nas características da situação do trabalho, como o redesenho do trabalho através do enriquecimento do trabalho (por exemplo, Hackman & Oldham, 1975; Humphrey, Nahrang & Morgeson, 2007; Turner & Lawrence, 1965; citados por Barrick, Mount e Li, 2013), desempenham um papel importante no impacto da motivação e do comportamento dos funcionários no trabalho.

De acordo com Abrantes, Passos, Cunha e Santos (2017), nas últimas duas décadas um número crescente de pesquisadores vem se concentrando na relevância dos ajustes nos processos da equipe para a eficácia da equipe, e especificamente para o desempenho da equipe. A adaptação da equipe consiste em ajustes nos processos relevantes da equipe como resposta a uma interrupção (Maynard, Kennedy e Sommer, 2015; citados por Abrantes *et al.*, 2017). Vários pesquisadores revelaram o efeito positivo da adaptação da equipe sobre o desempenho da equipe (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006; DeChurch & Haas, 2008; Randall, Resick, & DeChurch, 2011; Santos, Passos, & Uitdewilligen, 2016; Woolley, 2009; citados por Abrantes, 2017). Abrantes *et al.* (2017) propuseram que a adaptação improvisada da equipe é a adaptação da equipe quando o projeto e a execução se fundem no tempo, mas também pode ser visto como improvisação em equipe, impulsionada por uma interrupção. Este conceito configura simultaneamente adaptação em equipe e improvisação em equipe. A adaptação preventiva da equipe é a adaptação da equipe quando o projeto precede a execução.

II.1.4 Estudos sobre o tema

Os estudos de Greenidge *et al* (2014), The relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction, artigo de Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences e o artigo de Lorinkova *et al* (2013), foram escolhidos em detrimento de outros por tratarem dos temas de

interesse da pesquisa complementando-se e por conterem todos os requisitos para a classificação de artigos em Q1 ou Q2.

O artigo de Greenidge *et al* (2014) sugere que os funcionários são capazes de modular suas emoções para facilitar o desempenho, sugerindo assim que exista uma ligação direta entre a inteligência emocional e a *performance* contextual.

Já o estudo de Clarke (2010) examina a relação entre a inteligência emocional e o estilo de liderança de transformação do gerente de projeto.

Na pesquisa de Lorinkova *et al.* (2013) especificamente, os autores argumentam que a liderança diretiva e a liderança impulsionadora afetarão diferencialmente o desenvolvimento e o desempenho da equipe por causa de sua diferente influência nos processos de compilação de função de equipe.

ANO	AUTORES	PAÍS	OBJETIVO GERAL	VARIÁVEIS OU HIPÓTESES ESTUDADAS
2017	RASHID MAQBOOL, YE SUDONG, NASIR MANZOOR, YAHYA RASHID	Paquistão	Examina a relação e o impacto da inteligência emocional dos gerentes de projetos de construção, competências gerenciais e estilo de liderança transformacional no sucesso do projeto.	H1. A inteligência emocional tem um efeito positivo significativo no sucesso do projeto. H2. As competências dos gerentes de projetos têm efeitos positivos significativos no sucesso do projeto. H3. A liderança transformacional dos gerentes de projetos tem um efeito positivo significativo no sucesso do projeto.
2016	MICHAEL SONY, NANDAKUMAR MEKOTH	Índia	Examina a relação entre inteligência emocional, adaptabilidade do funcionário da linha de frente e resultados do trabalho (Satisfação e Desempenho do Trabalho)	H1. A auto-avaliação emocional terá um efeito positivo na adaptabilidade dos funcionários da linha de frente. H2. A avaliação emocional dos outros terá um efeito positivo na adaptabilidade dos funcionários da linha de frente. H3. A regulação da emoção terá um efeito positivo na adaptabilidade dos funcionários da linha de frente. H4 O uso da emoção terá um efeito positivo na adaptabilidade dos funcionários da linha de frente.
2016	XIFENG WANG, GUOCAI WANG, WEE CHOW HOU	China	Examina os efeitos das estratégias de trabalho emocional dos vendedores no comportamento de vendas adaptativas e no desempenho individual do trabalho na indústria de vendas diretas.	H1. No processo de interação com os clientes, a atuação profunda dos vendedores será positivamente associada ao comportamento de venda adaptativa. H2. No processo de interação com os clientes, a atuação profunda dos vendedores será positivamente associada ao desempenho do trabalho individual. H3. No processo de interação com os clientes, a atuação da superfície dos vendedores será negativamente associada ao comportamento de vendas adaptativas.

ANO	AUTORES	PAÍS	OBJETIVO GERAL	VARIÁVEIS OU HIPÓTESES ESTUDADAS
				H4. No processo de interação com os clientes, a atuação da superfície dos vendedores será negativamente associada ao desempenho individual do trabalho.
2014	DION GREENIDGE, DWAYNE DEVONISH, AND PHILMORE ALLEYNE	Caribe	Investiga o papel mediador da satisfação no trabalho entre quatro dimensões da inteligência emocional baseada em habilidades (EI) e desempenho contextual e comportamento de trabalho contraproducente (CWBs), e controlado por Consciência, Estabilidade, Emocional e Amabilidade.	H1. Modelo de mediação parcial proposto contra dois modelos alternativos (um modelo de mediação completo e um modelo de efeitos diretos) para determinar qual deles melhor explica as relações entre as variáveis do estudo. No modelo de mediação completa, as quatro dimensões da IE, consciência, Estabilidade Emocional, e Amabilidade tem caminhos para a satisfação no trabalho, e a satisfação no trabalho tem caminhos para a CWB-O, CWB-I e desempenho contextual. No modelo de efeitos diretos, as quatro dimensões da IE, Estabilidade Emocional, Consciência, Satisfação e Satisfação no trabalho tem caminhos diretos para a CWB-O, CBW-I e desempenho contextual.
2013	NATALIA M. LORINKOVA, MATHEW J. PEARSALL, HENRY P. SIMS Jr	Estados Unidos	Este estudo integra teorias das literaturas de liderança e desenvolvimento de equipes para resolver a ambiguidade em relação aos benefícios relativos de capacitar e orientar as lideranças, concentrando-se em sua influência nos processos de desenvolvimento de equipe.	H1. Equipes lideradas por um líder diretivo exibem um desempenho inicial mais alto do que equipes lideradas por um líder empoderador. H2. Equipes lideradas por um líder empoderador exibem uma melhoria de desempenho maior na fase posterior de compilação de equipe, do que equipes lideradas por um líder diretivo. H3. A melhoria de desempenho associada ao empoderamento comparado à liderança diretiva durante a compilação da equipe é parcialmente explicada pelo aprendizado da equipe. H4. A melhoria no desempenho associada ao empoderamento, em comparação com a liderança diretiva durante a compilação da equipe, é parcialmente explicada pela coordenação comportamental da equipe. H5. A melhoria no desempenho associada ao empoderamento, em comparação com a liderança diretiva durante a compilação da equipe, é parcialmente explicada pelo empoderamento da equipe.

ANO	AUTORES	PAÍS	OBJETIVO GERAL	VARIÁVEIS OU HIPÓTESES ESTUDADAS
				H6. A melhoria no desempenho associada ao empoderamento, em comparação com a liderança diretiva durante a compilação da equipe, é parcialmente explicada pelo desenvolvimento do modelo mental da equipe.
2010	NICHOLAS CLARKE	Reino Unido	Examina as relações entre a inteligência emocional, competências de gerenciamento de projetos e liderança transformacional.	H1. Habilidades de inteligência emocional e empatia serão positivamente associadas à competência de gerenciamento de projetos de trabalho em equipe. H2. Habilidades de inteligência emocional e empatia serão positivamente associadas à competência de gerenciamento de projetos de comunicação. H3. Habilidades de inteligência emocional e empatia serão positivamente associadas com a competência de gerenciamento de projetos de atenção. H4. Habilidades de inteligência emocional e empatia serão positivamente associadas com a competência de gestão de projetos de gerenciamento de conflitos. H5. Habilidades de inteligência emocional e empatia serão positivamente associadas com a liderança transformacional.

Fonte: Própria.

Optou-se por estudar as variáveis inteligência emocional, liderança e *performance* de equipe por considerar que são temas complementares, bastante estudados em gestão de empresas e que, como citado nos artigos base, possuem relação de influência entre si. Assim tais variáveis contemplam o objetivo desta pesquisa, o qual foi traçado com base na linha de compreensão da relação entre as variáveis.

Para esta pesquisa, algumas pequenas adaptações foram efetuadas para adotar os modelos apresentados nos artigos base: **Greenidge et al (2014)**, *The relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction*, artigo de **Clarke, N. (2010)**. *Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences* e o artigo de **Lorinkova et al (2013)**. *Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership In Teams*.

A principal hipótese de estudo de Greenidge et al (2014), é que a satisfação no trabalho mede parcialmente a relação entre a EI e a *performance* contextual. Segundo estes autores, em primeiro lugar, as proposições teóricas subjacentes à EI sugerem que os funcionários são capazes de modular suas emoções para facilitar o desempenho, sugerindo assim que exista uma ligação direta entre a EI e o desempenho contextual. Como tal, a regulação emocional parece ser uma base teórica razoável para o link proposto entre EI e desempenho contextual. Alguns pesquisadores postulam que a regulação emocional é uma dimensão central da EI que influencia o desempenho do trabalho, por exemplo, Joseph & Newman (2010, p. 56) alegaram que "dentro de um ambiente organizacional, a regulação emocional está teoricamente relacionada ao desempenho do trabalho através da indução de estados afetivos que são benéficos para o desempenho do trabalho".

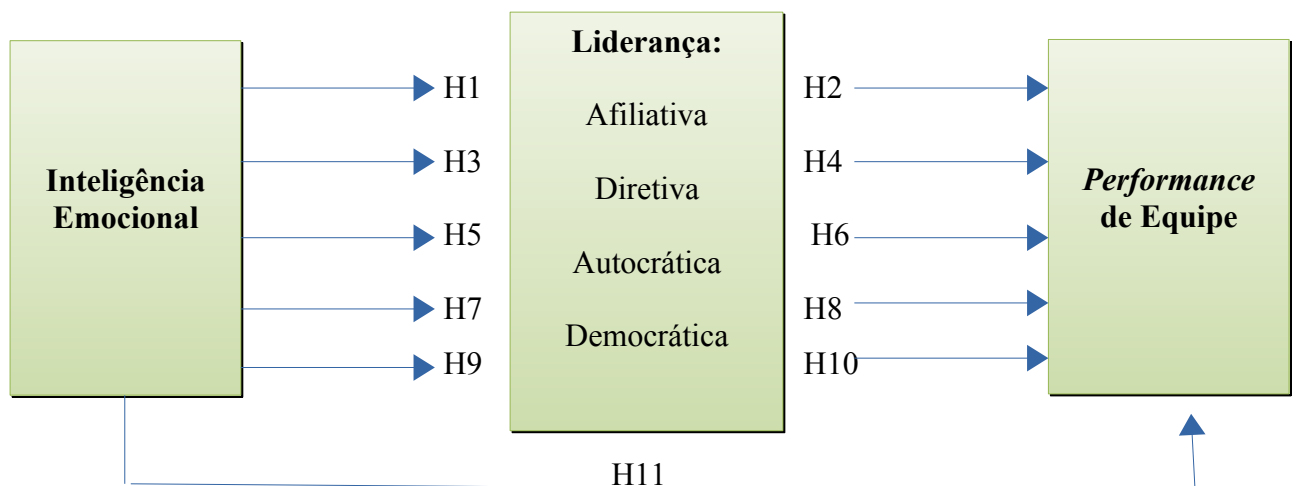
O estudo de Clarke (2010), primeiro investiga se a inteligência emocional está associada a uma série de comportamentos postulado como chave para trabalhar com êxito em contextos de projetos. O estudo também examina a relação entre a inteligência emocional e o estilo de liderança de transformação do gerente de projeto através do uso de um modelo de inteligência emocional baseado em habilidades e, principalmente, controles de capacidade cognitiva e personalidade. De acordo com o autor, muitos autores sugeriram que a inteligência emocional é responsável ou subjacente à capacidade de um indivíduo engajar-se em interações sociais (Caruso & Wolfe, 2001, Lopes, Salovey e Strauss, 2003; por Clarke, 2010), de tal forma que possa ser uma construção subjacente de aspectos sociais habilidades (Fox & Spector, 2000, citados por Clarke, 2010). Os indivíduos que obtiveram maior pontuação na

habilidade emocional (por exemplo, gerenciando emoções) relataram relacionamentos interpessoais mais satisfatórios (Lopes *et al.*, 2003; Lopes *et al.*, 2004, por Clarke, 2010). Clarke (2010) ao citar Ilarda & Findlay (2006) diz que a pesquisa que examina a inteligência emocional dentro de um contexto de equipe encontrou relações positivas entre EI e uma propensão para o trabalho em equipe.

Para Lorinkova *et al* (2013) as equipes não manifestam simplesmente a concorrência coletiva e o compromisso quando necessário. Em vez disso, sua prontidão está temporariamente vinculada pela fase focal do desenvolvimento coletivo de seus membros; e cada abordagem de liderança diretamente influencia quão efetivamente as equipes amadurecem em fases críticas de sua evolução. Como dito anteriormente, especificamente, os autores argumentam que a liderança diretiva e a liderança impulsionadora afetarão diferencialmente o desenvolvimento e o desempenho da equipe por causa de sua diferente influência nos processos de compilação de função de equipe.

II.2 Modelo conceptual e definição de variáveis

Optou-se assim por estudar o seguinte modelo conceptual, que poderá ser traduzido em 11 hipóteses.



Fonte: Própria, com base nos artigos referenciais.

II.3 Hipóteses

- H1. A inteligência emocional está positivamente associada à liderança.
- H2. A liderança influencia positivamente a *performance* da equipe.
- H3. A inteligência emocional está positivamente associada à liderança afiliativa.
- H4. A liderança afiliativa está positivamente relacionada com a *performance* da equipe.
- H5. A inteligência emocional está positivamente associada à liderança diretiva.
- H6. A liderança diretiva está positivamente relacionada com a *performance* da equipe.
- H7. A inteligência emocional está positivamente associada à liderança autocrática.
- H8. A liderança autocrática está positivamente relacionada com a *performance* da equipe.
- H9. A inteligência emocional está positivamente associada à liderança democrática.
- H10. A liderança democrática está positivamente relacionada com a *performance* da equipe.
- H11. A inteligência emocional tem um efeito positivo na *performance* da equipe.

III Metodologia Proposta

Este é um estudo hipotético-dedutivo de natureza quantitativa, o qual busca testar as hipóteses formuladas para responder aos problemas da pesquisa.

III.1 Pesquisa documental

Em termos de pesquisa documental para a realização deste trabalho foram utilizadas como fontes de pesquisa as seguintes bases de dados: B-on primordialmente, Google Acadêmico, Bibliotecas Digitais e ScieELO.

Para poder fazer a busca pelo material a ser utilizado como fonte de estudo, foram utilizadas para pesquisa as palavras: inteligência emocional (*emotional intelligence*), liderança (*leadership*), liderança de equipe (*leadership team*), desempenho de equipe (*team performance*), satisfação no trabalho (*job satisfaction*), desenvolvimento de líderes (*leadership development*).

No que se refere ao período temporal da pesquisa, foram analisados os artigos científicos compreendidos entre os anos de 2000 e 2019, com o intuito de enriquecer os estudos teóricos com trabalhos recentes. A pesquisa foi feita de Junho de 2017 a Dezembro de 2019.

III.2 Estudo empírico

Em termos de estudo empírico a pesquisa se dará pelo levantamento das percepções *in loco*, ou seja, pela aplicação de questionários aplicados às lideranças de equipes e às equipes, os quais integram escritórios de serviços contábeis localizados no Brasil.

III.2.1 Caracterização do público-alvo e amostra

A pesquisa será realizada no Brasil. O público-alvo escolhido primeiramente escolhido são os profissionais de escritórios de contabilidade do Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade – GBrasil, os quais integram os diferentes setores especializados dentro de cada organização. Contudo, foi necessário posteriormente incluir na amostra escritórios de contabilidade da cidade de Santa Maria, localizada no estado do Rio Grande do Sul, atendendo a experiência laboral da autora nesta cidade, na tentativa de aumentar a taxa de resposta. A cidade de Santa Maria está localizada no centro do estado localizado no Sul do Brasil e nela estão localizadas universidades e faculdades, dentre estas a Universidade Federal de Santa Maria que, juntamente as demais, formam vários profissionais da área contábil todos os anos. A pesquisa limitar-se-á a um público de ambos os gêneros, de diferentes faixas etárias.

III.2.2 Realização do pré-teste

No período anterior a aplicação da pesquisa um pré-teste foi realizado com a aplicação do questionário a um escritório contábil localizado na cidade de Santa Maria, o qual possui 3 departamentos e assim 3 líderes com equipes entre 5 e 15 pessoas onde ser, com a aplicação da mesma metodologia. Através do pré-teste foi possível por meio da avaliação das respostas dos respondentes identificar algumas correções que se fizeram necessárias no questionário. Na ocasião, participaram 18 colaboradores, dos quais foi possível obter *feedbacks* tendo sido verificado erro na descrição de uma pergunta, excesso de alternativas de respostas em outra e erro na sequência de numeração de questões. Também se verificou a necessidade de alterar dados demográficos. Assim, foi bastante válida e benéfica a realização do pré-teste.

III.2.3 Instrumentos de recolha de dados

A inteligência emocional será medida através de questionário baseado nos cinco componentes da Inteligência Emocional definidos por Goleman (1998): autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social.

Para determinar o estilo de liderança e avaliar a *performance* foi aplicado questionário de autoria própria, com base em todo o material pesquisado e a partir de questionários estudados, tal como consta no Anexo I.

A medição será através de um inquérito por questionário com a utilização de uma escala de medição tipo Likert de 4 pontos.

III.2.3.1 Pedido de autorização

Em razão da distância e pela metodologia aplicada o pedido de autorização foi enviado por e-mail para quinze proprietários dos escritórios e estes retornaram da mesma forma assinado.

III.2.3.2 Contato com o público-alvo

Não houve contato pessoal com o público-alvo. A pesquisa foi elaborada através do Google Drive, no qual todos recebiam através de seus e-mails profissionais um link para acessar e responder ao questionário, de forma que cada indivíduo foi cadastrado através de seu e-mail impossibilitando que o mesmo indivíduo respondesse o questionário mais de uma vez.

III.2.3.3 A recolha dos dados e taxa de resposta

Os questionários chegaram aos inquiridos por meio de link enviado para o e-mail institucional de cada pessoa e desenvolvido pela ferramenta Google Drive. Posteriormente, todos os dados foram selecionados, para inclusão ou exclusão no estudo mediante o seu grau de preenchimento.

A taxa de resposta foi relativamente baixa, em torno de 15%, nos escritórios participantes do GBrasil e mais alta nos localizados na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul onde havia alguma relação com os proprietários.

