



**Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**

**Liderança e inteligência emocional:  
competências dos varejistas da moda para  
sobreviverem à pandemia.**

**Guilherme Alves**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Centro de Ciências Sociais - CCS**  
**Departamento de Administração**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, julho de 2021.



**Guilherme Alves**

**Liderança e inteligência emocional: competência dos  
varejistas da moda para sobreviverem à pandemia.**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Luiza de Souza e Silva Martins

Rio de Janeiro,  
julho de 2021.

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente a meus pais, por me concederem a oportunidade de cursar a universidade, em especial a minha mãe que hoje realiza seu sonho de ver seu filho se formando.

Agradeço também a todos os professores que fizeram parte da minha trajetória e que de alguma forma contribuíram para eu ser o que eu sou hoje, gostaria de ressaltar um agradecimento especial para minha orientadora Luiza Martins, que me apoiou e compreendeu todas as dificuldades e tropeços ao longo do caminho.

Para finalizar agradeço a Deus por me acompanhar em todos os segundos de minha vida.

## Resumo

Alves, Guilherme. **Liderança e inteligência emocional: competência dos varejistas da moda para sobreviverem à pandemia. Rio de Janeiro, 2021. 44 p.** Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa objetivou analisar o estilo emocional dos líderes do varejo da moda, visando à compreensão de suas habilidades da inteligência emocional, a partir do modelo de Mayer, Salovey e Caruso (2002). O artigo inicia com um referencial teórico que pretende introduzir os conceitos de liderança, características e atributos da liderança, a inteligência emocional assim como os pilares que compõem tal habilidade. Após a introdução teórica, se inicia uma pesquisa por meio de um questionário, para avaliar estes conjuntos de habilidades em líderes empreendedores que atuam no varejo da moda, dispondo como ponto seguinte a apuração dos resultados da pesquisa. O estudo segue com uma conclusão e considerações finais sobre o tema, focando na importância da inteligência emocional para o desempenho eficaz e eficiente dos líderes.

### Palavras-chave

Líder, liderança, inteligência emocional, varejo de moda.

## **Abstract**

Alves, Guilherme. **Leadership and emotional intelligence: competence of fashion retailers to survive the pandemic. Rio de Janeiro, 2021. 44 p.** Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research seeks to analyze the emotional style of fashion retail leaders, especially the understanding of which emotional intelligence skills leaders have. The article begins with a theoretical framework that intends to introduce the concepts of leadership, traits and attributes of leadership, emotional intelligence as well as the pillars that make up such a skill. After the theoretical introduction, a qualitative research is started with a questionnaire to evaluate these sets of skills in entrepreneurial leaders who work in fashion retail, with the next point being the verification of the research results. The study follows with a conclusion and final considerations on the topic, focusing on the importance of emotional intelligence for the effective and efficient performance of leaders.

## **Keywords**

Leader, leadership, emotional intelligence, fashion retail.

## Sumário

1. O tema e o problema de estudo.....	9
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo .....	9
1.2.Problematização .....	10
1.3. Foco .....	11
2 Referencial teórico .....	12
2.1. Liderança .....	12
2.2. Características e atributos da liderança .....	14
2.3. Inteligência Emocional .....	16
2.4. Componentes da inteligência emocional .....	18
2.5. Liderança x inteligência emocional .....	21
3 Metodologia .....	24
3.1. Etapas de coleta de dados.....	24
3.2. Sujeitos de pesquisa .....	25
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados .....	25
3.4. Tratamento e análise dos dados coletados.....	26
3.5. Limitações do Estudo.....	26
4 Apresentação e análise dos resultados.....	26
4.1. Descrição do perfil dos líderes .....	27
4.2. Inteligência emocional nos líderes do varejo.....	28
4.2.1. Identificar as emoções .....	28
4.2.2. Usar as emoções.....	29
4.2.3. Compreender as emoções.....	31
4.2.4. Administrar as emoções.....	32
5 Conclusões e recomendações para novos estudos.....	34
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos.....	36

6 Referências Bibliográficas.....	37
Anexo 1.....	41

## **Lista de figuras**

Figura 1: Características e atributos do líder.

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Média Identificar emoções.

Tabela 2: Média usar emoções.

Tabela 3: Média compreender emoções.

Tabela 4: Média Administrar emoções.

# 1 Introdução

## 1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Em meio à pandemia mundial do Covid-19, o varejo da moda foi um dos setores mais impactados, já que o vestuário não é considerado como um item essencial em cenário de crise (SEBRAE-SP, 2020). Em um momento tão atípico como o que vivemos, rodeado de tantas incertezas, minimizar os impactos dessa crise nos negócios requer muita resiliência, reinvenção e estratégia. Criatividade, neste contexto, tem sido a palavra de ordem para que os negócios se mantenham relevantes, seja com vendas online, com novos produtos ou serviços e assim consigam minimizar os impactos financeiros da crise do novo Corona vírus.

O varejo da moda conta com mais de 1 milhão de empreendimentos no Brasil e é o que gera o maior volume no segmento varejista. Dados do Sebrae de São Paulo (2020) indicam que, já na primeira semana de fechamento do comércio em março de 2020, a queda de faturamento no setor da moda foi de 74%.

Neste cenário, a liderança pode surgir como forma motivar - ou desmotivar - uma equipe através de sua comunicação e estratégias utilizadas. O líder deve possuir a competência de esclarecer os caminhos e os objetivos no âmbito organizacional, de forma a trazer benefícios para sua empresa (Bergamini, 1994; Chiavenato, 2009).

Segundo alguns autores, os líderes verdadeiramente eficazes se distinguem também por um alto grau de inteligência emocional (IE), que inclui autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social (Goleman, 2002).

Mayer, Salovey e Caruso (2002) consideram que o uso inteligente das emoções é feito a partir dos conteúdos próprios (intrapessoais) e da leitura de emoções alheias (interpessoal). Para eles, a Inteligência Emocional (IE) é uma habilidade que se divide em quatro pilares: perceber e expressar emoções, usar as emoções



para facilitar o pensamento, entender as emoções e gerenciar as emoções. Ela é, portanto, a capacidade de identificar os próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós (Goleman, 2001).

Segundo Goleman (2014) O líder que possui um alto nível de IE tem o seguinte conjunto de características: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. Através dessas competências o gestor é capaz de conhecer e compreender as próprias emoções, ter a habilidade de controlar os próprios impulsos e sentimentos em qualquer situação, aptidão para considerar os sentimentos alheios e capacidade de relacionamento e dom para desenvolver afinidades.

Segundo estes autores, o êxito do líder está diretamente relacionado ao seu Quociente Emocional (QE) o quociente de inteligência emocional. Por isso, o desenvolvimento da IE nas lideranças seria fundamental para a sobrevivência dos empreendimentos do varejo da moda. Portanto, este trabalho pretende contribuir para a compreensão desta habilidade nos líderes deste setor no contexto de pandemia.

## **1.2 Problemática**

Adotando a diretriz da Organização Mundial da Saúde (OMS), a grande maioria dos países declarou *lockdown* completo, fechando todos os serviços considerados como não essenciais. O varejo da moda foi classificado como bem de consumo não essencial e as atividades em lojas físicas e shoppings precisaram ficar fechados. A incerteza dominou o cenário global, exigindo de todos a capacidade de se reinventar e de tomar decisões nesse momento em que não era possível prever o que iria acontecer nos meses seguintes.

Considerando o que estava acontecendo mundialmente, a necessidade de reinvenção em negócios que funcionavam de forma essencialmente física e presencial, o presente trabalho faz-se relevante, na medida em que busca um aprofundamento no estudo da IE em líderes de empresas de varejo durante a pandemia.

