

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A INFLUÊNCIA DA EMOÇÃO DO
LÍDER NA INOVAÇÃO
ORGANIZACIONAL

Ana Margarida Ferreira

Orientador: Prof. Doutor José Moleiro Martins

Constituição do Júri:

Presidente Prof. Doutora Tânia de Jesus

Arguente Prof. Doutora Anabela Batista

Vogal Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, dezembro de 2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A INFLUÊNCIA DA EMOÇÃO DO
LÍDER NA INOVAÇÃO
ORGANIZACIONAL

Ana Margarida Ferreira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Doutor José Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente Prof. Doutora Tânia de Jesus

Arguente Prof. Doutora Anabela Batista

Vogal Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, dezembro de 2023

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Certifico ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

“O mais corajoso dos atos ainda é pensar com a própria cabeça.”

Coco Chanel

Agradecimentos

Durante a escrita desta dissertação, foi crucial o apoio e motivação de algumas pessoas.

Começo por agradecer ao meu orientador, Doutor Professor José Moleiro Martins. O seu apoio e disponibilidade imediata facilitou e tornou todo este processo possível. Estou profundamente grata pela ajuda que me deu.

Tenho ainda de agradecer ao Bernardo Santos, o meu namorado, que me tem sido indispensável ao longo de todo este caminho. Teve um papel fundamental em todo o processo de escrita, criatividade, discussão de ideias e motivação.

E, por último, mas não menos importante, estou grata à minha família, não apenas pelo seu apoio e coragem que me tem dado em relação aos estudos, mas também pela crença nas minhas capacidades para qualquer que seja o meu compromisso. Tenho a felicidade de beneficiar do apoio dos meus pais e avó aos longo destes anos esperando que me vejam a concluir esta etapa com orgulho.

Resumo

Esta investigação explora a associação da liderança com a inovação através da emoção. Desde a Revolução Industrial, a liderança tem sido reconhecida como tendo um papel crucial, com várias ideias desenvolvidas até ao início do século XX. Esta investigação sublinha a importância do papel do líder no desenvolvimento, valorização e recompensa de ideias criativas uma vez que o sucesso ou o fracasso das empresas é significativamente determinado pelos seus líderes no mercado extremamente competitivo da atualidade.

Segundo Elfenbein (2007), as emoções são uma cadeia de atividades provocadas por estímulos e que levam a alterações tanto na fisiologia do ser humano como nos sentimentos dos mesmos. Os níveis de dopamina aumentam quando nos sentimos bem, mas demasiado otimismo também pode levar a ignorar informações importantes e a ter um mau desempenho.

A inovação organizacional é a criação ou adoção de novas ideias ou métodos dentro de uma empresa, sendo crucial para se diferenciar da concorrência e adquirir vantagem competitiva. Particularmente, em situações em que existe um forte desejo de inovação e mudança, a liderança transformacional aumenta o empenhamento dos trabalhadores e concentra os seus esforços (Amabile, 1998).

Os resultados sugerem que a gestão da emoção e uma maior partilha de conhecimento afetam a inovação organizacional. Para além disso, a aplicação de um estilo de liderança transformacional tem implicações importantes na inovação.

Neste sentido, e ao longo deste trabalho de investigação, serão abordadas diferentes teorias no que diz respeito a todos estes temas fundamentando com dados e bibliografia adequada a cada tema.

Palavras-chave: Emoção, Inteligência emocional, inovação, liderança.

Abstract

This research explores the association of leadership with innovation through emotion. Since the Industrial Revolution, leadership has been recognised as having a crucial role, with several ideas developed by the early 20th century. This research emphasises the importance of the leader's role in developing, valuing and rewarding creative ideas as the success or failure of businesses is significantly determined by their leaders in today's highly competitive marketplace.

According to Elfenbein (2007), emotions are a chain of activities provoked by stimuli that lead to changes in both the physiology of human beings and their feelings. Dopamine levels increase when we feel good, but too much optimism can also lead to ignoring important information and poor performance.

Organisational innovation is the creation or adoption of new ideas or methods within a company, and is crucial to differentiate from competitors and gain competitive advantage. Particularly in situations where there is a strong desire for innovation and change, transformational leadership increases employee commitment and focuses their efforts (Amabile, 1998).

The results suggest that emotion management and increased knowledge sharing affect organisational innovation. Moreover, the application of a transformational leadership style has important implications for innovation.

In this sense, and throughout this research work, different theories will be addressed with regard to all these themes, substantiating with data and bibliography appropriate to each theme.

Keywords: Emotion, emotional intelligence, innovation, leadership.

Índice

Agradecimentos	vii
Resumo	viii
Índice de quadros e tabelas	xi
Índice de figuras	xi
Lista de abreviaturas	xii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	4
2.1 Liderança	4
2.2 Gestão da emoção	8
2.2.1 Inteligência Emocional	12
2.3 Inovação Organizacional.....	17
2.3.1 Gestão de conhecimento	22
2.3.2 Inovação como orientação estratégica do líder	24
2.4 Hipóteses de investigação.....	25
3. Método e Procedimentos Metodológicos.....	27
3.1 Método	27
3.2 Procedimentos metodológicos	28
3.2.1 Amostra.....	28
3.2.2 Recolha de dados	29
3.2.3 Modelo	31
4. Apresentação e discussão de resultados	33
5. Conclusão.....	40
5.1 Limitações e Estudos Futuros	43
Referências Bibliográficas.....	44

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 Caracterização de uma PME.....	28
Tabela 3.2 Perguntas do questionário em escala de Likert	30
Tabela 3.3 Tabela da fonte de autores utilizados no questionário.....	31
Tabela 4.1 Teste confiabilidade.....	33
Tabela 4.2 Testes de Normalidade K-S e S-W	34
Tabela 4.3 Correlação entre Gestão de emoção e Liderança	35
Tabela 4.4 Correlação entre Gestão de emoção e Inovação.....	37
Tabela 4.5 Correlação entre Inovação e Liderança.....	38

Índice de figuras

Figura 1.1 Rede bibliométrica de termos mais frequentes no estudo.....	2
Figura 3.1 Correlação entre as hipóteses em estudo	32

Lista de abreviaturas

CDF	<i>Cumulative Distribution Function</i>
GC	Gestão do Conhecimento
GE	Gestão da emoção
GEEI	Gasto de Energia Emocional Inútil
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IE	Inteligência Emocional
ISCAL	Instituto Superior de Contabilidade e administração de Lisboa
K-S	Kolmogorov-Smirnov
PME'S	Pequenas e médias empresas
PNL	Programação Neurolinguística
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
S-W	Shapiro-Wilk
TIC	Tecnologias de informação e comunicação

1. Introdução

A escolha deste tema prende-se com a necessidade de investigação rigorosa que explique como a liderança centrada na inovação e as práticas humanas promovem a colaboração interfuncional, o que por sua vez fomenta a criatividade e, conseqüentemente, a inovação (Stock, Totzauer, & Zacharias, 2014). O empoderamento a nível psicológico é outra fonte de criatividade. Os indivíduos capacitados estão mais inclinados a envolver-se em atividades inovadoras (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Esta escolha está também relacionada com a curiosidade, face à minha experiência profissional, daí a possível correlação entre os temas em estudo aplicadas ao mundo real.

A liderança fomenta a aprendizagem, gera energia e proporciona uma visão (Klingborg, Moore, & Varea-Hammond, 2006). Os líderes desenvolvem, exemplificam, reconhecem, apreciam e são recompensados com ideias novas e inovadoras. A liderança transformacional pode aumentar a motivação dos seguidores. Assim, as organizações de grupo devem também ser dinâmicas onde a uma comunicação eficaz criará um melhor clima organizacional. «A liderança pode afetar o comportamento criativo através da sua influência sobre as percepções dos seguidores de um clima favorável à inovação» (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, p. 464).

Cada emoção indica uma tendência distinta para a ação, e cada uma, sozinha, aponta para um caminho. Embora as decisões tenham um impacto sobre as emoções, as emoções levam as pessoas a agir. Os estados emocionais que se repetem ao longo do tempo, inclusive no mundo das organizações, são mais suscetíveis de ter um impacto dinâmico no processo de desenvolvimento.

Face ao papel crucial das pequenas e médias empresas (PME) na economia portuguesa, torna-se relevante o estudo destas empresas no território português.

Desde modo, com este estudo pretende-se compreender a relação entre as variáveis em estudo: liderança, gestão da emoção e inovação com o intuito de responder à questão de investigação: Qual o impacto da gestão emocional de um líder na inovação organizacional?

Os objetivos específicos deste estudo passam por avaliar como o líder se comporta na organização; estudar a importância e a influência do líder numa organização; abordar os conceitos de liderança, gestão da emoção e inovação na literatura existente; identificar o estilo de liderança mais propício a uma melhor aplicação da gestão da emoção e através do SPSS com correlações sintetizar a ligação entre variáveis.

De forma a tornar mais visual os temas abordados e a coocorrência de termos, nos artigos revistos nesta dissertação foi elaborado um gráfico de redes bibliométricas através do software Vosviewer (Figura 1.1).

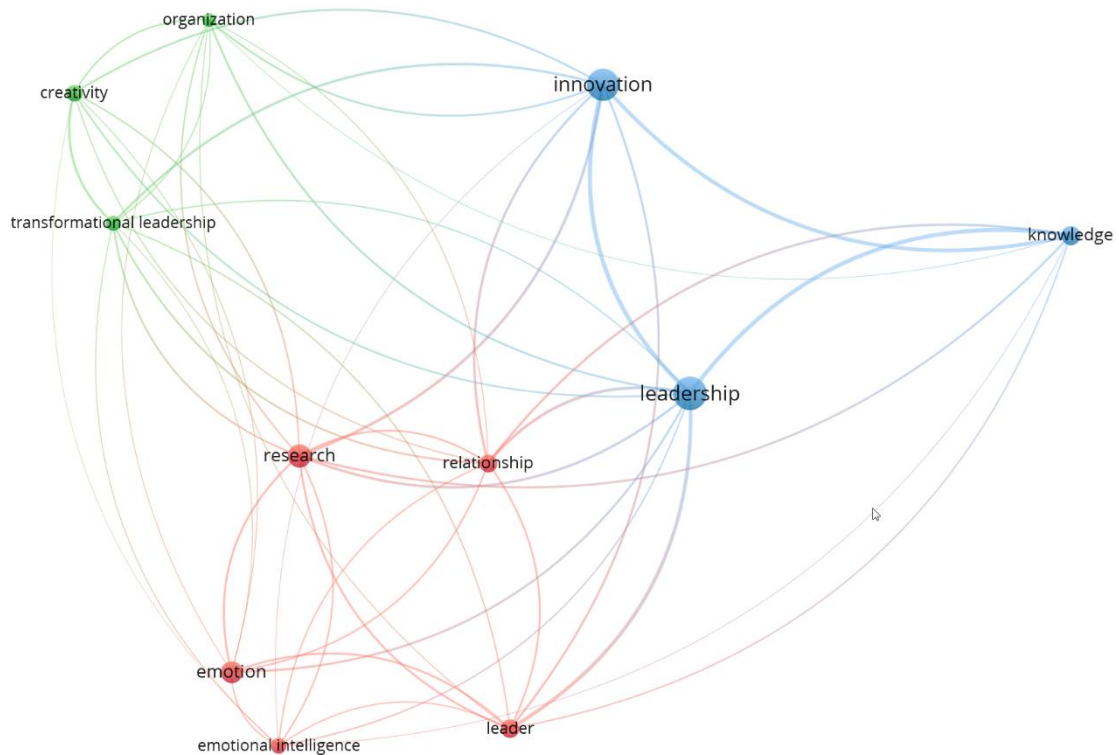


Figura 1.1 Rede bibliométrica de termos mais frequentes no estudo

De forma a refletir sobre a questão de investigação foi efetuado um estudo empírico. Após análise do tema e da questão foi adotada uma metodologia quantitativa através de questionário.

Neste sentido, o presente trabalho está estruturado em 6 capítulos. O primeiro capítulo, correspondente à Introdução, resume o significado da gestão da emoção e da inovação no contexto da liderança empresarial, bem como os objetivos que esta investigação procura alcançar.