III.2.3.4 Tratamento dos dados

Para realizar o tratamento dos dados, começou-se por avaliar a consistência interna do questionário calculando-se o Alpha de Cronbach. Depois, testaram-se as relações entre as variáveis através do Coeficiente de correlação de Pearson e regressão linear. Para tal usou-se o programa IBM SPSS, versão 26.

Desde os primórdios de 1951, ano em que Lee J.Cronbach apresentou sua fórmula, o Alfa de Cronbach é utilizado como forma de medir de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. “Uma fórmula geral (α) da qual um caso especial é o coeficiente de equivalência de Kuder-Richardson é mostrada como a média de todos os coeficientes de meia partição, resultantes de diferentes separações de um teste. α é, portanto, uma estimativa da correlação entre duas amostras aleatórias de itens de um universo de itens como os do teste”, Cronbach (1951, p.297).

De acordo com Sari *et al* (2017) o coeficiente de correlação de Pearson é uma medida adimensional que determina uma relação linear entre duas variáveis. Seu valor varia de -1, quando existe uma relação linear negativa perfeita, a +1, quando existe uma relação linear positiva perfeita. Quanto mais próximo esse valor de zero, menor é o grau de relação linear.

IV Apresentação E Discussão Dos Resultados

De modo a realizarmos a apresentação dos dados, vamos primeiramente apresentar estatística descritiva sobre os dados demográficos analisados e a consistência interna do questionário, para passarmos então à validação de cada hipótese do modelo conceptual proposto, com base na análise correlacional.

IV.1 Estatística descritiva – de acordo com a distribuição dos respondentes a cada afirmação

IV.1.1 Dos dados demográficos

Tabela 1

Distribuição dos respondentes, por sexo.

Sexo	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Masculino	18	22,5	22,5	22,5
Feminino	62	77,5	77,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Os respondentes da pesquisa são preponderantemente mulheres (77,5%), enquanto que os homens compõem o percentual restante (22,5%).

Tabela 2

Distribuição dos respondentes, por faixas de idade.

Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
< 20 anos	2	2,5	2,5	2,5
20 - 40 anos	65	81,3	81,3	83,8
41 - 50 anos	11	13,8	13,8	97,5
Mais de 50	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

A maioria dos respondentes possui entre 20 e 40 anos de idade, sendo a faixa de 41 a 50 anos a segunda mais frequente. As faixas de idade inferior a 20 anos e superior a 50 anos foram as com menor frequência, ficando ambas com 2,5% do total dos respondentes.

Tabela 3

Distribuição dos respondentes, por nível de escolaridade.

Nível de escolaridade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Ensino Médio	1	1,3	1,3	1,3
Técnico	2	2,5	2,5	3,8
Ensino Superior Incompleto	27	33,8	33,8	37,5
Ensino Superior Completo	33	41,3	41,3	78,8
Pós -Graduação	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

A maior parte dos pesquisados possui o ensino superior completo (41,3%), seguidos daqueles que possuem o ensino superior incompleto (33,8%) e dos que possuem pós-graduação (21,3%). O restante, os quais compõem a minoria dos respondentes, são compostos por profissionais que possuem o ensino médio (1,3%) e curso técnico (2,5%).

Tabela 4

Distribuição dos respondentes, por instituição empregadora.

Instituição Empregadora	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
B&F Contadores Associados	11	13,8	13,8
Contabilidade Scalco S/S – EPP	1	1,3	15,1
Dagoberto Barcellos S.A.	1	1,3	16,4
Domingues e Pinho Contadores Ltda	1	1,3	17,7
DPC	1	1,3	19,0
Escritório contábil - Nome não divulgado	9	11,3	30,3
Grupo Silva Zamberlan	1	1,3	31,6
Ipiranga Assessoria Contábil Empresarial	8	10,0	41,6
Majesta Inteligência Contábil	16	20,0	61,6
Marpe Contabilidade	1	1,3	62,9
Orcose Contabilidade	1	1,3	64,2
Praxis Consultoria Contábil	7	8,8	73,0
Schuster	1	1,3	74,3
T&M Consulting	19	23,8	98,1
UFN	2	2,5	100,0
Total	80	100,0	

Dos escritórios que participaram da pesquisa nove estão localizados no estado do Rio Grande do Sul e os demais restantes estão localizados em outros estados. Do total de quinze participantes, seis são integrantes do Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade – GBrasil.

Tabela 5

Distribuição dos respondentes, por departamento.

Departamentos	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Departamento Contábil	32	40,0	40,0
Departamento Fiscal	18	22,5	62,5
Departamento Pessoal	15	18,8	81,3
Não divulgado	4	5,0	86,3
Departamento Financeiro	3	3,8	90,0
Departamento Administrativo	3	3,8	93,8
Departamento Paralegal	2	2,5	96,3
Gerência	2	2,5	98,8
Tecnologia	1	1,3	100,0
Total	80	100,0	

Os escritórios contábeis estão divididos em, pelo menos, três departamentos: contábil, fiscal e pessoal, alguns, além destes departamentos, podem possuir também os setores: administrativo, paralegal, tecnologia e financeiro. A gerência será parte integrante em qualquer atividade. Normalmente o maior departamento é o contábil por exigir um maior número de profissionais. Nesta pesquisa, os respondentes estão distribuídos em sua maioria no departamento contábil (40%), seguidos do departamento fiscal (22,5%) e pelo departamento de pessoal (18,8%). Os demais respondentes estão distribuídos nos demais departamentos.

Tabela 6

Distribuição dos respondentes, por tempo na instituição.

Tempo na Instituição	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Menos de 1 ano	22	27,5	27,8	27,8
1 a 4 anos	30	37,5	38,0	65,8
5 a 10 anos	15	18,8	19,0	84,8
Mais de 10 anos	12	15,0	15,2	100,0
Total válido	79	98,8	100,0	
Não respondeu	1	1,3		
Total geral	80	100,0		

A maioria possui de 1 a 4 anos de empresa (37,5%). Os respondentes que possuem menos de 1 ano correspondem ao segundo percentual (27,5%). Em terceiro encontram-se os profissionais participantes que possuem de 5 a 10 anos de instituição (18,8%) seguidos dos que possuem mais de 10 anos (15,0%)

Tabela 7

Distribuição dos respondentes, por cargo que ocupa.

Cargo que ocupa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Auxiliar Contábil	15	18,8	18,8
Assistente Contábil	11	13,8	32,5
Não respondeu	6	7,5	40,0
Coordenador(a)	6	7,5	47,5
Auxiliar Fiscal	6	7,5	55,0
Diretora	5	6,3	61,3
Assistente Fiscal	4	5,0	66,3
Gerente Contábil	4	5,0	71,3
Auxiliar Departamento Pessoal	4	5,0	76,3
Gerente-Geral	3	3,8	80,0
Assistente Departamento Pessoal	2	2,5	82,5
Auxiliar Paralegal	2	2,5	85,0
Supervisor (a)	2	2,5	87,5
Analista Contábil	2	2,5	90,0
Analista de Pessoal	2	2,5	92,5
Auxiliar Administrativo	2	2,5	95,0
Analista Fiscal	1	1,3	96,3
Coordenador(a) Departamento Pessoal	1	1,3	97,5
Estagiário	1	1,3	98,8
Gerente Financeiro	1	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0

Os cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa estão distribuídos entre funções de liderança, tais como: gerente, coordenador, supervisor, diretoria; e de colaboração, tais como: auxiliares, analistas e assistentes. Os cargos que obtiveram a maior frequência foram: auxiliar contábil (18,8%) e assistente contábil (13,8%)

Tabela 8

Distribuição dos respondentes, por tempo no cargo que ocupa.

Tempo no cargo que ocupa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Menos de 1 ano	28	35,0	35,0	35,0
1 a 4 anos	31	38,8	38,8	73,8
5 a 10 anos	10	12,5	12,5	86,3
Mais de 10 anos	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

A maioria possui de 1 a 4 anos no cargo que ocupa (38,8%). Os respondentes que possuem menos de 1 ano no cargo correspondem ao segundo percentual (35,0%). Em terceiro encontram-se os profissionais participantes que possuem mais de 10 anos na função ocupada (13,8%), em seguida estão os que possuem de 5 a 10 anos (12,5%).

IV.1.2 Descritiva das cinco habilidades que compõem a inteligência emocional

As tabelas 9, 10, 11, 12 e 13 referem-se à distribuição dos respondentes de acordo com as afirmações dos componentes das cinco habilidades das competências sociais e pessoais básicas definidas por Goleman (1998): 1) competências sociais: empatia e habilidade social; 2) competências pessoais: motivação, autocontrole ou autorregulação e autoconsciência ou autopercepção. De acordo com o modelo adaptado por Goleman (1998) estas habilidades definem a inteligência emocional.

Pela escala utilizada quando houver concentração de respostas nos níveis “3” e “4” que representam, respectivamente, “muitas vezes” e “sempre”, significa a confirmação da questão e todas as questões concentradas nos mesmos níveis confirma o item testado.

IV.1.2.1 Empatia

Tabela 9

Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “empatia”.

A – Empatia	Nunca		Poucas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
1 - Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas.	0	0,0	8	10,0	59	73,8	13	16,3	80	100,0
2 - Reconheço os sentimentos de uma pessoa através do modo como ela fala.	0	0,0	7	8,9	59	74,7	13	16,5	79	100,0
3 - Identifico as intenções de uma pessoa logo que começa a falar	2	2,5	31	38,8	37	46,3	10	12,5	80	100,0
4 - Descubro as intenções de uma pessoa pela forma como ela age.	0	0,0	13	16,3	51	63,7	16	20,0	80	100,0
5 - Identifico quando alguém que conheço está com problemas.	0	0,0	3	3,8	46	59,0	29	37,2	78	100,0
6 - Consigo nomear os sentimentos das pessoas mais próximas.	1	1,3	14	17,5	46	57,5	19	23,8	80	100,0

Através da tabela 9 é possível verificar que todas as afirmações da competência empatia tiveram percentuais de respostas “muitas vezes” e “sempre” elevados. Para a empatia, as questões 1, 2, 4, 5 e 6 obtiveram a concentração nesses dois níveis da escala com percentuais totais que variaram de 81,3% a 96,2%; e a questão 3 obteve percentual total de 58,8%.

IV.1.2.2 Habilidade social

Tabela 10

Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “habilidade social”.

B - Habilidade Social	Nunca		Poucas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
7 - Tenho muitos amigos.	2	2,5	36	45,0	33	41,3	9	11,3	80	100,0
8 - Tenho aumentado o número de pessoas do meu ciclo de amizade.	2	2,5	21	26,6	38	48,1	18	22,8	79	100,0
9 - Relaciono-me bem com qualquer pessoa.	0	0,0	13	16,3	45	56,3	22	27,5	80	100,0
10 - Faço com que as pessoas se sintam bem do meu lado.	0	0,0	7	8,8	50	62,5	23	28,7	80	100,0
11 - Converso animadamente com um desconhecido.	5	6,3	28	35,4	29	36,7	17	21,5	79	100,0
12 - Deixo as pessoas à vontade perto de mim.	1	1,3	13	16,5	43	54,4	22	27,8	79	100,0
13 - Encontro alguém conhecido na maioria dos lugares aonde vou.	3	3,8	29	36,3	33	41,3	15	18,8	80	100,0
14 - Prefiro trabalhar sozinho.	15	19,0	44	55,7	16	20,3	4	5,1	79	100,0
15 - Fico à vontade entre pessoas recém-conhecidas.	2	2,5	38	48,1	33	41,8	6	7,6	79	100,0

Para o item habilidade social a concentração nos dois maiores níveis da escala obteve percentuais totais que variaram de 49,4% a 91,2%.

IV.1.2.3 Motivação

Tabela 11

Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “motivação”.

C – Motivação	Poucas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
16 - Persisto em meus objetivos mesmo diante de fortes obstáculos.	7	8,8	43	53,8	30	37,5	80	100,0
17 - Enfrento qualquer obstáculo para conseguir o que quero na vida.	10	12,5	46	57,5	24	30,0	80	100,0
18 - Ajo com otimismo em relação aos meus projetos.	13	16,3	35	43,8	32	40,0	80	100,0
19 - Elaboro com entusiasmo um projeto pessoal.	13	16,3	40	50,0	27	33,8	80	100,0
20 - Alcanço os objetivos que estipulo para a minha vida.	11	13,9	54	68,4	14	17,7	79	100,0

Para a motivação todas as afirmações obtiveram o somatório de percentuais de respostas “muitas vezes” e “sempre” acima de 83,8%.

IV.1.2.4 Autocontrole

Tabela 12

Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “autocontrole”.

D – Autocontrole	Nunca		Poucas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
21 - Procuro pensar antes de responder a algo que me desagradou.	0	0,0	22	27,5	32	40,0	26	32,5	80	100,0
22 - Procuro reagir com cautela diante das provocações.	4	5,1	12	15,2	41	51,9	22	27,8	79	100,0
23 - Devolvo na mesma moeda um insulto que recebi.	24	30,4	43	54,4	8	10,1	4	5,1	79	100,0
24 - Tomo decisões com base nos meus impulsos.	15	19,2	46	59,0	17	21,8	0	0,0	78	100,0
25 - Controlo os sentimentos que me perturbam.	4	5,0	27	33,8	41	51,2	8	10,0	80	100,0

Todas as afirmações da competência autocontrole alcançaram percentuais de respostas nos dois níveis mais elevados da escala acima de 61%.

IV.1.2.5 Autoconsciência

Tabela 13

Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “autoconsciência”.

E – Autoconsciência	Nunca		Poucas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
26 - Reconheço meus sentimentos com grande facilidade.	0	0,0	7	8,8	47	58,8	26	32,5	80	100,0
27 - Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo.	2	2,5	14	17,7	41	51,9	22	27,8	79	100,0
28 - Evito refletir sobre o que estou sentindo.	27	34,2	38	48,1	12	15,2	2	2,5	79	100,0
29 - Identifico todos os meus sentimentos.	0	0,0	21	26,9	50	64,1	7	9,0	78	100,0
30 - Reconheço meus sentimentos contraditórios.	0	0,0	20	25,0	49	61,3	11	13,8	80	100,0

Somando a concentração das afirmações em “muitas vezes” e “sempre” para a autoconsciência temos percentual acima de 73%.

IV.1.3 Liderança

As tabelas 14, 15, 16 e 17 tratam da distribuição dos respondentes de acordo com as respostas às afirmações dos componentes: liderança afiliativa, diretiva, democrática e autocrática.

As respostas confirmam a presença das características relacionadas a cada estilo de liderança à medida que é possível verificar a concentração dos respondentes nas escalas de maior valor (3 para “muitas vezes” e 4 para “sempre”).

IV.1.3.1 Liderança afiliativa

Tabela 14

Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “liderança afiliativa”.

Liderança Afiliativa	Nunca		Poucas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
31 - Eu converso bastante com as pessoas com quem trabalho.	0	0,0	6	7,5	43	53,8	31	38,8	80	100,0
32 - Eu sou uma pessoa bem-humorada e faço os outros rir naturalmente.	1	1,3	16	20,0	42	52,5	21	26,3	80	100,0
33 - Eu não tenho que me esforçar muito para impressionar as outras pessoas. Pareço ser uma pessoa que influencia naturalmente.	2	2,5	33	41,3	37	46,3	8	10,0	80	100,0
34 - Eu gosto de contar experiências ou impressionar as pessoas.	11	13,8	34	42,5	27	33,8	8	10,0	80	100,0
35 - Eu consigo pensar em coisas encantadoras para dizer quando estou com outras pessoas.	9	11,4	34	43,0	34	43,0	2	2,5	79	100,0
36 - Preocupo-me com o humor das pessoas com quem trabalho.	1	1,3	12	15,0	42	52,5	25	31,3	80	100,0
37 - Esforço-me para criar um ambiente harmônico.	0	0,0	4	5,0	34	42,5	42	52,5	80	100,0
38 - Elogio frequentemente as pessoas que trabalham comigo.	2	2,5	21	26,3	40	50,0	17	21,3	80	100,0
39 - Dou liberdade para as pessoas que trabalham comigo realizarem suas atividades da forma que entenderem ser mais eficaz.	1	1,3	2	2,5	45	56,3	32	40,0	80	100,0

Para a liderança afiliativa, tabela 14, as afirmações desta apresentam percentuais totais de respostas “muitas vezes” e “sempre” para as questões 33 a 35 entre 43,8% e 56,3%, enquanto para as demais questões, 31 a 39, os percentuais totais nesses níveis na escala variam entre 71,3% e 96,3%.

IV.1.3.2 Liderança diretiva

Tabela 15

Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “liderança diretiva”.

Liderança Diretiva	Nunca		Poucas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
40 - Eu digo com frequência, quais são as tarefas dos colaboradores.	5	6,3	37	46,3	31	38,8	7	8,8	80	100,0
41 - Eu informo frequentemente quais são os resultados esperados dos colaboradores.	5	6,3	28	35,0	36	45,0	11	13,8	80	100,0
42 - Passo aos colaboradores metas de desempenho periódicas.	10	12,5	24	30,0	38	47,5	8	10,0	80	100,0
43 - Eu apresento aos colaboradores recursos pelos quais os mesmos possam efetivamente executar as tarefas.	5	6,3	12	15,0	47	58,8	16	20,0	80	100,0
44 - Eu esclareço quais os padrões pelos quais o desempenho dos colaboradores será avaliado.	6	7,6	16	20,3	40	50,6	17	21,5	79	100,0
45 - Eu aplico o uso de recompensas e punições contingentes ao desempenho do colaborador.	25	31,3	36	45,0	16	20,0	3	3,8	80	100,0
46 - Os meus colaboradores compreendem com clareza o que é esperado deles.	4	5,1	14	17,7	45	57,0	16	20,3	79	100,0
47 - Eu esclareço sobre o que é ou não responsabilidade do colaborador.	3	3,8	5	6,3	45	56,3	27	33,8	80	100,0

Na liderança diretiva, tabela 15, as questões 40 a 42 possuem percentuais totais em 3 e 4, ou seja, “muitas vezes” e “sempre” que vão de 47,6% a 58,8%, enquanto as demais questões que conjuntamente com as demais definem a presença das características deste estilo de liderança apresentam percentuais totais para “muitas vezes” e “sempre” variando de 72,1% a 90,1%.

IV.1.3.3 Liderança autocrática

Tabela 16

Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “liderança autocrática”.

Liderança Autocrática	Nunca		Poucas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Total	
	n	%	N	%	n	%	N	%	N	%
48 - Eu fixo as diretrizes do trabalho sem a participação do grupo.	19	24,1	44	55,7	13	16,5	3	3,8	79	100,0
49 - Eu determino as providências para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	14	17,5	33	41,3	32	40,0	1	1,3	80	100,0
50 - Eu determino as tarefas que cada colaborador deve executar.	10	12,5	30	37,5	29	36,3	11	13,8	80	100,0
51 - Eu procuro obter o maior o controle possível sobre as tarefas executadas.	6	7,6	21	26,6	39	49,4	13	16,5	79	100,0
52 - Eu adoto punições quando as tarefas não são executadas de acordo com o padrão estabelecido.	42	52,5	29	36,3	9	11,3	0	0,0	80	100,0
53 - Eu tomo as decisões necessárias e comunico aos demais posteriormente.	14	17,5	32	40,0	29	36,3	5	6,3	80	100,0

Os resultados obtidos para a liderança autocrática, tabela 16, indicam maiores percentuais de respostas em “1” ou “2” (1 para “nunca” e 2 para “poucas vezes”) mostrando que os respondentes, em geral, tendem a não apresentar as características deste tipo de liderança.