Tal ângulo de análise se mostra interessante e importante porque possibilita aos varejistas da moda medirem sua IE a fim de entenderem o impacto que a inteligência emocional tem em suas relações inter e intra pessoais e utilizá-la como ferramenta para superar os desafios impostos por cenários de crise.

### **1.3 Foco**

O foco da pesquisa se baseia na investigação de quais as características e atributos de liderança que os empreendedores do setor varejista da moda têm relacionadas a seu estilo emocional, que é composto pelos quatro pilares da IE, com intenção de entender como tais habilidades influenciam suas funções de liderança. A partir deste estudo, será possível esclarecer aos líderes deste setor quais seus pontos fortes e fracos.

As informações que esse estudo pretende produzir, podem se mostrar de interesse para líderes do varejo da moda, com a finalidade de identificar o estilo emocional de IE, as características e atributos do líder, mostrar a importância da inteligência emocional diante dos desafios e propor sugestões de acordo com os resultados obtidos na pesquisa. Os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para os líderes de diferentes setores, posto que a liderança está presente em todas as organizações.

## **2 Referencial Teórico**

Esta seção está dividida em cinco partes e abordam, respectivamente, a questão da liderança, características e atributos da liderança, inteligência emocional dos líderes e os componentes de inteligência emocional para contextualizar as competências de liderança relacionadas a habilidade de inteligência emocional para líderes do setor varejista da moda, além do impacto da IE nas organizações.

### **2.1. Liderança**

A liderança é um dos temas mais estudados ao longo da história e diversos autores buscaram entender e definir seus fenômenos. Autor de referência na área, o professor Philip Kotler, afirma que uma das razões que explicam o motivo pelo qual as discussões do conceito de liderança tem tomado corpo no ambiente corporativo e acadêmico é o fato de que o mundo dos negócios tem se tornado mais competitivo e mais volátil, exigindo dos executivos um enfrentamento mais vigoroso junto às mudanças, cada vez mais demandadas em favor de um novo ambiente competitivo Kotler (1990).

Fiedler (1974) argumenta que o conceito de liderança está associado ao relacionamento entre as pessoas, cuja influência e poder são distribuídos de modo não uniforme em uma base legítima, de modo que possa ser identificada a presença clara de um grupo de seguidores. Bergamini (1982) em sua revisão de literatura e citação a Fiedler aponta uma série de definições para a liderança, apresentadas a seguir, onde afirma que o líder é uma pessoa que mais de perto atende às normas e aos valores do grupo; essa conformidade dá a ela a mais alta posição, que atrai as pessoas e implica o direito de assumir o controle do grupo.

Bergamini (1982) também afirma que a liderança é uma habilidade de persuadir ou de dirigir pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas. Assim, o líder seria aquele que inicia e facilita a

interação entre os membros do grupo, a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo, através da colocação e da chegada a objetivos.

Jago (1982) vê a liderança como um processo e como uma propriedade, que se dá no uso não coercitivo e prático da influência para coordenar e dirigir atividades dos membros de uma organização na direção de seus objetivos estratégicos. O líder deve possuir a competência de esclarecer os caminhos e os objetivos no âmbito organizacional de forma a trazer benefícios para sua empresa (Bergamini, 1994; Chiavenato, 2009). Segundo Hersey & Blanchard (1986) a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais.

Hunter (2004), afirma que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Zaccaro (2001) argumenta que líderes têm uma perspectiva de longo prazo para desenvolver a visão e estratégia que fornece a base para tarefas e direção operacional.

Definir a direção para os seguidores e unidades é um requisito fundamental para a performance da liderança (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010; Zaccaro, 2001). Kirkpatrick e Locke (1991) chegaram ao ponto de afirmar que líderes eficazes são, na verdade, tipos distintos de pessoas em vários aspectos essenciais. Kirkpatrick e Locke (1991) afirmam que “é inequivocamente claro que os líderes não são como as outras pessoas”. A partir de uma síntese qualitativa de pesquisas anteriores, Kirkpatrick e Locke argumentam que os líderes diferem dos não-líderes em seis características: Direcionamento, motivação, integridade, confiança, capacidade cognitiva e conhecimento da tarefa.

São várias as perspectivas teóricas a respeito da liderança nas empresas, existem enfoques centrados nos líderes, em seus seguidores, na interação líder-seguidor, no papel da situação na liderança, e até enfoques que tentam integrar todos estes aspectos. Os pesquisadores Smith, Montagno & Kuzmenko (2004), nomeiam a liderança com foco na mudança e na motivação como liderança transformacional, evidenciada pelo carisma e capacidade de envolver os liderados, sendo mais

efetiva para situações de mobilização e mudança, o líder transformacional tende a valorizar mais a inovação e a criatividade de suas equipes e torna-se um líder mais “entusiasta” que os demais.

## 2.2. Características e atributos da Liderança.

Os cientistas que investigaram a liderança ao longo da história, trabalharam muito para entender o papel das diferenças individuais e atributos pessoais, a fim de explicar a função e ocupação do líder e sua eficácia (Fiedler, 1974; Bergamini, 1982; Jago, 1982; Hersey & Blanchard, 1986; Morgeson, DeRue, & Karam, 2010; Kirkpatrick e Locke, 1991; Zaccaro, Kemp e Vader, 2004). Tais perspectivas buscaram identificar as qualidades únicas que eram possuídas pelos heróis Carlyle (1841/1907) ou gênios Galton (1869), argumentando que essas qualidades denotavam liderança e eram propriedades inatas das pessoas, não havendo a possibilidade ser aprendidas ou desenvolvidas.

Zaccaro (2013) listou 49 atributos que foram mencionados em 25 pesquisas conceituais e empíricas, através de uma releitura do autor sobre a tabela de características, segue abaixo uma síntese de tais atributos:

Stogdill (1948)	Man (1959)	Stogdill (1974)	Kirkpatrick e Locke(1991)	Zaccaro, Kemp e Bader (2004)
Inteligência	Inteligencia	Senso de realização	Senso de direção	Habilidades Cognitivas
Alerta	Masculinidade	Persistência	Motivação	Extroversão
Entendimento	Ajustamento	Entendimento	Integridade	Conscienciosidade
Responsabilidade	Dominancia	Iniciativa	Confiança	Estabilidade Emocional
Iniciativa	Extroversão	Autoconfiança	Habilidade Cognitiva	Abertura
Persistência	Conservadorismo	Responsabilidade	Conhecimento da tarefa	Afabilidade
Autoconfiança		Cooperatividade		Motivação
Sociabilidade		Tolerância		Inteligência social
		Influência		Automonitoramento
		Sociabilidade		Inteligência Emocional
				Solucionar problemas

Figura 1: Características e atributos do líder. Tabela desenvolvida pelo autor, referência Northouse (2004).

Como pode-se observar na tabela, o estudo das características e atributos do líder evoluíram muito ao longo dos anos, e alguns autores apontam para a importância da inteligência emocional, dentro do conjunto de atributos que tornam um líder eficiente, como ressalta Zaccaro, Kemp e Vader (2004). Tais funções de liderança requerem um leque de habilidades cognitivas, incluindo a habilidade de raciocinar, habilidade de solucionar problemas, habilidade de conciliar pensamentos divergentes, habilidade de pensamento meta cognitivo, complexidade cognitiva e flexibilidade cognitiva (Zaccaro, 2013).

Gerenciar seguidores e unidades de acordo com direções pré definidas, representam outro requisito chave para a performance do líder Zaccaro (2001). Esta função inclui atividades como contratar e treinar subordinados, times pessoais e conciliar as habilidades dos subordinados e os requisitos das tarefas, motivando os outros, resolvendo conflitos, negociando e persuadindo outros, e representando unidades e organizações para stakeholders externos Zaccaro (2013).

