

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E DESEMPENHO PROFISSIONAL: UMA INVESTIGAÇÃO EM EMPRESAS INCUBADAS<sup>1</sup>

**Sophia de Oliveira Costa<sup>2</sup>**  
**Lucas Almeida dos Santos<sup>3</sup>**

## RESUMO

Este estudo que teve como objetivo analisar as possíveis conexões entre os construtos da inteligência emocional e liderança transformacional e sua influência no desempenho profissional em empresas incubadas, apresentou-se como um estudo de caso desenvolvido com empresas atuantes em diferentes ramos da economia, mas presentes num ambiente de inovação. Ainda, os dados foram coletados por meio de entrevistas não estruturadas com os gestores das empresas em análise e seus dados analisados por meio da análise teórica comparativa. Os principais resultados denotam diversas relações entre inteligência emocional e desempenho profissional, obtidos nas empresas em análise, apesar de indícios que denotam características básicas da inteligência emocional, observou-se que esta até influencia o desempenho profissional dos colaboradores e gestores, porém de forma mínima. Assim, concluiu-se que, enquanto ser emocionalmente inteligente pode advir de uma competência presente desde a mais tenra infância, não há como aferir em que momento os gestores obtiveram o controle sobre suas emoções, no entanto, identificou-se que eles o cultivam e mantêm no ambiente de trabalho, auxiliando na tomada de decisão e na gestão.

**Palavras-Chave:** Inteligência Emocional; Liderança; Desempenho; Gestão de Pessoas.

## 1. INTRODUÇÃO

A habilidade para gerir as próprias emoções, também conhecida como Inteligência Emocional (IE), tem se tornando cada vez mais expressiva na sociedade contemporânea, uma vez que no ambiente organizacional esta passou a ser um elemento necessário para todos os colaboradores, se fazendo presente na maioria dos aspectos da vida organizacional, desde a liderança efetiva, a formação de equipes, o estabelecimento de uma rede de comunicação interna e externa, desenvolvimento de potencial, desempenho humano, habilidades sociais e vida econômica e política (JIMÉNEZ, 2018; LEITE; DA SILVA; DE AGUIAR PONTES, 2019; LONE; LONE, 2018; FERRARI; GHEDINE, 2021).

<sup>1</sup>Trabalho final de Graduação, Gestão em Recursos Humanos - Universidade Franciscana

<sup>2</sup>Acadêmica Sophia de Oliveira Costa - Universidade Franciscana

<sup>3</sup>Professor Orientador - Lucas Almeida dos Santos

Sob este viés, Tintaru, et. al. (2021) argumentam que as emoções influenciam positiva e negativamente o clima em que a gestão de pessoas se desenvolve, e afetando por vezes emocionalmente a liderança exercida no ambiente organizacional. Neste sentido, outrora Goleman (1995) já apontava que uma das competências mais procuradas em conjunto com a capacidade de liderança é a inteligência emocional, a qual corresponde por um conjunto de aptidões que possibilita as pessoas lidarem com as suas emoções, com as emoções de outras pessoas e com todas as outras aptidões que possam ter, incluindo o intelecto bruto (p.60). É consenso na literatura que colaboradores engajados e satisfeitos produzem mais e melhor (FERRARI & GEDHINE, 2021), sendo a liderança atribuída como a principal força para o engajamento nas empresas, principalmente a nível operacional (DOMINGUES ET AL, 2018).

Nesta esteira de pensamento, a inteligência emocional emerge como uma competência essencial para o trabalho na atualidade, este abordado por Coutinho, Krawulski e Soares, (2007) como uma categoria fundante do ser humano e de suas formas de sociabilidade, no qual as pessoas não apenas trabalham como forma de realização profissional, mas conectadas à sua realização pessoal, sendo importante saber lidar com as emoções, principalmente nos momentos mais frustrantes ou decisivos para se obter um bom desempenho profissional e auxiliar no crescimento organizacional.

Dentro do corpo das teorias de Liderança, temos que a Liderança transformacional é apontada como a principal teoria para a obtenção de resultados na atualidade (RODRIGUES et al.,2018), pois como conceituado primeiramente em Burns (1978): o líder transformacional não apenas irá motivar os liderados a trabalharem melhor e mais satisfeitos através de sua liderança, mas vai modificar essas relações e inspirá-los a ser melhores, gerando mudanças e inovação dentro do próprio ambiente organizacional. Posto isso e devido ao conceito de inovação e mudança, que é característica fundamental das Startups, portanto um conceito compartilhado com a Liderança Transformacional, escolheu-se esses empreendimentos para realizar a pesquisa. As startups escolhidas são parte de um complexo que abriga 16 startups incubadas por uma Universidade no centro da cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul. O projeto desenvolvido nesse ambiente tem o intuito de incentivar ideias de empreendedores em Santa Maria, fornecendo um espaço no centro da cidade para o negócio a um baixo custo e disponibilizando mentorias, desenvolvendo e capacitando para a inovação tecnológica.

De acordo com o contexto abordado, o presente estudo tem como problemática responder ao seguinte questionamento: Tendo por base as possíveis conexões entre inteligência emocional e liderança transformacional, como estas influenciam no desempenho profissional, pela percepção dos gestores, em empresas incubadas? Como forma de responder o problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral analisar as possíveis conexões entre os construtos da

inteligência emocional e liderança transformacional e sua influência no desempenho profissional através da visão dos gestores das empresas incubadas. Ainda, justifica-se este estudo indo ao encontro da abordagem proposta por Hansen et al. (2018), uma vez que abordagens da IE nos espaços organizacionais podem ser usadas como uma alavanca para estimular uma forma construtiva de repensar a gestão e a relação entre os líderes e suas equipes, elevando os efeitos da positividade organizacional, gerando impactos positivos e altos níveis de engajamento no ambiente de trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Como forma de contextualizar as temáticas abordadas, o referencial teórico deste estudo está estruturado de acordo com as bases conceituais e históricas dos autores da área que envolvem: inteligência emocional, liderança e desempenho profissional.