IV.1.3.4 Liderança democrática

Tabela 17

Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “liderança democrática”.

Liderança Democrática	Nunca		Poucas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
54 - Eu permito que as diretrizes sejam debatidas e decididas pelo grupo.	1	1,3	7	8,8	45	56,3	27	33,8	80	100,0
55 - Os meus colaboradores são estimulados e assistidos por mim.	5	6,3	15	18,8	41	51,2	19	23,8	80	100,0
56 - As pessoas que trabalham comigo têm a liberdade para esboçar opiniões sobre as providências a serem tomadas para atingir os objetivos.	0	0,0	5	6,3	30	38,0	44	55,7	79	100,0
57 - Eu sugiro alternativas para a solução de problemas e exponho para o grupo contribuir nas escolhas.	1	1,3	8	10,0	33	41,3	38	47,5	80	100,0
58 - Eu permito que a divisão do trabalho fique a critério do grupo.	1	1,3	16	20,0	43	53,8	20	25,0	80	100,0
59 - Eu sou um líder objetivo e limito-me aos fatos nas críticas e elogios.	11	13,8	29	36,3	34	42,5	6	7,5	80	100,0

Em relação à tabela 17, liderança democrática, com exceção da questão 59 a qual possui percentual de concentração em “muitas vezes” e sempre” equivalente a 50,1%, todas as demais questões que testam a variável apresentam percentuais totais nestes dois níveis da escala entre 75% e 93,7%. Como já explicado para as demais variáveis, a concentração no nível 3 e 4 da escala mostra a tendência de afirmação da variável testada.

IV.1.4 Performance da equipe

Tabela 18

Distribuição dos respondentes, de acordo com as respostas às afirmações do componente “performance”.

Desempenho	Nunca		Poucas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
60 - A avaliação de desempenho da minha equipe é excelente.	1	1,3	11	13,8	51	63,7	17	21,3	80	100,0
61 - A equipe alcança seus objetivos financeiros.	3	3,8	10	12,5	52	65,0	15	18,8	80	100,0

62 - A equipe alcança seus objetivos de aprendizagem e de desenvolvimento.	0	0,0	5	6,3	54	67,5	21	26,3	80	100,0
63 - A equipe alcança os seus objetivos em termos de inovação.	0	0,0	11	13,8	58	72,5	11	13,8	80	100,0
64 - É muito raro haver erros de processos da minha equipe.	3	3,8	24	30,0	36	45,0	17	21,3	80	100,0
65 - A equipe dá-se muito bem.	1	1,3	5	6,3	37	46,3	37	46,3	80	100,0
66 - Entreajudamo-nos sempre.	0	0,0	1	1,3	35	43,8	44	55,0	80	100,0
67 - A equipe cumpre os prazos.	0	0,0	0	0,0	42	52,5	38	47,5	80	100,0

De acordo com a tabela é possível verificar que a concentração dos respondentes ocorre em “3” e “4”, “muitas vezes” e “sempre”, de modo que mostra percentuais elevados para as afirmações que confirmam características relacionadas ao item desempenho.

IV.2 Estatística descritiva – de acordo com a escala de respostas às afirmações de cada variável

As tabelas a seguir apresentam as médias, medianas e desvios padrão dos itens (afirmações) em relação à escala utilizada. As médias da tabela foram calculadas a partir dos seguintes escores:

- 1 – Nunca;
- 2 – Poucas vezes;
- 3 – Muitas vezes;
- 4 – Sempre.

Desta forma, médias mais altas indicam maior frequência de ocorrência da afirmação e médias mais baixas indicam menor frequência.

IV.2.1 Das cinco habilidades formadoras da inteligência emocional

As tabelas 19, 20, 21, 22 e 23 tratam das medidas descritivas da escala de respostas às afirmações das habilidades que formam a inteligência emocional. Importante ressaltar que, considerando que a escala utilizada varia de 1 a 4, médias próximas ou acima de 3 indicam tendência maior de respostas “muitas vezes” e “sempre” afirmando as questões.

IV.2.1.1 Empatia

Tabela 19

Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “empatia”.

A – Empatia	N	Média	Mediana	Desvio padrão
1 - Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas.	80	3,06	3,00	0,512
2 - Reconheço os sentimentos de uma pessoa através do modo como ela fala.	79	3,08	3,00	0,501
3 - Identifico as intenções de uma pessoa logo que começa a falar	80	2,69	3,00	0,722
4 - Descubro as intenções de uma pessoa pela forma como ela age.	80	3,04	3,00	0,605
5 - Identifico quando alguém que conheço está com problemas.	78	3,33	3,00	0,550
6 - Consigo nomear os sentimentos das pessoas mais próximas.	80	3,04	3,00	0,683

Na tabela 19, relativa ao componente empatia, observa-se que todas as afirmações, exceto a afirmação 3 a qual ficou muito próxima, possuem médias superiores a 3.

IV.2.1.2 Habilidade social

Tabela 20

Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “habilidade social”.

B - Habilidade Social	N	Média	Mediana	Desvio padrão
7 - Tenho muitos amigos.	80	2,61	3,00	0,720
8 - Tenho aumentado o número de pessoas do meu ciclo de amizade.	79	2,91	3,00	0,771
9 - Relaciono-me bem com qualquer pessoa.	80	3,11	3,00	0,656
10 - Faço com que as pessoas se sintam bem do meu lado.	80	3,20	3,00	0,582
11 - Converso animadamente com um desconhecido.	79	2,73	3,00	0,873
12 - Deixo as pessoas à vontade perto de mim.	79	3,09	3,00	0,701
13 - Encontro alguém conhecido na maioria dos lugares aonde vou.	80	2,75	3,00	0,803
14 - Prefiro trabalhar sozinho.	79	2,11	2,00	0,768
15 - Fico à vontade entre pessoas recém-conhecidas.	79	2,54	2,00	0,676

A tabela 20 que trata do componente habilidade social possui médias próximas ou superiores a 3. A afirmação anterior é válida para a questão 14, pois sua escala é invertida, ou seja, a afirmação ocorre em maior grau em 1 (nunca) e menor em 4 (sempre), assim 2,11 é considerada média elevada para esta questão.

IV.2.1.3 Motivação

Tabela 21

Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “motivação”.

C – Motivação	N	Média	Mediana	Desvio padrão
16 - Persisto em meus objetivos mesmo diante de fortes obstáculos.	80	3,29	3,00	0,620
17 - Enfrento qualquer obstáculo para conseguir o que quero na vida.	80	3,17	3,00	0,632
18 - Ajo com otimismo em relação aos meus projetos.	80	3,24	3,00	0,716
19 - Elaboro com entusiasmo um projeto pessoal.	80	3,17	3,00	0,689
20 - Alcanço os objetivos que estipulo para a minha vida.	79	3,04	3,00	0,565

Em relação à tabela 21, os respondentes tendem a estar motivados, visto que as médias apresentam-se também acima de 3.

IV.2.1.4 Autocontrole

Tabela 22

Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “autocontrole”.

D – Autocontrole	N	Média	Mediana	Desvio padrão
21 - Procuo pensar antes de responder a algo que me desagradou.	80	3,05	3,00	0,778
22 - Procuo reagir com cautela diante das provocações.	79	3,03	3,00	0,800
23 - Devolvo na mesma moeda um insulto que recebi.	79	1,90	2,00	0,778
24 - Tomo decisões com base nos meus impulsos.	78	2,03	2,00	0,644
25 - Controlo os sentimentos que me perturbam.	80	2,66	3,00	0,728

Também é possível observar que os respondentes possuem a habilidade autocontrole, tabelas 22. Importante ressaltar que nestas tabelas as questões 23 e 24 também apresentam escalas invertidas onde a afirmação se confirma em 1 e não em 4 na escala.

IV.2.1.5 Autoconsciência

Tabela 23

Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “autoconsciência”.

E – Autoconsciência	N	Média	Mediana	Desvio padrão
26 - Reconheço meus sentimentos com grande facilidade.	80	3,24	3,00	0,601
27 - Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo.	79	3,05	3,00	0,749
28 - Evito refletir sobre o que estou sentindo.	79	1,86	2,00	0,763
29 - Identifico todos os meus sentimentos.	78	2,82	3,00	0,575
30 - Reconheço meus sentimentos contraditórios.	80	2,89	3,00	0,616

A tabela 23 indica que os respondentes possuem a habilidade autoconsciência à medida que as médias ficaram próximas ou acima de 3. Destaca-se que nesta tabela a 28 também apresenta escala invertida onde a afirmação se confirma em 1 e não em 4 na escala.

IV.2.2 Liderança

Um dos conceitos de liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. É um tema relevante e que tem sido bastante estudado com o propósito de expandir o conhecimento sobre o comportamento dentro das organizações, bem como, com o intuito de aperfeiçoar o desempenho, sendo uma das principais ferramentas de gestão.

As tabelas 24, 25, 26 e 27 tratam das medidas descritivas para a escala de respostas às afirmações para as lideranças estudadas: afiliativa, diretiva, autocrática e democrática.

IV.2.2.1 Liderança afiliativa

Tabela 24

Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “liderança afiliativa”.

Liderança Afiliativa	N	Média	Mediana	Desvio padrão
31 - Eu converso bastante com as pessoas com quem trabalho.	80	3,31	3,00	0,608
32 - Eu sou uma pessoa bem-humorada e faço os outros rir naturalmente.	80	3,04	3,00	0,719
33 - Eu não tenho que me esforçar muito para impressionar as outras pessoas. Pareço ser uma pessoa que influencia naturalmente.	80	2,64	3,00	0,698
34 - Eu gosto de contar experiências ou impressionar as pessoas.	80	2,40	2,00	0,851
35 - Eu consigo pensar em coisas encantadoras para dizer quando estou com outras pessoas.	79	2,37	2,00	0,719
36 - Preocupo-me com o humor das pessoas com quem trabalho.	80	3,14	3,00	0,707
37 - Esforço-me para criar um ambiente harmônico.	80	3,48	4,00	0,595
38 - Elogio frequentemente as pessoas que trabalham comigo.	80	2,90	3,00	0,756
39 - Dou liberdade para as pessoas que trabalham comigo realizarem suas atividades da forma que entenderem ser mais eficaz.	80	3,35	3,00	0,597

Na tabela 24 as questões 31, 32, 36, 37 e 39 apresentam médias acima de 3, enquanto as questões 33, 34, 35 e 38 apresentam média entre 2 e 3. Há uma tendência de que os respondentes possuem as características deste estilo de liderança.

IV.2.2.2 Liderança diretiva

Tabela 25

Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “liderança diretiva”.

Liderança Diretiva	N	Média	Mediana	Desvio padrão
40 - Eu digo com frequência quais são as tarefas dos colaboradores.	80	2,50	2,00	0,746
41 - Eu informo frequentemente quais são os resultados esperados dos colaboradores.	80	2,66	3,00	0,795
42 - Passo aos colaboradores metas de desempenho periódicas.	80	2,55	3,00	0,840
43 - Eu apresento aos colaboradores recursos pelos quais os mesmos possam efetivamente executar as tarefas.	80	2,93	3,00	0,776
44 - Eu esclareço quais os padrões pelos quais o desempenho dos colaboradores será avaliado.	79	2,86	3,00	0,843
45 - Eu aplico o uso de recompensas e punições contingentes ao desempenho do colaborador.	80	1,96	2,00	0,818
46 - Os meus colaboradores compreendem com clareza o que é esperado deles.	79	2,92	3,00	0,764
47 - Eu esclareço sobre o que é ou não responsabilidade do colaborador.	80	3,20	3,00	0,719

Há tendência de que os respondentes apresentem as características da liderança diretiva à medida que as questões apresentaram, de acordo com a tabela 25, médias próximas a 3, com exceção da questão 45.

IV.2.2.3 Liderança autocrática

Tabela 26

Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “liderança autocrática”.

Liderança Autocrática	N	Média	Mediana	Desvio padrão
48 - Eu fixo as diretrizes do trabalho sem a participação do grupo.	79	2,00	2,00	0,751
49 - Eu determino as providências para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	80	2,25	2,00	0,755
50 - Eu determino as tarefas que cada colaborador deve executar.	80	2,51	2,50	0,886
51 - Eu procuro obter o maior o controle possível sobre as tarefas executadas.	79	2,75	3,00	0,824
52 - Eu adoto punições quando as tarefas não são executadas de acordo com o padrão estabelecido.	80	1,59	1,00	0,688
53 - Eu tomo as decisões necessárias e comunico aos demais posteriormente.	80	2,31	2,00	0,836

Os resultados obtidos para a liderança autocrática, tabela 26, os quais indicam médias mais baixas, próximas de 2, mostram que os respondentes, em geral, tendem a não apresentar as características deste tipo de liderança. A tendência dos respondentes de não apresentar as características da liderança autocrática pode ser explicada pelas tendências de possuírem as

características da inteligência emocional. Líderes autocráticas podem obter o resultado a que se propõem, mas são conhecidos negativamente. Rast *et al.* (2013) cita Adolf Hitler como um líder autocrático.

IV.2.2.4 Liderança democrática

Tabela 27

Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “liderança democrática”.

Liderança Democrática	N	Média	Mediana	Desvio padrão
54 - Eu permito que as diretrizes sejam debatidas e decididas pelo grupo.	80	3,22	3,00	0,656
55 - Os meus colaboradores são estimulados e assistidos por mim.	80	2,92	3,00	0,823
56 - As pessoas que trabalham comigo têm a liberdade para esboçar opiniões sobre as providências a serem tomadas para atingir os objetivos.	79	3,49	4,00	0,618
57 - Eu sugiro alternativas para a solução de problemas e exponho para o grupo contribuir nas escolhas.	80	3,35	3,00	0,713
58 - Eu permito que a divisão do trabalho fique a critério do grupo.	80	3,02	3,00	0,711
59 - Eu sou um líder objetivo e limito-me aos fatos nas críticas e elogios.	80	2,44	2,50	0,824

A tabela 27 que trata das medidas descritivas da escala de respostas às afirmações da liderança democrática mostra que as médias são superiores a 3, o que indica que os respondentes possuem as características deste estilo de liderança testadas, em outras palavras, representam a afirmação desta variável.

IV.2.3 Performance de equipe

Tabela 28

Medidas descritivas da escala de respostas às afirmações do componente “performance”.

Desempenho	N	Média	Mediana	Desvio padrão
60 - A avaliação de desempenho da minha equipe é excelente.	80	3,05	3,00	0,634
61 - A equipe alcança seus objetivos financeiros.	80	2,99	3,00	0,684
62 - A equipe alcança seus objetivos de aprendizagem e de desenvolvimento.	80	3,20	3,00	0,537
63 - A equipe alcança os seus objetivos em termos de inovação.	80	3,00	3,00	0,528
64 - É muito raro haver erros de processos da minha equipe.	80	2,84	3,00	0,803
65 - A equipe dá-se muito bem.	80	3,38	3,00	0,663
66 - Entregamos sempre.	80	3,54	4,00	0,526
67 - A equipe cumpre os prazos.	80	3,48	3,00	0,503

A tabela 28 a qual trata das medidas descritivas da escala de respostas às afirmações da variável desempenho mostra que as médias são superiores a 3, indicando que os respondentes confirmam a variável testada.

IV.3 Alfa de Cronbach:

Com o intuito de medir a confiabilidade do questionário aplicado nesta pesquisa foi utilizada a ferramenta estatística Alfa de Cronbach.

“A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser *consistente*. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a *medida é fiável*” Maroco e Marques (2006, p.66).

Maroco e Marques (2006) escreveram que a maioria dos investigadores tende não apenas a considerar o Alfa de Cronbach o índice universalmente aconselhável para o estudo métrico de uma escala (quaisquer que sejam as suas características) como tendem a percebê-lo como fornecendo “estimativas fiáveis” da “fiabilidade de uma escala”.

Tabela de classificação do Alfa de Cronbach

Consistência Interna do Questionário segundo o valor do Alpha de Cronbach

Valor de Alfa	Consistência Interna
Acima de 0,91	Excelente
De 0,81 a 0,90	Bom
De 0,71 a 0,80	Aceitável
De 0,61 a 0,70	Questionável
De 0,51 a 0,60	Pobre
Menor do que 0,51	Inaceitável

Fonte: Própria, adaptado de Maroco e Marques (2006)

Abaixo é apresentada a confiabilidade das cinco habilidades formadoras da inteligência emocional separadamente, bem como, da inteligência emocional, teste de confiabilidade para a liderança e para os estilos de liderança estudados, quais sejam: afiliativa, diretiva, autocrática e democrática, bem como a confiabilidade para o questionário utilizado para testar a variável *performance*; e por fim, o teste confiabilidade para o questionário total.

Confiabilidade – Variável inteligência Emocional

Escala A: Empatia

Tabela 29

Confiabilidade do componente empatia

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	77	96,3
	Excluídos	3	3,8
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,764	6

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1 - Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas.	15,22	4,595	0,517	0,728
2 - Reconheço os sentimentos de uma pessoa através do modo como ela fala.	15,21	4,588	0,542	0,723
3 - Identifico as intenções de uma pessoa logo que começa a falar	15,60	3,928	0,540	0,723
4 - Descubro as intenções de uma pessoa pela forma como ela age.	15,23	4,313	0,535	0,721
5 - Identifico quando alguém que conheço está com problemas.	14,95	4,629	0,458	0,741
6 - Consigo nomear os sentimentos das pessoas mais próximas.	15,22	4,227	0,482	0,737

O questionário utilizado para a habilidade empatia, uma das habilidades formadora da variável inteligência emocional apresenta confiabilidade aceitável.

Escala: B - Habilidade Social

Tabela 30

Cofiabilidade do componente Habilidade Social

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	76	95,0
	Excluídos	4	5,0
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,833	9

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
7 - Tenho muitos amigos.	23,26	15,636	0,470	0,824
8 - Tenho aumentado o número de pessoas do meu ciclo de amizade.	22,96	14,705	0,597	0,809
9 - Relaciono-me bem com qualquer pessoa.	22,75	15,843	0,495	0,821
10 - Faço com que as pessoas se sintam bem do meu lado.	22,67	15,850	0,592	0,813
11 - Converso animadamente com um desconhecido.	23,13	14,116	0,602	0,809
12 - Deixo as pessoas à vontade perto de mim.	22,79	14,808	0,647	0,804
13 - Encontro alguém conhecido na maioria dos lugares aonde vou.	23,12	14,692	0,564	0,813
14 - Prefiro trabalhar sozinho.	23,03	16,159	0,350	0,837
15 - Fico à vontade entre pessoas recém-conhecidas.	23,34	15,241	0,596	0,810

O questionário utilizado para a habilidade social apresenta boa consistência interna.