Os conceitos, teorias e as ideologias de numerosos autores que escreveram sobre os temas da liderança, da gestão das emoções e da inovação são apresentados na Revisão da Literatura, no segundo capítulo, cada um em cada subcapítulo.

O terceiro capítulo apresenta todos os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo, nomeadamente o tipo de investigação, o método de recolha de dados e o seu tratamento.

O quarto capítulo corresponde à apresentação dos resultados através de quadros de síntese de informação e redação de conclusões com o propósito de responder às questões de investigação e aos objetivos do estudo.

Por fim, o quinto capítulo sintetiza as considerações finais do trabalho antes de se passar ao sexto capítulo, que discute as lacunas do estudo e faz recomendações para futuras investigações.

2. Revisão de literatura

2.1 Liderança

Na atividade económica, a liderança foi reconhecida pela primeira vez como um papel crucial durante a Revolução Industrial no século XIX. Até ao início do século XX, as teorias de liderança ainda estavam a ser desenvolvidas. Até ao começo desse mesmo século, as teorias foram se desenvolvendo, passando a englobar a vertente para os processos internos de uma empresa. Conceitos como liderança partilhada e a autoliderança, só surgiram apenas no início do século XXI (Klingborg, Moore, & Varea-Hammond, 2006).

A liderança tem vindo a ser estudada em diferentes perspetivas, o que tem levado a uma extensa literatura, por exemplo, alguns autores defendem que, o ato de liderar é um processo de motivar e influenciar os comportamentos ou atitudes dos colaboradores de uma organização, para reunirem esforços solicitados para o alcance dos seus objetivos (Bennis, 2007). Portanto, esse processo inclui fatores subordinados, como o líder, seguidores e a influência. Um líder afeta os seus seguidores, mas é ainda mais crucial que compreenda como vários líderes afetam a aprendizagem coletiva da organização (Yukl, 2009).

O processo de liderança é um processo humano, um processo que advém de interação com pessoas e dessa forma tem que se dar importância às emoções dos indivíduos, aos variados pontos de vista da equipa de forma a permitir que haja mentes abertas para o pensamento crítico e resolução de problemas (Paruchuri & Asadullah, 2018). Os indivíduos têm um conjunto de crenças sobre as qualidades, traços de carácter, aptidões e comportamentos que acabam por ajudar ou dificultar a liderança.

As pessoas são vistas como seres ativos, dotados de motivos e propósitos. Somos indivíduos sociais e como tal carecemos de relações e interações. Consequentemente as empresas ao serem constituídas por vários elementos humanos acabam por se sustentar das suas relações. Dessas relações podem resultar em inúmeras vantagens para as organizações. Revela-se importante para um líder perceber o quê e de que maneira leva os seguidores a agirem e reagirem.

Um líder gere grupos de pessoas. Um grupo é definido como um conjunto de indivíduos que frequentemente interagem uns com os outros, dependem uns dos outros para as suas tarefas,

partilham a responsabilidade pelos resultados, identificam-se e são reconhecidos como uma entidade social integrada em sistemas sociais maiores (Cohen & Bailey, 1997). Assim, o grupo evolui a partir das relações entre as suas partes constituintes e entre estas e o seu ambiente como uma entidade social complexa, dinâmica e aberta.

Os líderes têm um enorme impacto nas organizações, e a investigação tem demonstrado que aspetos específicos da liderança, tais como comportamentos, têm um impacto considerável na inovação organizacional (Mokhber, Khairuzzaman, & Vakilbashi, 2018). «Líderes criam, gerem e mudam a cultura, reforçando a adaptação das suas próprias crenças, valores e pressupostos» (Rossberger & Krause, 2015, p. 30). Numa organização, a liderança fomenta a aprendizagem contínua em espiral, gera energia e proporciona visão.

Tal como já referido anteriormente, um dos maiores papéis que um líder desempenha é inspirar e motivar os seus seguidores a realizar objetivos da empresa de forma a que possa também melhorar os resultados da inovação. Ao fazê-lo, os líderes desenvolvem, exemplificam, reconhecem, apreciam e são recompensados com ideias novas e inovadoras provenientes de seguidores. «O indivíduo é a derradeira fonte de qualquer nova ideia» (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, p. 464). Além disso, os líderes «guiam os seguidores sobre como adquirir e integrar conhecimentos que conduzam ao sucesso exploração e aproveitamento do conhecimento» (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018, p. 3).

Num papel de liderança, o propósito do líder deixa de ser apenas dele e passa a ser de um conjunto de indivíduos, trabalhando na mesma direção com alinhamento dos valores. Sendo assim, é essencial que os seguidores compreendam a razão pela qual uma determinada ação é necessária.

Assim sendo, o propósito refere-se ao objetivo ou intenção, isto é, o caminho que se quer percorrer, a imagem que se tem da própria pessoa e a imagem mental daquilo que se quer ser. Como os antepassados vieram a transmitir, o ser humano vive numa fase inicial para o estímulo da sobrevivência, mas ao longo da vida vai descobrindo os propósitos para um marco no planeta, mundo e vida de terceiros. Ainda sobre outra possível definição dada por Jennifer e Gareth (1999), onde os autores dizem que o propósito é como um conjunto de forças psicológicas de um indivíduo que marcam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.

A capacidade de gerir as pessoas que rodeiam um indivíduo desempenham um papel crítico no sucesso da organização. A liderança só existe porque existem seguidores, no caso, em termos organizacionais, colaboradores. Sem eles não haveria progressão, crescimento nem desafios. A organização e a sua liderança desempenham um papel crítico no sucesso empresarial (Chin, Raman, Yeow, & Eze, 2012).

Assim, todas as organizações necessitam de uma pessoa que seja admirada por todos e que o grupo confie, de forma a estabelecer metas e objetivos na empresa. Os líderes devem ter em mente que acabam sempre por ser um *roll model* para os seus liderados e onde os mesmos se revêm como «se devem comportar e atuar» (Paruchuri & Asadullah, 2018, p. 92).

Caso não haja uma ligação positiva entre o líder e a organização, por outras palavras, os subordinados, numa esfera de ambição inovadora, os desafios vão sendo cada vez mais difíceis de se ultrapassar devido ao mercado extremamente competitivo em que nos rodeamos, aos ciclos de vida mais curtos, avanços tecnológicos e a globalização. O sucesso das organizações é afetado positiva ou negativamente por quem está a liderar as mesmas. Através do carisma, o líder suscita admiração e respeito ao mesmo tempo que realça o valor de ter um propósito comum. Ao dar a cada seguidor uma atenção personalizada, o líder pode conhecê-los melhor e ter em conta as suas necessidades, capacidades e objetivos únicos. Ao inspirar seguidores, um líder pode transmitir uma visão de futuro convincente, demonstrar-lhes como chegar lá e demonstrar confiança nas suas capacidades. Ao desafiar as mentes dos seguidores, um líder alarga e eleva os interesses dos seus subordinados e encoraja-os a reenquadrar questões antigas (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

A capacidade de liderar e motivar os outros é determinada pelo tipo de poder que os líderes possuem ou exercem. Porém, existem comportamentos possíveis de serem manipulados pela capacidade de liderar e comunicar (transmissão de informação). Saber como comunicar e a quem comunicar é uma vantagem competitiva quando se trata de liderar grupos de trabalho e de estabelecer relações com o mundo exterior. Enfatiza-se a importância de que os líderes não sejam apenas estrategos eficazes, mas também retóricos que podem energizar através das palavras que escolhem. Contudo, terá de ter em consideração que os seus subordinados têm valores organizacionais intrínsecos para a tomada de decisões e atitudes que eles querem (Tichy, 1998).

Reforçando a importância do papel do líder, o mesmo tem um poder influenciador sobre os hábitos na organização. Foram enumeradas por Clear (2018) no seu livro *Atomic Habits* quatro regras da mudança de comportamento sobre os hábitos: 1. Deixá-lo claro; 2. Torná-lo apelativo para chamar a atenção de mudança de comportamento; 3. Reação: Ser direto e 4. Tornar a recompensa gratificante. Todas estas ideias podem ser refletidas para o mundo empresarial para tornar os bens mais úteis e para orientar o pessoal no desenvolvimento de rotinas úteis. Contudo, «a equipa pode ficar presa nas suas rotinas e não conseguir prever novas formas de a fazer coisas. Em tal situação, um líder pode exigir a uma equipa que se questione ou expor os membros da equipa a pontos de vista divergentes» (Bledow, Frese, & Mueller, 2011, p. 8). Para muitos produtos ou até mesmo para mecanismos intra-organizacionais, tornar o hábito atrativo resume-se a explicar os seus benefícios de uma forma clara e convincente. Quando um comportamento ou é demonstrado como simples, isto é, quando pode ser completado sem muita dificuldade, é mais provável que seja levado a cabo. A recompensa é a última fase do ciclo do hábito. Haverá motivação para repetir uma ação no futuro se houver um benefício ligado a ela, o que significa que se tem um resultado satisfatório.

Tendo em conta as características que influenciam a forma como desempenham as suas funções, os investigadores optam por rotular os vários tipos de líderes. A este respeito, o tipo transformacional, identificado por Burns (1978) e desenvolvido por Bass (1985), é o que está mais aberto e entusiasmado com ideias para a diferença nos processos de inovação de uma organização (Sorenson, 2015). De acordo com Bass (1985), a liderança transformacional é um estilo de liderança adaptável que combina cinco elementos essenciais: influência idealizada, carisma atribuído, motivação inspiradora, estímulo intelectual e preocupação individualizada. Os líderes que demonstram preocupação pelas necessidades e sentimentos dos membros da sua equipa, encorajam o desenvolvimento de competências, fornecem orientação sobre como realizar o trabalho, e demonstram confiança neles, são mais propensos a aumentar o entusiasmo dos membros da sua equipa no seu trabalho (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Consoante Vargas (2015) o impacto da liderança transformacional e transacional facilita a aprendizagem numa organização uma vez que a mesma influência a criatividade dos empregados através do empoderamento psicológico.

Contudo, os líderes são modelos motivadores e facilitadores. Os líderes devem combinar filosofias de liderança de forma a lidar com o conhecimento e consequentemente a atingir o

sucesso. A utilização de apenas um estilo pode ser limitador (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018). A liderança assume formas diferentes, dependendo das condições contextuais e culturais.

Em suma, defende-se que o papel da liderança é fundamental para o crescimento e o sucesso das organizações, pois a liderança é o reflexo do comportamento humano, em vários contextos, nomeadamente: o ambiente, a situação, a personalidade, as emoções e a inovação.

2.2 Gestão da emoção

O léxico emoção advém da palavra *motere*, significando mover, em junção com o prefixo *e* dando, assim, o significado de “mover para” (Goleman, 2010). A literatura mostra que existem inúmeras possíveis definições para a palavra: emoção. De acordo com o mesmo autor, a emoção é o impulso para agir e a ação é moldada pela experiência e a respetiva cultura.

«Globalmente, a cultura é o produto da interação dos membros do grupo.» (Rossberger & Krause, 2015, p. 24). As dimensões culturais implicam que as pessoas «estejam preocupadas com o futuro, por causa de ansiedades (evitar incertezas) ou porque sabem que o futuro é importante (orientação futura)» (Bledow et al., 2011, p. 19).

Outra possível definição para o léxico emoção consoante Elfenbein (2007) é explicá-lo como uma série de eventos que começam quando uma pessoa é exposta a um estímulo explicativo, onde processa o significado do estímulo, passa por um estado de sentimento, e muda fisiologicamente. Em suma, apresenta-se como um sinal externo ou estímulo para a ação. Estes eventos têm um impacto nas atitudes, comportamentos e cognições da pessoa, bem como nas suas expressões faciais e outras sugestões emocionalmente expressivas.

Cada emoção representa uma diferente predisposição para a ação e cada uma, respetivamente, aponta para uma direção, não sendo, necessariamente, sempre a correta (Ekman, 1992).

As emoções despertam-nos reações e, embora possam ser adaptativas, «às vezes levam as pessoas a preferir pequenos benefícios a curto prazo em vez de grandes benefícios a longo prazo ou a tomar ações que evitam danos toleráveis a curto prazo, mas que correm o risco de causar consequências catastróficas a longo prazo» (Vuori & Huy, 2016, p. 12).