### **2.1 Inteligência Emocional**

Em 1990, em seu artigo intitulado Inteligência Emocional, Peter Salovey e John Mayer, publicaram suas pesquisas contrariando o pensamento estabelecido na época de que as emoções eram incontroláveis, desprendidas de influência na positiva na racionalidade e, por isso deveriam ser ignoradas na tomada de decisões (SALOVEY & MAYER, 1990). De acordo com os autores, as emoções poderiam ser utilizadas para conseguir respostas que vão além de muitos mecanismos psicológicos e o controle dessas respostas pode influenciar positivamente a vida profissional e social das pessoas. A capacidade de identificar as emoções e saber como agir através delas é o que os autores definiram como Inteligência emocional (IE) e, mais tarde, em 2004, desenvolveram uma versão aprimorada do conceito:

Definimos IE como a capacidade de raciocinar sobre as emoções e das emoções gerarem pensamentos. O que inclui as habilidades de perceber as emoções com precisão, acessar e produzir emoções para auxiliar os pensamentos, entender emoções e conhecimento emocional e, refletir regulando as emoções para um crescimento emocional e intelectual. (MAYER; SALOVEY, 2004, p.197)

Após a publicação de Salovey e Mayer (1990), houve um aumento gradativo de pesquisas feitas na área conforme os anos se seguiram, um desses pesquisadores e um dos principais responsáveis pela popularização do tema, foi Daniel Goleman, que em 1995 escreveu um livro intitulado “Inteligência Emocional”, no qual faz um apanhado sobre as pesquisas nos 5 anos que seguiram à publicação do artigo e traz vários exemplos sobre o cotidiano e situações sociais difundidas na mídia sob o viés da Inteligência emocional. Para Goleman (1995), nos momentos mais difíceis, quando o indivíduo está sob pressão intensa, os mecanismos

emocionais irão comandar suas decisões, pois “são as memórias emocionais que nos trazem as informações úteis para auxiliar em decisões importantes, justamente, porque carregam o peso emocional das consequências” (p.53).

Corroborando com os estudos, (SALOVEY & MAYER, 1999) apud Domingues et al., (2018), definiram um conjunto de processos mentais da inteligência emocional, que são as capacidades de: a) compreender, avaliar e expressar corretamente a emoção; b) acessar e gerar emoções como facilitadores cognitivos; c) compreender informações emocionais e usar o conhecimento emocional; d) regular as emoções para promover o crescimento e o bem-estar. Dominando estes processos mentais o indivíduo pode, de acordo com Sistas (2020), liderar suas ações e suas relações com os demais, tendo a habilidade de interagir apropriadamente com o outro e suas emoções.

Conforme observado por Ferrari e Ghedine (2021), as emoções agem sobre a mente das pessoas e afetam sua tomada de decisão, nesse contexto a Inteligência Emocional auxilia ao reunir uma série de competências capazes de contribuir nos processos decisórios. Nas últimas duas décadas a inteligência emocional tem se tornado um conceito importante e muito abordado, estendendo seus domínios em relação a pessoal, treinamento, liderança, desenvolvimento e trabalho em equipe (TINTARU et al., 2021). Ainda, para Sistas (2020), a inteligência emocional se mostra como uma competência bastante útil nas organizações, podendo prevenir e prever conflitos, pois aqueles que possuem inteligência emocional estão sempre cientes de suas melhores ações, dos resultados das próprias emoções e como elas afetam aqueles à sua volta.

Nos sistemas burocráticos atuais, em um mundo do Trabalho dinâmico, com demandas por soluções de problemas e tomadas de decisão progressivamente rápidas, a Inteligência Emocional emerge como uma necessidade (TINTARU et al., 2021). Corroboram com essa visão as pesquisas analisadas por Kailola (2019), que mostram que a inteligência emocional exerce um papel importante na liderança e no desempenho nas organizações. O aumento do desempenho profissional e da produtividade pode, portanto, vir do uso eficiente da Inteligência Emocional, similar ao que ocorre com outras competências (JOHAR, 2021).

## **2.2 Liderança Transformacional**

A capacidade de influenciar pessoas fazendo com que estas cumpram suas obrigações de forma eficiente e eficaz é definida como “liderança” (SILVA; DOS REIS, 2016). O papel da liderança é fundamental dentro das organizações, pois a depender de como é aplicada, pode resultar em seu sucesso ou declínio, como apontado em Kailola (2019). Sobre o tema, Wegner et al., (2021) começam por abordar que nas décadas de 50 e 60 emergiram 3 termos que definem

um espectro da liderança, os quais vão desde o elemento mais controlador e centralizado (autocrático) ao mais aberto e descentralizado (liberal), passando por um meio termo de decisões conjuntas (democrático).

Sob esta perspectiva, o estilo de liderança autocrático é controlador e não permite aos colaboradores expressarem suas opiniões sobre os rumos e as tomadas de decisão na empresa, estes não têm autonomia e limitam-se a acatar as ordens do líder; no estilo de liderança democrático, as decisões são tomadas em conjunto com o líder e com a equipe, sendo importante a participação de todos para definir as metas a serem alcançadas pela empresa e o seu modo de trabalho; na liderança liberal, os colaboradores estariam livres para decidir como fazer seu trabalho e cumprir suas metas da forma como considerarem melhor, não sendo necessário consultar o líder a cada decisão. (WEGNER et al.,2021)

No entanto, a literatura sobre liderança é vasta e diferentes teorias foram criadas, tais como as teorias comportamental, contingencial, transformacional, autêntica, psicodinâmica, entre outras. Para os autores supracitados, dentre todas as teorias sobre Liderança, a Liderança Transformacional emerge como uma das mais adequadas no contexto atual, sendo caracterizada pela confiança, comunicação entre líderes e liderados, responsabilidade de transformar a organização, treinamento e capacitação, além da implantação de desafios constantes para melhoria contínua dos colaboradores e conseqüentemente da organização (RODRIGUEZ et al.,2013; WEGNER et al., 2021). A essência da Liderança Transformacional reside em que os liderados sintam confiança, lealdade e respeito por seus líderes, sendo motivados ativamente e tomem a decisão de realizar mais que o esperado deles (KAILOLA, 2019).

De acordo com Salim e Harum (2021), o termo Liderança Transformacional foi primeiro usado por James MacGregor Burns, em 1978, no contexto em que mais que impactar positivamente a performance, a moral e a motivação dos liderados, o líder transformacional é alguém que tem capacidades de inovação e criação para afetar o próprio futuro da organização (BURNS, 1978). Conforme cita Soardo et al., (2020), as inspirações de Burns para desenvolver sua teoria da Liderança Transformacional, foram a pirâmide das necessidades de Maslow e as ideias de Kohlberg sobre o desenvolvimento Moral. Para entender como a Liderança Transformacional pode impactar uma organização, recorreremos novamente a Salim e Harum (2021), que argumentam “o elemento fundamental da liderança transformacional é a capacidade de encontrar e centrar as demandas nos indivíduos”.