Escala: C – Motivação

Tabela 31

Confiabilidade do componente motivação

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	79	98,8
	Excluídos	1	1,3
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,823	5

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
16 - Persisto em meus objetivos mesmo diante de fortes obstáculos.	12,63	4,287	0,581	0,798
17 - Enfrento qualquer obstáculo para conseguir o que quero na vida.	12,75	3,986	0,702	0,762
18 - Ajo com otimismo em relação aos meus projetos.	12,68	3,681	0,715	0,756
19 - Elaboro com entusiasmo um projeto pessoal.	12,75	4,191	0,529	0,815
20 - Alcanço os objetivos que estipulo para a minha vida.	12,89	4,487	0,572	0,801

O questionário utilizado para a motivação social apresenta boa confiabilidade.

Escala: D – Autocontrole

Tabela 32

Confiabilidade do componente autocontrole

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	77	96,3
	Excluídos	3	3,8
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,512	5

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
21 - Procuro pensar antes de responder a algo que me desagradou.	11,78	3,069	0,396	0,377
22 - Procuro reagir com cautela diante das provocações.	11,79	2,798	0,487	0,304
23 - Devolvo na mesma moeda um insulto que recebi.	11,73	3,648	0,171	0,526
24 - Tomo decisões com base nos meus impulsos.	11,86	3,545	0,320	0,437
25 - Controlo os sentimentos que me perturbam.	12,17	3,984	0,075	0,577

O questionário utilizado para a motivação social apresenta grau de confiabilidade pobre.

Escala: E – Autoconsciência

Tabela 33

Confiabilidade do componente autoconsciência

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	76	95,0
	Excluídos	4	5,0
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,593	5

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
26 - Reconheço meus sentimentos com grande facilidade.	11,87	2,462	0,610	0,400
27 - Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo.	12,07	2,329	0,514	0,434
28 - Evito refletir sobre o que estou sentindo.	11,96	3,452	-0,024	0,749
29 - Identifico todos os meus sentimentos.	12,32	2,966	0,338	0,545
30 - Reconheço meus sentimentos contraditórios.	12,26	2,703	0,472	0,477

De acordo com os resultados da tabela acima, se a questão 28 for retirada da análise, o Alfa de Cronbach da variável “E – Autoconsciência” aumenta para 0,749.

Conforme a Análise Multivariada de Dados, de Hair, a consistência interna é uma das medidas existentes de confiabilidade. “A ideia da consistência interna é que os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo constructo e assim ser altamente inter-correlacionados”.

A matriz de correlações abaixo (Coeficiente de Correlação não paramétrico de Spearman) mostra que o item 28 (já invertido) possui baixas correlações com todos os outros itens deste constructo (Autocontrole). Já os demais itens possuem correlações mais altas entre si. Isso explica porque o Alfa de Cronbach aumenta quando o item 28 é retirado da análise.

Tabela 34

Coefficiente de correlação não paramétrico de Spearman - escala invertida questão 28

		Correlations				
Spearman's rho		26 - Reconheço meus sentimentos com grande facilidade.	27 - Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo.	28 - Evito refletir sobre o que estou sentindo.	29 - Identifico todos os meus sentimentos.	30 - Reconheço meus sentimentos contraditórios.
26 - Reconheço meus sentimentos com grande facilidade.	Correlation Coefficient	1.000	.537**	.126	.426**	.472**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.270	0.000	0.000
	N	80	79	79	78	80
27 - Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo.	Correlation Coefficient	0.537**	1.000	0.191	0.246*	0.577**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.093	0.031	0.000
	N	79	79	78	77	79
28 - Evito refletir sobre o que estou sentindo.	Correlation Coefficient	0.126	0.191	1.000	-0.129	-0.138
	Sig. (2-tailed)	0.270	0.093	0.000	0.265	0.227
	N	79	78	79	77	79
29 - Identifico todos os meus sentimentos.	Correlation Coefficient	0.426**	0.246*	-0.129	1.000	0.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	0.031	0.265	0.000	0.000
	N	78	77	77	78	78
30 - Reconheço meus sentimentos contraditórios.	Correlation Coefficient	0.472**	0.577**	-0.138	0.466**	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.227	0.000	0.000
	N	80	79	79	78	80

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Escala: Inteligência Emocional

Tabela 35

Confiabilidade da variável inteligência emocional

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	67	83.8
	Excluídos	13	16.3
	Total	80	100.0

a. Exclusão Listwise com base em todas as variáveis no procedimento.

Estatísticas de Confiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
0.832	30

Estatística Item Total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1 - Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas.	86.69	69.067	.231	.830
2 - Reconheço os sentimentos de uma pessoa através do modo como ela fala.	86.67	68.466	.318	.828
3 - Identifico as intenções de uma pessoa logo que começa a falar	87.09	65.901	.409	.825
4 - Descubro as intenções de uma pessoa pela forma como ela age.	86.75	66.132	.496	.823
5 - Identifico quando alguém que conheço está com problemas.	86.45	68.918	.219	.831
6 - Consigo nomear os sentimentos das pessoas mais próximas.	86.72	67.600	.283	.829
7 - Tenho muitos amigos.	87.16	66.624	.363	.826
8 - Tenho aumentado o número de pessoas do meu ciclo de amizade.	86.84	64.261	.506	.821
9 - Relaciono-me bem com qualquer pessoa.	86.66	66.562	.382	.826
10 - Faço com que as pessoas se sintam bem do meu lado.	86.57	65.552	.566	.821
11 - Converso animadamente com um desconhecido.	87.04	63.346	.494	.821
12 - Deixo as pessoas à vontade perto de mim.	86.69	63.885	.590	.818
13 - Encontro alguém conhecido na maioria dos lugares aonde vou.	87.03	65.514	.377	.826
14 - Prefiro trabalhar sozinho.	86.94	67.845	.218	.832
15 - Fico à vontade entre pessoas recém-conhecidas.	87.25	65.919	.456	.823
16 - Persisto em meus objetivos mesmo diante de fortes obstáculos.	86.51	66.890	.398	.825
17 - Enfrento qualquer obstáculo para conseguir o que quero na vida.	86.61	66.483	.442	.824
18 - Ajo com otimismo em relação aos meus projetos.	86.55	64.281	.550	.819
19 - Elaboro com entusiasmo um projeto pessoal.	86.58	66.217	.402	.825
20 - Alcanço os objetivos que estipulo para a minha vida.	86.70	66.394	.510	.823
21 - Procuro pensar antes de responder a algo que me desagradou.	86.69	66.915	.289	.829
22 - Procuro reagir com cautela diante das provocações.	86.73	65.290	.401	.825
23 - Devolvo na mesma moeda um insulto que recebi.	86.69	71.188	-.042	.842
24 - Tomo decisões com base nos meus impulsos.	86.78	70.207	.059	.836
25 - Controlo os sentimentos que me perturbam.	87.06	69.118	.142	.834
26 - Reconheço meus sentimentos com grande facilidade.	86.48	67.011	.417	.825
27 - Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo.	86.70	65.637	.456	.823
28 - Evito refletir sobre o que estou sentindo.	86.61	71.635	-.075	.842
29 - Identifico todos os meus sentimentos.	86.96	69.165	.191	.831
30 - Reconheço meus sentimentos contraditórios.	86.90	66.792	.439	.824

O questionário utilizado para testar a Inteligência Emocional apresentou Alfa de Cronbach de 0,832, o que equivale dizer que grau de confiabilidade do questionário é classificado como bom.

Confiabilidade – Variável Liderança

Escala: Liderança Afiliativa

Tabela 36

Confiabilidade do estilo de liderança afiliativa

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	79	98,8
	Excluídos	1	1,3
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,840	9

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
31 - Eu converso bastante com as pessoas com quem trabalho.	23,33	14,301	0,582	0,821
32 - Eu sou uma pessoa bem-humorada e faço os outros rir naturalmente.	23,62	13,239	0,693	0,807
33 - Eu não tenho que me esforçar muito para impressionar as outras pessoas. Pareço ser uma pessoa que influencia naturalmente.	24,01	14,167	0,512	0,828
34 - Eu gosto de contar experiências ou impressionar as pessoas.	24,24	13,672	0,468	0,836
35 - Eu consigo pensar em coisas encantadoras para dizer quando estou com outras pessoas.	24,28	13,665	0,598	0,818
36 - Preocupo-me com o humor das pessoas com quem trabalho.	23,49	13,817	0,587	0,819
37 - Esforço-me para criar um ambiente harmônico.	23,16	14,575	0,534	0,826
38 - Elogio frequentemente as pessoas que trabalham comigo.	23,73	13,069	0,682	0,808
39 - Dou liberdade para as pessoas que trabalham comigo realizarem suas atividades da forma que entenderem ser mais eficaz.	23,29	15,414	0,337	0,843

O questionário utilizado para testar a liderança afiliativa possui boa consistência interna.

Escala: Liderança Diretiva

Tabela 37
Confiabilidade do estilo de liderança diretiva
Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	79	98,8
	Excluídos	1	1,3
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,746	8

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
40 - Eu digo com frequência, quais são as tarefas dos colaboradores.	20,18	11,532	0,458	0,716
41 - Eu informo frequentemente quais são os resultados esperados dos colaboradores.	20,01	9,833	0,793	0,647
42 - Passo aos colaboradores metas de desempenho periódicas.	20,13	9,984	0,700	0,664
43 - Eu apresento aos colaboradores recursos pelos quais os mesmos possam efetivamente executar as tarefas.	19,76	10,903	0,565	0,696
44 - Eu esclareço quais os padrões pelos quais o desempenho dos colaboradores será avaliado.	19,82	10,019	0,692	0,666
45 - Eu aplico o uso de recompensas e punições contingentes ao desempenho do colaborador.	19,65	16,950	-0,472	0,868
46 - Os meus colaboradores compreendem com clareza o que é esperado deles.	19,76	11,185	0,520	0,705
47 - Eu esclareço sobre o que é ou não responsabilidade do colaborador.	19,48	11,150	0,570	0,697

O questionário utilizado para testar a liderança diretiva apresenta grau de confiabilidade aceitável.

Escala: Liderança Autocrática

Tabela 38

Confiabilidade do estilo de liderança autocrática

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	78	97,5
	Excluídos	2	2,5
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,716	6

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
48 - Eu fixo as diretrizes do trabalho sem a participação do grupo.	11,33	6,745	0,531	0,654

49 - Eu determino as providências para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	11,09	6,862	0,489	0,666
50 - Eu determino as tarefas que cada colaborador deve executar.	10,82	6,409	0,476	0,670
51 - Eu procuro obter o maior o controle possível sobre as tarefas executadas.	10,58	7,000	0,382	0,699
52 - Eu adoto punições quando as tarefas não são executadas de acordo com o padrão estabelecido.	11,76	7,330	0,431	0,684
53 - Eu tomo as decisões necessárias e comunico aos demais posteriormente.	11,03	6,882	0,404	0,692

O questionário utilizado para testar a liderança autocrática apresenta grau de confiabilidade aceitável.

Escala: Liderança Democrática

Tabela 39

Confiabilidade do estilo de liderança democrática

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	79	98,8
	Excluídos	1	1,3
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,717	6

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
54 - Eu permito que as diretrizes sejam debatidas e decididas pelo grupo.	15,20	5,830	0,524	0,658
55 - Os meus colaboradores são estimulados e assistidos por mim.	15,51	5,561	0,435	0,685
56 - As pessoas que trabalham comigo têm a liberdade para esboçar opiniões sobre as providências a serem tomadas para atingir os objetivos.	14,92	5,712	0,616	0,636
57 - Eu sugiro alternativas para a solução de problemas e exponho para o grupo contribuir nas escolhas.	15,08	5,276	0,648	0,616
58 - Eu permito que a divisão do trabalho fique a critério do grupo.	15,39	6,395	0,278	0,727
59 - Eu sou um líder objetivo e limito-me aos fatos nas críticas e elogios.	15,99	6,064	0,286	0,734

O questionário utilizado para testar a liderança democrática apresenta grau de confiabilidade aceitável.

Escala: Estilo de Liderança

Tabela 40

Confiabilidade da variável liderança

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	75	93,8
	Excluídos ^a	5	6,3
	Total	80	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,852	29

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
31 - Eu converso bastante com as pessoas com quem trabalho.	77,89	89,772	0,260	0,850
32 - Eu sou uma pessoa bem-humorada e faço os outros rir naturalmente.	78,19	87,424	0,383	0,847
33 - Eu não tenho que me esforçar muito para impressionar as outras pessoas. Pareço ser uma pessoa que influencia naturalmente.	78,57	89,302	0,252	0,851
34 - Eu gosto de contar experiências ou impressionar as pessoas.	78,85	88,424	0,246	0,852
35 - Eu consigo pensar em coisas encantadoras para dizer quando estou com outras pessoas.	78,87	89,225	0,250	0,851
36 - Preocupo-me com o humor das pessoas com quem trabalho.	78,07	88,117	0,333	0,848
37 - Esforço-me para criar um ambiente harmônico.	77,73	88,495	0,372	0,848
38 - Elogio frequentemente as pessoas que trabalham comigo.	78,31	85,675	0,487	0,844
39 - Dou liberdade para as pessoas que trabalham comigo realizarem suas atividades da forma que entenderem ser mais eficaz.	77,87	86,550	0,547	0,843
40 - Eu digo com frequência, quais são as tarefas dos colaboradores.	78,69	85,675	0,484	0,844
41 - Eu informo frequentemente quais são os resultados esperados dos colaboradores.	78,52	83,226	0,626	0,839
42 - Passo aos colaboradores metas de desempenho periódicas.	78,63	83,940	0,547	0,842
43 - Eu apresento aos colaboradores recursos pelos quais os mesmos possam efetivamente executar as tarefas.	78,25	84,273	0,587	0,841
44 - Eu esclareço quais os padrões pelos quais o desempenho dos colaboradores será avaliado.	78,33	83,739	0,550	0,841
45 - Eu aplico o uso de recompensas e punições contingentes ao desempenho do colaborador.	78,16	98,839	-0,389	0,871

46 - Os meus colaboradores compreendem com clareza o que é esperado deles.	78,28	85,448	0,488	0,844
47 - Eu esclareço sobre o que é ou não responsabilidade do colaborador.	78,00	85,297	0,528	0,843
48 - Eu fixo as diretrizes do trabalho sem a participação do grupo.	79,23	89,502	0,207	0,852
49 - Eu determino as providências para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	79,01	89,311	0,224	0,852
50 - Eu determino as tarefas que cada colaborador deve executar.	78,72	85,123	0,426	0,846
51 - Eu procuro obter o maior o controle possível sobre as tarefas executadas.	78,48	86,577	0,377	0,847
52 - Eu adoto punições quando as tarefas não são executadas de acordo com o padrão estabelecido.	79,65	87,797	0,375	0,847
53 - Eu tomo as decisões necessárias e comunico aos demais posteriormente.	78,91	86,897	0,350	0,848
54 - Eu permito que as diretrizes sejam debatidas e decididas pelo grupo.	77,96	86,823	0,490	0,845
55 - Os meus colaboradores são estimulados e assistidos por mim.	78,29	83,670	0,570	0,841
56 - As pessoas que trabalham comigo têm a liberdade para esboçar opiniões sobre as providências a serem tomadas para atingir os objetivos.	77,69	86,161	0,563	0,843
57 - Eu sugiro alternativas para a solução de problemas e exponho para o grupo contribuir nas escolhas.	77,85	85,911	0,490	0,844
58 - Eu permito que a divisão do trabalho fique a critério do grupo.	78,19	88,830	0,276	0,850
59 - Eu sou um líder objetivo e limito-me aos fatos nas críticas e elogios.	78,77	89,178	0,200	0,853

O questionário utilizado para testar a liderança apresentou Alfa de Cronbach de 0,852, o que equivale dizer que grau de confiabilidade do questionário é classificado como bom.

Confiabilidade – Variável *Performance*

Escala: Desempenho

Tabela 41

Confiabilidade da variável *performance*

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	80	100,0
	Excluídos	0	0,0
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,808	8

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
60 - A avaliação de desempenho da minha equipe é excelente.	22,41	7,663	0,666	0,763
61 - A equipe alcança seus objetivos financeiros.	22,48	7,923	0,522	0,786
62 - A equipe alcança seus objetivos de aprendizagem e de desenvolvimento.	22,26	8,475	0,524	0,786
63 - A equipe alcança os seus objetivos em termos de inovação.	22,46	8,581	0,500	0,790
64 - É muito raro haver erros de processos da minha equipe.	22,63	7,655	0,474	0,800
65 - A equipe dá-se muito bem.	22,09	8,005	0,522	0,786
66 - Entreajudamo-nos sempre.	21,93	8,703	0,458	0,795
67 - A equipe cumpre os prazos.	21,99	8,468	0,575	0,781

O questionário utilizado para testar a *performance* apresenta boa consistência interna ou boa confiabilidade, Alfa de Cronbach de 0,808.