Cada escolha é influenciada pelas emoções. Os indivíduos só são obrigados a agir por causa das emoções, independentemente da razão de ser das nossas ações. As pessoas que têm danos cerebrais emocionais podem realmente inventar uma longa lista de razões pelas quais devem fazer algo, mas ainda não o farão porque lhes faltam as emoções que as motivariam (Clear, 2018).

Existem estados emocionais que reaparecem frequentemente ao longo do tempo também no mundo organizacional. Estes são mais suscetíveis de ter uma influência dinâmica no processo de crescimento do que emoções esporádicas que podem ser pouco frequentes para se conseguir acumular e se transformar num padrão. Assim, de acordo com Ashforth e Humphrey (1995), a emoção é indissociável do ambiente organizacional.

O corpo reage de forma consistente aos diferentes estímulos emocionais, os quais dão informação. Exemplos de Ekman e Davidson (1994) citados por Goleman (2010) incluem a raiva, que faz com que o sangue corra para as mãos, facilitando uma ação forte (ação para lutar e manusear armas). Acrescentam também o medo, que faz com que o corpo endureça e estimule as pernas fazendo com que o sangue chegue mais rapidamente às mesmas, facilitando a fuga e dando mais tempo para reparar ou apanhar a ameaça, por outras palavras, é como se fosse uma mensagem de preparação. Consideram o amor como um estímulo parassimpático, uma reação ao relaxamento e um meio de promover a colaboração através do movimento através das emoções, interpretado como feliz. O mesmo autor também utilizou o exemplo da surpresa. O campo de visão torna-se mais amplo quando as pessoas tendem a arquear as sobrancelhas, o que permite uma melhor recolha de informação, tornando mais simples a formulação de um plano de ação.

O medo sendo a percepção de uma ameaça pode ser evidenciado de duas perspetivas. Caso seja uma «emoção básica negativa orientada para o futuro, pode desempenhar um papel crítico no processo de inovação». Contudo, o medo pode surgir numa perspetiva orientada para o passado onde, por consequência, advém a vergonha ou a inveja. Juntando as duas perspetivas podem ocorrer comportamentos como sentir vergonha pois se a apresentação do primeiro protótipo de um certo aparelho correu mal, quererá dizer que a próxima também terá o mesmo desfecho (Vuori & Huy, 2016, p. 13).

Ainda é possível diferenciar as emoções pela sua valência (emoções positivas ou negativas) e até pela sua intensidade (baixa ou alta). Consoante o modo delas se refletirem haverá diferenças nas consequências (Engelman & Gonçalves, 2016).

De acordo com Engelman e Gonçalves (2016, p. 43) «as pessoas no grupo de emoções positivas têm maiores conexões e integração na memória. Por sua vez, isso aumenta a probabilidade de fazer associações favoráveis ao pensamento criativo.». Ainda sobre esta vertente de um ponto de vista mais neurológico e/ou científico, essas mesmas emoções fazem com que a dopamina no cérebro aumente. A dopamina em excesso pode gerar um estado emocional ou um cenário excessivamente otimista. Já na vertente onde as emoções se mostram negativas, as pessoas mostram ser mais sistemáticas e realistas. É de ter em atenção, pois «a emoção positiva não leva sempre a um melhor desempenho nas tarefas ou mesmo ao desempenho criativo» (Engelman & Gonçalves, 2016, p. 44).

Refletindo sobre a intensidade das emoções, «níveis extremamente elevados de intensidade emocional reduzem a capacidade de perceber, processar e avaliar informações e aumentam a probabilidade da resposta dominante em vez de uma resposta inovadora» (Engelman & Gonçalves, 2016, p. 44). Contudo, o oposto (intensidade emocional baixa) leva a que haja negligência de informações e baixo desempenho, seja ele motor ou psicológico. As emoções positivas, segundo os autores Spector e Fox (2002), estão associadas aos comportamentos de cidadania organizacional, enquanto as emoções negativas estão associadas a comportamentos de trabalho contraproducentes. Esta diferenciação entre emoções positivas *versus* negativas é feita pelos lóbulos pré-frontais. Quando uma emoção é desencadeada, momentos depois os lóbulos pré-frontais fazem o equivalente a uma avaliação risco/benefício das reações possíveis e arriscam na melhor (MacLean, 1990).

As interações humanas são fundamentalmente influenciadas pelas emoções, que têm um efeito na produtividade e comportamento dos trabalhadores (Paruchuri & Asadullah, 2018). As emoções afetam as percepções e atitudes de pessoas no local de trabalho. O efeito das suas posições variáveis na hierarquia organizacional pode levar a diferenças na forma como diferentes grupos organizacionais percebem as ameaças. Se as organizações se especializarem em diversas atividades e prestarem atenção a preocupações distintas, é provável que tenham perspetivas diferentes e deem prioridade a determinados tópicos em detrimento de outros. Assim, devido à distribuição estrutural, diferentes emoções podem manifestar-se entre os grupos (Vuori & Huy, 2016).

Vuori e Huy (2016) referem que, por exemplo, o estatuto pode transformar a raiva em medo: se um trabalhador demonstrar raiva contra um supervisor, é provável que obtenha uma resposta de retaliação, o que faz com que o funcionário se sinta temido.

A resposta reflete os sentimentos. As decisões baseiam-se mais no que se considera apelativo do que necessariamente na racionalidade. « Duas pessoas podem estar perante o mesmo conjunto de factos e responder de forma muito diferente, porque fazem passar esses factos pelo seu filtro emocional único» (Clear, 2018, p. 253). Se um tema emociona alguém, raramente a pessoa presta atenção aos detalhes. É por isso que a tomada de decisões racionais pode ser seriamente ameaçada pelas emoções.

Embora o tema das emoções esteja a ser investigado cada vez mais em numerosos campos de estudo, poucos têm examinado como afetam os indivíduos e como isso tem impacto na organização (Paruchuri & Asadullah, 2018). “A capacidade de avaliar expressões verbais e não verbais ajuda a compreender as necessidades e desejos dos empregados e dos clientes”(Chin, Raman, Yeow, & Eze, 2012, p. 261). As emoções têm um impacto significativo na organização. Apesar de estas capacidades sociais poderem não parecer tão significativas como as capacidades cognitivas, as capacidades sociais proporcionam uma vantagem competitiva adicional.

Tal como citado por Lofy (1998) em Dunne, Aaron, McDowell, Urban, e Geho (2016), já existem grandes quantidades de investigação que apoiam a ideia de que as emoções das pessoas têm uma relação direta com a sua performance no trabalho. Inclusive, como destacado em Isen (1999), a valência positiva das mesmas aumenta a capacidade cognitiva de uma pessoa para assimilar informação e concentrar a sua atenção, o que acabará por conduzir a resultados nos componentes cognitivos necessários para a resolução de problemas.

Cury (2018, p. 154) define a gestão da emoção como um «conjunto de ferramentas complexas de aplicação psicológica». Em consequência desta definição, o autor refere como instrumento chave o Gasto de Energia Emocional Inútil (GEEI). Este GEEI leva a uma crise na formação de pensadores e isto leva a uma asfixia do desempenho profissional.

De acordo com a Teoria da Inteligência Multifocal de Cury (2006), se devidamente avaliado, o índice GEEI pode servir como um indicador válido da capacidade do indivíduo para controlar os seus pensamentos e, portanto, as suas emoções. A capacidade de se liderar a si próprio e, conseqüentemente, uma organização diminui à medida que o índice aumenta.

Para utilizar esta ferramenta, a pessoa deve pôr em prática algumas tácitas ou elementos, tais como: desistir da perfeição, desenvolver a auto-consciencialização e o automapeamento, definir objetivos claros, manter o foco, exercer disciplina, e compreender que todas as

decisões têm consequências. Se uma pessoa não estiver disposta a desistir do trivial, não pode realizar o necessário (Cury, 2018, p. 82).

Alzoubi e Aziz (2021, p. 8) consideram a auto-consciencialização como o ato de «concentrar a atenção no próprio; processar auto-informação privada e pública».

Os centros amígdala e límbico, que controlam as emoções, a aprendizagem e a memória emocional, emitem sinais de ativação que o córtex pré-frontal atenua, tornando-o mais uma ferramenta eficaz para gerir as emoções. Webb, Miles e Sheeran (2012) afirmam que, para controlar o que se sente verdadeiramente, quando e como se experimenta e se expressa esses sentimentos, é preciso ser capaz de regular as próprias emoções. As fases de iniciação, manutenção e ajustamento dos chamados estados de alma fazem todas parte desta coleção de processos de gestão emocional.

Os trabalhadores devem ser capazes de controlar as suas emoções a fim de satisfazer as normas e manter a missão da empresa em profissões particulares onde a interação com o público é necessária e o trabalho emocional é, portanto, uma necessidade necessária (Zapf, 2002, pp. 237-268).

2.2.1 Inteligência Emocional

Na literatura científica a Inteligência Emocional (IE) só surgiu no começo da década de 90, com o objetivo de caracterizar e diferenciar a inteligência social da inteligência central (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).

A definição de inteligência emocional consoante Goleman (2000) engloba a influência das emoções de terceiros. Assim sendo, «a ligação entre as emoções do líder e as emoções dos subordinados podem ser explicadas por contágio emocional em que as emoções expressas por uma das partes são imitadas e depois experimentadas por outra parte.» (Dunne et al., 2016, p. 4878).

Podem ser referenciados alguns princípios da IE. O primeiro recai sobre saber ler a informação, « as emoções como fonte de informação podem ser processadas para prever as próprias reações e até mesmo alheias, de forma a ajudar a envolver-se com sucesso na vida social» (Roberts, MacCann, Matthews, & Zeidner, 2010, p. 822). O segundo revela que as emoções são contagiantes. De acordo com a investigação de Lerner, Li, Valdesolo e Kassam (2015), as emoções são fortes, generalizadas, previsíveis, ocasionalmente prejudiciais, e ocasionalmente vantajosas para a tomada de decisões. As emoções interpessoais podem

afetar o comportamento dos outros através da transmissão de informação sobre as intenções do indivíduo, mas também podem alterar escolhas e ações como resultado de estados emocionais semelhantes ou complementares que despertam em outras pessoas. Um outro princípio ronda a dificuldade de esconder as emoções onde se destacam neste tópico os conceitos de *emotion labor*, *surface acting* e *deep acting*. *Emotion labor* pode ser entendido como «regulação emocional realizada para atingir objetivos organizacionais»(Cox, 2016, p. 2). *Surface acting* é a prática de fingir emoções que não são genuinamente sentidas pela apresentação cuidadosa de indicadores verbais e não verbais, tais como gestos, tom de voz, e expressão facial. Já o *deep acting* é considerado como o segundo método para controlar as respostas emocionais (Cox, 2016). Esta abordagem visa fazer com que o indivíduo sinta ou experimente os sentimentos expressos. Todos estes conceitos podem gerar um desvio emocional onde se pode evidenciar um desajuste entre sentimentos e emoções que são expressas que levam a consequências prejudiciais tanto para a organização como para os envolventes.

Para melhor entender a IE, é necessário perceber de que forma o cérebro processa uma determinada situação. Assim, segundo Goleman (2000), o processo regular começa pela percepção do campo de visão. Logo depois atinge o tálamo, depois o córtex e por fim, a amígdala. Este processo descrito anteriormente demonstra ser um processo lento, contudo, mais informado. Numa segunda sequência também possível, a informação é transmitida ao tálamo e o tálamo responde diretamente à amígdala, esta situação é vista pelos cinco sentidos já presentes. Este procedimento permite uma reação muito mais rápida, mas menos precisa à realidade. A emoção tem precedência sobre a razão por que algumas experiências não passam através do neocórtex.

O que Goleman (2010) vem mostrar que no centro da IE estão as interações entre o neocórtex e a amígdala. Isto é demonstrado pelo facto de as explosões emocionais nas pessoas estarem cada vez mais presentes, tanto pessoalmente como dentro das organizações. Isto remonta a uma época em que não havia palavras para explicar os acontecimentos e tudo parecia estranho aos olhos de uma criança. Nessa altura, o hipocampo, que alberga a componente factual do cérebro, desenvolve-se mais lentamente do que a amígdala, a mãe da parte emocional do cérebro.