A liderança transformacional é uma liderança motivacional, para Domingues et al., (2018), “o líder transformacional atua como um modelo a ser seguido, motiva seus seguidores por meio da inspiração de atitudes positivas, estimula seus seguidores a pensarem novas formas de realizar seu trabalho e atua como mentor destes seguidores”. Sendo assim, a liderança

transformacional é focada nas pessoas, transformando estas, para que juntamente com o líder sejam capazes de transformar a organização, sempre sendo desafiados a melhorar seu desempenho. Podemos concluir da Liderança Transformacional que ela é uma Teoria de Liderança focada nas pessoas e em extrair delas o seu melhor, dando a elas liberdade para realizar suas funções e de tomada de decisão, sendo a figura do líder responsável por desenvolver em todos a cultura organizacional e a vontade de crescimento da organização (HAWI, 2019).

### **2.3 Desempenho Profissional**

Pesquisas a respeito do desempenho profissional são realizadas há décadas e culminaram em diferentes abordagens sobre o tema, seguindo uma das linhas mencionadas por Ramawickrama et al., (2017), uma das abordagens relaciona o desempenho profissional com comportamentos ao invés de resultados. A partir dessa abordagem, Kell (2013), o qual fez um extenso estudo sobre os aspectos comportamentais do Desempenho profissional, o define como “o valor total esperado por uma organização do comportamento de um indivíduo, em episódios discretos, em um período de tempo determinado” (p.3). Ainda, pelo mesmo autor, deve estar claro que “desempenho se refere somente a comportamentos que podem fazer a diferença no cumprimento de objetivos na organização”. (p.7) e, portanto, estes comportamentos que definem o desempenho profissional, podem ser benéficos ou prejudiciais ao alcance dos objetivos organizacionais.

Sob o viés da Gestão de Pessoas, nota-se uma preocupação com o Desempenho Profissional, pois este está ligado, segundo Chiavenato (2019) a um dos 6 processos básicos, o processo de Monitorar Pessoas, o qual compõe: “[...] processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e equipes para verificar resultados [...]”(p.15). Pode-se ainda no viés da gestão de pessoas, notar que todas as suas práticas estão atreladas a auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos através das pessoas e a implementação destas práticas é um dos fatores mais relacionados com o desempenho profissional (ALSADI; ALTAHAT, 2021). Segundo Alsadi e Altahat (2021), a gestão de pessoas é capaz de fazer com que os indivíduos trabalhem mais e melhor para alcançar seus mais altos níveis de desempenho profissional e satisfação, enquanto realizam as metas e objetivos da organização na qual trabalham.

A partir da abordagem comportamental do desempenho profissional, Kell (2013) recorre à Teoria dos Eventos Afetivos, desenvolvida por Weiss e Cropanzano (1996), uma vez que essa teoria foi construída para explicar como os eventos que afetam as emoções das pessoas durante seu tempo no trabalho, também afetam seu desempenho profissional em suas funções.

Neste sentido, cabe argumentar que, a forma como os colaboradores autopercebem-se em seu trabalho afeta positiva e negativamente o seu desempenho, uma vez que, o desenvolvimento de emoções positivas interligam-se, também a um desempenho profissional positivo (KELL, 2013). Ressaltando a importância do tema e suas interligações com outros fatores organizacionais, Ramawicrama (2020), argumenta que o sucesso ou a falha das organizações possui uma relação de dependência com o desempenho profissional das pessoas que trabalham nestas organizações.

Por fim, Kell (2013), argumenta que a definição dada de Desempenho profissional é perfeitamente consistente com outros argumentos dados acerca do desempenho, tais como aqueles que afirmam que o desempenho é afetado por fatores motivacionais e restrições situacionais. Complementando os estudos, Ramawicrama (2020), assinala que a natureza do desempenho profissional é puramente pessoal e está relacionada a conceitos que podem variar em diferentes perspectivas encaradas pelo indivíduo. Ao analisar a literatura a autora cita 3 perspectivas distintas sobre o tema, perspectiva das diferenças individuais, perspectiva situacional e a perspectiva da regulação do desempenho, dentro da última perspectiva, o desempenho profissional é visualizado como um processo dinâmico que pode ser reconhecido e melhorado através de treinamento.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo tem como objetivo analisar as possíveis conexões entre os construtos da inteligência emocional e liderança transformacional e sua influência no desempenho profissional em empresas incubadas, apresenta-se como um estudo de caso, segundo conceito explanado por Yin (2011), sendo objeto desta pesquisa as impressões de gestores de uma incubadora tecnológica a respeito de liderança, inteligência emocional e desempenho profissional com foco na sua empresa.

Referente à abordagem, esta caracteriza-se como qualitativa, pois pretende-se analisar a as possíveis relações entre as temáticas abordadas, nas empresas em análise. Assim, na concepção de Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

Em relação aos objetivos, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, devido ao fato de que por meio deste, busca-se descrever as características do fenômeno pesquisado, além de estabelecer uma relação entre as variáveis propostas no objeto do presente estudo. Nesta esteira de pensamento, para Oliveira (2011), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal

a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Ainda, esta pesquisa foi construída levando-se em consideração a literatura da área, pois para explicar o problema, os objetivos e o assunto da pesquisa, utilizou-se de teorias de diversas fontes, como as citações de autores de artigos, livros, revistas, e bases de dados pesquisadas, como Scielo, Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), Spell e Science Direct. Diante disso, para Gil (2002 p. 44), toda pesquisa possui um embasamento bibliográfico, pois "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

Quanto à coleta de dados, essa ocorreu por meio de uma observação não sistematizada e entrevista não-estruturada com os gestores das empresas da Incubadora em análise, perfazendo um total de 3 gestores, de forma virtual. O intuito da entrevista foi conhecer essas empresas que fazem parte de um setor inovador no mercado nacional e internacional, e analisar como a visão dos gestores sobre si mesmos e sobre os colaboradores apresenta os aspectos dos conceitos de Inteligência Emocional e liderança transformacional e o quanto isso afeta o desempenho profissional que eles observam nas empresas que gerem.