Escala: Escala Geral – todas as variáveis

Tabela 42

Confiabilidade de todas as variáveis

Resumo de processamento do caso			
		N	%
Casos	Válido	63	78,8
	Excluídos	17	21,3
	Total	80	100,0

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,885	67

Estatísticas de item total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1 - Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas.	192,22	258,853	0,181	0,885
2 - Reconheço os sentimentos de uma pessoa através do modo como ela fala.	192,19	257,770	0,251	0,884
3 - Identifico as intenções de uma pessoa logo que começa a falar	192,65	254,005	0,325	0,883
4 - Descubro as intenções de uma pessoa pela forma como ela age.	192,29	254,046	0,403	0,883
5 - Identifico quando alguém que conheço está com problemas.	191,97	261,193	0,029	0,886
6 - Consigo nomear os sentimentos das pessoas mais próximas.	192,25	258,741	0,126	0,886
7 - Tenho muitos amigos.	192,71	254,433	0,325	0,884

8 - Tenho aumentado o número de pessoas do meu ciclo de amizade.	192,38	248,691	0,520	0,881
9 - Relaciono-me bem com qualquer pessoa.	192,19	252,512	0,414	0,883
10 - Faço com que as pessoas se sintam bem do meu lado.	192,11	251,939	0,528	0,882
11 - Converso animadamente com um desconhecido.	192,56	252,444	0,307	0,884
12 - Deixo as pessoas à vontade perto de mim.	192,19	250,770	0,495	0,882
13 - Encontro alguém conhecido na maioria dos lugares aonde vou.	192,59	252,053	0,350	0,883
14 - Prefiro trabalhar sozinho.	192,49	257,254	0,166	0,886
15 - Fico à vontade entre pessoas recém-conhecidas.	192,81	253,060	0,418	0,883
16 - Persisto em meus objetivos mesmo diante de fortes obstáculos.	192,03	253,838	0,414	0,883
17 - Enfrento qualquer obstáculo para conseguir o que quero na vida.	192,13	252,371	0,488	0,882
18 - Ajo com otimismo em relação aos meus projetos.	192,06	248,028	0,588	0,880
19 - Elaboro com entusiasmo um projeto pessoal.	192,10	254,023	0,329	0,883
20 - Alcanço os objetivos que estipulo para a minha vida.	192,21	254,005	0,443	0,883
21 - Procuro pensar antes de responder a algo que me desagradou.	192,16	257,039	0,178	0,885
22 - Procuro reagir com cautela diante das provocações.	192,24	252,733	0,335	0,883
23 - Devolvo na mesma moeda um insulto que recebi.	192,24	262,571	-0,045	0,888
24 - Tomo decisões com base nos meus impulsos.	192,32	261,381	0,012	0,887
25 - Controlo os sentimentos que me perturbam.	192,59	254,182	0,325	0,884
26 - Reconheço meus sentimentos com grande facilidade.	191,98	256,887	0,271	0,884
27 - Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo.	192,22	253,692	0,344	0,883
28 - Evito refletir sobre o que estou sentindo.	192,14	263,576	-0,085	0,888
29 - Identifico todos os meus sentimentos.	192,48	259,641	0,115	0,886
30 - Reconheço meus sentimentos contraditórios.	192,40	256,179	0,303	0,884
31 - Eu converso bastante com as pessoas com quem trabalho.	191,94	253,964	0,425	0,883
32 - Eu sou uma pessoa bem-humorada e faço os outros rir naturalmente.	192,24	251,475	0,467	0,882
33 - Eu não tenho que me esforçar muito para impressionar as outras pessoas. Pareço ser uma pessoa que influencia naturalmente.	192,70	252,343	0,408	0,883
34 - Eu gosto de contar experiências ou impressionar as pessoas.	192,87	253,500	0,295	0,884
35 - Eu consigo pensar em coisas encantadoras para dizer quando estou com outras pessoas.	192,94	256,706	0,226	0,885
36 - Preocupo-me com o humor das pessoas com quem trabalho.	192,14	252,221	0,425	0,882
37 - Esforço-me para criar um ambiente harmônico.	191,81	252,770	0,452	0,882
38 - Elogio frequentemente as pessoas que trabalham comigo.	192,41	249,924	0,520	0,881
39 - Dou liberdade para as pessoas que trabalham comigo realizarem suas atividades da forma que entenderem ser mais eficaz.	191,98	252,919	0,449	0,882
40 - Eu digo com frequência, quais são as tarefas dos colaboradores.	192,81	251,641	0,396	0,883
41 - Eu informo frequentemente quais são os resultados esperados dos colaboradores.	192,62	247,562	0,548	0,881
42 - Passo aos colaboradores metas de desempenho periódicas.	192,76	250,281	0,427	0,882
43 - Eu apresento aos colaboradores recursos pelos quais os mesmos possam efetivamente executar as tarefas.	192,35	249,876	0,469	0,882
44 - Eu esclareço quais os padrões pelos quais o desempenho dos colaboradores será avaliado.	192,46	248,704	0,458	0,882
45 - Eu aplico o uso de recompensas e punições contingentes ao desempenho do colaborador.	192,24	273,281	-0,443	0,893
46 - Os meus colaboradores compreendem com clareza o que é esperado deles.	192,43	251,829	0,388	0,883
47 - Eu esclareço sobre o que é ou não responsabilidade do colaborador.	192,11	251,262	0,429	0,882
48 - Eu fixo as diretrizes do trabalho sem a participação do grupo.	193,32	258,833	0,122	0,886
49 - Eu determino as providências para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	193,13	260,435	0,041	0,887
50 - Eu determino as tarefas que cada colaborador deve executar.	192,83	251,953	0,320	0,884

51 - Eu procuro obter o maior o controle possível sobre as tarefas executadas.	192,62	253,853	0,279	0,884
52 - Eu adoto punições quando as tarefas não são executadas de acordo com o padrão estabelecido.	193,81	256,802	0,245	0,884
53 - Eu tomo as decisões necessárias e comunico aos demais posteriormente.	193,02	256,403	0,182	0,885
54 - Eu permito que as diretrizes sejam debatidas e decididas pelo grupo.	192,03	253,193	0,410	0,883
55 - Os meus colaboradores são estimulados e assistidos por mim.	192,40	250,856	0,402	0,882
56 - As pessoas que trabalham comigo têm a liberdade para esboçar opiniões sobre as providências a serem tomadas para atingir os objetivos.	191,76	252,378	0,452	0,882
57 - Eu sugiro alternativas para a solução de problemas e exponho para o grupo contribuir nas escolhas.	191,95	253,175	0,353	0,883
58 - Eu permito que a divisão do trabalho fique a critério do grupo.	192,25	257,451	0,184	0,885
59 - Eu sou um líder objetivo e limito-me aos fatos nas críticas e elogios.	192,84	258,587	0,106	0,886
60 - A avaliação de desempenho da minha equipe é excelente.	192,33	256,323	0,275	0,884
61 - A equipe alcança seus objetivos financeiros.	192,40	254,921	0,310	0,884
62 - A equipe alcança seus objetivos de aprendizagem e de desenvolvimento.	192,14	256,092	0,312	0,884
63 - A equipe alcança os seus objetivos em termos de inovação.	192,33	256,032	0,344	0,884
64 - É muito raro haver erros de processos da minha equipe.	192,54	256,478	0,186	0,885
65 - A equipe dá-se muito bem.	191,92	252,719	0,382	0,883
66 - Entreajudamo-nos sempre.	191,70	254,504	0,350	0,883
67 - A equipe cumpre os prazos.	191,84	257,361	0,276	0,884

É possível verificar pela análise do Alfa de Cronbach de todas as questões que o questionário possui a sua consistência interna classificada como “bom” (0,885), o que equivale dizer que o questionário, como um todo, possui boa confiabilidade.

IV.4 Correlações

Das análises estatísticas neste trabalho a Correlação de Pearson, a qual recebe este nome pela atribuição a Karl Pearson pelo desenvolvimento dessa estatística, foi utilizada para medir o grau de correlação linear entre as variáveis.

O valor do coeficiente de correlação pode variar entre -1 e +1. Quanto mais próximo de -1, mais forte é a correlação negativa entre as variáveis (correlação negativa indica que quanto maiores os valores de uma variável, menores tendem a ser os valores da outra variável). Quanto mais próximo de +1, mais forte é a correlação positiva entre as variáveis (correlação positiva indica que quanto maiores os valores de uma variável, maiores tendem a ser os valores da outra variável). Já valores do coeficiente próximos de 0 (zero) indicam ausência de correlação.

Nas tabelas:

Correlação de Pearson => é o valor do coeficiente de correlação.

Sig. (2 extremidades) => é o valor p, que testa se a correlação é estatisticamente diferente de zero.

N => número de observações (tamanho da amostra).

Além da significância, deve-se considerar a força da correlação. Uma possível classificação pode ser conforme segue:

Resultados obtidos a partir das variáveis Inteligência Emocional, Liderança, Liderança Afiliativa, Liderança Diretiva, Liderança Autocrática, Liderança Democrática e *Performance*. O valor de cada variável foi obtido pela média das questões que a compõem.

Estatística Descritiva das variáveis

Tabela 43

Medidas descritivas das variáveis estudadas.

Variáveis	n	Média	Mediana	Desvio padrão
Inteligência Emocional	80	3,00	3,00	0,303
Liderança	80	2,80	2,79	0,327
Liderança Afiliativa	80	2,96	2,89	0,461
Liderança Diretiva	80	2,83	2,88	0,473
Liderança Autocrática	80	2,24	2,33	0,515
Liderança Democrática	80	3,08	3,00	0,470
<i>Performance</i>	80	3,21	3,13	0,467

A partir da descritiva das variáveis estudadas, conforme, tabela X, é possível verificar a confirmação do que foi descrito anteriormente sobre as descritivas das questões envolvendo cada variável. Quando a média está muito próxima de 3 ou superior a 3 significa que as respostas do questionário utilizado para confirmar a variável concentrou-se nos maiores níveis da escala, quais sejam: 3 para “muitas vezes” e 4 para “sempre”, o que significa dizer que a variável está confirmada e isto pode ser observado na tabela citada, com exceção da variável liderança autocrática.

Correlações referentes a cada hipótese:

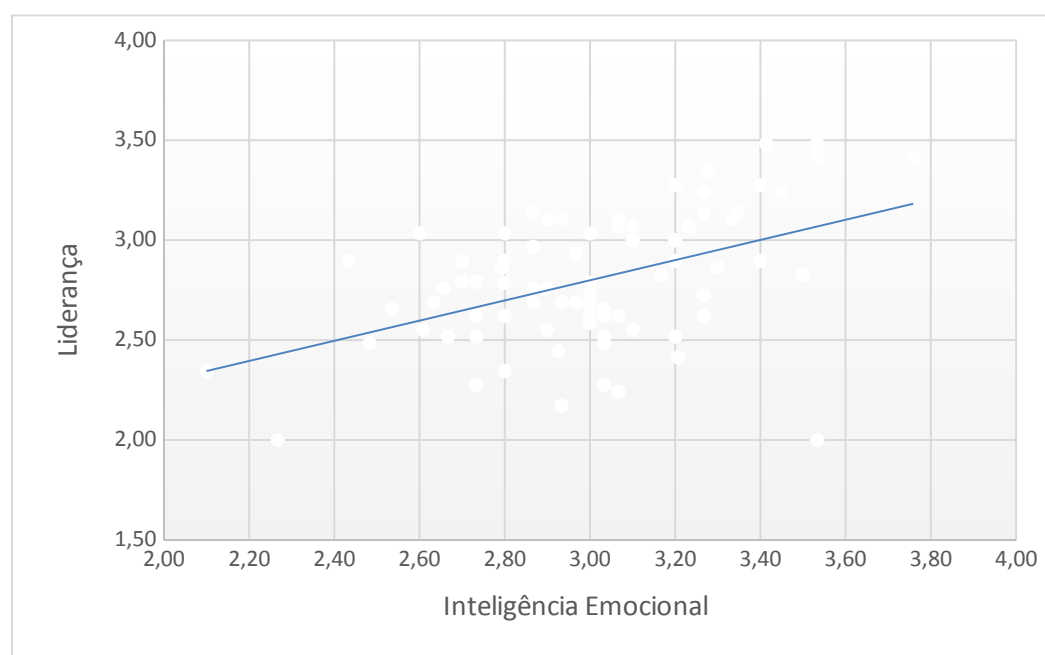
H1. A inteligência emocional está positivamente associada à liderança.

Tabela 44

Correlação hipótese 1

Correlações			
		Inteligência Emocional	Liderança
Inteligência Emocional	Correlação de Pearson	1	0,467**
	Sig. (2 extremidades)		0,000
	N	80	80
Liderança	Correlação de Pearson	0,467**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	
	N	80	80

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).



A partir da interpretação da correlação entre a inteligência emocional e liderança a H1 está confirmada, visto que existe correlação entre as variáveis ($r=0,467$, $p<0,001$). A correlação não é elevada, mas é significativa ($p<0,001$)

A hipótese estudada confirma o que está descrito na literatura por diversos autores e que descreve a influência positiva da inteligência emocional no destaque de líderes de sucesso.

Côté e Miners (2006) escreveram que o conceito de inteligência emocional teve um impacto incommumente importante na prática gerencial (Ashkanasy e Daus, 2002). E acrescentaram que diversas organizações incorporaram a inteligência emocional em seus programas de desenvolvimento de funcionários (Fast Company, 2000), e algumas escolas de administração adicionaram o treinamento de competências emocionais a seus currículos (Boyatzis, Stubbs e Taylor, 2002). O apelo da inteligência emocional pode refletir a ideia de que o sucesso não é simplesmente determinado por habilidades conhecidas, como a verbal e habilidades quantitativas, mas também por habilidades relacionadas às emoções. Segundo suas pesquisas Côté e Miners (2006) identificaram que alguns estudos sugerem que a inteligência emocional e o desempenho no trabalho estão relacionados positivamente. Esses estudos preveem o desempenho dos estudantes de graduação em uma única tarefa (Lam e Kirby, 2002), o desempenho em sala de aula de gerentes e profissionais (Sue-Chan e Latham, 2004), o desempenho da cobrança dos responsáveis pela contabilidade (Bachman *et al.*, 2000), o desempenho das vendas (Wong, Law e Wong, 2004) e as classificações de supervisão do desempenho do trabalho (Slaski e Cartwright, 2002; Law, Wong, e Song, 2004). Outro estudo constatou que a inteligência emocional das equipes de estudantes prediz o desempenho dessas equipes nos estágios iniciais de um projeto (Jordan *et al.*, 2002).

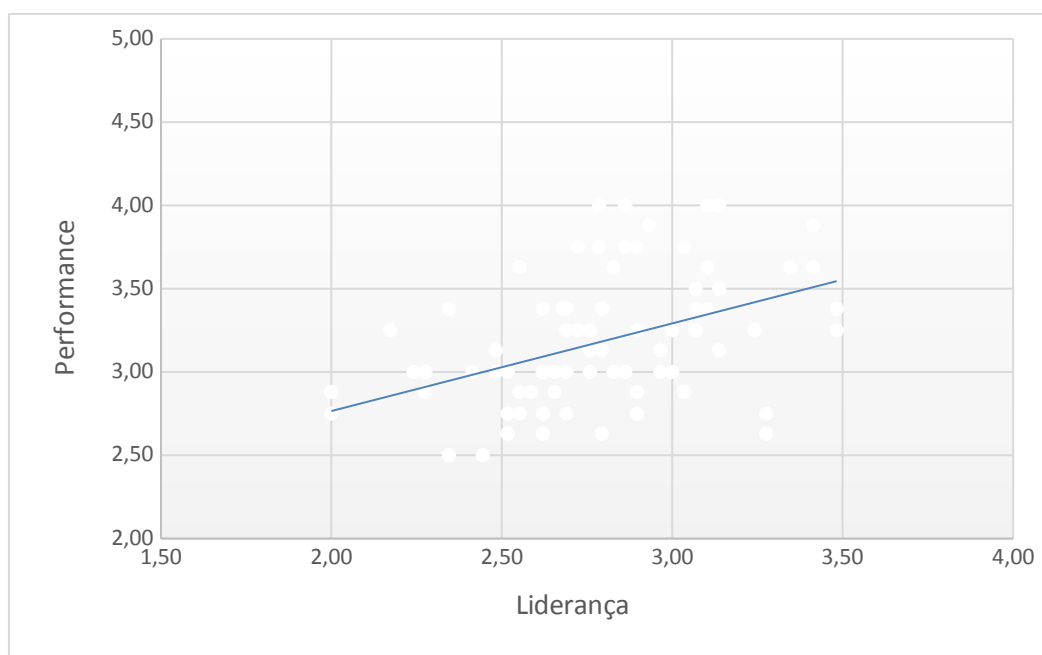
H2. A liderança influencia positivamente a *performance* da equipe.

Tabela 45

Correlação hipótese 2

Correlações		Liderança	Performance
Liderança	Correlação de Pearson	1	0,426**
	Sig. (2 extremidades)		0,000
	N	80	80
Performance	Correlação de Pearson	0,426**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	
	N	80	80

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).



A correlação não é elevada, mas é significativa ($r=0,426$; $p<0,001$), assim a hipótese é aceita e confirma as teorias da literatura sobre a influência da liderança no desempenho das equipes.

Em sua pesquisa Mohamed e Madkarni (2011) escreveram que quando os membros da equipe sofrem menos pressão de tempo, é provável que sejam mais produtivos e mais comprometidos com o cumprimento das tarefas (Gevers, van Eerde e Rutte, 2001). E acrescentaram que embora o tempo, a interação e a teoria do desempenho não especifiquem quem executará essas três atividades, outros estudiosos temporais reconheceram que os líderes de equipe são frequentemente responsáveis por implementar atividades relacionadas ao tempo, como agendar e lembrar os membros da equipe dos prazos (Gevers, Rutte, & van Eerde, 2004; Gevers *et al.*, 2009). Apesar de sua pesquisa tratar da diversidade temporal e desempenho da equipe e o papel moderador da liderança temporal na equipe, pode-se interpretar que ainda que o influenciador seja o tempo, a forma como o líder age interfere no desempenho da equipe, visto que é este quem conduz o seu time e seu papel é influenciá-los propiciando que as equipes atinjam os objetivos que são propostos pelas organizações. Ou seja, como se pode observar hipótese proposta, a liderança influencia positivamente a *performance* da equipe.

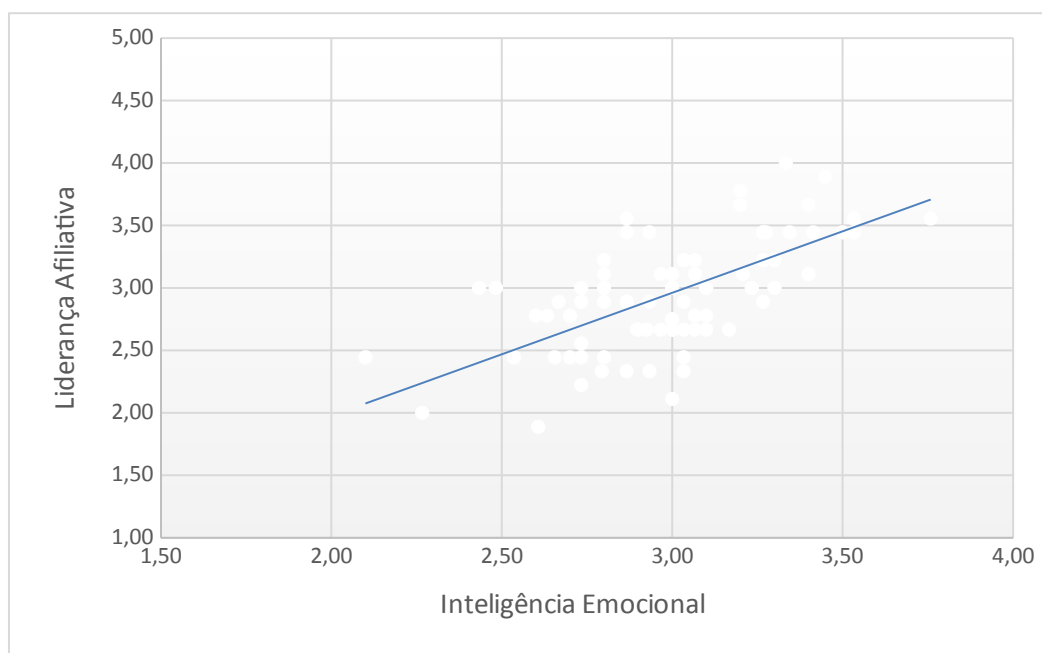
H3. A inteligência emocional está positivamente associada à liderança afiliativa.