«Ser emocionalmente inteligente significa estar altamente consciente do próprio estado emocional» (Alzoubi & Aziz, 2021, p. 3), seja estar consciente negativamente ou seja por

conta de frustração, tristeza, ou algo mais subtil, é também saber identificar e gerir as emoções. Ter IE é, ainda pelo mesmo autor, encontrar a fonte das emoções e concentrar a mente apenas nos sentimentos que são importantes para as decisões que precisa de tomar.

As emoções são originárias de uma avaliação da envolvente, onde, como já referenciado anteriormente, de forma posterior resultam em impulsos de ação que têm um impacto no comportamento.

Existem inúmeros modelos e medições de IE que geralmente mostram ser completamente diferentes uns dos outros. Existem duas tradições distintas para definir e avaliar a IE. O primeiro método é referido como "auto-relato IE" e avalia a IE como um conjunto de atributos "não cognitivos" que podem ser medidos por si próprios e por outros (por exemplo, assertividade, otimismo, teste de realidade, resolução de conflitos, etc.). A segunda abordagem, conhecida como "capacidade IE", conceptualiza a mesma como uma capacidade cognitiva que pode ser medida através de atividades que requerem o processamento cognitivo de dados emocionais (Roberts et al., 2010).

“O estado psicológico do decisor desempenha um papel importante no processo de tomada de decisão, enquanto a inteligência emocional ajuda o responsável pela tomada de decisão tomar uma decisão eficaz, considerando todos os prós e contras”(Alzoubi & Aziz, 2021, p. 3).

A palavra decisão advém do latim *decisio(n-)*, de *decidere* ‘*determine*’, e de *caedere* ‘*cut*’(Hawkins, 1988).

A tomada de decisão é o processo de determinação do próximo percurso da ação a ser feito. A informação diária obtida ajuda a compreender o contexto dos problemas ou situações para se obter respostas (Alzoubi & Aziz, 2021). Em consequência, a ação irá gerar resultados, sejam eles positivos ou negativos.

A gestão de topo das empresas deve, em certas alturas, tomar decisões para a expansão e progresso da sua organização. Isto só é possível se estiverem cientes de todos os acontecimentos que envolvem a sua empresa e que estão a ocorrer à sua volta. Por este motivo, as empresas não podem confiar de forma absoluta e irrefutável na tecnologia. Devem também controlar totalmente as suas emoções e abster-se de lhes permitirem que lhes

governem o seu comportamento. Devido a isto, a tomada de decisões requer o uso de inteligência emocional podendo recorrer como ferramenta a utilização de perguntas focadas na solução e não no problema (Alzoubi & Aziz, 2021). Muitas das vezes, termos negativos representam pontos de vista que restringem em vez de permitir a ação. Caso haja perguntas não respondidas, a inexistência de respostas pode fazer com que muitas crenças acabem por ser restritivas (Cristina-Mihaela, 2000). Independentemente das capacidades reais de cada um, as crenças limitantes tendem a induzir o seu desempenho a confirmar as previsões negativas, uma vez que as capacidades são, na sua maioria, inibidas. A maioria das nossas crenças essenciais está codificada neste "software da mente" que foi aprendido principalmente através de vários tipos de socialização ao longo da primeira infância, isto é, até aos sete anos de idade. Como resultado, as culturas nacionais são relativamente estáveis e resistentes à mudança. «A diversidade nas equipas também pode levar a um disfuncionamento nível de conflito que torna a implementação de inovações mais difícil» (Rossberger & Krause, 2015, p. 28). Assim, «as crenças limitadoras atrasam ou impedem as pessoas de fazer coisas» (Cristina-Mihaela, 2000, p. 754). Contudo, é preciso a existência de autoconsciência. Este conceito pode surgir no individuo como uma atitude *top-down*, advindo de um pensamento ou *bottom-up* o qual advém de elevados estímulos. O mesmo conceito de autoconsciência ainda engloba outros tópicos como a autoconsciência de alterações físicas e avaliação cognitiva das alterações fisiológicas e dos estímulos. Há padrões de resposta fisiológica específicos a determinadas emoções que podem ser captados no limite. Uma emoção que é influenciada por uma excitação fisiológica será sempre uma emoção demasiado fraca para ser sentida. Outro ponto a considerar é o facto de se poder antecipar a força do estado de sensibilidade subjetiva a ser afetada, tais como o foco de atenção, uma vez que o nível de excitação percecionado é suscetível de ser afetado por uma variedade de fatores para além da gravidade da reação fisiológica periférica (Reisenzein, 1983). No que toca aos estímulos emocionais esses «provocam um padrão de reação cujo núcleo é um impulso de ação específico da emoção» (Reisenzein, 2006, p. 936).

Pessoas, neste caso líderes, que saibam gerir as suas emoções de forma inteligente conseguem mais facilmente encontrar melhores formas de aumentar a eficiência em espaço laboral que levará à descoberta de capacidades onde poderão dar aso a novas inovações na organização. Assim como «incentivar os funcionários a falar e a assumir riscos ajuda naturalmente na criação de uma cultura de inovação» (Paruchuri & Asadullah, 2018, p. 92). A probabilidade dos liderados serem afetados por conflitos e incerteza de tarefas no trabalho,

incluindo o comportamento de uma comunicação passivo-agressiva é menor se os mesmos forem emocionalmente inteligentes.

A gestão das emoções de forma inteligente surge no âmbito organizacional como um ponto que todos os *stakeholders* devem deter, uma vez que será essa competência que permitirá comunicações eficazes, resolução de conflitos, superação de desafios, convivências e combater o stress diário (Paruchuri & Asadullah, 2018).

A programação neuro-linguística é uma ferramenta que se bem utilizada pode ajudar a beneficiar capacidades interpessoais de resolução de problemas e conflitos. O termo "programação neuro-linguística" (PNL) refere-se a um método de programação cerebral através do uso da linguagem; ajuda os indivíduos a desenvolver a capacidade psicológica de compreender e influenciar a forma como os outros agem. Ao analisar como os indivíduos funcionam, a PNL é utilizada para ajudar as pessoas a tornarem-se mais flexíveis e criativas, desenvolver comportamentos mais autónomos e aumentar as suas hipóteses de sucesso (Çinar & Baykal, 2021). As empresas que encorajam o pensamento criativo dos colaboradores para que estes possam abordar os desafios de novas perspetivas são as mais aptas e recetivas à mudança organizacional (Mokhber et al., 2018). Há uma série de conceitos psicológicos como a modelação carismática, preocupação individual, impulso inspirador e o estímulo intelectual sobre o local de trabalho que podem afetar a forma como o trabalho criativo é feito nas empresas (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Os líderes conseguem resolver conflitos entre colaboradores utilizando os canais adequados de comunicação de uma forma mais correta e educada. Ao concentrar-se na criatividade em vez das técnicas convencionais de resolução de problemas, a PNL harmoniza o padrão de discurso, as palavras utilizadas e a linguagem corporal. As capacidades de resolução de problemas, ideias gerais e sentimentos sobre questões da vida, e esquemas emocionais e cognitivos têm um papel na forma como alguém aborda um problema. Assim, quando tratado corretamente, o conflito não é visto como um problema, mas antes como um passo para a resolução de questões decorrentes de discrepâncias de conhecimento e opinião (Çinar & Baykal, 2021). Tendo isto em conta, a PNL é geralmente algo que pode ajudar a organização a melhorar o desempenho e a eficiência do seu pessoal, bem como a eficácia organizacional global.

Assim, «as organizações devem estar conscientes do impacto da inteligência emocional de cada empregado no seu comportamento e desempenho no trabalho» (Paruchuri & Asadullah, 2018, p. 95).

2.3 Inovação Organizacional

A inovação organizacional é o desenvolvimento ou aceitação de um conceito ou comportamento que é novidade para a organização (Mokhber et al., 2018). É a chave para a diferenciação que, conseqüentemente, depende de como aplicada, pode trazer vantagem competitiva à empresa, podendo até vir a atingir uma vantagem competitiva sustentável.

A inovação nas organizações pode se definir consoante Engelman e Gonçalves (2016, p. 41) como «o estágio do uso de uma nova ideia, como a materialização de uma nova ideia de produto em um protótipo, bem como posterior produção e comercialização (bem-sucedida)».

A mesma depende tanto dos esforços individuais como de grupo para utilizar o conhecimento, as competências e a informação de forma a produzir aplicações das ideias novas e distintas para construir bens, serviços, processos, etc. (Dunne et al., 2016).

De acordo com Lendel, Hittmár e Siantová (2015, p. 862) este conceito é «um processo de reconhecimento das necessidades dos clientes e das oportunidades de inovação, gerando ideias de inovação e a sua elaboração, trabalho com informação e conhecimento sobre inovação, realização de atividades de inovação e assegurar a extensão bem-sucedida da inovação entre os clientes». Ainda o mesmo autor define inovação como um método de análise de falhas e desvios ao longo de cada fase do processo, conhecido como mecanismo integrado de aprendizagem.

Uma das formas mais eficazes «de maximizar as capacidades de inovação de serviços é através da partilha de conhecimentos, trabalho em rede, e excelente organização de equipas» (Paruchuri & Asadullah, 2018, p. 92). Contudo, deve haver uma necessidade de existência de, pelo menos, dois pontos de vista opostos para que o processo de inovação possa começar.

De acordo com alguns escritores como Engelman e Gonçalves (2016), a produção ou desenvolvimento de ideias é o primeiro passo no processo de inovação, que por sua vez compreende múltiplas fases, incluindo a partilha e a implementação. Outro passo relevante referenciado por Simpson, Siguaw e Enz (2006, p. 8) é a «capacidade de antecipar as necessidades dos consumidores e responder melhor do que os concorrentes deverá gerar benefícios significativos para as empresas orientadas para a inovação.»

Além disso, o foco das características inovadoras é a motivação dos trabalhadores. O termo "motivação" refere-se tanto à intensidade como ao foco dos esforços de um colaborador. Um

estilo de liderança conhecido como liderança transformacional pode aumentar a motivação dos seguidores e concentrar os esforços dos empregados no sucesso da inovação (Amabile, 1998). Ao criar uma visão motivadora a alcançar para além da norma, os líderes transformacionais também fornecem orientação. Se existe uma paixão pela inovação e um desejo de mudança entre os colaboradores, os líderes devem simultaneamente encorajar e canalizar estes fatores motivadores, enquanto se empenham em complementar ações que promovem a estabilidade. (Bledow et al., 2011).

«A inovação requer comunicação e sobretudo informação útil devido a “interdependências relacionadas”»(Vuori & Huy, 2016, p. 10). Um processo de inovação é desenvolvido por uma equipa de indivíduos que trabalham para um objetivo comum. Como resultado, o processo de inovação ou os seus resultados podem ter ramificações significativas para o bem-estar das pessoas, e diversos grupos empenhados na inovação podem experimentar emoções intensas.

O impacto interativo da geração e transformação de ideias ocorre quando os trabalhadores se sentem bem-vindos e acolhidos a propor novas ideias sem se preocuparem com o facto de que estas serem avaliadas, ou até mesmo julgadas, injustamente pela empresa e pelo gesto de topo. «Nas últimas duas décadas, a intensa concorrência e a tecnologia têm tido determinantes na formação da indústria empresarial, tornando a inovação mais crítica do que nunca» (Chin et al., 2012, p. 2).

O processo de inovação tem também em conta o elemento de aprendizagem, que deve contribuir para uma melhoria contínua do processo. Notando que, consoante Lendel et al. (2015), considera que a aprendizagem como um ponto crítico na gestão de inovação uma vez que este processo é uma tarefa desafiante para os gestores da empresa. O facto de muitas vezes as empresas serem incapazes de gerir um processo de inovação advém, por exemplo, da falta de especialização, falha no fluxo de informação, insuficiência formação e motivação dos empregados (Lendel et al., 2015). Todos os fatores referidos anteriormente não afetam somente os gestores de topo e intermédios, mas também os colaboradores e clientes a quem a organização quer fornecer valor. «Num ambiente intensamente competitivo, os clientes podem fácil e rapidamente mudar para outros produtos e prestadores de serviços. Isto faz com que as PME's tentem de se envolverem com os seus clientes mais difíceis» (Chin et al., 2012, p. 5).