As entrevistas ocorreram, de forma individual com cada gestor, entre os dias 15 e 22 de novembro de 2021, através de encontros no aplicativo específico da *Google*, no qual as perguntas foram sendo construídas e tinham como objetivo tocar nos pontos centrais da pesquisa, sempre que possível ao falar da sua empresa, da ideia da construção, de suas inspirações, os gestores eram perguntados sobre seus sentimentos, sobre suas frustrações e sobre seu papel de liderança.

Ainda, na perspectiva deste estudo, a análise dos dados ocorreu por meio da análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa, que na concepção de Gil Flores (1994), refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Complementado a análise dos dados, utilizou-se da técnica descritiva como forma de sintetizar e descrever as informações levantadas por meio da coleta de dados.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados aqui contidos partem, primeiramente de uma breve contextualização e caracterização das empresas que foram objetos da pesquisa, os quais foram coletados por meio de entrevistas, sendo analisados dentro do contexto de cada empresa participante e para cada um dos conceitos abordados, o que possibilitou uma comparação das informações entre si. Assim, como forma de melhor caracterizar as empresas em análise, optou-se por codificar as



mesmas em: Empresa A - Divulgação Cultural; Empresa B - Contabilidade Digital; Empresa C - Telemedicina, sendo que as entrevistas foram feitas com a gestora A1 - Formada em jornalismo, idealizadora da empresa A; Gestor B1 - Formado em Contabilidade e idealizador da empresa B e; Gestor C1 - interno do curso de medicina e acadêmico do curso de Ciências da Computação, idealizador da empresa C.

#### **4.1 Contextualização e caracterização das empresas em estudo**

As empresas do estudo estão presentes no Ambiente de Inovação de uma Itec - Incubadora Tecnológica de Empresas, pertencente à uma Universidade Privada da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, a qual recebeu destaque e, segundo matéria publicada em jornal local, podendo esta, vir a ser parte do distrito criativo a ser implementado no município. Uma incubadora é um projeto que visa dar suporte para empresas começarem e se manterem operando na sua fase inicial, é muito importante para as empresas, pois nessa fase é difícil obter financiamentos com ideias inovadoras e sem a garantia de possibilidade de quitação de dívidas. Segundo o portal da universidade, na página da ITEC, esta tem: [...] *o propósito de prospectar, selecionar e capacitar empreendedores que apresentem ideias de produtos, processos ou serviços inovadores, gerando oportunidades e desenvolvimento econômico e social regional, através [...].*

Segundo Damasceno, et al. (2019), Startups são empresas jovens e inovadoras com alto potencial de crescimento e em suas características há a possibilidade de alavancar negócios e quebrar paradigmas empresariais, não por acaso o número de startups vem aumentando significativamente a cada ano e recebendo incentivos, inclusive, governamentais. Os focos desses empreendimentos são: desburocratização de processos, agilidade na validação de produtos e inovação constante no dia-a-dia das empresas (DAMASCENO et al., 2019).

Neste contexto, as 3 Startups investigadas possuem atividades bastante distintas, o que por si só demonstram a diversidade laboral deste ambiente em que estão inseridas, podendo ser estendido a qualquer ideia de caráter inovador, uma vez que as atividades desenvolvidas se encontram ancoradas no âmbito de divulgação cultural, contabilidade digital e implantação de telemedicina. Conforme averiguado, compreende-se que a base formativa e estrutural destas empresas, está pautada na formação dos gestores, os quais empreenderam no momento em que se graduaram, a partir da percepção de uma necessidade não satisfeita em suas áreas de atuação.

Como forma de sintetizar as informações referentes às empresas estudadas, o Quadro I traz uma breve contextualização destas.

Quadro 1 - Caracterização das empresas

Empresas	Ramo	Formação dos Gestores	Tempo de atuação	Quantidade de Colaboradores
A	Divulgação cultural	Comunicação Social/Jornalismo	2 anos	3
B	Contabilidade Digital	Contabilidade	2 anos	4
C	Telemedicina	Interno de Medicina e Acadêmico de ciência da computação	2 anos	9

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas investigadas são de áreas distintas, as quais demonstram visões diferentes sobre os conceitos abordados, aparecendo estes sob diferentes perspectivas, uma vez que, após feita a caracterização das empresas e sua contextualização, pode-se passar para a análise propriamente dita dos conceitos abordados, o que será feito nos próximos tópicos. Cabe ressaltar que todas as empresas investigadas possuem em comum a inspiração dos gestores e sua idealização na criação destas startups como forma de suprir necessidades na sociedade.

#### **4.2. Inteligência Emocional e Liderança Transformacional na percepção dos gestores analisados**

A partir dos conceitos abordados e utilizados como base na construção deste estudo, sendo estas premissas para a coleta de informações que ocorreu por meio das entrevistas, tem-se nesta seção a análise dos conceitos de Inteligência Emocional e Liderança Transformacional, e sua possível influência no desempenho profissional. Inicialmente, a partir da consideração dos critérios abordados na definição dada por Mayer e Salovey (2004) e da Liderança transformacional dados por Burns (1978), as entrevistas foram desenvolvidas com o intuito de identificar a presença das características propostas pelos autores na gestão das empresas. Contudo, para a empresa “A”, esta encontra-se estruturada por 3 sócios, a qual foi criada por 2 destes e posteriormente incluído o terceiro sócio. Nesse sentido, a abordagem sobre liderança e inteligência emocional foi voltada para como ocorre a interação entre os sócios visando o crescimento organizacional. A empresa “B” possui dois colaboradores, sendo um leetista e outro pessoa jurídica e a empresa “C” possui 8 colaboradores.

Contextualizando a integração dos conceitos, atenta-se para o que apontam os estudos teóricos de Sistad (2020), compreendendo-se que uma boa liderança deve ser focada em seus liderados e nas suas necessidades, devendo quando uma necessidade não for satisfeita, explicar o motivo. Além disso, liderar é estar em contato direto com as emoções dos liderados a cada

ação que os envolva e para realizar essa tarefa da melhor forma é necessário que o líder conheça, reconheça, regule e projete suas próprias emoções por meio da inteligência emocional, sendo assim apto a liderar.

Neste contexto, por meio do Quadro 2, tem-se uma comparação das características propostas na literatura abordada pelos autores Salovey e Mayer (1999) e Burns (1978), com os resultados levantados nas organizações em análise. Ratifica-se a utilização destes autores, sendo estes os precursores das temáticas abordadas neste estudo, conforme apontado no referencial teórico.