Tabela 46

Correlação hipótese 3

Correlações			
		Inteligência Emocional	Liderança Afiliativa
Inteligência Emocional	Correlação de Pearson	1	0,646**
	Sig. (2 extremidades)		0,000
	N	80	80
Liderança Afiliativa	Correlação de Pearson	0,646**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	
	N	80	80

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).



Aqui há boa correlação ($r=0,646$; $p<0,001$), ou seja, a inteligência emocional influencia positivamente a liderança afiliativa.

A liderança afiliativa é um estilo de liderança que coloca as pessoas em primeiro lugar e evita conflitos. É a liderança efetiva para motivar nos períodos de estresse.

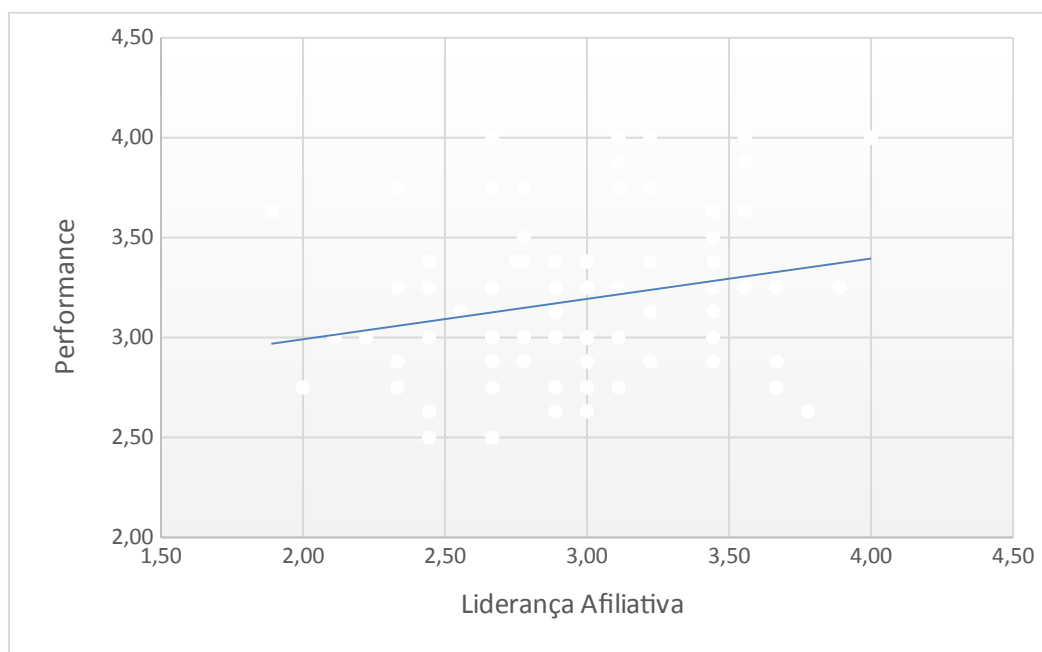
H4. A liderança afiliativa está positivamente relacionada com a *performance* da equipe.

Tabela 47

Correlação hipótese 4

Correlações			
		Liderança Afiliativa	Performance
Liderança Afiliativa	Correlação de Pearson	1	0,231*
	Sig. (2 extremidades)		0,040
	N	80	80
Performance	Correlação de Pearson	0,231*	1
	Sig. (2 extremidades)	0,040	
	N	80	80

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).



Na hipótese 4 a correlação entre as variáveis é fraca ($r=0,231$), porém, é estatisticamente significativa ($p=0,04$), ou seja ($p<0,05$).

Uma das características deste estilo de liderança é que líderes afiliativos podem possuir dificuldades em dar *feedbacks* mais duros para as suas equipes ou corrigir falhas alertando os funcionários com firmeza nos momentos necessários.

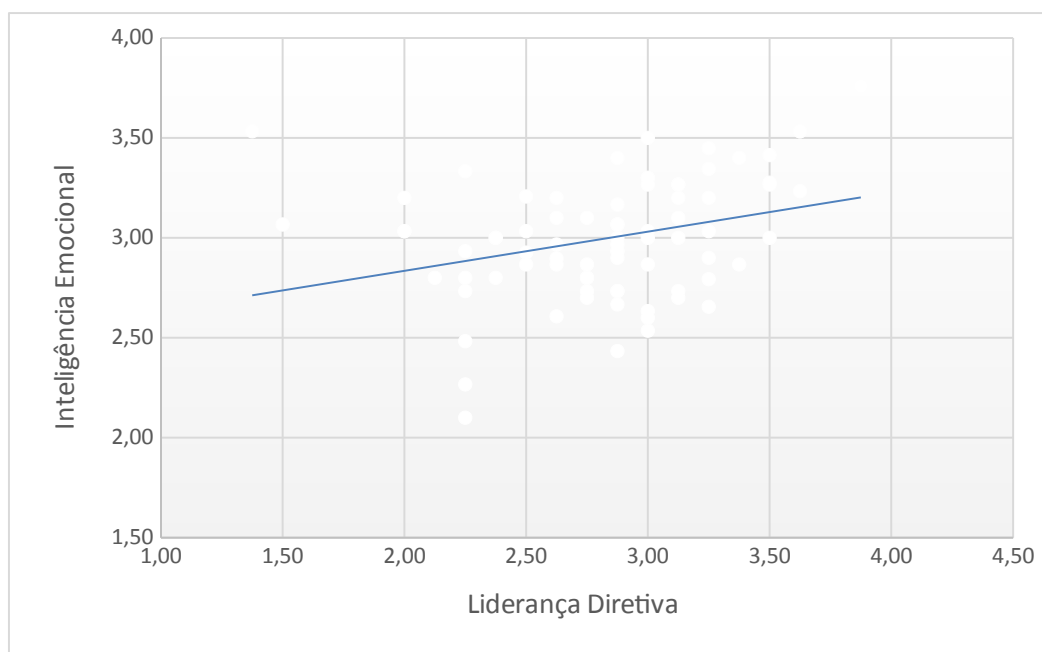
H5. A inteligência emocional está positivamente associada à liderança diretiva.

Tabela 48

Correlação hipótese 5

Correlações			
		Inteligência Emocional	Liderança Diretiva
Inteligência Emocional	Correlação de Pearson	1	0,306**
	Sig. (2 extremidades)		0,006
	N	80	80
Liderança Diretiva	Correlação de Pearson	0,306**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,006	
	N	80	80

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).



Nesta hipótese a correlação é um pouco fraca ($r=0,306$), mas é estatisticamente significativa ($p=0,006$), ou seja, diferente de zero, onde o contrário significaria ausência de correlação. Deste modo a hipótese é confirmada, visto que foi possível demonstrar que há correlação entre as variáveis ou, dito de outra forma, a inteligência emocional está positivamente associada à liderança diretiva.

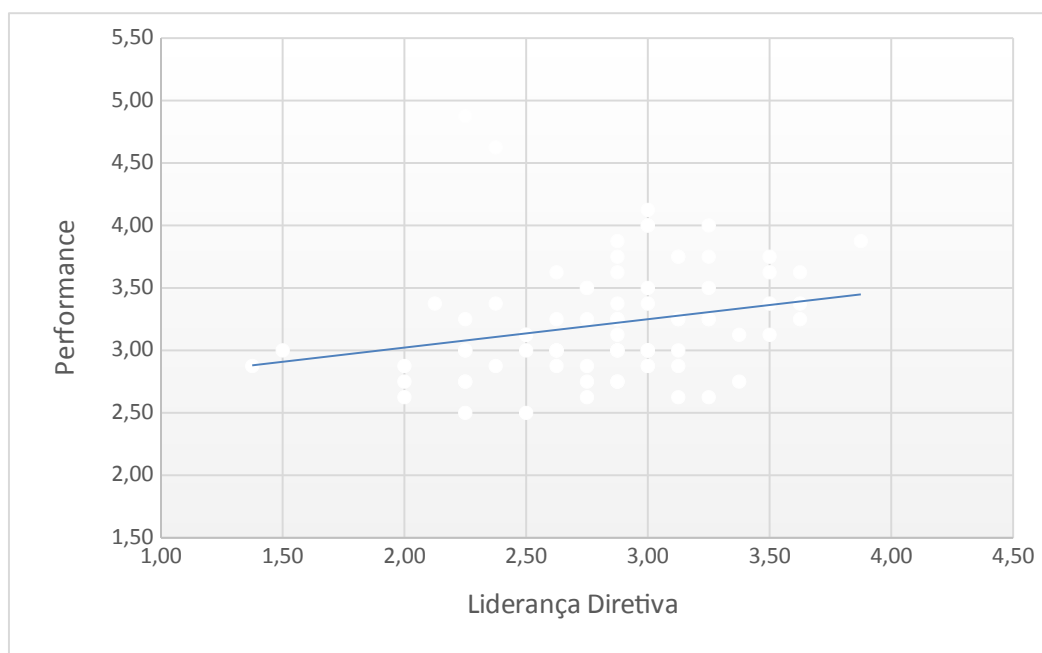
H6. A liderança diretiva está positivamente relacionada com a *performance* da equipe.

Tabela 49

Correlação hipótese 6

Correlações			
		Liderança Diretiva	Performance
Liderança Diretiva	Correlação de Pearson	1	0,313*
	Sig. (2 extremidades)		0,005
	N	80	80
Performance	Correlação de Pearson	0,313*	1
	Sig. (2 extremidades)	0,005	
	N	80	80

*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).



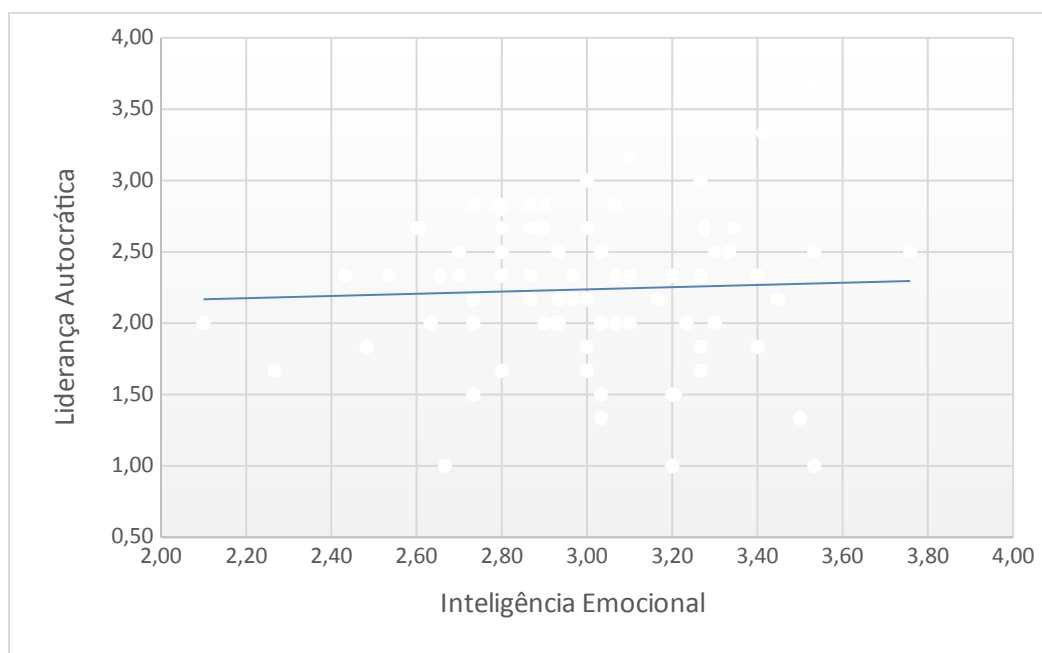
Nesta hipótese a correlação é um pouco fraca ($r=0,313$), mas é estatisticamente significativa ($p=0,005$), ou seja, diferente de zero. Deste modo a hipótese é confirmada, tendo sido possível demonstrar que há correlação entre as variáveis, ou seja, a liderança diretiva está positivamente relacionada com a *performance* da equipe.

H7. A inteligência emocional está positivamente associada à liderança autocrática.

Tabela 50

Correlação hipótese 7

Correlações			
		Inteligência Emocional	Liderança Autocrática
Inteligência Emocional	Correlação de Pearson	1	0,045
	Sig. (2 extremidades)		0,689
	N	80	80
Liderança Autocrática	Correlação de Pearson	0,045	1
	Sig. (2 extremidades)	0,689	
	N	80	80



A hipótese 7 foi rejeitada neste estudo, pois a correlação entre as variáveis é bastante fraca ($r=0,045$, $p=0,689$). As características deste estilo de liderança podem explicar a rejeição da hipótese. Peker, Inandi e Giliç (2018) em sua pesquisa escreveram que líderes autocráticos obrigam o funcionário a fazer seu trabalho sem o direito de escolha, gostam de manter a estrita estrutura hierárquica da organização e priorizam o trabalho em vez das relações humanas. O líder autocrático toma as decisões baseadas apenas em sua opinião, individual, e assume uma postura autocrática com foco nas suas crenças, centralizando o poder de decisão, o qual assume toda a responsabilidade pelos resultados. A equipe trabalha de acordo com o método desenvolvido pelo líder.

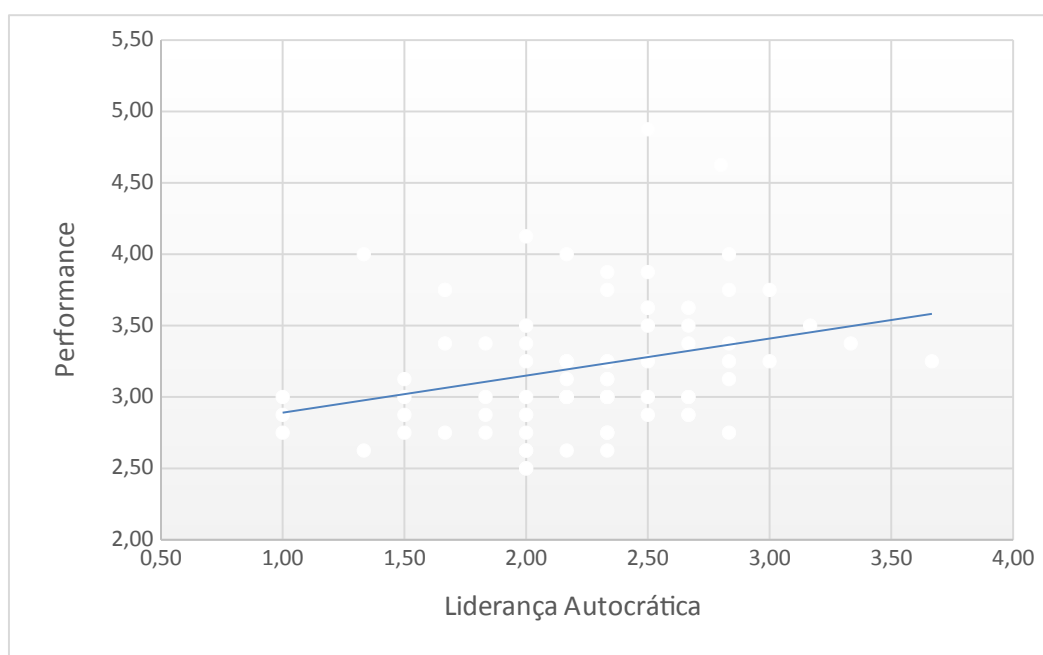
H8. A liderança autocrática está positivamente relacionada com a *performance* da equipe.

Tabela 51

Correlação hipótese 8

Correlações			
		Liderança Autocrática	Performance
Liderança Autocrática	Correlação de Pearson	1	0,319**
	Sig. (2 extremidades)		0,004
	N	80	80
Performance	Correlação de Pearson	0,319**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,004	
	N	80	80

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).



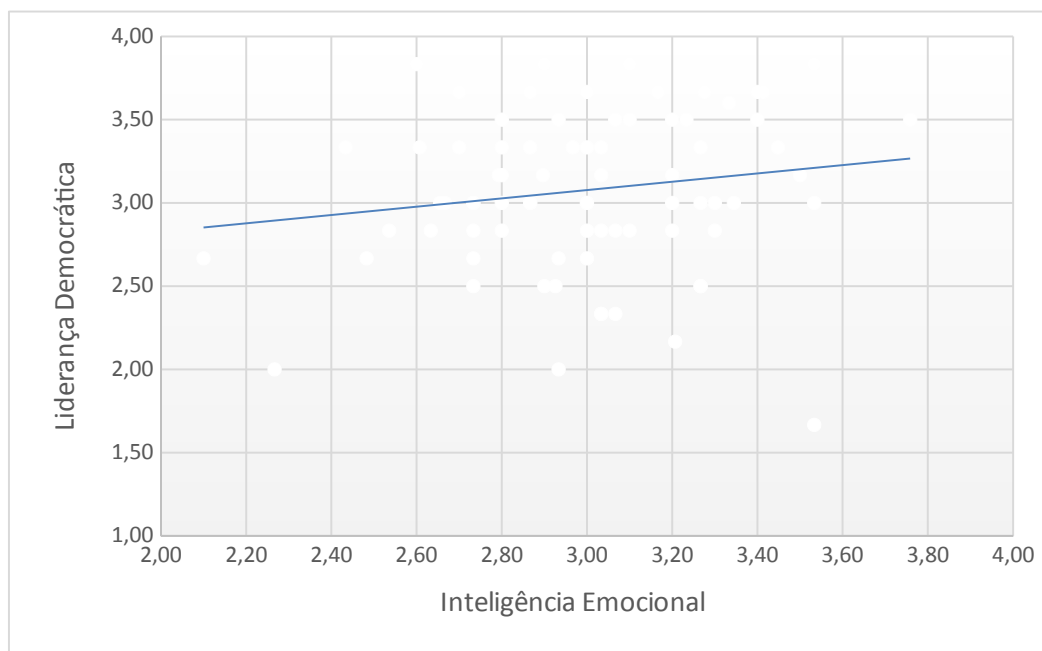
Nesta hipótese a correlação é um pouco fraca ($r=0,319$), mas é estatisticamente significativa ($p=0,004$), ou seja, diferente de zero. Deste modo a hipótese é confirmada, tendo sido possível demonstrar que há correlação entre as variáveis, ou seja, a liderança autocrática está positivamente relacionada com a *performance* da equipe.

H9. A inteligência emocional está positivamente associada à liderança democrática.

Tabela 52

Correlação hipótese 9

Correlações		Inteligência Emocional	Liderança Democrática
Inteligência Emocional	Correlação de Pearson	1	0,161
	Sig. (2 extremidades)		0,154
	N	80	80
Liderança Democrática	Correlação de Pearson	0,161	1
	Sig. (2 extremidades)	0,154	
	N	80	80



Esta hipótese não pôde ser confirmada, em razão de que é uma correlação muito fraca e não significativa, ou seja, não é diferente de zero o que significa ausência de correlação ($r=0,161$, $p=0,154$). A linha reta do gráfico apresenta uma pequena inclinação o que indica uma correlação positiva, porém muito fraca.