O comportamento de encorajar a inovação deve incluir a partilha de práticas, procedimentos, leis e políticas, por exemplo. Devido ao facto de os líderes estabelecerem objetivos organizacionais, decidirem se devem abraçá-los ou não, implementar novos métodos de realização dos seus trabalhos, e inspirar a força de trabalho, conclui-se que os comportamentos inovadores estão intimamente ligados ao estilo de liderança em causa (Mokhber et al., 2018). Consequentemente, uma melhor comunicação provinda destas razões criará um melhor clima organizacional que contribuirá positivamente para a decisão de inovar.

Segundo Barney, 1991 e Wernerfelt, 1984 em Stock et al. (2014) os recursos não são facilmente transferíveis entre empresas devido às diferenças na forma como cada organização os detém (heterogeneidade e imobilidade dos recursos). Devido ao seu potencial de inovação, as empresas que têm acesso a recursos valiosos, pouco comuns, difíceis de imitar e não substituíveis, são suscetíveis de ter uma vantagem sobre os seus concorrentes uma vez que essa orientação para a inovação numa empresa cria consciência da marca no mercado, aumentando o seu valor. Um estilo de Liderança inovadora e práticas de recursos humanos são cruciais para ganhar uma vantagem competitiva através da inovação, porque produzem capacidades especializadas que os rivais têm dificuldade em replicar.

Para que a criatividade e, conseqüentemente, a inovação possa decorrer é fundamental que a organização crie o ambiente apropriado. Logo, é crucial compreender como aspetos psicológicos como as emoções podem ter impacto (Engelman & Gonçalves, 2016). A formação e o desenvolvimento centrados na inovação dotam os trabalhadores das competências necessárias, tais como o know-how e as capacidades para se envolverem em atividades criativas (Atuahene-Gima, 1996). Estes métodos devem transmitir o valor da inovação, para além das iniciativas regulares de formação e desenvolvimento que se concentram nas capacidades técnicas e criativas. Assim, a formação e o desenvolvimento centrados na inovação dão aos funcionários da função de Investigação e Desenvolvimento (I&D) as competências e a consciência necessárias para se envolverem em cooperação interfuncional e, subsequentemente, criarem produtos criativos (Stock et al., 2014). Sem estas ferramentas os líderes irão se deparar com a dificuldade de gerir pessoas em ambientes complicados.

Simonton (1992) criou um modelo de ambiente de equipa para a criatividade, de forma a captar os processos psicológicos sociais ligados à invenção nas equipas. O autor nomeia

quatro conceitos essenciais: visão, segurança participativa, um ambiente que fomenta a excelência, e padrões e apoios inovadores. A “ideia de visão” representa uma visão que deve ser desenvolvida dentro do próprio grupo, e todos na organização devem partilhar as suas ideias para encorajar a criatividade. A visão de um grupo deve também evoluir continuamente, ser reavaliada. A “segurança participativa”, ou seja, um ambiente amigável que promova o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões - aumenta a influência, interação e comunicação dos colaboradores. A frase "clima de excelência" refere-se a um ambiente onde se faz um excelente trabalho de acordo com a missão do grupo. O conceito "normas e apoio à inovação" refere-se ao nível de expectativas e reconhecimento que são tornados públicos, bem como ao nível de assistência tangível que é prestada ao pessoal que pretende alterar as suas circunstâncias de trabalho, isto é, ao apoio verbal direto, trabalhar em conjunto com colegas de trabalho para gerar novas ideias, ou atribuir tempo e recursos são exemplos de ajuda que podem ser oferecidos.

Uma empresa não pode ser inovadora se não tiver colaboradores criativos e não formar equipas para estimular as capacidades inventivas e criativas dos mesmos.

“Mesmo quando numa organização há pessoas criativas, ela não garante equipas inovadoras. É uma condição necessária, mas não suficiente por em si” (Ferruzca, Monguet Fierro, & Trejo Omeñaca, 2013, p. 30).

O grau de responsabilidade pessoal que as pessoas têm pelo seu trabalho é uma coisa que inspira a criatividade tal como dizem Anderson e West (1998) em Dunne, Aaron, McDowell, Urban, e Geho (2016). «Um ambiente orientado para a inovação levará provavelmente a um maior prazer, autorrealização e satisfação profissional por parte dos empregados que permanecem nesta situação de trabalho desafiadora, exigente, mas intrinsecamente satisfatória.», havendo ainda um maior compromisso por parte dos mesmos. (Simpson et al., 2006, p. 10). Contudo, «os trabalhadores incapazes de se adaptarem a um ambiente orientado para a inovação podem experimentar elevados níveis de stress e insatisfação» (Simpson et al., 2006, p. 13).

De acordo com Zhang e Bartol (2010), investigadores que estudaram as teorias de motivação descobriram que a motivação intrínseca em vez do incentivo extrínseco era mais suscetível de fomentar a criatividade (Dunne et al., 2016).

Tal como a ideologia de Sung e Choi (2012) são referidas em Dunne et al. (2016, p. 4878) «o conhecimento coletivo maximiza a criatividade do grupo apenas quando os conhecimentos dos membros da equipa são utilizados para resolver problemas». Semelhante a isto, a capacidade de um grupo aplicar eficazmente o seu conhecimento coletivo depende de indivíduos com memória transitiva ou com consciência de quem sabe o quê. A fim de desfrutar da vantagem criativa de trabalhar em conjunto, é também necessário que os membros do grupo partilhem entre si as informações que possuem

Uma vez que os processos de grupo devem estar interligados e os membros do grupo devem confiar uns nos outros para realizar o seu potencial criativo, as organizações de grupo devem também ser dinâmicas (Dunne et al., 2016).

«O impacto de um líder na inovação de novos produtos também depende sobre a forma como o líder comunica com os seus seguidores.» (Dunne et al., 2016, p. 4878).

Mayfield (2004) afirma que a criatividade ocorreu especificamente quando a comunicação do líder dava instruções claras sobre objetivos e tarefas, ao mesmo tempo que simpatizavam com as necessidades dos subordinados e um método para ajudar os subordinados a compreender as normas do grupo. O *feedback* efetivo e o reconhecimento dos líderes aos seguidores são cruciais para reforçar o comportamento respetivo e promover a inovação (Dunne et al., 2016).

«Deve ainda estabelecer de um clima pró-inovação para o desenvolvimento de ideias inovadoras, criando espaço para a abertura discussão de ideias inovadoras e trabalho em equipa e criar um mecanismo de seleção de ideias inovadoras adequadas, a fim de evitar a duplicação e perda de ideias inovadoras» (Lendel et al., 2015, p. 865).

Noutra perspetiva, as organizações que encorajam a inovação podem assim deparar-se com uma série de perigos notáveis, incluindo demasiadas alterações efetuadas com o objetivo de efetuar mudanças, risco de mercado, oposição dos empregados, e despesas mais elevadas. A questão é que os membros do pessoal podem estar excessivamente preocupados em ser criativos e negligenciar as suas responsabilidades primárias. É possível concentrar-se demasiado na inovação e negligenciar princípios comerciais sólidos.

«O desenvolvimento, a adoção e a implementação de inovações envolvem um risco de mercado considerável» (Simpson et al., 2006, p. 12). Uma organização que valoriza a inovação deve criar uma atmosfera que fomente e apoie a inovação contínua como já referido anteriormente. Um processo de inovação não demonstra ser um processo “fácil”, gera a necessidade de um grande grau de adaptação, o que pode proporcionar desconforto ou até mesmo afugentar colaboradores. Este ambiente inovador é normal que traga ou aumente o «stress organizacional enquanto a velocidade da inovação de produtos diminui o stress organizacional.» (Simpson et al., 2006, p. 13).

Contudo, «uma visão mais equilibrada das consequências da orientação para a inovação facilitaria as escolhas de gestão» (Simpson et al., 2006, p. 11).

Em suma, as emoções servem de fonte de inspiração para a conceptualização de ideias para bens e serviços. O fulcral para a sobrevivência da organização é a sua capacidade de criatividade e inovação. Para garantir a sua vantagem competitiva sobre os seus rivais, o líder deve ser imaginativo e original na sua tomada de decisão em inovar (Chin et al., 2012).

2.3.1 Gestão de conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) emerge nos anos 90. Face à definição dada por Donate e de Pablo (2015, p. 3) a GC «é um conjunto de atividades, iniciativas, e estratégias que as empresas utilizam para gerar, armazenar, transferir e aplicar conhecimentos para a melhoria do desempenho organizacional.»

O objetivo básico da utilização de GC por uma organização é tomar consciência do seu conhecimento, tanto pessoal como coletivamente, e reformular-se de modo a fazer o melhor uso possível da informação que a empresa tem ou é capaz de adquirir. Organizações de todo o mundo criam e implementam projetos GC baseados em conceitos da mesma área, por exemplo para identificar novos bens e soluções para os seus consumidores.

Quando uma organização tem uma visão baseada no conhecimento, «o conhecimento é o principal recurso estratégico, o qual, quando corretamente gerida, permite à empresa criar valor a partir da sua exploração de produção» (Donate & de Pablo, 2015, p. 2).

Outro elemento crucial é o comportamento de liderança, uma vez que os líderes influenciam significativamente a direção e o sucesso da GC dentro das suas empresas. Os principais

objetivos de um líder orientado para o conhecimento são, por exemplo, promover a aprendizagem incentivando os funcionários intelectualmente e proporcionando desafios, institucionalizar a aprendizagem através da oferta de incentivos e formação, fomentar uma cultura pré-aprendizagem que aceite erros e promova o envolvimento através de linhas funcionais e disciplinares, e criar mecanismos de transferência, armazenamento e aplicação do conhecimento. Isto implica que não exista uma "melhor cultura" para a invenção e que várias culturas podem fomentar a inovação. Isto significando que diferentes culturas têm diferentes conjuntos de características de líder que contribuem para o sucesso da inovação. Os líderes devem ter um conhecimento profundo da cultura em que operam e comunicar com pessoas de diversas origens culturais, a fim de adaptarem o seu estilo de liderança às normas culturais (Bledow et al., 2011). A modelização de papéis fomenta um sentimento de maior propósito que se aplica tanto aos líderes como aos seguidores, fazendo da criatividade um desejo (Donate & de Pablo, 2015).

Assim, a liderança orientada para o conhecimento é uma ferramenta essencial que combina estilos de liderança transformacionais e transacionais com componentes de comunicação e motivação. Pode também ser considerada, neste caso por Naqshbandi e Jasimuddin (2018, p. 2), como «uma atitude ou ação, observada ou imputada, que induz a criação, partilha e utilização de novos conhecimentos de uma forma que parece para trazer uma mudança no pensamento e resultados coletivos». Para alcançar os objetivos de conhecimento da organização como um todo, os líderes devem ajudar os seus seguidores na aprendizagem e utilização da informação. A empresa requer uma mistura de estilos de liderança de gestão (transacional e instrumental) e visionária para gerir tanto o conhecimento explícito como o conhecimento tácito em ambientes criativos. Para que os trabalhadores da empresa compreendam como as suas atividades de CG apoiam a manutenção da comunicação, os executivos devem servir como conselheiros. Além disso, é necessária uma comunicação eficaz para que os líderes derrubem as fronteiras através das equipas e transmitam adequadamente ao pessoal o que se espera deles em termos do seu trabalho.

Por um lado, os líderes podem estabelecer circunstâncias que permitam aos participantes aperfeiçoar e praticar as suas capacidades de manipulação de informação, oferecer os seus próprios recursos de conhecimento únicos, ou ter um acesso mais rápido ao conhecimento pertinente. Por outro lado, podem levar a apropriação de informação, à rivalidade em vez de colaboração, e a uma série de outras atitudes prejudiciais para as empresas produtoras de

conhecimento, os comportamentos de liderança podem proporcionar desafios significativos ao desenvolvimento e utilização do conhecimento.