Quadro 2: Comparativo entre dados dos conceitos presentes na literatura e as informações obtidas na pesquisa

Construto	Objetivo	Referência Teórica	Gestor A1	Gestor B1	Gestor C1
Inteligência Emocional	Compreender, avaliar e expressar emoções	Salovey e Mayer (1999)	Demonstra compreender suas emoções e entender seu contexto.	Demonstra compreender suas emoções e entender seu contexto	Demonstra compreender suas emoções e entender seu contexto
Inteligência Emocional	Gerar e acessar as emoções	Salovey e Mayer (1999)	Demonstra ser capaz de gerar e acessar suas emoções nos momentos precisos.	Demonstra ser capaz de gerar e acessar suas emoções nos momentos precisos.	Demonstra ser capaz de gerar e acessar suas emoções nos momentos precisos.
Inteligência Emocional	Utilizar o conhecimento emocional a favor da organização	Salovey e Mayer (1999)	Demonstra conseguir utilizar suas emoções a favor da sua produtividade e da organização.	Demonstra conseguir utilizar o conhecimento das emoções como um facilitador no trabalho.	Demonstra utilizar o conhecimento emocional para dosar as relações entre os colaboradores.
Inteligência emocional	Regular as emoções para promover o crescimento e o bem estar	Salovey e Mayer (1999)	Afirma ser capaz de regular suas emoções e não se abalar com situações estressantes	Afirma ser capaz de regular suas emoções e focar nos clientes, sem se deixar levar nos momentos de tristeza ou tensão	Afirma ser capaz de regular suas emoções movido pelo ideal do seu negócio e sempre focando no crescimento da empresa
Liderança Transformacional	Liderança Inovadora	Burns (1978)	Não foi identificado esse aspecto.	Não foi identificado esse aspecto.	Não foi identificado esse aspecto.
Liderança transformacional	Liderança transformadora	Burns (1978)	Se preocupa em transformar as pessoas e a sociedade através do seu trabalho.	Mantém proximidade dos colaboradores, auxiliar nos processos, transformar ideias e buscar soluções,	Não foi identificado esse aspecto.

Liderança Transformacional	Liderança exemplar	Burns (1978)	Não foi identificado esse aspecto.	Preocupa-se com os exemplos dados em seu trabalho, eticamente e em relação ao atendimento	Preocupa-se em dar um exemplo a seus colaboradores, pois sabe que como “rosto” da empresa suas atitudes refletem para todos com quem trabalha.
----------------------------	--------------------	--------------	------------------------------------	---	--

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise do Quadro 2 percebe-se que os sócios das 3 empresas afirmaram ser capazes de reconhecer as emoções em si e nos outros sem dificuldades, considerando-se sensíveis aos sentimentos alheios, uma vez que levam em consideração o quanto suas decisões afetam emocionalmente a outras pessoas. Neste viés o gestor C1 afirmou que conforme encontra-se o emocional do interlocutor, este pode condicionar seus atos, agindo de forma mais peremptória ou mais amena. Noutro sentido, o contato com as emoções, para a gestora A1 é frequente em seu trabalho de criação de conteúdo e experimenta cotidianamente emoções divergentes, já para os gestores B1 e C1, estes afirmam terem um contato com suas emoções de forma estável, sendo que nenhum dos 3 souberam relatar momentos em que tenham perdido o controle das emoções, em função de comportamento de raiva, por exemplo, apesar destes experimentarem momentos de frustração.

Hodiernamente, nos estudos propostos por Ferrari e Ghedine (2021), estes pontuam a escala das 7 emoções básicas, criada por Ekman (2011), sendo estas: raiva, alegria, medo, surpresa, tristeza, aversão e desprezo. Em consonância ao proposto pelos autores frente às respostas dos gestores, nota-se que estes elementos emocionais não figuram na fala dos gestores, os quais, conforme a entrevista, afirmam ter um controle das emoções no trabalho. No entanto, as respostas auferidas pelos gestores vão ao encontro ao que Sistas (2020), a qual coloca acerca da inteligência emocional, em termos simples, destacando que a inteligência emocional proporciona conhecer os sentimentos, os desejos e as necessidades dos outros, além de entendê-los e responder adequadamente.

Ainda, os resultados encontrados apontam que nos 4 aspectos da inteligência emocional abordados, não demonstram haver diferenças entre os 3 gestores no que tange o controle de suas emoções, pois notou-se a predominância de características que abordam sua jovialidade e estabilidade emocional, estando estes preocupados com a emoção das outras pessoas e constantemente refletem sobre como as emoções afetam as decisões dentro da sua empresa, apesar de não ser formalmente, uma vez que o conhecimento teórico e empírico acerca da inteligência emocional, não se apresenta de forma objetiva para estes.

Nesse sentido, na entrevista realizada, percebeu-se na fala do gestor “C” uma preocupação com as pessoas na organização, o qual afirmou saber da importância de um setor de RH, considerando essa possibilidade quando a empresa alcançar uma quantidade maior de colaboradores, havendo a necessidade na implantação de métodos e práticas de gestão mais eficazes para gerir pessoas, comportamentos e suas emoções.

Neste contexto, conforme proposto por Ferrari e Ghedine (2021), estes indicam a importância da Inteligência emocional na liderança, pois o desenvolvimento das competências, através da inteligência emocional, melhora o desempenho da liderança. Portanto, o zelo dos gestores com seus liderados é algo notável da inteligência emocional dos mesmos e impacta a maneira como os liderados se comportam.

No que tange a Liderança Transformacional, esta apresenta-se como um estilo de liderança que abarca um caráter inovador, potencial de mudança e melhorias constante na organização por meio da influência do líder (BURNS, 1978), que, conforme averiguado nos ambientes analisados, pode-se ratificar que parece ser um dos estilos de liderança que se encontra nas Startups em análise, sendo estes, também, um ambiente fértil para sua implementação. Trazendo uma abordagem mais atual para o tema, Silva e Dos Reis (2016) conceituam que o líder transformacional é aquele líder que é capaz de transformar o ambiente e a realidade dos lugares por onde passa, para isso esses líderes maximizam valores, visão estratégica e autoconhecimento.