Os requisitos de performance na liderança estabelecem a base para especificação de diferentes atributos do líder agrupados em categorias de habilidades cognitivas, orientações de personalidade, motivos e valores, capacidades sociais e auto crenças centrais. Para tais conjunturas, nós adicionaremos inteligência e expertise, particularmente inteligência tática e perspicácia de negócios Zaccaro (2013).

A meta-análise de DeRue (2011) examinou como vários comportamentos de liderança mediam os efeitos de conjuntos de características interpessoais e relacionadas à tarefa, trabalho que se sustentou quanto ao objetivo final. Enfim, Antonakis (2012) sugere que estamos entrando em um período de renascimento da pesquisa sobre traços e atributos do líder.

### **2.3. Inteligência Emocional**

O conceito de inteligência emocional (IE), nasce com os pesquisadores acadêmicos John D. Mayer e Peter Salovey que em 1990, quando argumentam em uma publicação científica acadêmica que a Inteligência Emocional é uma habilidade mental, a argumentação inicial vem com a contextualização dos autores a partir da análise de pesquisadores anteriores que apontam que o conceito de IE ocorreu por meio da convergência de duas tendências históricas, que são a mudança de observação sobre a racionalidade das emoções e a mudança das definições de quais habilidades constituem a inteligência Mayer e Salovey (1990).

A primeira mudança pode ser observada com Darwin (1872) em sua obra “A expressão das emoções no homem e nos animais” onde redescobre a visão funcional das emoções afirmando que elas asseguram a sobrevivência através da energização dos comportamentos necessários e sinalizam informações importantes, assegurando o ser humano a fazer o que deve ser feito.

A segunda transição é representada pela nova forma de pensar a inteligência, dividindo-as em diversas habilidades presentes no ser humano que podem ser desenvolvidas. Gardner (1985) afirma, ao desenvolver a teoria das inteligências múltiplas, que é uma habilidade que se divide em oito campos de diferentes, apresentando uma alternativa para o conceito de inteligência como uma capacidade inata, geral e única que poderia ser medida através do quociente de inteligência (QI), conceito desenvolvido pelo psicólogo e pedagogo francês Alfred Binet. As diferentes habilidades cognitivas de inteligência múltiplas defendidas por Gardner (1985) são: linguística, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica, interpessoal, intrapessoal e naturalista. Embora estas inteligências sejam, até certo ponto, independentes umas das outras, elas raramente funcionam isoladamente Gardner (1985).

Para o aprofundamento no estudo da inteligência emocional, é necessário destacar duas dessas inteligências múltiplas como pontos chave da inteligência emocional, estando diretamente correlacionadas ao que foi argumentado por

Mayer e Salovey (1990) e Goleman (1995). A primeira é a inteligência interpessoal que pode ser descrita como uma habilidade para entender e responder adequadamente a humores, temperamentos, motivações e desejos de outras pessoas. A inteligência interpessoal se manifesta como a habilidade para perceber intenções e desejos de outras pessoas e para reagir apropriadamente a partir dessa percepção.

A segunda habilidade é a inteligência intrapessoal, que se refere ao ambiente interno do ser humano e sua habilidade para ter acesso aos próprios sentimentos, sonhos e ideias, para discriminá-los e agir na solução de problemas pessoais. É o reconhecimento de habilidades, necessidades, desejos e inteligências próprias, a capacidade para formular uma imagem precisa de si próprio e a habilidade para usar essa imagem para funcionar de forma efetiva (Gardner, 1985). Como esta inteligência é a mais pessoal de todas, ela só é observável através dos sistemas simbólicos das outras inteligências, ou seja, através de manifestações linguísticas, musicais ou cinestésicas. Gardner (1985) propõe que todos os indivíduos, em princípio, possuem, como parte de sua bagagem genética, certas habilidades básicas em todas as inteligências. Ele argumenta também que alguns talentos só se desenvolvem porque são valorizados pelo ambiente.

Salovey e Mayer (1990) sugerem inicialmente, que a definição da inteligência emocional (IE), é a habilidade de monitorar os seus sentimentos e dos outros, discriminar os sentimentos entre eles e usar essa informação para guiar o pensamento e ação. Muitos pesquisadores científicos resistiram à nova ideia da união da inteligência ao campo das emoções, pela dificuldade de mensurar as emoções, até que em 1995, o psicólogo e jornalista científico Daniel Goleman escreve seu livro intitulado "Inteligência Emocional" e obtém uma grande aceitação dos leitores, argumentando que a inteligência emocional pode ser identificada a partir de quatro pilares: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social (Goleman, 1995).

O sucesso do livro, impulsionou Mayer e Salovey, a continuarem na imersão científica a fim de definir um meio de mensurar a habilidade de IE, pois Goleman faz uma série de apontamentos válidos sobre IE, porém não apresenta um método científico que comprove a validade da mensuração do quociente emocional. Mayer e Salovey voltam dois anos após a publicação de Goleman e, em 1997,



argumentam que a Inteligência Emocional se divide em quatro pilares de habilidades: Perceber e expressar emoções, usar as emoções para facilitar o pensamento, entender as emoções e por fim gerenciar as emoções (Mayer e Salovey, 1997).

## **2.4. Componentes da Inteligência Emocional.**

Como as duas palavras sugerem, a inteligência emocional tem a ver com nossas emoções (domínio afetivo) e pensamento (domínio cognitivo) e a interação entre os dois. Enquanto a inteligência se preocupa com nossa capacidade de aprender informações e aplicá-las às tarefas da vida, a inteligência emocional se preocupa com nossa capacidade de compreender as emoções e aplicar esse entendimento às tarefas da vida (Northouse, 2004). Especificamente, a inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de perceber e expressar emoções, de usar emoções para facilitar o pensamento, compreender e raciocinar com as emoções e de gerenciar efetivamente as emoções dentro de si mesmo, e nos relacionamentos com os outros (Mayer, Salovey e Caruso, 2000). A fim de abordar os componentes e pilares da inteligência emocional, serão apresentadas as definições da IE pelos principais autores sobre o tema, porém ressaltando o posicionamento defendido por Mayer, Salovey e Caruso que definem a IE como uma habilidade.

Goleman (1998) faz uma abordagem mais ampla da inteligência emocional, sugerindo que ela consiste em um conjunto de competências pessoais e sociais. A competência pessoal consiste em autoconsciência, confiança, auto regulação, consciência e motivação; já a competência social consiste em empatia e habilidades sociais, como comunicação e gestão de conflitos. A autoconsciência é o primeiro componente, sendo definida pela compreensão individual das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas que possuem esta competência conseguem realizar uma autoanálise, pelo profundo conhecimento de seus pensamentos e sentimentos tendem a ser mais realistas, sendo honestas consigo mesmas, está diretamente ligada a compreensão que as pessoas têm de seus próprios valores e metas e conseguem a aplicação prática no contexto organizacional.

O segundo componente é a autogestão, caracterizada por uma conversa interior contínua, escolhendo sempre as palavras com sabedoria e autocontrole ao se deparar com impulsos reativos (Goleman, 2002). A empatia é o terceiro componente da IE, e significa levar em conta ponderadamente o sentimento dos outros no processo de tomar decisões inteligentes. Isto não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias, mas ter a consciência analítica sobre as emoções das pessoas para definir o próximo passo. O líder que entende e conhece as emoções de sua equipe é mais realista na análise interna de sua organização, entende que a diversidade cultural e étnica são fundamentais no cenário globalizado (Goleman, 2002).