Logo, «quanto maior for o nível de liderança da empresa orientada para o conhecimento, tanto mais a empresa desenvolverá práticas de KM, o que, por sua vez, afetará positivamente desempenho em inovação.»(Donate & de Pablo, 2015, p. 5)

«As despesas para a inovação em si não refletem a sucesso da empresa em gerar "resultados", mas antes a sua “vontade” de apoiar a inovação.» (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, p. 467)

Em suma, «a transferência de conhecimento e a sua aplicação são fatores essenciais de sucesso para o desenvolvimento de um novo produto» (Donate & de Pablo, 2015, p. 3).

2.3.2 Inovação como orientação estratégica do líder

«Uma gestão eficaz dos processos de inovação deve identificar os pontos fracos (lacunas) e tomar medidas para os eliminar.» (Lendel et al., 2015, pp. 864–865). Além disso, deve ser capaz de alertar os indivíduos responsáveis sobre as inovações pois a possibilidade de gerir com sucesso o processo de inovação na empresa pode ser aumentado se os riscos forem rapidamente identificados e preparados para tal. Aqui torna-se relevante a empresa ter consciência da importância de uma revisão estratégica e planeamento os quais podem ajudar em processos de implementação particularmente sobre a inovação incremental.

Um conjunto de crenças e compreensões comuns a toda a organização que servem de base e guiam "todas as estratégias e ações organizacionais, incluindo as que estão embutidas nos sistemas formais e informais, comportamentos, competências e processos da empresa" constitui uma estrutura de conhecimento orientada para a inovação.

Exemplos de estratégias potenciais citados por Bledow et al. (2011, p. 23) passam por «aumentar a frequência da comunicação dos empregados com pessoas externas a uma equipa ou organização, proporcionando aos empregados exposição a novos conhecimentos, desafiando pontos de vista estabelecidos numa forma não ameaçadora, atuando como um modelo de criatividade.»

Matthews e Bucolo (2013) mais acrescentam que o estabelecer de uma estratégia organizacional para a inovação em design, bem como o aumento do conhecimento organizacional sobre as vantagens dos métodos criativos contribuem ambos para a organização.

Investir nesse setor ou na geração de novos produtos pode não ser 100% eficiente se os colaboradores não forem geridos de forma adequada. «Os investimentos estruturais podem ser apenas um pequeno passo no sentido de facilitar a cooperação» (Stock et al., 2014, p. 925).

2.4 Hipóteses de investigação

A importância da liderança na promoção de uma cultura inovadora tem atraído recentemente muita atenção. Tanto estudantes da área como os profissionais concordam que as emoções dos líderes, bem como a sua capacidade de as controlar e expressar com êxito, têm um impacto significativo no grau de inventividade das suas equipas e organizações. No entanto, o âmbito desta influência e os processos exatos através dos quais funciona ainda estão a ser investigados. Ao analisar os efeitos diretos e indiretos da emoção do líder em vários aspetos da inovação organizacional, esta investigação pretende contribuir para este corpo de conhecimento.

Neste capítulo, discutimos as nossas hipóteses de estudo e apresentamos uma justificação convincente para o seu desenvolvimento, lançando as bases para a nossa análise de dados e conclusões posteriores. A nossa viagem tenta colmatar a lacuna de conhecimento entre a teoria e a prática, permitindo que os líderes utilizem os seus sentimentos como combustível para a inovação organizacional.

Começamos este capítulo por delinear as hipóteses de investigação cruciais que servem de base à nossa investigação.

Os líderes servem de modelo, inspiram e facilitam. Para lidar com a informação e, em última análise, ter sucesso, os líderes devem misturar estilos de liderança. Pode ser restritivo utilizar apenas um estilo (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018). Dependendo do ambiente social, político e cultural, a liderança pode assumir muitas formas diferentes.

Sugere-se que a liderança é essencial para o desenvolvimento e o sucesso das organizações porque reflete o comportamento humano numa variedade de circunstâncias, incluindo: o ambiente, a situação, a personalidade, as emoções e a criatividade. Apresenta-se aqui a seguinte hipótese:

H1: A inovação organizacional beneficia da liderança transformacional.

Além disso, de acordo com Paruchuri e Asadullah (2018, p. 95), "as organizações devem estar cientes do impacto da inteligência emocional de cada funcionário em seu comportamento e desempenho no trabalho". Aqui, sugere-se a investigação das seguintes hipóteses:

H2: Gerir as emoções de uma pessoa tem um impacto favorável na sua eficácia como líder no local de trabalho.

H3: A inteligência emocional de um líder tem um impacto direto nos seus seguidores.

Uma vez que a gestão da inovação é uma tarefa difícil para os gestores de empresas, a aprendizagem é uma componente crucial. Por exemplo, a falta de especialização, a quebra no fluxo de informação, a formação inadequada e a fraca motivação dos funcionários contribuem para o facto de as empresas terem frequentemente dificuldades em gerir um processo de inovação (Lendel et al., 2015). De acordo com Matthews e Bucolo (2013), a criação de uma estratégia organizacional para a inovação do design e a expansão da consciência organizacional dos benefícios dos processos criativos beneficiam a organização.

As seguintes hipóteses são apresentadas aqui:

H4: A gestão da emoção influencia favoravelmente as decisões de inovação;

H5: Uma maior partilha de informação fomenta a criatividade.

3. Método e Procedimentos Metodológicos

3.1 Método

Consoante Mazucato (2018) a abordagem específica que a investigação deve seguir de forma a resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento é através de um conjunto de procedimentos sistemáticos. O método científico torna-se assim imprescindível no desenvolvimento de um trabalho de investigação.

A estratégia, objetivo e técnicas utilizadas na metodologia de investigação científica podem ser categorizadas e caracterizadas. Tendo em conta os objetivos de investigação anteriormente propostos, é utilizado no estudo o método de investigação explanatório uma vez que são estudo das relações causa/efeito apresentando explicações para esta realidade empresarial. Será também aplicado o método dedutivo, mais especificamente o método hipotético-dedutivo visto se estar a testar a teoria num modelo teórico pré-existente cujas hipóteses foram construídas através de literatura uma vez estar a testar a teoria já existe e aplicando-a para recolha de dados, havendo a necessidade de explicação das relações de causalidade entre as variáveis (Alan, 2022). Este método ajuda a que no final seja mais fácil tirar conclusões sobre a validade ou não validade das hipóteses (Sprenger, 2011). Este tipo de estudo permite ainda que, durante a verificação das hipóteses, tal como dito anteriormente, se vá recolhendo informação de formar ativa e encaminhada pela própria teoria. Tratando-se um estudo em função da natureza dos dados (quantitativo), nomeia-se este estudo como empírico com o objetivo de através dos dados saber o que é provável e geral, ou melhor descrevendo, determinar a generalidade da regularidade desta relação entre variáveis (Dan, 2017). Sendo um estudo de natureza quantitativa irá utilizar-se instrumentos estatísticos, como SPSS, de forma a se confirmar ou não as hipóteses definidas. No estudo, utilizei os seguintes testes para analisar os dados: Correlação Tau-b de Kendall: Para compreender as relações entre diferentes variáveis de interesse; Teste U de Mann-Whitney: Para comparar dois grupos ou condições independentes numa determinada variável; Teste de Kruskal-Wallis: Para comparar três ou mais grupos ou condições independentes numa variável específica; Teste de normalidade: Para verificar se os dados seguem uma distribuição normal e a análise do intervalo de confiança: Para determinar a precisão das estimativas e o nível de incerteza associado aos resultados.

Em suma, estes testes são utilizados na investigação quantitativa quando os dados não estão em conformidade com os pressupostos dos testes paramétricos (como a normalidade e a igualdade de variância). Os testes não paramétricos, tais como a correlação Tau-b de Kendall, o teste U de Mann-Whitney e o teste de Kruskal-Wallis, oferecem substitutos fiáveis para os testes paramétricos convencionais e são adequados para examinar variáveis ordinais ou dados que não são regularmente distribuídos.

Estes mesmos testes ajudaram-me a tirar conclusões significativas dos dados e a fazer interpretações informadas para o meu estudo.

A ideia de IE tem recebido muita atenção recentemente na área da liderança. Os efeitos favoráveis da inteligência emocional na moral dos colaboradores, no seu envolvimento e no desempenho organizacional global levaram a uma maior compreensão do papel da inteligência emocional na liderança. Esta estratégia promove o sentido de compromisso e responsabilidade dos membros da equipa, ao mesmo tempo que aumenta o empenho dos trabalhadores.

3.2 Procedimentos metodológicos

A dinâmica da liderança é significativamente moldada pelo contexto global. Num mundo que está a mudar rapidamente, os líderes têm de lidar com desafios difíceis, incluindo desenvolvimentos tecnológicos, problemas sociais e ambientais e mudanças geopolíticas. Para ultrapassar com êxito estes obstáculos, os executivos têm de demonstrar adaptação, resiliência e uma mentalidade virada para o futuro.

3.2.1 Amostra

Face a toda esta incerteza as PME's têm que se adaptar e uma das abordagens possíveis para o fazer é através da inovação.

Em 2021, as PME's, em Portugal representam 99,9% das empresas (PORDATA, 2023) de acordo com o Decreto-lei 372/2007 de 6 de novembro (Tabela 3.1):

Tabela 3.1 Caracterização de uma PME

Categoria	Número de Funcionários	Volume de Negócios Anual	Total do Balanço Anual
Microempresa	< 10	≤ €2 milhões	≤ €2 milhões
Pequena Empresa	< 50	≤ €10 milhões	≤ €10 milhões
Média Empresa	< 250	≤ €50 milhões	≤ €43 milhões

Fonte: Adaptado de PORDATA

O sector tecnológico em Portugal tem registado um crescimento e desenvolvimento significativos nos últimos anos.

Consoante dados do INE (2023), o setor para o ano em estudo, 2021, registou um total de 1 930 PME's em falência ou insolvência. Perto de 50% das falências foram empresas que já se encontravam num escalão de idades compreendido entre os 6 e 19 anos. Apesar de ter sido um dos anos de pandemia, não foi o que se registaram maior número de falências. Pelo contrário, houve muito mais falências nos anos compreendidos entre 2015 e 2018. Para o setor e ano em análise, decretaram falência ou insolvência cerca de 22 empresas, equivalente a uma variação de -1,3% face a 2015. As 22 empresas constituíram um peso de 1,4% do total das empresas falidas em 2021. Maior percentagem das falências e insolvências foram registadas nas regiões Centro e Área Metropolitana de Lisboa.

Face aos nascimentos e PME's no país, ainda no ano de 2021, totalizaram-se cerca de 2102 novas empresas, apontando para uma taxa de variação de 26,5%, face ao ano anterior. Das 1 359 035 empresas ativas em Portugal em 2021, 187 036 foram constituídas nesse ano, um aumento de 21,2% face ao ano anterior. A indústria das tecnologias e comunicações foi a que registou o maior aumento de novas constituições de empresas em 2021 (+26,5%).

3.2.2 Recolha de dados

Uma amostra em investigação é um conjunto de pessoas ou coisas que são escolhidas de uma população mais ampla. A amostra é utilizada para obter informações e tirar conclusões sobre a população de onde foi retirada (Trochim, 2023). Os investigadores escolhem uma amostra representativa que lhes possa fornecer informações sobre a comunidade como um todo, porque normalmente não é possível ou viável recolher dados de toda a população.

Neste estudo a população considerada são todas as PME's de Sintra do setor tecnológico. A amostra, constituída por 17 empresas, é uma amostra de conveniência, isto é, as que se encontram disponíveis para resposta das 36 empresas inquiridas.

A escolha da amostra seguiu a partir da decisão de estudar o setor tecnológico o qual engloba subsectores como: Comércio por grosso de equipamentos das TIC's; Comércio a retalho de equipamentos das TIC's, em estabelecimentos especializados e outras atividades relacionadas com TIC's.

Após a decisão, foi através da ferramenta SABI que foram recolhidos os dados em Portugal de 2021, nos quais se conclui que existem 4573 PME's do setor em estudo. Posteriormente foram consideradas equipas com mais de 4 colaboradores, nas quais a amostra ficou reduzida

a 1084 empresas. Filtrando para PME's do setor em Lisboa, o SABI totalizou 384 empresas. O número apesar de aliciante era uma amostra demasiado ambiciosa para a probabilidade de sucesso de respostas que desejava. Assim sendo, a amostra foi restringida para o concelho de Sintra, onde totalizam 43 empresas.