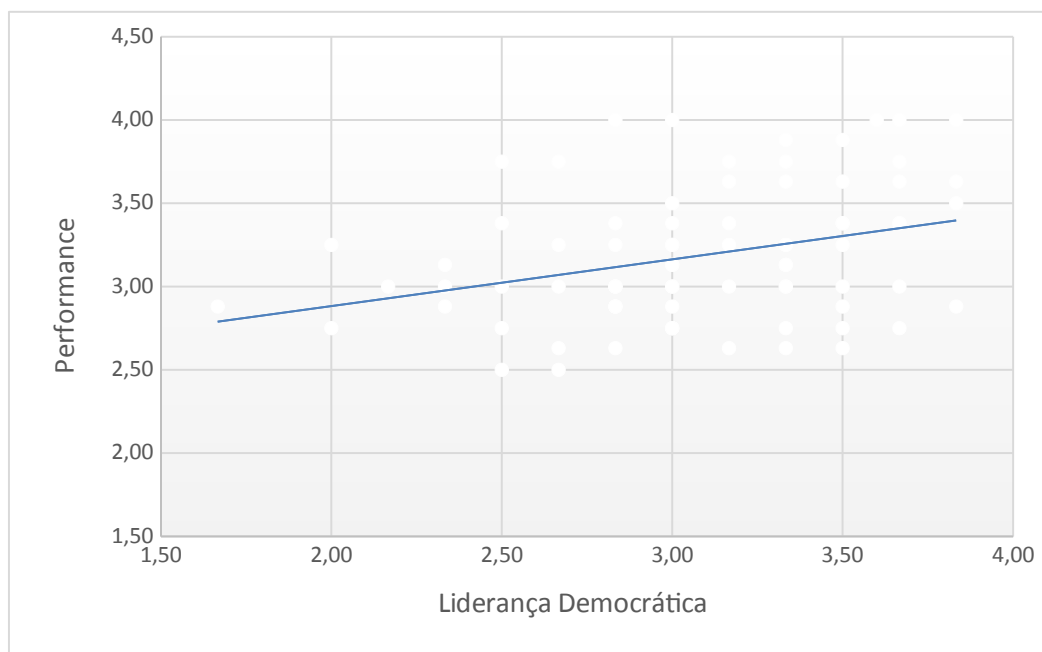
H10. A liderança democrática esta positivamente relacionada com a *performance* da equipe.

Tabela 53

Correlação hipótese 10

Correlações			
		Liderança Democrática	Performance
Liderança Democrática	Correlação de Pearson	1	0,326**
	Sig. (2 extremidades)		0,003
	N	80	80
Performance	Correlação de Pearson	0,326**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,003	
	N	80	80

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).



Nesta hipótese há uma correlação um pouco fraca, mas estatisticamente significativa, ou seja, diferente de zero ($r=0,326$; $p=0,003$). Pode-se dizer que a hipótese se confirma, porém a relação entre as duas variáveis é fraca.

O líder democrático considera a opinião de todos e espera um consenso para tomar decisões. Segundo Rustin e Armstrong (2012) o líder democrático oferece orientação aos membros do grupo, mas também participa do grupo, incentivando o envolvimento ativo dos membros, inclusive na tomada de decisões. S.Jones, O.Jones, Wncheste e Grint (2016) citam que o desenvolvimento da liderança democrática pode ser pensado como uma tarefa de facilitar um processo de luta por propósitos (Rhodes e Harvey, 2012: 52).

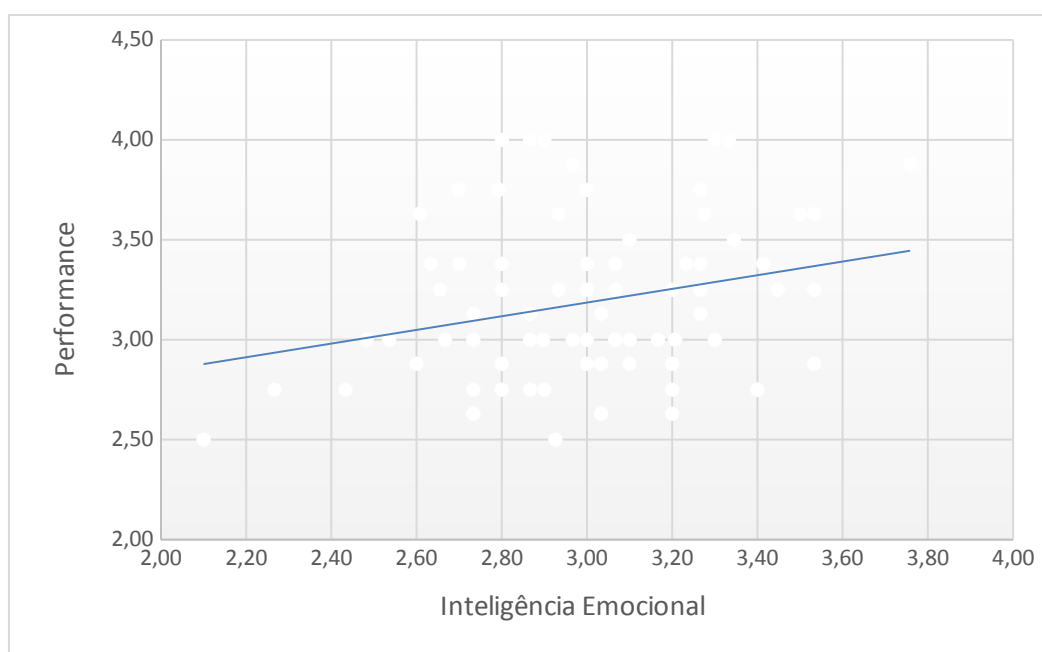
H11. A inteligência emocional tem um efeito positivo na *performance* da equipe.

Tabela 54

Correlação hipótese 11

Correlações			
		Inteligência Emocional	Performance
Inteligência Emocional	Correlação de Pearson	1	0,256*
	Sig. (2 extremidades)		0,022
	N	80	80
Performance	Correlação de Pearson	0,256*	1
	Sig. (2 extremidades)	0,022	
	N	80	80

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).



Nesta hipótese a correlação é fraca ($r=0,256$), mas é estatisticamente significativa ($p=0,022$), ou seja, diferente de zero. Deste modo a hipótese é confirmada, tendo sido possível demonstrar que há correlação entre as variáveis, isso quer dizer que a inteligência emocional tem um efeito positivo na *performance* da equipe.

Correlações entre todas as variáveis:

Tabela 55

Correlações entre todas as variáveis

		Correlações						
		Inteligência Emocional	Liderança	Liderança Afiliativa	Liderança Diretiva	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Performance
Inteligência Emocional	Correlação de Pearson	1	0,467**	0,646**	0,306**	0,045	0,161	0,256*
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,006	0,689	0,154	0,022
	N	80	80	80	80	80	80	80
Liderança	Correlação de Pearson	0,467**	1	0,622**	0,773**	0,599**	0,752**	0,426**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
Liderança Afiliativa	Correlação de Pearson	0,646**	0,622**	1	0,253*	0,016	0,266*	0,231*
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,024	0,890	0,017	0,040
	N	80	80	80	80	80	80	80
Liderança Diretiva	Correlação de Pearson	0,306**	0,773**	0,253*	1	0,348**	0,497**	0,313**
	Sig. (2 extremidades)	0,006	0,000	0,024		0,002	0,000	0,005
	N	80	80	80	80	80	80	80
Liderança Autocrática	Correlação de Pearson	0,045	0,599**	0,016	0,348**	1	0,429**	0,319**
	Sig. (2 extremidades)	0,689	0,000	0,890	0,002		0,000	0,004
	N	80	80	80	80	80	80	80
Liderança Democrática	Correlação de Pearson	0,161	0,752**	0,266*	0,497**	0,429**	1	0,326**
	Sig. (2 extremidades)	0,154	0,000	0,017	0,000	0,000		0,003
	N	80	80	80	80	80	80	80
Performance	Correlação de Pearson	0,256*	0,426**	0,231*	0,313**	0,319**	0,326**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,022	0,000	0,040	0,005	0,004	0,003	
	N	80	80	80	80	80	80	80

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Posto isto, confirmam-se as hipóteses H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8, H10 e H11 e não se confirmam as hipóteses H7 e H9.

V Conclusão

Esta pesquisa se propôs a demonstrar a relação entre a inteligência emocional; lideranças afiliativa, diretiva, autocrática, democrática; e *performance* de equipe. Os objetivos foram atingidos à medida que foi possível demonstrar que a inteligência emocional influencia positivamente à liderança e a *performance*, bem como, está associada positivamente com as lideranças afiliativa e diretiva. Porém, não foi possível comprovar que a inteligência emocional influencia positivamente às lideranças autocrática e democrática, ainda que haja uma fraca correlação entre as variáveis. As análises também demonstram que as lideranças afiliativa, diretiva, autocrática e democrática influenciam positivamente a *performance* da equipe, assim como a liderança. A liderança democrática foi a que apresentou maior relação com a *performance*, enquanto a liderança afiliativa foi a que apresentou a menor relação. Assim, apesar de a liderança afiliativa ter apresentado a maior relação com a inteligência emocional foi a que apresentou menor relação com a *performance*.

V.1 Implicações para a gestão empresarial e para a ciência

Esta pesquisa espera contribuir para que mais organizações percebam a importância da inteligência emocional no desempenho da equipe e nas lideranças, bem como, o papel do líder na *performance* das equipes. As organizações, com base em elementos científicos, corroborarão as iniciativas de considerar não apenas critérios cognitivos, mas também critérios emocionais na escolha dos profissionais. Ampliar a visão de que a escolha adequada de seus líderes terá papel fundamental no desempenho das equipes.

Profissionais que possuem dificuldades interpessoais podem comprometer o seu sucesso dentro das organizações. Esta pesquisa pode ajudá-los a compreender a necessidade de possuírem as competências formadoras da inteligência emocional. De acordo com Greenidge *et al* (2014) embora a inteligência emocional seja considerada inata, as competências emocionais podem ser desenvolvidas com motivação, prática, *feedback* e suporte.

Além disso, as descobertas têm implicações importantes para o gerenciamento de equipes e o seu desenvolvimento, podendo elevar as vantagens competitivas sustentáveis. Em geral, as organizações competem pelos melhores talentos.

Este trabalho poderá contribuir com pesquisas que intentam demonstrar a relação entre inteligência emocional, liderança e desempenho, visto que são temas sempre atuais e bastante estudados, em virtude de seus papéis fundamentais dentro do ambiente das organizações e na composição do mercado de trabalho.

V.2 Limitações ao estudo e proposta de estudos futuros

Uma das limitações que pode ser considerada neste estudo é o pequeno número de participantes apesar do elevado número de profissionais e escritórios para os quais a pesquisa foi enviada. Isto pode ser explicado pela cultura do país que tradicionalmente possui dificuldade de engajar as pessoas a participarem de pesquisas e a contribuir com estudos e estatísticas. Além disso, a dificuldade na obtenção de um maior número de participantes pode ser explicada pelo número elevado de questões que compunham o questionário. Este argumento foi utilizado por alguns dos participantes com os quais foi possível obter contato pessoal e solicitação da participação na pesquisa.

Por outro lado, os resultados aqui obtidos necessitam de confirmação noutros estudos a serem realizados em empresas de contabilidade de todo o Brasil, pois a amostra foi mais representativa da cidade de Santa Maria, cidade esta localizada no estado do Rio Grande do Sul e onde reside e pesquisadora, e não houve representatividade na população dos demais estados e no Brasil como um todo. Além disso, as correlações que se obtiveram, apesar de maioritariamente significativas, foram todas mais baixas do que se esperava. Outro dado que alcançamos, e que carece de confirmação futura, é que, contrariamente às expectativas, apesar de a liderança democrática ser a mais relacionada com a *performance*, era uma das que tinha menor influência da inteligência emocional, condicionando negativamente o impacto da inteligência emocional na *performance* das organizações. Por outro lado, outras categorias, para além das usadas (empatia, autocontrole, habilidade social, autoconsciência) poderão ser atribuídas ao estudo da inteligência emocional para relacioná-la ao desempenho da equipe.

Outra análise que pode ser elaborada refere-se a boa correlação apresentada para a influência da inteligência emocional na liderança afiliativa enquanto este estilo de liderança apresentou a mais fraca correlação com a *performance*.

Este estudo poderá ainda ser reproduzido noutros grupos profissionais, para se realizar uma comparação entre classes profissionais.

O tema inteligência é bastante amplo e outros estudos podem ser conduzidos a partir desta temática. Existe uma diversidade de estudos sobre inteligência emocional e uma nova

inteligência tem surgido em pesquisas e na literatura: a inteligência espiritual. Em seu artigo, Gumusay (2019) escreveu que as religiões fazem parte da realidade social e moldam as sociedades contemporâneas, os ambientes organizacionais e o comportamento de liderança. Eles estão presentes não apenas em instituições religiosas, como igrejas e híbridos organizacionais, com um foco religioso distinto, como fundos religiosos, mas também em organizações seculares, (alguns) gerentes e trabalhadores religiosos. O autor considerou como a crença no relacionamento com Deus, afeta o comportamento da liderança. Uma divindade acima de um líder é uma relação adicional fora dos limites organizacionais formais que posiciona um líder abaixo de outra entidade.

Watson, Kuofie e Dool (2018) explicam que a inteligência espiritual, do ponto de vista organizacional e de liderança, continua a ganhar atenção como uma maneira possível de combater o estresse, o caos e as mudanças inerentes evidentes em um ambiente global de negócios; portanto, a espiritualidade precisa ser entendida como uma inteligência com seu próprio conjunto de habilidades, características e competências mensuráveis (Fry, 2003). Quando a inteligência é combinada com o desejo de alinhar o desempenho pessoal com um objetivo maior, a inteligência se torna espiritualmente guiada e pode fortalecer o desejo de se conectar (Katiliene & Malinauskas, 2011). A pesquisa desenvolvida por Watson *et al.* (2018) procurou descobrir se os níveis de inteligência espiritual nos líderes tiveram um impacto significativo na disposição de seus subordinados diretos e se envolverem em um nível mais alto e, posteriormente, como se sentiam em relação ao seu trabalho.

Referências Bibliográficas

- Abrantes, A.C.M., Passos, A.M., Pina, M., Santos, C.C.M. (2017). Bringing Team Improvisation to the Team Adaptation: The combined Role of Shared Temporal Cognitions and Team Learning Behaviors Fostering Team Performance. *Journal of Business Research*, 84, 59-71. Retrieved from http://b-on.ual.pt:2082/science/article/pii/S0148296317304447?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb&ccp=y#
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J.A., Jaramillo, F. (2015). Emotions and Salesperson Propensity to Leave: The Effects of Emotional Intelligence and Resilience. *Ind. Mark. Manag.*, 44, 142-153. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2138/science/article/pii/S0019850114001783?via%3Dihub>
- Barrick, M.R., Mount, M.K., Li, N. (2013). The Role of Servant Leadership in Developing an Ethical Climate in Sport Organizations. *Academy of Management Review*, 38, 132-153. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=22f5c150-c4a8-4489-bcaf-95a046a636d9%40sessionmgr4010>
- Blanchard, K. et al. (2007). *Liderança de Alto Nível. Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho*. Porto Alegre: Bookman.
- Bersin, J.(2008). 2008 U.S. Corporate Training Budgets Emphasizing Management and Leadership Training.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce, L., Kendall, D. (2006). Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2160/record/display.uri?eid=2-s2.0-33750984789&origin=inward&txGid=4ebb20bc467f33904a68461b4c264bd7>
- Burton, L.J., Peachey, J.W., Wells, J.E. (2017). The Role of Servant Leadership in Developing an Ethical Climate in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 31, 229-240. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=14795ccf-7456-462e-a5c4-f13a6cac2dea%40sessionmgr4009>
- Butler, J.C., Chinowsky, P.S. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives. *Journal of Management in Engineering*, 22, 119-125. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2366/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=422ac763-33a4-4465-8d0e-c122d9e1706a%40pdc-v-sessmgr03>
- Carmeli, A. (2003). The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788-813. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/detail/detail?vid=0&sid=b27327ad-2832-41c9-a48f-1b9d30b21d30%40sdc-v-sessmgr03>
- Carmeli, A., Josman, Z.E. (2006). The Relationship among Emotional Intelligence, Task Performance and Organizational Citizenship Behaviors. *Human Performance*, 19, 403-409. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7987daa1-1c17-4b6f-ad28-62b44e3195b6%40sdc-v-sessmgr01>
- Carson, J.B., Tesluk, P.E., Marrone, J.A.(2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Journal of Sport Management*, 50,

1217-1234. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2366/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c4c2a327-487c-484e-be9f-5966947c12f9%40sessionmgr101>

Choi, S. (2007), Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.

Clarke, N. (2010), Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41, 5-20. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&sid=9b0ef6ad-8fcd-48d9-92da-a1414ab437a5%40sessionmgr4007>

Clarke, N., Higgs, M. (2016). How Strategic Focus Relates to the Delivery of Leadership Training and Development. *Human Resource Management*, 55, 541-565. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=30a078c7-15c8-4458-ad86-b46da3f7e442%40sessionmgr4009>

Côté, S., Miners, C.T.H. (2016). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9743237b-3c4b-43ed-848f-7fb421b34c51%40sessionmgr4006>

Cronbach, L.J. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16, 297–334. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Dai, H., Dietvorst, B., Tuckfield, B., Milkman, K.L., Schweitzer, M.E. (2018). Quitting When the Going Gets Tough: A Downside of High Performance Expectations. *Academy of Management Journal*, 61, 1667-1691. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=defb50ad-0c0a-410b-9377-e5f1055bc999%40sdc-v-sessmgr01>

Daily, C.M., McDougall, P.P., Covin, J.G., & Dalton, D.R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28, 387-412. Retrieved from <http://pdfs.semanticscholar.org/8c0c/85eed206dfdb7e0052cef88b4f2ad5749fa.pdf>

Day, A.L., Carroll, S.A. (2004). Using an Ability-Based Measure of Emotional Intelligence to Predict Individual Performance, Group Performance, and Group Citizenship Behaviors. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443-1458. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2138/science/article/pii/S019188690300240X?via%3Dihub>

Dong, Y., Seo, M., Bartol, K.M. (2014). No Pain, No Gain: An Affect-Based Model of Developmental Job Experience and the Buffering Effects of Emotional Intelligence. *Academy of Management Review*, 57, 1056-1077. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c5db5b61-5ae7-4eb4-b445-9d4dc0f4d945%40sessionmgr4009>

Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, 7-12. Retrieved from <http://www.psicothema.com/>

Faraji, M., Begzadeh, S. (2017). The Relationship between Organizational Commitment and Spiritual intelligence with Job Performance in Physical Education Staff in East Azerbaijan Province. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 565-577. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2366/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a81fcab6-f348-44a5-ad96-a3ab5d147fc4%40sessionmgr101>

George, J.M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055 Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/detail/detail?vid=0&sid=43a41890-e321-4ce9-bbf3-7e13dea38319%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHN0aWIsdWlkJmxhbmc9cHQtcHQmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZyY29wZT1zaXRI#AN=12135503&db=bth>

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership.