O último componente da IE é a habilidade social, definida pela capacidade de se relacionar com outras pessoas, mais especificamente é a cordialidade com um propósito, conduzir as pessoas na direção que você deseja, seja a concordância com uma estratégia nova ou entusiasmo com um novo produto. Goleman (2002) mostra que pessoas socialmente hábeis tem um amplo ciclo de networking e tem o dom de encontrar um denominador comum, desenvolvendo afinidades, atuando pelo pressuposto de que sozinhas não realizam objetivo algum.

Mayer e Salovey (1997), por outro lado, definem os componentes da IE de modo diferente, apresentam uma abordagem às emoções que inclui quatro habilidades diversas organizadas em ordem hierárquica, correlacionadas em um modelo processual dos pensamentos e da emoção, sendo definidas respectivamente em: perceber as emoções, usar as emoções para facilitar o pensamento, entender as emoções e gerenciar as emoções.

A primeira habilidade que compõem a IE é defendida por Mayer e Salovey (1997), como o processo de identificar emoções; perceber emoções internas e nos outros, assim como em objetos, arte, histórias, música e outros estímulos. Os autores afirmam que as emoções contêm dados, sendo indícios para nós, de eventos importantes que ocorrem em nosso mundo, seja em nosso mundo interno, social ou no meio ambiente natural. Para nos comunicarmos com eficácia, devemos identificar com precisão as emoções alheias e conseguir transmitir e expressar efetivamente nossas emoções aos outros.

A segunda habilidade é o processo de usar emoções para facilitar o pensamento; gerar, usar e sentir emoções necessárias para comunicar sentimentos ou empregá-los em outros processos cognitivos (Mayer e Salovey, 1997). As emoções voltam nossa atenção para eventos importantes; elas nos preparam para certas atitudes e ajudam a direcionar nosso processo de pensamento durante a solução de problemas.

A terceira habilidade determinada pelos autores, é entender as emoções; processo de entender informações emocionais, como as emoções se combinam e o progresso através de transições de relacionamento e apreciar os significados das emoções. Compreender as emoções consiste em uma habilidade que proporciona o entendimento de que as emoções não são obras do acaso - elas têm causas subjacentes, mudam de acordo com um conjunto de regras e podem ser compreendidas. O conhecimento das emoções se reflete em nosso vocabulário emocional e em nossa habilidade de realizar análises emocionais do tipo “e se...”.

A quarta e última habilidade apontada pelos autores é administrar emoções; estar aberto a sentimentos, moldá-los em si e nos outros, assim como promover o entendimento pessoal e crescimento. Uma vez que as emoções contêm informações e influenciam o pensamento, precisamos incorporá-las de maneira inteligente a nosso raciocínio, a nossos processos decisórios, a nossos julgamentos e a nossas atitudes. Para isso, devemos estar abertos a elas, sejam bem vindas ou não, e adotar estratégias que levem em conta a sabedoria de nossos sentimentos (Salovey e Caruso, 2007).

Cada uma dessas habilidades pode ser isolada das outras, mas ao mesmo tempo, são interdependentes. Embora possamos mensurá-las, aprendê-las e desenvolvê-las isoladamente, o inter-relacionamento entre elas, permite-nos empregá-las de maneira integrada na resolução de problemas importantes (Salovey e Caruso, 2007).

## **2.5. Liderança x Inteligência Emocional**

Na década de 1990, a inteligência emocional surge como um importante campo de estudo na Psicologia (Goleman, 1995, 1998; Mayer & Salovey, 1995, 1997; Mayer, Salovey, & Caruso, 2000). Há muito tempo aprendemos que as emoções devem ser sentidas e expressadas de modo cuidadosamente controlado, e apenas em certos ambientes e ocasiões. Isso vale sobretudo para o ambiente de trabalho, especialmente no exercício do papel de liderança dentro das organizações - expressar as emoções no trabalho seria tido como algo terrivelmente antiprofissional.

Salovey e Caruso (2007) comentam que, muitos acreditam que nossos maiores erros e deslizes se devem às reações que temos naqueles momentos em que as emoções tomam conta de nós. Os autores afirmam que os centros emocionais do cérebro não estão em segundo plano em nossos pensamentos e raciocínio, são parte integrante do que constitui pensar, raciocinar e ser inteligente. Para eles, as emoções não são apenas importantes, mas absolutamente necessárias para que possamos liderar pessoas, tomar decisões importantes, agir para solucionar problemas, enfrentar mudanças e obter sucesso.

Fazendo uma revisão de métodos de desenvolvimento de IE no ambiente de trabalho, Cherniss (2002) considera que para escutar bem, o supervisor ou gerente precisa ser capaz de monitorar e regular as suas próprias reações emocionais. Para Boyatzis (2002), os líderes buscam entender características que preveem um desempenho melhor porque desejam ser mais eficazes.

Para os líderes, saber como as emoções influenciam no trabalho é relevante para o crescimento pessoal e organizacional, uma vez que pessoas mais “positivas” têm mais habilidade para envolver outros, principalmente quando há processos de mudança envolvidos. Essa é a conclusão a que chega Boyatzis (2004), que sustenta ainda ser a motivação positiva, um elemento fundamental para o líder se desenvolver emocionalmente, desde que haja um balanceamento. Ou seja, a

menos que a organização queira sempre “mudar”, é importante que iniciativas de engajamento coletivo e motivação não sejam utilizadas ao extremo.

Há um debate no campo, a respeito do grande papel que a inteligência emocional desempenha em ajudar as pessoas a terem sucesso na vida. Alguns pesquisadores, como Goleman (1995), sugeriram que a inteligência emocional desempenha um papel importante no sucesso das pessoas na escola, em casa e no trabalho. Outros, como Mayer, Salovey e Caruso (2000), fizeram afirmações mais suaves sobre a importância da inteligência emocional para enfrentar os desafios da vida.

Como habilidade ou traço de liderança, a inteligência emocional parece ser uma construção importante. A premissa sugerida por essa teoria, é que as pessoas que são mais sensíveis às suas emoções e ao impacto que as emoções têm sobre os outros, serão líderes mais eficazes (Northouse, 2004).

Hur, van den Berg e Wilderom (2011) examinaram a liderança transformacional como mediadora da relação entre inteligência emocional e três resultados de liderança - eficácia do líder, eficácia da equipe e clima de serviço. Schneider, White e Paul (1998) descobriram que a liderança transformacional tem efeito mediador em relação à inteligência emocional, à eficácia do líder e ao clima de serviço.

Cavazotte, Moreno e Hickman (2012) avaliaram o papel mediador da liderança transformacional na relação entre inteligência emocional e desempenho gerencial, e seus estudos apontam para a liderança transformacional mediando os efeitos da consciência e da inteligência, mas não da inteligência emocional, no desempenho gerencial.

Para Mencl, Wefald e van Ittersum (2016) as habilidades políticas interagem com as dimensões das habilidades de regulação emocional para prever a liderança transformacional. Os resultados do estudo sugerem que a associação entre habilidades de controle de emoção e liderança era de fato mais forte sob condições de habilidades políticas mais elevadas.

Walter (2012) examinou um aspecto da inteligência emocional, reconhecimento de emoção, testando o comportamento de coordenação de tarefa em relação a seus efeitos conjuntos nas pontuações do líder. Investigando a interação dos traços, como parte de um modelo de atributo de vários estágios, eles encontraram suporte para a proposta através de duas amostras: uma de grupos de projetos de alunos na Holanda e o outro de um centro de avaliação de alunos.