O envio às 43 tornou-se inviável pois algumas empresas já não existiam e outras não tinham meios de contacto disponíveis. Acolhendo, no fim do processo, o total de 17 respostas ao questionário.

Para a recolha das respostas foram enviados três emails por semana durante um mês às empresas *target* do estudo. Seguidamente procedeu-se a contactos telefónicos a toda a amostra que não tinha dado *feedback* a solicitar a participação no estudo a decorrer. Algumas empresas não demonstram interesse em ajudar no estudo dado que a população conseguida para o estudo ficou menor.

O questionário foi criado com um o objetivo de haver apenas cinco questões para cada variável em estudo, totalizando 15 questões (Tabela 3.2), já anteriormente testadas por investigadores (Tabela 3.3). As questões relacionadas com a liderança pretendiam obter informações do tipo de liderança utilizada pelo líder organizacional. Outras cinco questões sobre inovação prendiam-se com o objetivo de perceber as ações que levam à criatividade e consequentemente à própria inovação. As restantes perguntas, sobre gestão da emoção, foram inseridas no questionário de forma a conhecer a inteligência emocional do líder.

Tabela 3.2 Perguntas do questionário em escala de Likert

	ID	Descrição
Liderança	L1	Recompenso os meus seguidores quando partilham e aplicam os seus conhecimentos.
	L2	Converso sobre os valores e crenças mais importantes para mim.
	L3	Realço a importância de ter um forte sentido de missão.
	L4	Vou além do meu próprio interesse para o bem do grupo.
	L5	Tenho por hábito comunicar com todos os membros da minha equipa, para melhoria das relações intra organizacionais.
Inovação	I1	A minha equipa é encorajada por mecanismos de partilha de conhecimentos baseados nas suas experiências e fracasso, aquando oportunos.
	I2	A minha equipa expõe a sua criatividade no trabalho quando lhe é dada a oportunidade.
	I3	Apresento soluções criativas para os problemas.
	I4	Sou flexível no tratamento de mudanças organizacionais.
	I5	Ajo com prontidão sobre as oportunidades.
Gestão da emoção	GE1	Os meus seguidores são colaboradores motivados.
	GE2	Reconheço as emoções e os seus devidos efeitos nos meus seguidores.
	GE3	Conheço as forças e fraquezas de cada um dos meus colaboradores.
	GE4	Mantenho sob controlo as minhas emoções e impulsos perturbadores.
	GE5	Procuro criar sinergias de grupo na prossecução de objetivos coletivos.

O estudo estatístico foi desenvolvido através de questionário com questões aplicadas em estudos validados, fiáveis e credíveis do passado (Tabela 3.3) com escala já praticada, mais especificamente, a escala de Likert.

Tabela 3.3 Tabela da fonte de autores utilizados no questionário

Tópicos	Fontes
Liderança	(Donate & de Pablo, 2015); (Wang & Wang, 2012); (Taherparvar, Esmailpour, & Dostar, 2014); (Carney, Cuddy, & Yap, 2010); (Xirasagar, 2008).
Gestão da emoção	(Hess & Bacigalupo, 2011); (Mishar & Bangun, 2014); (Boyatzis & Sala, 2004)- Modelo de Goleman 2001
Criatividade/Inovação	(Tierney, Farmer, & Graen, 1999); (Donate & de Pablo, 2015); (Wang & Wang, 2012); (Taherparvar et al., 2014); (Naqshbandi, Kaur, & Ma, 2015).

As informações recolhidas no questionário foram analisadas, documentadas em tabelas e gráficos através da plataforma SPSS e, em seguida, submetidas a uma análise.

Cada participante classificou a sua concordância, satisfação ou perceção sobre um conjunto de afirmações utilizando uma escala de Likert predefinida (concordo totalmente, concordo, neutro, discordo, discordo totalmente). Depois de obter as respostas, foi garantido que não existia respostas em falta ou incompletas.

3.2.3 Modelo

A figura seguinte (Figura 3.1) representa a correlação entre as hipóteses em estudo nesta investigação. Esta representação visual tem como objetivo fornecer uma visão geral concisa das relações e ligações que existem entre estas hipóteses. Ao examinar a interação entre estas hipóteses, podemos obter uma compreensão mais profunda da dinâmica subjacente e dos potenciais impactos nos resultados da nossa investigação.

Através de uma análise cuidadosa e da recolha de dados, identificámos um conjunto de hipóteses que constituem a base do estudo. Ao examinar as suas correlações, podemos descobrir potenciais associações, dependências ou influências entre estas hipóteses, lançando luz sobre a complexa teia de relações no domínio de investigação. As linhas representam a força e a possível direção das correlações.

É importante notar que este gráfico serve como uma visualização inicial das correlações e deve ser interpretado juntamente com os dados de apoio e as análises estatísticas. São necessárias mais explorações e investigações para validar e aperfeiçoar estas correlações, uma vez que são parte integrante da construção de um quadro de investigação sólido.

Impacto da gestão emocional de um líder na inovação organizacional

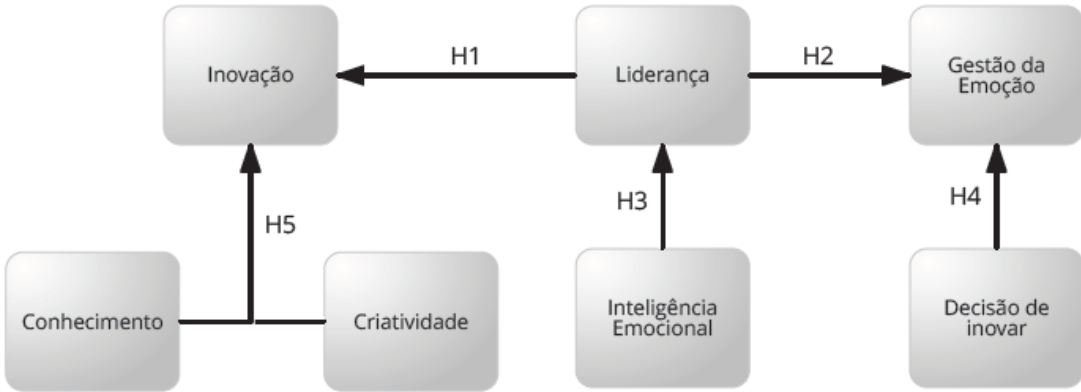


Figura 3.1 Correlação entre as hipóteses em estudo

4. Apresentação e discussão de resultados

Ao avaliar a consistência e a estabilidade de um instrumento de medição, como um questionário, o teste de fiabilidade é um estudo estatístico que pode ser utilizado. Este estudo tenta avaliar o grau em que o instrumento gera dados fiáveis e repetíveis ao longo do tempo e em várias circunstâncias (Marôco, 2018).

No caso, um Alfa de Cronbach de 0,847 (Tabela 4.1) indica que os elementos do seu instrumento de medida são satisfatoriamente coerentes a nível interno. Por outras palavras, os 15 itens da sua escala ou questionário estão a avaliar a mesma ideia ou noção fundamental, e os resultados são fiáveis e consistentes.

Tabela 4.1 Teste confiabilidade

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,847	15

Numa fase inicial de análise, foram verificados os parâmetros de normalidade. Para o teste da normalidade começaram por ser analisados os rácios da Skewness e Kurtosis a dividir pelos respetivos erros, onde ambos eram inferiores a 2%. Assim, nesta primeira análise não parecia existir grandes desvios face à normalidade da variável.

Posteriormente, e de forma a verificar as conclusões anteriormente descritas foram analisados os métodos mais comuns para determinar se um conjunto de dados segue uma distribuição normal, o teste K-S (Kolmogorov-Smirnov) e o teste Shapiro-Wilk. No entanto, os mesmos diferem ligeiramente em termos da sua aplicação e pressupostos subjacentes (Marôco, 2018).

O teste de Shapiro-Wilk apesar de se aplicar para pequenas amostras, aplica-se quando se parte do pressuposto de que os dados são contínuos e têm uma distribuição simétrica, o que pode não ser totalmente verdadeiro para dados em uma escala Likert, e se confirmou com os dados em análise.

Como os dados da escala Likert são ordinais e discretos, o teste K-S foi uma melhor opção para avaliar o pressuposto de normalidade. Este é mais adequado para avaliar a normalidade das respostas da escala Likert, pois não faz nenhuma suposição sobre a distribuição dos dados e pode lidar com dados não normais (Marôco, 2018).

De acordo com estes resultados (Tabela 4.2), a estatística do teste K-S da variável Liderança é 0,308, o que denota a maior diferença vertical entre o observado e o previsto sob o pressuposto da distribuição normal. Pondo-se que H0: Liderança segue uma distribuição normal, com um valor p de 0,000, que é inferior ao nível de significância usual de 0,05. Assim, a hipótese nula de que os dados para a variável Liderança são normalmente distribuídos é fortemente refutada.

A estatística de teste K-S para a variável Inovação é 0,469, sugerindo uma discrepância máxima maior entre as CDFs reais e previstas sob a hipótese de normalidade. Desta forma sendo H0: Inovação segue uma distribuição normal, e tendo por valor de *p-value* 0,000, que é mais uma vez inferior a 0,05, a hipótese nula é fortemente refutada. Consequentemente, os dados da inovação não têm uma distribuição normal.

Do mesmo modo, o valor do teste K-S da variável EI é 0,410, indicando uma discrepância significativa entre as CDF reais e previstas. Dado que o valor de p para os dados da gestão da emoção é 0,000, ou seja, inferior a 0,05, os dados não seguem uma distribuição normal e, portanto, recusa-se H0, sendo H0: A gestão da emoção segue uma distribuição normal.

Tabela 4.2 Testes de Normalidade K-S e S-W

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Liderança	0,308	17	0	0,757	17	0,001
Inovação	0,469	17	0	0,533	17	0
GE	0,41	17	0	0,611	17	0

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Em conclusão, os resultados do teste K-S fornecem um apoio significativo para a rejeição da hipótese nula de normalidade para as três variáveis - liderança, inovação e GE. O teste K-S revela que estas variáveis não têm uma distribuição normal.

A correlação tau-b é uma medida não paramétrica e não requer os pressupostos de normalidade ou linearidade, ou seja, avalia a importância e a direção da associação entre duas variáveis. É, assim, adequada para variáveis ordinais ou quando não se espera que a relação siga um padrão linear ao contrário da correlação Pearson (Marôco, 2018).

No caso, o coeficiente de correlação tau-b de Kendall entre a liderança e a GE é de 0,471 (Tabela 4.3), o que mostra uma ligação relativamente boa uma vez que se tratam de variáveis sociais. Para variáveis como estas os valores normais, variam entre 0,4 e os 0,7.

Tabela 4.3 Correlação entre Gestão de emoção e Liderança

		GE	Liderança	
tau_b de Kendall	GE	Coeficiente de Correlação	1	
		Sig. (2 extremidades)	.	
		N	17	
	Liderança	Coeficiente de Correlação	0,471	1
		Sig. (2 extremidades)	0,054	.
		N	17	17

Partindo do princípio de que não existe uma correlação genuína na população, o nível de significância (valor *p-value*) associado ao coeficiente de correlação reflete a probabilidade de encontrar um coeficiente de correlação tão extremo como o observado (ou mais extremo). O valor *p-value* para a análise é 0,054. Normalmente, a significância estatística é avaliada a um nível de significância de 0,05 ou inferior. O coeficiente de correlação entre GE e Liderança não é estatisticamente significativo ao nível padrão de 0,05, uma vez que o valor obtido (0,054) é apenas um pouco superior ao limiar de 0,05 (Marôco, 2018).

De acordo com o coeficiente de correlação tau-b de Kendall, a GE e a Liderança têm uma associação moderadamente positiva de 0,471. Face ao valor de *p-value* a correlação não é estatisticamente significativa. Ao avaliar estes resultados, foi fundamental ter em conta a dimensão da amostra.

Nos atuais ambientes de trabalho dinâmicos e de ritmo acelerado, a gestão emocional surgiu como um fator crítico para uma liderança eficaz, o bem-estar dos trabalhadores e o sucesso organizacional.