Harvard business review, 86(9), 74-81. Retrieved from

<https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=462feef3-b6ea-4267-ad88-9bd2645547a5%40sessionmgr4008>

_____ (1995). *Inteligência Emocional* (48ª. Ed.). Rio de Janeiro: Objetiva._

_____ (1998). *Trabalhando com a inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva._

_____ (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review Press. Acessado em Rakuten Kobo

_____ (2005, p.95). *O que faz um líder?* In: Harvard Business Review, *Como o Líder Pensa*. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____ (2006). *The socially Intelligent Leader*. Educational Leadership, 64(1), 76-81. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a772f2c9-4091-4dc9-ad50-d1286fcdb883%40sdc-v-sessmgr03>

Greenidge, D., Devonish, D., Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27, 225-242. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0c428b51-ac9c-4422-95c6-3a610cae0d5e%40sessionmgr4008>

Gumusay, A.A.(2019). Embracing Religions in Moral Theories of Leadership. *Academy of Management Perspectives*, 33, 292-306. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f5b025e1-1783-45ab-86a5-63a02b91ddb2%40sessionmgr4008>

Jones, S.S., Jones, O.S., Winchester, N., Grint, K. (2016). Putting the Discourse to Work: On Outlining a Praxis of Democratic Leadership Development. *Management Learning*, 47(4), 424-442. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=46b91e76-2183-4409-a8ae-aeb57b09da42%40sdc-v-sessmgr01>

Jordan, P., Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. (2002). Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity. *Academy of Management Review*, 27, 361-372. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0de6f489-4473-4bb0-9483-a2744225a6d1%40sessionmgr4008>

Joseph, D.L., Newman, D.A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78. Retrieved from <http://pdfs.semanticscholar.org/9f9d/58b5894ba0945d77dfec92193408a808742a.pdf>

Law, K.S., Wong, C., Song, L.J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.

Lindebaum, D., Ashkanasy, N.M. (2017). A ‘New’ Heart for Institutions? Some Elaborations on Voronov and Weber (2016). *Academy of Management Review*, 42, 548-560. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9ae0baab-a7d4-4f38-9998-dc7b5e9c6736%40sessionmgr4007>

Li, G., Liu, H., Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 91, 645-664. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=08b91691-0702-4c75-ad19-6ed6f4a5b164%40sdc-v-sessmgr01>

Lorinkpva, N.M., Pearsall, M.J., Sims Jr, H.P. (2013). Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership In teams. *Academy of Management Review*, 56, 573-596. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2103/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ee72521f-1a33-472d-a18d-f5821875a528%40sessionmgr101>

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 65-90. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/detail/detail?vid=0&sid=96b249f3-7622-409b-8dcf-550ee676503e%40sessionmgr4008>

Mabey, C., Ramirez, M. (2005). Does Management Development improve Organizational Productivity? A six country analysis of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1067-1082. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=66122ffc-b1aa-456f-b9cb-f59a329db81f%40sdc-v-sessmgr02>

Mayer, J.D., Caruso, D., Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2138/science/article/pii/S0160289699000161?via%3Dihub>

Mayer, J.D., Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In Salovey, P. & Siuyter, D.J. (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence Educational Implication*. 3-31, New York: Basic Books.

Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers’ Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Manager Journal*, 58-75. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4f5fba65-a1e1-4ebc-ac66-bc1c8ad64300%40sessionmgr4010>

Mohammed, S., Nadkarni, S. (2011). Temporal Diversity and Team Performance the Moderating Role of Team Temporal Leadership. *Academy of Management Journal*, 489-508. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fcb83f69-0e87-480a-82d5-c7ad680cb3aa%40sdc-v-sessmgr03>

Peker, S., Inandi, Y., Giliç, F. (2018). The Relationship Between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and Mobbing Teachers Suffer.

European Journal of Contemporary Education, 7(1), 150-164. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1172917.pdf>

Prati, L.M., Douglas, C., Eeris, G.R., Ammeter, A.P., & Buckley, M.R.(2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness and Team Outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=075bbeec-df82-416a-b819-f4970657a69c%40sessionmgr4009>

Rast, D.E., Hogg, M.A., Giessner, S.R. (2013). Self-uncertainty and Support for Autocratic Leadership. *Self and Identity*, 6, 635-649. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2366/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=ce591156-2ba6-4dde-a348-f71486825336%40sessionmgr103>

Rustin, M., Armstrong, D. (2012). What Happened to Democratic Leadership? Recent Debates on Democracy can Benefit from an Exploration of Democratic Organization in a Broader Context, Especially in the Field of Work. In: *Soundings*, 59-71. Retrieved from <http://bon.ual.pt:2118/openurl?sid=EBSCO:edsglr&genre=article&issn=13626620&ISBN=&volume=&issue=50&date=20120101&spage=59&pages=59-71>

Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personal Management*, 41, 535-548. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=45302b55-36c6-47b3-9b22-8272ec4433c2%40sessionmgr4010>

Sagie, A. (1996). Effects of Leader's Communication Style and Participative Goal Setting on Performance and Attitudes. *Human Performance*, 9(1), 51-64. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7cd83edd-bc93-46f1-806e-f7d22d1030f0%40sessionmgr4008>

Salovey, P., Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/loi/ICA>

Sari, B.G., Dal'Col, A., Souza, L.C., Santana, C.S. (2017). Sample size for estimation of the Pearson correlation coefficient in cherry tomato tests. *Ciência Rural*, 47(10), 1-6. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=61d506b3-6a33-4b4e-b4df-02aef37b0dd0%40sessionmgr4006>

Sony, M., Mekoth, N. (2016). The Relationship Between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32. Retrieved from http://b-on.ual.pt:2082/science/article/pii/S0969698915301909?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeea92ffb

Sousa, M., Dierendonck, D.V. (2016). Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Performance Through Team Behavioral Integration. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-12. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.02002/full>

Stewart, G.L., Barrick, M.R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148. Retrieved from

<https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5e2d6509-e54f-42fe-8fa3-157c6f061808%40sessionmgr4006>

Terzi, A.R., Derin, R (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 3, 193-204. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1104704>

Vecchio, R.P., Justin, J.E., Pearce, C.L. (2008). The Utility of Transactional and Transformational Leadership for Predicting Performance and Satisfaction within a Path-Goal Theory Framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 71-82. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=1a02960f-25bb-47ea-9a89-6435235b9eb7%40sessionmgr4008>

Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *Personnel Review*, 36, 661-683. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/detail/detail?vid=0&sid=6c9b7fca-4c48-453e-b025-d8ef37800aad%40sessionmgr4007>

Walter, F., Cole, M. S., Humphrey, R. H. (2011). Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol? *Academy of Management Perspectives*, 45-59. Retrieved <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=ec06666f-2df0-4631-98d4-bde00acd83fd%40sessionmgr4010>

Wang, X., Wang, G., Hou, W.C. (2016). Effects of Emotional Labor and Adaptive Selling Behavior on Job Performance. *Social Behavior and Personality*, 44, 801-814. Retrieved from <http://b-on.ual.pt:2107/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2cf3de4f-2b2b-4530-bcf3-8e66a650b99c%40sessionmgr40074>

Waterhouse, L. (2006). Multiple intelligences, the Mozart effect, and emotional intelligence: A critical review. *Educational Psychologist*, 41, 207-225. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=cd450b41-cc51-429b-acc2-a116ca7757f1%40sessionmgr4006>

Watson, M., Kuofie, M., Dool, R. (2018). Relationship between Spiritually Intelligent Leadership and Employee Engagement. *Journal of Marketing and Management*, 9(2), 1-24. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2366/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=385b9bc4-17f7-4e4d-8063-21da552c9dc6%40pdc-v-sessmgr01>

Woods, P.A. (2004). Democratic Leadership: Drawing Distinctions with Distributed Leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3-26. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360312032000154522>

Wong, C., Law, K.S. (2002). The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *Leadership Quarterly*, 23, 243-274. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2138/science/article/pii/S1048984302000991?via%3Dihub>

Zeidner, M., Mathews, G., Roberts, R.D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology*, 53, 371-399. Retrieved from <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7cda4bbe-1a54-40bf-98de-65f2db2bed4b%40sessionmgr4007>

ANEXO I – Questionários

No âmbito do mestrado em gestão de empresas, especialidade em planeamento estratégico empresarial, estando presentemente a desenvolver uma pesquisa referente a um estudo sobre o tema: Relacionamento entre inteligência emocional, liderança e desempenho de equipe.

Desta forma, solicitamos que preencha o questionário que se segue com sinceridade no sentido de conceder-nos a sua colaboração para viabilizar esta investigação, com o objetivo de contribuir para a gestão de pessoas no âmbito dos escritórios contábeis do Brasil.

O questionário é anónimo e as respostas são confidenciais, sendo os dados tratados com toda a privacidade e apenas para informação estatística.

Desde já, agradecemos sua colaboração, assumindo o compromisso de comunicar-lhe os resultados deste estudo quando concluído, caso o solicite.

Por favor, leia atentamente todas as questões e assinale com um X na resposta que avaliar como correta.

No final do preenchimento verifique se respondeu a todas as questões.

Por favor, respondam com sinceridade para que os dados obtidos representem corretas conclusões.

Antecipadamente grata.

DADOS DEMOGRÁFICOS

1) SEXO F ☐ M ☐

2) IDADE: < 20 anos ☐ 20-40 anos ☐ 41-50 ou mais ☐ Mais de 50 ☐

3) Nível de escolaridade: Ensino Médio ☐ Ensino Superior Incompleto ☐
Ensino Superior ☐ Pós Graduação ☐

4) Instituição empregadora _____ Departamento/área de trabalho _____

5) Tempo na instituição: Menos de 1 ano ☐ 1-4 anos ☐ 5-10 anos ☐ Mais de 10 ☐ anos

6) Cargo que ocupa _____

7) Tempo no cargo: Menos de 1 ano ☐ 1-4 anos ☐ 5-10 anos ☐ Mais 10 anos ☐

8) Número de colaboradores do local de trabalho: Menos 10 ☐ 10-50 ☐ Mais de 50 ☐

Classifique as afirmações que se seguem e coloque um X no quadro que melhor se adequa à sua realidade. Considere:

1 - NUNCA; 2 – POUCAS VEZES; 3 – MUITAS VEZES; 4 – SEMPRE

I	Inteligência Emocional. Com base nos 5 componentes definidos por Goleman (1998)	1	2	3	4
A	Empatia				
1	Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas.				
2	Reconheço os sentimentos de uma pessoa através do modo como ela fala.				
3	Identifico as intenções de uma pessoa logo que começa a falar.				
4	Descubro as intenções de uma pessoa pela forma como ela age.				
5	Identifico quando alguém que conheço está com problemas.				
6	Consigo nomear os sentimentos das pessoas mais próximas				
B	Habilidade Social				
7	Tenho muitos amigos.				
8	Tenho aumentado o número de pessoas do meu ciclo de amizade.				
9	Relaciono-me bem com qualquer pessoa.				
10	Faço com que as pessoas se sintam bem do meu lado.				
11	Converso animadamente com um desconhecido.				
12	Deixo as pessoas à vontade perto de mim.				
13	Encontro alguém conhecido na maioria dos lugares aonde vou.				
14	Prefiro trabalhar sozinho.				
15	Fico à vontade entre pessoas recém conhecidas.				
C	Motivação				
16	Persisto em meus objetivos mesmo diante de fortes obstáculos.				
17	Enfrento qualquer obstáculo para conseguir o que quero na vida.				
18	Ajo com otimismo em relação aos meus projetos.				
19	Elaboro com entusiasmo um projeto pessoal.				
20	Alcanço os objetivos que estipulo para a minha vida.				
D	Autocontrole ou Auto-regulação				

21	Procuro pensar antes de responder a algo que me desagradou.				
22	Procuro reagir com cautela diante de provocações.				
23	Devolvo na mesma moeda um insulto que recebi.				
24	Tomo decisões com base nos meus impulsos.				
25	Controlo os sentimentos que me perturbam.				
E	Autoconsciência ou Autopercepção				
26	Reconheço meus sentimentos com grande facilidade.				
27	Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo.				
28	Evito refletir sobre o que estou sentindo.				
29	Identifico todos os meus sentimentos.				
30	Reconheço meus sentimentos contraditórios.				
II	Liderança Afiliativa – Autoria própria. Elaborado a partir da adaptação de questionários estudados e das pesquisas teóricas sobre o tema.				
31	Eu converso bastante com as pessoas com quem trabalho.				
32	Eu sou uma pessoa bem humorada e faço os outros rir naturalmente.				
33	Eu não tenho que me esforçar muito para impressionar as outras pessoas. Pareço ser uma pessoa que influencia naturalmente.				
34	Eu gosto de contar experiências ou impressionar as pessoas.				
35	Eu consigo pensar em coisas encantadoras para dizer quando estou com outras pessoas.				
36	Preocupo-me com o humor das pessoas com quem trabalho.				
37	Esforço-me para criar um ambiente harmônico.				
38	Elogio frequentemente as pessoas que trabalham comigo.				
39	Dou liberdade para as pessoas que trabalham comigo realizarem suas atividades da forma que entenderem ser mais eficaz.				
II	Liderança Diretiva – Autoria própria. Elaborado a partir da adaptação de questionários estudados e das pesquisas teóricas sobre o tema.				
40	Eu digo com frequência quais são as tarefas dos colaboradores.				
41	Eu informo frequentemente quais são os resultados esperados dos colaboradores,				
42	Passo aos colaboradores metas de desempenho periódicas.				
43	Eu apresento aos colaboradores recursos pelos quais os mesmos possam efetivamente executar as tarefas.				
44	Eu esclareço quais os padrões pelos quais o desempenho dos colaboradores será avaliado.				
45	Eu aplico o uso de recompensas e punições contingentes ao desempenho do colaborador.				
46	Os meus colaboradores compreendem com clareza o que é esperado deles.				
47	Eu esclareço sobre o que é ou não responsabilidade do colaborador.				
II	Liderança Autocrática – Autoria própria. Elaborado a partir da adaptação de questionários estudados e das pesquisas teóricas sobre o tema.				
48	Eu fixo as diretrizes do trabalho sem a participação do grupo.				

49	Eu determino as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.				
50	Eu determino as tarefas que cada colaborador deve executar.				
51	Eu procuro obter o maior controle possível sobre as tarefas executadas.				
52	Eu adoto punições quando as tarefas não são executadas de acordo com o padrão estabelecido.				
53	Eu tomo todas as decisões necessárias e comunico aos demais posteriormente.				
II	Liderança Democrática – Autoria própria. Elaborado a partir da adaptação de questionários estudados e das pesquisas teóricas sobre o tema.				
54	Eu permito que as diretrizes sejam debatidas e decididas pelo grupo.				
55	Os meus colaboradores são estimulados e assistidos por mim.				
56	As pessoas que trabalham comigo têm a liberdade para esboçar opiniões sobre as providências a serem tomadas para atingir os objetivos.				
57	Eu sugiro alternativas para a solução dos problemas e exponho para o grupo contribuir nas escolhas.				
58	Eu permito que a divisão do trabalho fique a critério do grupo.				
59	Eu sou um líder objetivo e limito-me aos fatos nas críticas e elogios.				
III	Desempenho – Autoria própria. Elaborado a partir da adaptação de questionários estudados e das pesquisas teóricas sobre o tema.				
60	A avaliação de desempenho da minha equipe é excelente.				
61	A equipe alcança seus objetivos financeiros.				
62	A equipe alcança os seus objetivos de aprendizagem e de desenvolvimento.				
63	A equipe alcança os seus objetivos em termos de inovação.				
64	É muito raro haver erros de processos da minha equipe.				
65	A equipe dá-se muito bem.				
66	Entreajudamo-nos sempre.				
67	A equipe cumpre os prazos.				

ANEXO II - Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO

de acordo com a Declaração de Helsínquia¹ e a Convenção de Oviedo²

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se você concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Título do estudo: Relacionamento entre inteligência emocional, liderança e desempenho de equipe.

Enquadramento: Pesquisa realizada em âmbito académico como requisito para o Mestrado em Gestão de Empresas, desenvolvido na Universidade Autónoma de Lisboa – Luís de Camões, sob a orientação da professora doutora Denise Capela dos Santos.

Explicação do estudo: A pesquisa consiste em um questionário a ser preenchido por todos os colaboradores. O objetivo deste estudo é identificar a relação entre a inteligência emocional, os estilos de liderança e os reflexos no desempenho de equipes.

Condições e financiamento: O estudo não implica em nenhuma contrapartida financeira. A pesquisa possui carácter voluntário de participação e ausência de prejuízos.

Confidencialidade e anonimato: É garantida a confidencialidade e uso exclusivo dos dados recolhidos para o presente estudo, bem como, o anonimato será totalmente preservado.

Eu, Carla Vargas, mestranda, contadora, contatos: + 55 55 96392068, carla.bysi@gmail.com.br; agradeço a colaboração e a contribuição no estudo proposto.

Assinatura:
...

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

Nome:

Assinatura:

Data: / /

¹ http://portal.arsnorte.min-saude.pt/portal/page/portal/ARSNorte/Comiss%C3%A3o%20de%20C3%89tica/Ficheiros/Declaracao_Helsinquia_2008.pdf

² <http://dre.pt/pdf1sdip/2001/01/002A00/00140036.pdf>

ANEXO III – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Assunto: Pedido de autorização para inquérito da Gestão, Liderança e Desempenho das equipes nos Escritórios de Contabilidade integrantes do Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade – GBrasil.

No âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Empresas, na especialidade de Planeamento e Estratégia Empresarial, **Carla Vargas**, pretende desenvolver o Trabalho de Projeto para Dissertação, com o tema: “Relacionamento entre inteligência emocional, liderança e desempenho de equipe”, cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Denise Capela dos Santos, da Universidade Autónoma de Lisboa - Luís de Camões.

Com este trabalho pretendemos estudar o estilo de liderança praticado por gestores de departamentos de escritórios de contabilidade no Brasil e a relação desta com a inteligência emocional existente ou não nestes líderes e analisar as influências no desempenho das equipes.

Assim, contribuir ativamente para a gestão das pessoas que colaboram na prestação de serviço contábil com qualidade e foco nos clientes internos e externos.

Para que esta avaliação seja feita é necessário aplicar-se um inquérito através de um questionário aos profissionais que trabalham em escritórios de contabilidade.

O questionário é anónimo. Os dados da serão confidenciais e serão tratados em bloco para o trabalho de mestrado a publicar. Caso seja do interesse de V. Exas., estamos inteiramente disponíveis para divulgar apenas à respectiva administração.

Encontramo-nos disponíveis para qualquer esclarecimento.

Respeitosos Cumprimentos

Carla Vargas

(Mestrando na Universidade Autónoma de Lisboa)

Prof. Doutora Denise Capela dos Santos

(Orientadora de Mestrado da Universidade Autónoma de Lisboa)

LISBOA, OUTUBRO DE 2018