Walter (2012) também investigou os efeitos dos atributos de personalidade, extroversão, e uma capacidade social, habilidades de reconhecimento de emoção, no comportamento de coordenação de tarefas do líder. Os estudos mostram que, como esperado, as habilidades de reconhecimento de emoções estavam positivamente relacionadas à coordenação de tarefas em condições de maior extroversão; o efeito foi revertido em condições de menor extroversão. A coordenação de tarefas, por sua vez, estava relacionada ao surgimento do líder.

A seguir, será apresentada a pesquisa realizada, que busca avaliar a IE de líderes do varejo. A proposta é, identificar a presença desta habilidade em líderes, e propor sugestões de como desenvolvê-la em um contexto de crise econômica provocada por uma pandemia.

### **3 Metodologia**

Este capítulo trata dos métodos, procedimentos de pesquisa, e da análise dos dados coletados. Ele está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo, sobre os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, sobre as formas escolhidas para tratar e analisar os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis reflexões a partir dos resultados do estudo.

#### **3.1. Etapas de coleta de dados**

A metodologia de pesquisa se desenvolveu através de uma pesquisa quantitativa de fim exploratório e descritivo, que segundo Gil (2017), passam por uma etapa exploratória, visto que o pesquisador busca familiarizar-se com o fenômeno que pretende estudar. Nesta etapa do processo foi realizado um levantamento de referências teóricas dos temas de liderança, características e atributos da liderança e, por fim, uma ampla pesquisa no conceito de inteligência emocional com a finalidade de entender os temas e como eles se relacionam com líderes do varejo da moda.

A segunda etapa do processo de pesquisa foi de caráter descritivo, que segundo Gil (2017), buscam levantar a opinião, atitudes e crenças de uma população. Como a pesquisa foi desenvolvida a partir do método quantitativo, o autor buscou um modelo já desenvolvido pelos autores Salovey e Caruso (2007) que define o estilo emocional do líder, a partir da análise dos quatro pilares da inteligência emocional. O objetivo do questionário é fazer com que os líderes pensem sobre o modo como lidam com as emoções, com a finalidade de identificar os pontos fracos e fortes. Vergara (1998), argumenta que as pesquisas descritivas têm por objetivo descrever as características de um determinado fenômeno; na presente pesquisa, o objetivo foi descrever o estilo emocional do líder, definido pela sua inteligência emocional como habilidade.

### **3.2. Sujeitos de pesquisa**

Foram sujeitos da pesquisa líderes empreendedores do setor varejista da moda, que possuem suas marcas próprias e lideram suas equipes, muitas vezes sem formação teórica. A característica em comum destes líderes é estarem à frente de pequenos negócios, atuando principalmente online através de sites próprios e redes sociais. O critério de escolha dos respondentes foi o conhecimento prévio das marcas e empreendedores pelo pesquisador, por essa razão tais líderes foram o público-alvo do questionário que tinha como objetivo mensurar o estilo emocional de cada um, a partir dos quatro pilares de habilidades que compõem a inteligência emocional no modelo de Salovey e Caruso.

Metade da amostra foi selecionada por acessibilidade e tinha contato direto com o autor que trabalha em uma fábrica de confecção de roupas e presta serviço para os mesmos, a outra metade é composta por líderes que foram convidados a participar do questionário. A escolha específica de líderes do setor varejista da moda sucedeu do interesse do autor pelo setor, uma vez que existem pouco estudos que relacionam liderança, moda e inteligência emocional.

### **3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados**

Para a realização da coleta de dados, foi utilizado o modelo de estilo emocional desenvolvido por Salovey e Caruso (2007). A composição contém um total de oito questões para cada pilar das habilidades, totalizando trinta e duas questões de múltipla escolha que foram transformadas no modelo de matriz Likert, com escalas de um a cinco pontos. Além das questões sobre IE, foram adicionadas mais dez perguntas para registrar dados sociodemográficos, como gênero, ano de nascimento, tempo de empresa, número de liderados e a função exercida pelo respondente. Foi utilizado como instrumento um questionário aplicado através da plataforma Qualtrics, e a forma de aplicação foi um convite para a participação com esclarecimento prévio do tema da pesquisa. Para iniciar o questionário, os respondentes precisaram aceitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.



### **3.4. Tratamento e análise dos dados coletados**

A terceira etapa do estudo foi a análise dos dados coletados, com o intuito de entender, sobre os respondentes, qual o seu estilo emocional e como eles analisam sua própria inteligência emocional.

### **3.5. Limitações do Estudo**

O meio de coleta de dados contém apenas 41 questões que, mesmo dando uma base de mensuração da inteligência emocional dos entrevistados, não é um modelo validado cientificamente, como MSCEIT, desenvolvido por Mayer, Salovey e Caruso (1997), gerenciado pela Multi-Health Systems. Ele é composto por 133 questões e tem um resultado possivelmente mais apurado. A segunda limitação se deve ao fato de ser uma autoavaliação dos líderes, que reduz a observação do fenômeno ao olhar apenas deles. Por este motivo, pode ter havido uma autoavaliação positiva demais por parte dos líderes, que tendem a valorizar em demasia suas características e qualidades.

## **4 Análise e discussão dos resultados**

Este capítulo, organizado em 3 seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

#### 4.1. Descrição do perfil dos líderes.

A amostra foi composta por 12 líderes, sendo 11 homens e apenas 1 mulher totalizando 91,67% de homens e apenas 8,33% de mulheres.

A tabela apresenta os dados dos respondentes ao questionário, com uma breve descrição dos líderes e suas empresas. Importante ressaltar que as perguntas eram de múltipla escolha e, por isto, informações precisas, como tempo de empresa e número de liderados, não são números exatos.

Tabela 2: Descrição do perfil dos líderes. Fonte: Qualtrics.

Líderes	Idade (em anos)	Gênero	Tempo de empresa (em anos)	Número de liderados	Descrição dos Líderes.
Líder 1	29	Masculino	Mais de 5	Até 9	Empreendedor, loja física e e-commerce.
Líder 2	55	Masculino	De 2 a 5	Até 9	Empreendedor, loja física e redes sociais.
Líder 3	42	Masculino	Mais de 5	Até 9	Empreendedor, e-commerce e distribuição para lojas físicas parceiras no Brasil e EUA.
Líder 4	26	Masculino	De 2 a 5	Até 9	Empreendedor, e-commerce de roupas.
Líder 5	24	Masculino	De 2 a 5	Até 9	Gestão da loja física e e-commerce.
Líder 6	25	Masculino	Até 1	Até 9	Empreendedor, e-commerce de roupas e acessórios streetwear.
Líder 7	25	Masculino	De 2 a 5.	Até 9	Empreendedor, e-commerce de roupas e acessórios.
Líder 8	30	Masculino	Mais de 5.	Até 9	Empreendedor, e-commerce e distribuição para varejistas revendedores.
Líder 9	27	Masculino	Até 1 ano.	Mais de 100	Líder do e-commerce
Líder 10	30	Masculino	De 2 a 5	Até 9	Empreendedor, e-commerce de roupas.
Líder 11	24	Masculino	Até 1 ano.	Até 9	Empreendedor, e-commerce de roupas.

<b>Líder 12</b>	56	Feminino	Mais de 5.	De 10 até 49	Líder empreendedora, loja física e e-commerce de roupas e acessórios.
-----------------	----	----------	------------	-----------------	---

## 4.2. Inteligência emocional nos líderes do varejo

Neste bloco, serão tratadas as respostas dos líderes relacionadas aos quatro fatores da inteligência emocional: identificar emoções, usar as emoções para facilitar o pensamento, compreender as emoções e administrar as emoções.

As escalas apresentadas a seguir, representam a frequência com que determinado evento ocorre.