Ademais, os resultados apontam que, apesar das empresas investigadas possuírem estilos de liderança mais abertos ao diálogo, indo de democrático a liberal, dentre as 3 empresas, o estilo de liderança que mais se aproxima da liderança transformacional foi a “B” por estar sempre próximo dos colaboradores como líder e amigo, incentivando-os, que apesar de apresentar estas características, não se tem totalmente a aplicabilidade dos conceitos. Por outro lado, enquanto a empresa “A” não possui critérios específicos de liderança, a empresa “C” apresenta características de liderança democrática e liberal, o qual pode-se perceber na fala do gestor, uma vez que este não aprova a atitude dos colaboradores, quando o procuram constantemente, pois acredita que o trabalho de um colaborador deve ser feito pelo próprio, e que este deve ter mais conhecimentos acerca de suas atividades que os próprios líderes.

Ainda, a pesquisa realizada aponta que, apesar de não terem um contato teórico com a Inteligência emocional, os 3 gestores utilizam-se destes conceitos, mesmo que de forma superficial e subjetiva. Para este estudo, tal fato pode-se ser explicado em detrimento da aplicação no termo “*Zeitgeist*”, o qual corresponde a conceitos e comportamentos adotados em uma época ou geração por meio de identificação subjetiva por serem repetidos continuamente no ambiente em que estão inseridos socialmente. Ainda, entende-se que este tema está

ganhando espaço nas organizações, atrelado a competência profissional ou possivelmente pelo clima organizacional das *Startups*, as quais vem assumindo características associadas, fortemente às emoções e nem tanto ao cumprimento exaustivo de metas e cobranças por resultados inalcançáveis. Mediante isso, observou-se a não existência de características de liderança autocrática no ambiente das empresas analisadas, uma vez que, em detrimento aos aspectos analisados e mediante a composição do clima organizacional das 3 empresas estudadas, estas não teriam espaço para este tipo de liderança.

Noutro sentido, tendo por base todas as características da Liderança Transformacional, a contemplação total destas nas empresas analisadas, encontra-se de forma distante e apesar de sua identificação conceitual com *Startups*, a utilização desta, requer uma transformação do ambiente e estrutura organizacional, por meio da construção de relacionamentos mais fortes na busca por resultados gerenciados e de acordo com a missão e visão organizacional, requerendo, muito tempo e experiência dos gestores nesta empreitada. A seguir tem-se a percepção, por meio das observações e entrevistas realizadas, quanto a influência da inteligência emocional e liderança transformacional no desempenho profissional dos gestores e colaboradores das empresas em análise.

#### **4.3. Influência no desempenho profissional dos gestores e colaboradores**

Nesta seção os resultados foram analisados sob a ótica do desempenho profissional dos gestores e colaboradores, recordando que a abordagem conceitual está baseada em critérios comportamentais, como definido por Motowidlo e Kell (2018), ou seja, como os gestores identificam seu comportamento a partir de suas noções de liderança e inteligência emocional, sob aspectos produtivos e o quanto esse comportamento produtivo é afetado por esse conhecimento.

A partir das informações coletadas, é possível perceber que na empresa “A”, a qual atua no ramo da comunicação, o desempenho profissional é realizado como uma autoanálise, visto que, na fala da gestora, aponta que *“isso pode ser estendido aos outros dois sócios, às vezes não é possível possuir o desempenho desejado, principalmente, porque a rede social utilizada tem limites de caracteres e pode haver muito mais a divulgar sobre a publicação feita e para resolver esse problema estamos estudando a criação de um site”* (GESTORA A1). Em análise a resposta desta gestora, ela ainda argumenta que se encontra feliz com o desempenho dos colaboradores, pois estes estão desempenhando suas atividades de forma satisfatória, seja presencialmente ou home office, sempre atentos às notícias e a forma como transmitem para a população local.

Une-se a satisfação com o desempenho citado acima, devido ao fato que o trabalho é feito por identificação e não somente por remuneração, afinal, os retornos financeiros por si só não são somente suficientes para manter motivar os colaboradores, necessitando de outros incentivos emocionais em sua complementação. No entanto, segundo Lopes, Silva e Queiroz (2018), quando os colaboradores estão motivados seu desempenho é melhor.

No que tange a empresa “B”, na figura do seu gestor, este elucida que *“não consigo ainda separar bem um tempo entre minha vida pessoal e a vida profissional, pois os clientes exigem demandas específicas que precisam ser atendidas a tempo, sendo esse contato 24 h/dia um diferencial do seu negócio (GESTOR B1)”*. Neste viés, conforme observado, o desempenho dos colaboradores é realizado mediante o planejamento de metas, nos quais os funcionários participam de sua elaboração, uma vez que, de acordo com o gestor, este afirma ainda que todas as metas, até o presente momento, foram cumpridas dentro do prazo. Neste sentido, na fala do gestor, este considera que, que colaboradores possuem um bom desempenho profissional e *“ao perceber que estes não estão em dias produtivos, procuramos saber os motivos e ajudar com o que puder, afinal a política da empresa é tratar a todos como amigos próximos, quase uma família que se apoia (GESTOR B1)”*.

O retorno obtido pelo Gestor B1 no cumprimento de metas é conhecido na literatura, como proposto por Alsafadi e Altahat (2021), o qual aborda que, o líder, por meio de sua liderança ocupa-se em construir um ambiente saudável e amistoso com os colaboradores, obtendo-se como retorno um alto desempenho e quanto mais focada a liderança for nas pessoas, maior o desempenho destas.