### 4.2.1. Identificar as emoções

O primeiro pilar, identificando as emoções, é a habilidade número um do esquema emocional desenvolvido por Salovey e Caruso (2007). Segundo os autores, esta habilidade consiste em diferentes aptidões, como perceber precisamente como você e os outros se sentem, sentir emoções na arte e na música, expressar sentimentos, ler nas entrelinhas e distinguir emoções.

A tabela abaixo representa as médias obtidas pelos líderes do varejo da moda referentes às 8 perguntas do primeiro fator da inteligência emocional.

Tabela 1: Média Identificar emoções. Fonte: Qualtrics.

Líderes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Média Total
Identificar Emoções	3,25	3,4	3,5	3,9	3,6	4,6	3,25	3,4	2,6	4,4	4,5	4	3,7

Ao observar os resultados acima, pode-se afirmar que os líderes 6, 10, 11 e 12 obtiveram um resultado acima da escala de ocorrência 4, o que significa que para estes líderes a habilidade de identificar as emoções é um traço que ocorre com frequência em suas vidas. O líder 9, por outro lado, teve uma média de 2,6 neste fator, sendo o único com um resultado mais de um ponto abaixo da média de todos os respondentes.

A seguir serão ressaltados os resultados de alguns questionamentos presentes na pesquisa que são interessantes de serem observados, o primeiro conjunto de perguntas do questionário visa avaliar se os líderes possuem esta habilidade de ler nas entrelinhas e descobrir como as pessoas se sentem – Salovey e Caruso (2007) comentam que a habilidade de ler expressões faciais e identificar precisamente a emoção em um rosto é uma aptidão indispensável para o líder emocionalmente inteligente. Ao responderem a respeito de sua capacidade de ler as emoções dos outros, os respondentes do presente estudo distribuem-se da seguinte forma: 16,67% consideram-se capazes de lê-las na grande maioria das vezes, enquanto 50% dos líderes acreditam fazê-lo com alguma frequência. 25% responderam conseguir fazer esta leitura às vezes, e apenas 8,33% afirmam não conseguir ler emoções alheias.

A segunda pergunta deste eixo buscou identificar a habilidade de perceber emoção nas artes. Salovey e Caruso (2007) argumentam que a arte nos faz pensar e sentir, nos provoca não apenas em nosso intelectual, mas emocionalmente. Neste aspecto, 83% dos líderes acreditam ser altamente capazes de perceber a emoção nas artes, enquanto 8,33% considerarem que conseguem fazê-lo às vezes e 8,33% admitem não serem capazes de identificá-las.

De um modo geral, a maioria dos respondentes parece ter a capacidade de identificar emoções, tanto no que diz respeito a terceiros quanto em expressões artísticas. Ainda assim, é importante mencionar que um dos líderes parece ter uma dificuldade maior com esta habilidade.

#### **4.2.2. Usar as emoções**

A habilidade de usar as emoções foi o segundo fator da inteligência emocional analisado no questionário. De acordo com Salovey e Caruso (2007) quando os líderes conseguem transitar entre humores, observam os acontecimentos sob diferentes pontos de vista, e essa mudança de perspectiva resulta muitas vezes

em novas maneiras de enxergar o mundo, como todas habilidades, a mudança de humor pode e deve ser treinada, por isso é recomendado que os líderes a desenvolvam.

A tabela abaixo, representa as medias obtidas pelos líderes nas 8 perguntas que fazem parte deste pilar.

Tabela 2: Média usar emoções. Fonte: Qualtrics.

Líderes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Média Total
Usar Emoções	3,1	3	3,4	3,6	3	4	3,5	3,1	3,8	3,6	3,3	4	3,45

Ao observar os resultados, temos uma média um pouco mais baixa, quando comparados com o fator identificar emoções. Apenas dois líderes (6 e 12) tiveram uma média 4, enquanto o restante da amostra oscilou entre as médias 3 e 3,8.

A seguir serão apresentados os resultados das questões mais relevantes deste pilar, o primeiro bloco referente a este fator foi composto por perguntas relacionadas ao reflexo de eventos importantes nos sentimentos dos líderes, bem como sobre como determinados sentimentos impactam na capacidade de tomada de decisão.

Ao abordar a influência que sentimentos intensos têm no pensamento, oito afirmam que eles ajudam a concentrar no que é importante, enquanto quatro se sentem distraídos perante a intensidade dos sentimentos.

O segundo bloco de perguntas que referentes a este fator questionou os líderes sobre a habilidade de gerar emoções por vontade própria para quaisquer sentimentos. A este respeito, Mayer e Salovey (1997) argumentam que emoções voltam nossa atenção para eventos importantes, elas nos preparam para certas atitudes e ajudam a direcionar nosso processo de pensamento durante a solução de problemas.

Apenas 25% dos líderes afirmaram conseguir gerar emoções com alguma frequência, enquanto a maioria, 41%, diz conseguir fazê-lo às vezes. 33% dos

respondentes responderam que conseguem não conseguem, ou que o fazem com pouca frequência. Estas respostas são bastante próximas às relacionadas à habilidade de mudar de humor por vontade própria, quando apenas um dos líderes disse conseguir quase sempre, enquanto 33% conseguem na maioria das vezes, 25% algumas vezes, e 33% não conseguem, ou conseguem raras vezes.

Estes resultados apontam para o fato de que aproximadamente sete dos líderes parecem ter uma maior capacidade de utilizar emoções para facilitar o pensamento, de modo que não se sentem sobrecarregado por elas, mas as usam a seu favor, de forma a gerar uma resposta adequada a uma situação específica. Este fator, porém, parece ser mais desafiador para os líderes: a capacidade de mudar de humor por vontade própria e gerar emoções é um fator importantíssimo em momentos em que as emoções parecem controlar nosso comportamento, utilizá-las a nosso favor é, portanto, uma questão de sobrevivência.

#### 4.2.3. Compreender as emoções

O terceiro fator da IE analisado no questionário foi a habilidade de compreender as emoções e, como mencionado por Salovey & Caruso (2007), esta habilidade é a mais cognitiva, ou mais ligada ao pensamento, dos quatro fatores. Ele envolve um considerável conhecimento das emoções, bem como a capacidade de compreender o que a causa, qual a relação entre elas, como elas transitam de um estágio para outro e como tudo isso pode ser expresso em linguagem.

A tabela a seguir representa os resultados obtidos, representada pela média individual dos líderes nas oito perguntas deste fator.

Tabela 3: Média compreender emoções. Fonte: Qualtrics.

Líderes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Média Total
Compreender Emoções	3	3	4	4,3	3	4	3,4	2,5	3,6	3,8	4,9	4	3,6

Observando a tabela acima, podemos afirmar que os líderes obtiveram uma média superior, quando comparada com a do bloco anterior. Os líderes 3, 4, 6 e 11 tiveram uma média igual ou maior a 4. O líder 8 parece ter este fator menos desenvolvido, uma vez que a sua média foi 2,5. O restante dos líderes tem média variando de 3 a 3,8.

As questões mais relevantes deste bloco, que buscou-se analisar a capacidade dos líderes de compreender a causa de uma determinada emoção ter emergido. Nas respostas, apenas 3 deles, correspondente afirmam ter a compreensão de que sentimentos e acontecimentos geralmente estão correlacionados a um determinado evento. 50% afirmam ser capazes de atribuir uma causa apenas às vezes, enquanto os 25% restantes não acreditam que os sentimentos têm necessariamente uma causa, ou não conseguem identificá-la.

O desenvolvimento desta aptidão é fundamental pois o líder que compreende as emoções tira as conclusões corretas sobre as pessoas, sabe quais as coisas certas a se dizer, faz boas previsões sobre o que as pessoas sentem e entende quando alguém sente emoções conflitantes.

#### **4.2.4. Administrar as emoções**

A respeito do quarto e último fator de IE, buscou-se compreender a capacidade destes líderes de administrarem suas emoções, a partir da forma como percebem a influência de fortes emoções no seu desempenho.

Salovey e Caruso (2007) afirmam que sentimentos contém dados importantes que devem ser usados a seu favor. Administrar sentimentos perante a desafios é essencial a todos, o líder emocionalmente inteligente aproveita os dados das emoções e a sabedoria dos sentimentos.

A tabela abaixo representa a média dos líderes do varejo da moda, obtidas neste último bloco de oito perguntas.

Líderes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Média Total
Administrar Emoções	3,5	3,3	4,3	3,8	3	4,5	3	3	3,8	4	3,8	4,3	3,7

Ao analisar os resultados da tabela acima, é possível perceber que temos um desempenho equivalente ao primeiro pilar da IE, com a mesma média total: 3,7.

Os líderes 3, 6, 10 e 12 parecem ter os melhores desempenhos estando, com uma média acima de 4. Isto significa que apesar de não possuírem o domínio total desta habilidade, este traço parece ser bem desenvolvido neles. O restante dos participantes oscilou com médias entre 3 e 3,8.

A seguir serão apresentadas duas perguntas deste bloco, onde os líderes foram questionados sobre a capacidade de mudar um mau humor. Ao serem questionados sobre a capacidade de mudar um humor 50% de líderes afirmando possuir a habilidade de controlar impulsos reativos, enquanto 33,33% dizem conseguir controlá-los às vezes, e 16,67% afirmando não possuir a aptidão mencionada.

Sobre a influência dos sentimentos nos variados aspectos de suas vidas, 41,67% afirmam que são sempre afetados por suas emoções, e 33,33% percebem que isto acontece frequentemente. 16,67% acreditam serem influenciado às vezes, 8,33% são raramente influenciados.

O líder emocionalmente inteligente identifica as emoções, conhece as regras das emoções e assegura a correspondência entre sentimentos e situações atuais, por isso, mudar um mau humor gerando sentimentos que estejam de acordo com a situação encontrada é fundamental para o êxito do líder em ambientes complexos norteados por inúmeras incertezas.



## 5. Considerações Finais

A pandemia surpreendeu a todos e a reinvenção dos líderes e negócios se tornou necessária. O presente estudo se aprofundou na investigação da liderança e inteligência emocional, possibilitou aos varejistas da moda medirem sua IE a fim de entenderem o impacto que a IE tem em suas relações inter e intrapessoais, acredita-se que o trabalho cumpriu seu objetivo de identificar o estilo emocional de IE e as características e atributos do líder.

Ao analisar as respostas dos líderes do varejo da moda foi observado a presença da inteligência emocional em diferentes níveis, a seguir será apresentado as recomendações e sugestões obtidas referentes aos quatro pilares da IE. Dentre as principais questões abordadas salienta-se duas de cada pilar.

Identificando emoções buscou avaliar a consciência emocional, e o desempenho dos líderes foi em média 3,7 e o resultado indicou como cada um sente com relação a identificar emoções precisamente. De modo geral a maioria das respostas mostram frequências 3 e 4, apenas 1 líder que representa 8,33% da amostra afirma não possuir a habilidade de identificar emoções. Recomenda-se o papel do observador para os líderes varejistas da moda, tanto dos próprios sentimentos quanto os sentimentos alheios, Salovey e Caruso (2007) argumentam que através desta observação as emoções serão identificadas com a precisão necessária para o raciocínio durante a tomada de decisões, e explorar esse caminho é fundamental ao líder emocionalmente inteligente.

Usar emoções buscou avaliar a habilidade de gerar emoções e usá-las para pensar, o resultado indica se usa seus sentimentos para ter uma compreensão maior das outras pessoas ou para melhorar o modo como pensa e toma decisões. De modo geral a presença desta habilidade ocorre com a menor frequência nos líderes com uma média de 3,45; por isso, esta é uma habilidade chave que precisa ser desenvolvida pelos líderes do varejo da moda, principalmente em ambientes complexos. Sugere-se para estes líderes uma a recomendação apresentada por Mayer e Salovey (2007) ao afirmarem que, ao invés de encarar as emoções como visitantes importunas, precisamos acolhê-las como um componente chave do

pensamento e da cognição. A mensagem mais importante que os autores desejam comunicar quanto a este fator é que as emoções podem melhorar o raciocínio, atuando em conjunto com o pensamento.

Compreendendo as emoções avaliou o conhecimento emocional dos líderes, que alcançaram a média de 3,6 e o resultado ajudou a compreender melhor a profundidade do conhecimento emocional. Apenas o líder 8 parece precisar desenvolver esta habilidade, com a média de 2,5 na escala de frequência com que ocorre os traços deste pilar em sua vida. Em contrapartida, a líder 11 alcançou uma média de 4,9, participante mais velha da pesquisa com 56 anos e possivelmente com a maior experiência no mercado. Uma hipótese para este resultado diz respeito à influência que a faixa etária pode ter na compreensão das emoções. Em sinergia com a teoria de Salovey e Caruso (2007), recomenda-se para os líderes de baixo ou médio desempenho o exercício de imaginação emocional, projetar em sua mente exercícios de empatia sentimental, como buscar a compreensão de qual a raiz dos sentimentos alheios e próprios afim de encontrar a clareza necessária para tomar decisões emocionalmente inteligentes.

Administrando as emoções, buscou avaliar como as emoções são administradas, e os líderes obtiveram a média de 3,6. O resultado indica a medida em que é permitido que os sentimentos afetem positivamente a tomada de decisões. As recomendações para os líderes estão em concordância com a teoria de Salovey e Caruso (2007) onde argumentam que mudar o humor gerando sentimentos que estejam de acordo com a situação encontrada é fundamental para o êxito do líder emocionalmente inteligente. É fundamental aproveitar os dados das emoções e a sabedoria dos sentimentos, pois as emoções indicam que algo importante está ocorrendo ou ocorrerá, por isso, é necessário administrar as emoções a seu favor e não deixar que impulsos reativos gerados pelos humores tomem conta da situação.

Enfim, chego à conclusão que desenvolver as habilidades propostas é uma questão de sobrevivência e reinvenção. Percebo que os líderes são capazes de identificar as emoções, mas nem sempre as sabem usá-las a seu favor. De acordo com as médias obtidas usar e compreender emoções são os fatores mais desafiadores da IE.

A compreensão que a IE é uma habilidade que pode ser desenvolvida é apenas o início da jornada para uma vida mais consciente, uma vez que a estrada para o domínio de qualquer habilidade sempre contará com inúmeras tentativas. Entre erros e acertos, a inteligência emocional nos ajuda a estar mais conscientes no caminho.

### **5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos**

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de investigação sobre como as habilidades da inteligência emocional impactam no resultado dos líderes. Tal pesquisa deve ser feita de perto, onde o pesquisador acompanhe o dia a dia dos alvos de pesquisa e tenha acesso aos resultados financeiros das organizações.

Enfim, recomendo que pesquisas futuras tenham foco também na percepção dos liderados sob a inteligência emocional de seus líderes, o cruzamento da autoavaliação com a avaliação de terceiros se mostra interessante para obter dados sólidos.

## 6. Referências Bibliográficas

Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23, 643–650.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas*. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*- Atlas, São Paulo, 1994.

Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2002). Agrupando as competências da inteligência emocional: Visões do emotional competence inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Orgs.), *Manual de inteligência emocional* (pp. 252-265). Porto Alegre: Artmed.