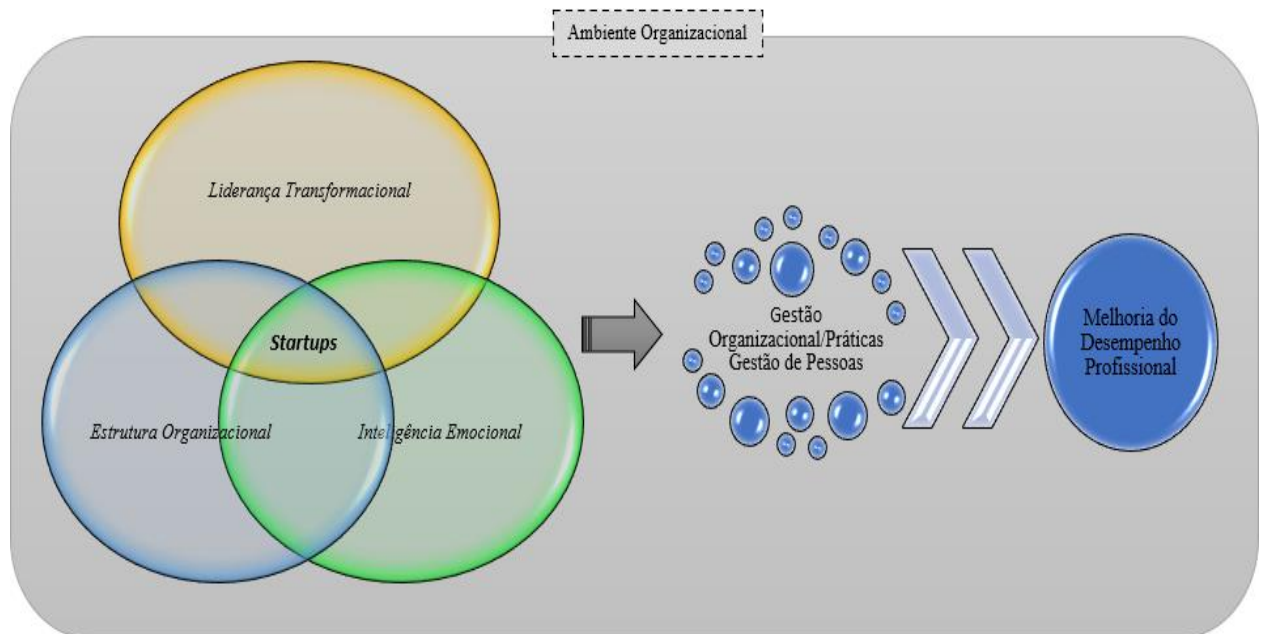
Ainda, de acordo com os resultados obtidos, compreende-se que, para o gestor “C”, este alega que um dos motivos que o levaram a constituir uma empresa e se tornar gestor, é o fato de não suportar o recebimento de ordens, atrelado a possibilidade de poder definir seus horários de trabalho e de descanso. Para este gestor, sua produtividade é variável e por isso reserva horários também variáveis, a exemplo dado pelo mesmo, *“pode vir a não trabalhar na segunda e na terça e vir a trabalhar 16 horas na quarta, contudo, diz saber separar vida pessoal do trabalho, sendo produtivo nos horários de trabalho, mas não respondendo mensagens ou realizando atividades do trabalho quando estou em atividades de lazer” (Gestor empresa C1)*. Ainda, o mesmo aplica essa filosofia aos seus colaboradores, focando na qualidade de como os serviços são prestados e não no tempo, espera produtividade nos horários escolhidos para trabalhar, mas não fora deles e considera que seus colaboradores possuem um bom desempenho.

Os achados na literatura demonstram que esse estilo de liderança liberal apontado pela entrevista com o Gestor C1, com flexibilidade no local de trabalho e flexibilidade também nos

horários, é uma característica de liderança focada em pessoas, pois estas contribuem com o seu desempenho, mas de uma forma que elas possam um controle sobre seu próprio trabalho e é um dos motivos de seu bom desempenho, segundo (ALSAFADI; ALTAHAT, 2021).

Como forma de contextualizar e demonstrar a relação da inteligência emocional, liderança transformacional, o ambiente de organizacional e estrutura organizacional construiu-se uma esquematização que abordou a melhoria do desempenho profissional como produto da interação destes fatores, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 - Influência das temáticas na melhoria do desempenho profissional



Fonte: Elaborado pela autora

Contextualizando teoricamente a Figura 1, tem-se que a inteligência emocional, na concepção de Pastor (2014), tornou-se uma habilidade essencial para que os líderes de hoje enfrentam os desafios complexos que encontram no ambiente de trabalho, uma vez que, os líderes que estão evidenciando esse tipo de inteligência apresentam uma vantagem competitiva real. Outrora, Schmidt et al. (1996) já abordavam o impacto da inteligência emocional no desempenho profissional relacionando os níveis de inteligência emocional com a complexidade da função profissional. Para os autores, em tarefas mais simples, o profissional que possui níveis elevados de inteligência emocional produz até três vezes mais que os restantes, ou seja, tendo seu valor elevado na organização.

Complementando o exposto, para o autor Pastor (2014), este argumenta a existência de uma influência da inteligência emocional no ambiente organizacional, o qual elucida que esta encontra-se positivamente relacionada ao desempenho no trabalho, a partir de duas assertivas,



sendo a relação entre o líder e os subordinados, bem como a interação dentro do grupo de trabalho. Ainda, o mesmo destaca que os colaboradores que possuem líderes com alto nível de inteligência emocional tendem a alcançar níveis mais altos no desempenho profissional e altas pontuações na satisfação profissional. No entanto, na concepção de Altındağ e Köseadağı (2015), estes complementam que se torna necessário que as empresas criem uma cultura institucional inovadora e tenham líderes com alto nível de inteligência emocional, como forma de aumentar o desempenho dos indivíduos no trabalho.

Por fim, por meio dos resultados obtidos nas empresas em análise, levando-se em consideração que essa foi realizada sob a percepção apenas dos gestores sobre si mesmos e sobre os demais aspectos das empresas, apesar de indícios que denotam características básicas da inteligência emocional, observou-se que esta até influencia o desempenho profissional dos colaboradores e gestores, porém de forma mínima. No entanto, como forma de estabelecer conexões, as quais também foram percebidas neste estudo, além de todo o referencial abordado, pode-se arguir, nas palavras de Krén e Selle (2020), que há uma correlação entre esses dois conceitos e pode-se induzir que as avaliações positivas dos gestores sobre o desempenho de seus colaboradores e de si mesmos seja resultado de suas formas de administrarem seus sentimentos, ou seja, sua inteligência emocional e que isso construa um clima organizacional produtivo.

Contudo, no que tange à liderança transformacional, torna-se necessário aprofundar sua aplicação nessas startups, observando-se assim seus resultados para encontrar possíveis relações mais abrangentes, pois empiricamente foi possível identificar neste estudo, elementos básicos que podem sugerir a inferência desta, mas que pelo tamanho da amostra e também pela não familiaridade dos gestores com teoria sobre liderança e suas aplicações, a abordagem destas importantes temáticas à gestão das organizações, acabou por ser, de certa forma menos abrangente

## **5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA**

O presente estudo que teve como objetivo analisar as possíveis conexões entre os construtos da inteligência emocional e liderança transformacional e sua influência no desempenho profissional em empresas incubadas, foi desenvolvido em organizações presentes numa incubadora tecnológica, atuantes em diferentes áreas. Contudo, percebe-se que a inteligência emocional ainda não é um termo claramente conhecido, necessitando de mais estudos e implementação (KRÉN; SÉLLE, 2020), pois as teorias de liderança encontram de acordo, em muitos casos, atrelados aos ambientes de atuação das empresas e neste sentido, os

resultados obtidos nas organizações investigadas trazem a conclusão inicial de que o pouco conhecimento sobre o tema limita a sua aplicação.