BOYATZIS, Richard E. Self-Directed Learning. *Executive Excellence*. Feb 2004. Vol. 21. No. 2.

Carlyle, T. (1841/1907). *Heroes and hero worship*. Boston, MA: Adams.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 443–455.

Cherniss, C. (2002). Competência social e emocional no local de trabalho. Em R. Bar-On & J. D. A. Parker (Orgs.). *Manual de inteligência emocional* (pp. 315-328). Porto Alegre: Artmed.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. Barueri, SP: Manole, 2009.

DARWIN, Charles. *The expression of the emotions in man and animals*, 1872.

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52.

FIEDLER, Fred E. Leadership and effective management. Glenview, Ill: Scott Foresman, 1974.

Galton, F. (1869). Hereditary genius. New York, NY: Appleton.

Gardner, H. Frames of mind. New York, Basic Books Inc., 1985.

GIL, Carlos, A. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

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

Goleman, D.. Working with emotional intelligence. New York: Bantam, 1998.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Edição revista Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

GOLEMAN, Daniel. Liderança: A inteligência emocional na formação de líderes de sucesso. Editora Objetiva LTDA, 2014.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.

Hur, Y., van der Berg, P. T., & Wilderman, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22, 591–603.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336.

KOTLER, P. Administração de Marketing : Análise, Planejamento e Controle, São Paulo: Atlas, 1990.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? The Executive, 5, 48–60.

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9, 185-211.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators (pp. 3–31). New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of intelligence (pp. 396–420). Cambridge: Cambridge University Press.

Mayer, J., & Caruso, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. Ivey Business Journal, 67, 1-5.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. Journal of Management, 36, 5–39.

Mencil, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: Interpersonal skills, engagement, and well-being. Leadership and Organization Development Journal, 37, 635–657.

NORTHOUSE, P. G. Leadership: theory and practice. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

Salovey, P., & Caruso, D. (2007). Liderança com inteligência emocional: Liderando e administrando com competência e eficácia. São Paulo: M. Books do Brasil.

Os impactos da pandemia no varejo da moda. Sebrae-SP. São Paulo, 22 de abril de 2020. Disponível

em:<<https://sebraeseunegocio.com.br/artigo/os-impactos-da-pandemia-no-varejo-de-moda/>>. Acesso em: 28 de maio de 2021.

Smith, B., Montagno, R., & Kuzmenko, T. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 10(4), 80-91.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, 2009. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

Walter, F., Humphrey, R. H., & Cole, M. S. (2012). Unleashing leadership potential. *Organizational Dynamics*, 41(3), 212–219.

Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. Riggio (Ed.), *Multiple intelligence and leadership* (pp. 29–54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Zaccaro, S. J., LaPort, K., & Jose, I. (2013). Attributes of successful leaders: A performance requirements approach. In M. Rumsey (Ed.), *The Oxford handbook of leadership* (pp. 11–36). New York, NY: Oxford University Press.

## Anexo 1

### Questionário: Inteligência emocional do líder

Esta pesquisa busca compreender as habilidades emocionais que os líderes do varejo da moda possuem, investigando o seu estilo emocional, através deste questionário que irá analisar os quatro pilares da inteligência emocional: Perceber e expressar emoções, usar as emoções para facilitar o pensamento, entender as emoções e por fim gerenciar as emoções.

O tempo total estimado para responder é de 10 minutos.

O estudo é parte central de um Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração de Empresas pela PUC-Rio, além de contribuir com a produção de literatura sobre esse tema.

Suas respostas são anônimas, não sendo necessário que se identifique. Os dados serão analisados em conjunto pelo autor, apenas para fins desta pesquisa, e serão tratados com confidencialidade. Caso você tenha alguma dúvida ou queira conhecer os resultados do trabalho entre em contato em [guii.alvs@gmail.com](mailto:guii.alvs@gmail.com).

Eu concordo e aceito participar da pesquisa:

( ) Sim ( ) Não

#### Informações Sociodemográficas

Gênero:

( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro

Ano de nascimento:

\_\_\_\_\_.

Tempo de empresa:

( ) Até 1 ano ( ) De 2 a 5 anos ( ) Mais de 5 anos

Número de liderados:

- ( ) Microempresa - até 9
- ( ) Pequena - De 10 até 49
- ( ) Média - De 50 até 99.
- ( ) Grande - mais de 100 empregados.



Você exerce função de:

☐ Líder ☐ Liderado

Questões de múltipla escolha:

1. Acho que as emoções:

- ☐ Tem certos padrões de mudança
- ☐ Às vezes podem se seguir de outras emoções.
- ☐ Costumam ocorrer de modo aleatório.

2. Qual a influência de sentimentos intensos em meu pensamento?

- ☐ Os sentimentos me ajudam a concentrar-me no que é importante.
- ☐ Os sentimentos têm pouco impacto sobre mim.
- ☐ Os sentimentos me distraem.

3. Quando as pessoas descrevem acontecimentos emocionais intensos:

- ☐ Sinto o que elas sentem.
- ☐ Meus sentimentos mudam um pouco.
- ☐ Meus sentimentos permanecem os mesmos.

4. Emoções fortes:

- ☐ Motivam e me ajudam.
- ☐ Às vezes tomam conta de mim.
- ☐ Devem ser controladas e esquecidas.

5. Antes de um acontecimento importante:

- ☐ Entro em um humor positivo e enérgico.
- ☐ Consigo me preparar psicologicamente para ele.
- ☐ Fico com o mesmo humor de sempre.

6. Quando tento determinar o que causa as emoções:

- ☐ Sempre associo os sentimentos aos acontecimentos.
- ☐ Às vezes associo um sentimento a uma causa.
- ☐ Acredito que os sentimentos nem sempre tem uma causa.

Questões Escala Likert:

Responda às questões abaixo com base na frequência em que elas ocorrem, sendo:

1 nunca ocorrem e 5 sempre ocorrem.

1. Sempre sei como me sinto e dou atenção aos meus sentimentos:  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Posso ler nas entrelinhas e descobrir como as pessoas se sentem.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Eu raramente costumo processar ou sentir emoções fortes:  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. Costumo perceber emoções nas artes.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. Posso demonstrar meus sentimentos aos outros.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
6. Estou sempre ciente dos meus sentimentos:  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
7. Sempre sei quando alguém está tentando me manipular.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
8. Sempre sei como os outros se sentem.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
9. Quando as pessoas descrevem experiências para mim consigo sentir o que elas sentem.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
10. Consigo gerar emoções por vontade própria para quaisquer sentimentos.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Meus pensamentos são influenciados por meus sentimentos.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

12. Costumo saber quando alguém está mentindo, sempre descubro as mentiras.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

13. Posso mudar de humor por vontade própria.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

14. Meu conhecimento de como as emoções mudam e se desenvolvem é pouco desenvolvido.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

15. Acredito que emoções contraditórias podem ser sentidas ao mesmo tempo, como o amor e o ódio.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

16. Costumo raciocinar sobre as minhas emoções.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

17. As análises emocionais “e se?” me proporcionam a previsão dos resultados de alguma ação.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

18. Consigo manter um bom humor.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

19. Compreendo a influência que os sentimentos têm em mim?

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

20. Consigo descrever minhas emoções detalhadamente.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

21. Sei claramente como me sinto.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

22. Costumo agir com base em meus sentimentos.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

23. O conhecimento de por que as pessoas se sentem do jeito que se sentem me proporcionam ótimas ideias.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

24. Presto atenção nos meus sentimentos.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

25. Sou capaz de mudar um mau humor:

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5