Ademais, compreendeu-se que, enquanto ser emocionalmente inteligente pode advir de uma competência de berço, não há como aferir em que momento os gestores obtiveram o controle sobre suas emoções, no entanto, identificou-se que eles o cultivam e mantêm no ambiente de trabalho, auxiliando na tomada de decisão e na gestão. As outras características estudadas devem ser avaliadas e aplicadas, não se nasce um líder transformacional, investe-se tempo e trabalho na criação de suas características e competências relacionadas (DOMINGUES et al.,2018), da mesma forma não se faz avaliação de desempenho sem estudos e custos para aplicação.

Por meio dos achados pode-se concluir que, mesmo minimamente, há uma conexão entre os construtos da inteligência emocional e liderança transformacional e sua influência no desempenho profissional dos gestores e colaboradores das empresas incubadas. Tal fato deu-se mediante a comparação da situação encontrada no ambiente analisado com o proposto na literatura que abrange os três construtos pesquisados. Assim, notou-se então, algumas características presentes através da identificação com a literatura e conclui-se que essas características estão relacionadas ao nível de inteligência emocional apresentado e ao ambiente propício dessas empresas, uma vez que, por estas serem Startups e estarem inseridas num contexto organizacional inovador e de rápidas transformações, estão mais conectadas às mudanças e flexibilidade, podendo futuramente adotar um estilo de liderança transformacional, visto que, os benefícios já obtidos apontam para indícios desta, que podem ser ainda melhores em se adotar um estilo de liderança mais focado nas pessoas.

No que tange à inteligência emocional e ao desempenho, encontrou-se uma leve relação, a qual é corroborada pela literatura entre a percepção de desempenho dos gestores e a presença de um bom nível de inteligência emocional, assim como o estilo de liderança liberal e flexível destes gestores, estando também relacionado ao bom desempenho profissional, sendo ratificado com base na literatura apresentada.

Por fim, deixa-se como sugestão, realizar mais investigações em empresas incubadas ampliando a amostra, para investigar seus modelos de gestão e para identificar se a não correlação foi exclusividade da amostra ou se é uma realidade das Startups, contribuindo para pesquisas futuras resolverem as indagações que este importante tema ainda suscita.

## **REFERÊNCIAS**

ALSAFADI, Y. e ALTAHAT, S. Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. **Journal of Asian Finance, Economics and Business** Vol 8 No 1, pg. 519–529, 2021.

ALTINDAĞA, E.; KÖSEDAĞIA, Y. 2015. The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 210, p. 270 – 282, 2015.

ARAUJO, M. Prefeitura quer implementar um distrito criativo. O Diário de Santa Maria. Disponível em: <https://diariosm.com.br/not%C3%ADcias/pol%C3%ADtica/prefeitura-quer-implementar-um-distrito-criativo-1.2351037> . Acesso em 30/11/2021.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: Gestão do talento humano**. Editora Gen, 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COUTINHO, M.C., KRAWULSKI, E. e SOARES, D.H.P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**; 19, Edição Especial 1: 29-37, 2007.

DOMINGUES, J., et al. A inteligência emocional do funcionário como substituto da Liderança Transformacional. **Revista Ciências Administrativas**, 2018.

FERRARI, S.R. e GHEDINE, T. Inteligência emocional e Liderança: Revisão Sistemática da literatura. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.26, n.3, p. 14 a 34. 2021.

GIL FLORES, J. **Aproximación interpretativa al contenido de la información textual**. In: Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HANSEN, MORTEN, T. et al. **Purpose, Meaning, and Passion (HBR Emotional Intelligence Series)**. Harvard Business Press, 2018.

HAWI, R.E. Transformational Leadership and Rhetoric Competencies for Organizational Success: Analysis of Jack’s Rhetoric. **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)** ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue- 1C2, 2019.

JOHAR, S.S., et al. Transformation of Emotional Intelligence Resilience Towards Psychological and Behavioral of Youth. **Indonesia Journal of innovation and applied sciences**, 2021.

KAILOLA, L.G. Transformational Leadership and Emotional intelligence. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, volume 401, 2019.

MAYER, J. D., SALOVEY, P., e CARUSO, D. R. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. **Psychological Inquiry**, 60, 197-215, 2004.

MOTOWIDLO, S.J. e KELL, H.J. Job Performance. **Rice University**, 2018.

PASTOR, I. 2014. Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. **Procedia Economics and Finance**, v. 15, p. 985 – 992, 2014.

Portal da universidade Franciscana (UFN). **Ambiente de Inovação**. Disponível em: <https://www.ufn.edu.br/site/inovacao/ambiente-de-inovacao> . Acesso em 30/11/2021.

RAMAWICKRAMA, J., et al. A Synthesis towards the Construct of Job Performance. **International Business Research**; Vol. 10, No. 10; 2017.

SALIM, U. e HARUM, S. **European university of Lefke**, Institute of Graduate Studies and Research, Department of business administration, 2021.

SALOVEY, P. e MAYER, J.D. Emotional Intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, vol 9(3), pg. 185-211, 1990.

SILVA, E.P., DOS-REIS, M.C.A. Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Negócios em Projção**, volume 7, número 2, ano, pg. 44-53. 2016.

SISTAD, L. Emotional Intelligence and leadership: what impact does emotional intelligence have on leadership?. **Universitat Regensburg**, BA Erziehungswissenschaft, 2020.

SCHMIDT, L.; VISWESVARAN C.; ONES D. Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, p. 557-574, 1996.

SOARDO, E.S., FANTON, J.P., e JÚNIOR, E.G. Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. **Rev. Elet. Gestão e Serviços**, V.11, n2, 2020.

TINTARU, O., SCHIMITZ, L.M.; MOASA, L. The impact of emotional intelligence on organizational climate. **Bulletin of the Transilvania University of Braşov**, 2021.

WEGNER, R.S., et al. Uma análise sobre a influência da liderança organizacional na gestão da inovação utilizando o método Fuzzy-AHP. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 14, n. 3, Jul.-Sep., p. 521-544, 2021.

WEISS, H.M.; CROPANZANO, R. Affective events theory: a theoretical discussion of their structure, causes and consequences of affective experiences at work. **Research in Organizational Behavior**, Volume 18, pages 1-74. 1996.