A liderança é um fenómeno complexo e multifacetado que influencia significativamente os resultados organizacionais, como a eficiência, o empenho e a inovação. Os líderes eficazes têm a capacidade de gerir as emoções, motivar os membros da sua equipa e criar um ambiente propício à criatividade e à assunção de riscos (Ayoko & Callan, 2010).

Assim, a motivação, quando combinada com práticas de liderança eficazes, tem um impacto direto na eficiência dos processos organizacionais. Os líderes que utilizam a motivação inspiradora, articulando uma visão bem definida, inspiram e capacitam os seus seguidores, conduzindo a um melhor desempenho das tarefas e à eficiência global (Humphrey, 2002). Ao promoverem um sentido de propósito e ao incutirem confiança nos membros da sua equipa, os líderes contribuem para a realização das metas e objetivos organizacionais (Tipu, Ryan, & Fantazy, 2012).

Consoante Roberts et al. (2010) as emoções desempenham um papel significativo no processo de liderança, influenciando as perceções dos líderes e moldando a dinâmica organizacional. Gerir as emoções dentro de um grupo é um aspeto crucial da liderança eficaz, uma vez que as manifestações emocionais têm um impacto profundo nas perceções e experiências dos seguidores. Contudo, o estudo estatístico realizado não confirma as afirmações acima referidas.

Concluindo, a gestão eficaz das emoções e da motivação não se torna fundamental para a eficácia da liderança, o empenho e a inovação nas organizações. O que permite refutar as hipóteses H2 e H3.

O output refletido na Tabela 4.4 mostra uma correlação positiva elevada entre a EM e a Inovação, tal como indicado pelo coeficiente de correlação tau-b de Kendall de 0,751. O valor *p-value* da sua análise é 0,003. O coeficiente de correlação entre as variáveis é estatisticamente significativo ao nível tradicional de 0,05, uma vez que o valor *p-value* obtido (0,003) é inferior ao limite de 0,05. De acordo com o coeficiente de correlação tau-b de Kendall, a GE e a Inovação têm uma ligação positiva elevada de 0,751 com base nos dados em análise. Dado que o valor de *p* é 0,003, esta correlação é estatisticamente significativa (Marôco, 2018).

Tabela 4.4 Correlação entre Gestão de emoção e Inovação

tau_b de Kendall	GE	Coeficiente de Correlação	1	,751**
		Sig. (2 extremidades)	.	0,003
		N	17	17
	Inovação	Coeficiente de Correlação	,751**	1
		Sig. (2 extremidades)	0,003	.
		N	17	17

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

O impacto da gestão das emoções na decisão de inovar pode ser promovido através da fomentação da criatividade e da tomada de decisão.

A gestão eficaz das emoções desempenha um papel crucial na decisão de inovar. Ao compreender e gerir positivamente as emoções, os líderes e os seus seguidores têm mais probabilidades de adotar ideias inovadoras, assumir riscos calculados e ultrapassar potenciais barreiras à inovação. Quando os indivíduos partilham os seus conhecimentos, experiências e perspetivas, isso estimula a geração de novas ideias, incentiva o pensamento diversificado e promove soluções inovadoras para os desafios (Mokhber et al., 2018).

Compreender o impacto da gestão das emoções e da partilha de conhecimentos na inovação tem implicações importantes para as organizações. Ao cultivar uma cultura emocionalmente inteligente e ao facilitar as plataformas de partilha de conhecimentos, as organizações podem aumentar a criatividade, encorajar a assunção de riscos e, em última análise, conduzir a iniciativas de inovação bem-sucedidas (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Desta forma a revisão literária juntamente com o estudo estatístico realizado, permitem aceitar as hipóteses H4 e H5.

Face à última correlação, o output mostra uma correlação algo favorável entre inovação e liderança, como indicado pelo valor da correlação tau-b de Kendall de 0,624 (Tabela 4.5). O valor *p-value* para a sua análise é 0,011. O coeficiente de correlação entre inovação e liderança é estatisticamente significativo ao nível habitual de 0,05, uma vez que o valor *p* obtido (0,011) é inferior ao limite de 0,05. De acordo com o coeficiente de correlação tau-b de Kendall, a Inovação e a Liderança têm uma correlação moderadamente positiva de 0,624 com base nos resultados que apresentou. Dado que o valor de *p* é 0,011, esta associação é estatisticamente significativa no limiar aceite de 0,05 (Marôco, 2018).

Tabela 4.5 Correlação entre Inovação e Liderança

		Inovação	Liderança
tau_b de Kendall	Inovação	Coeficiente de Correlação	1
		Sig. (2 extremidades)	,624*
		N	17
	Liderança	Coeficiente de Correlação	,624*
		Sig. (2 extremidades)	0,011
		N	17

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

A recompensa, a partilha de conhecimentos e a comunicação são aspetos fundamentais e encontram-se relacionados com a liderança transformacional.

Os bons líderes compreendem a importância da motivação e do reconhecimento. Ao reconhecer e recompensar os bons resultados, os líderes não só fomentam um sentimento de realização entre os funcionários, como também cultivam um sentimento de pertença dentro da organização (Kotter, 2001). Ao atribuir funções e deveres com base nas competências e conhecimentos dos seguidores, os líderes podem libertar o seu potencial para gerar ideias criativas (García-Morales, Llorens-Montes, & Verdú-Jover, 2006).

Os líderes que dão prioridade à liderança orientada para o conhecimento desempenham um papel crucial na facilitação da aprendizagem e na criação de um ambiente favorável à exploração e ao aproveitamento do conhecimento (Donate & de Pablo, 2015). As empresas que adotam uma cultura de partilha de conhecimentos beneficiam de colaboradores que estão mais bem equipados para lidar com a incerteza e alavancar o conhecimento para o sucesso organizacional.

A partilha de conhecimento envolve a transferência, disseminação e troca de informações valiosas entre indivíduos dentro de uma organização (Šajeva, 2014). Tem sido amplamente reconhecido que a promoção da partilha de conhecimentos tem um impacto positivo no sucesso organizacional e na competitividade. No entanto, motivar os funcionários a partilhar conhecimentos pode ser um desafio. A literatura oferece diversas perspetivas sobre a relação entre a partilha de conhecimentos e as recompensas.

Embora as recompensas possam inicialmente encorajar os colaboradores a participar ativamente em iniciativas de partilha de conhecimentos, a criação de uma cultura de partilha

de conhecimentos requer uma abordagem mais holística. As recompensas intrínsecas desempenham um papel significativo na facilitação da partilha de conhecimentos. Estas incluem um sentimento de pertença e valores partilhados, realização e contribuição, reforço de competências, utilidade e significado, respeito e reconhecimento e criação de confiança entre pares (Šajeva, 2014).

Em suma, a liderança transformacional, com o seu foco na recompensa, na partilha de conhecimentos e na comunicação eficaz, impulsiona a inovação organizacional (Chaithanapat, Punnakitikashem, Khin Khin Oo, & Rakthin, 2022). Ao promoverem uma cultura de reconhecimento, partilha de conhecimentos e comunicação aberta, os líderes podem aumentar a motivação, a criatividade e a colaboração, conduzindo, em última análise, a uma maior inovação e ao sucesso organizacional. Todas estas afirmações, juntamente com as conclusões estatísticas, permitem que possamos aceitar H1.

5. Conclusão

Os temas da liderança, inovação e gestão das emoções em Sintra foram abordados utilizando os dados disponíveis como consequência desta investigação e o estado da arte dos temas explorados neste estudo. No entanto, é de salientar que as PME da região de Sintra têm políticas estruturadas e uma cultura organizacional focada na gestão do conhecimento, favorecendo a partilha de informação e dos recursos disponíveis, o que resulta no aproveitamento das reais capacidades que as PME's podem proporcionar.

Assim, considerou-se importante dar resposta à questão: Que efeito tem a gestão emocional do líder na inovação organizacional?

Iniciou-se a pesquisa, abordando temas atuais existentes na doutrina, não excluindo da nossa pesquisa a consideração de autores clássicos. Vários conceitos são discutidos na primeira secção do capítulo de revisão da literatura, começando com a ideia de liderança, que foi desenvolvida no século XIX. Foram discutidas as teorias de James MacGregor Burns e de autores clássicos como Warren Bennis. Foram debatidas as ideias de liderança, o papel do líder e o impacto e significado destes fatores nas organizações empresariais.

Posteriormente, foi abordado o tema da gestão das emoções, com referências a autores influentes no assunto, como Daniel Goleman, Ekman, Mayer e Peter Salovey, que desenvolveram teorias, ideias e o conceito de inteligência emocional.

A inovação recebeu atenção especial na última fase, pois serve de base para conectar os demais temas do estudo. Conseguiu-se manter uma melhor visão doutrinária sobre o tema, reunindo as mais recentes conceções existentes, que confirmaram conceitos e fontes de inovação. Discute-se as diversas formas e técnicas de inovação, bem como a importância da criatividade como componente da estratégia competitiva, permitindo o crescimento das empresas em todos os níveis e possibilitando uma estratégia de diferenciação de mercado. A análise do tema no que diz respeito à gestão do conhecimento e à sua relação com os fatores relevantes estava ainda a ser desenvolvida nesta fase.

Precisamos de ligações e interações porque somos seres sociais. Consequentemente, uma vez que as empresas são constituídas por muitas componentes humanas diferentes, as suas ligações acabam por ser o que as mantém em funcionamento. Estas ligações podem trazer inúmeros benefícios para as organizações.

Quem está à frente de uma organização atualmente tem um impacto favorável ou negativo no seu sucesso. Deve ser claro para os líderes o que é a inteligência emocional e as emoções, mas também deve ser claro para eles a importância destas e o peso que lhes dão. Contudo o estudo concluiu que os liderados não são afetados de forma direta pela inteligência emocional do seu líder.

«As empresas têm tradicionalmente investido em elementos estruturais ou tecnologia para reforçar a cooperação interfuncional, negligenciando ao mesmo tempo uma importante fonte interna, ou seja, o apoio eficaz de empregados» (Stock et al., 2014, p. 934). Após a sua entrada na empresa, os novos funcionários de I&D podem construir e moldar os seus talentos para apoiar a inovação, especialmente através de liderança, formação e desenvolvimento centrados na inovação. Tal como confirmado pelos resultados estatísticos e estado de arte, a gestão da emoção afeta de forma positiva a decisão de inovar.

Um estilo de liderança transformacional na empresa apoia a inovação e permite uma melhor aprendizagem organizacional. Segundo (Dunne et al., 2016b, p. 4876), que avalia o efeito da liderança transformacional e transacional no grau de inovação da empresa e os resultados obtidos podemos confirmar que a liderança transformacional, de facto, afeta de forma positiva a inovação organizacional.

O conhecimento coletivo maximiza a criatividade do grupo apenas quando os membros da equipa aplicam a sua experiência para resolver problemas (Dunne et al., 2016b). Para obter a vantagem criativa de trabalhar em colaboração, os conhecimentos dos membros do grupo devem também ser partilhados com os outros membros. Tal como comprovado teoricamente e estatisticamente, uma maior partilha de conhecimento promove a criatividade.

Quantidades consideráveis de investigação, como, por exemplo, Daniel Goleman, apoiam a ideia de que as emoções dos indivíduos estão relacionadas com o seu desempenho no trabalho. Contudo, o estudo em causa refuta essa ideia de que a gestão da emoção do indivíduo influencia positivamente a sua performance organizacional enquanto líder.

A influência da gestão das emoções de um líder na decisão de inovar é um aspeto crucial da dinâmica organizacional. Os líderes eficazes que possuem fortes competências de gestão das emoções podem criar um ambiente de trabalho positivo que promove a inovação. Quando os líderes gerem eficazmente as suas próprias emoções, podem lidar com contratemplos e desafios com resiliência, dando o exemplo à sua equipa e encorajando-a a perseverar perante a incerteza. Nesse ambiente, os empregados sentem-se mais à vontade para partilhar ideias,

experimental e explorar novas possibilidades, o que acaba por conduzir a melhores processos de tomada de decisão e a uma maior propensão para a inovação na organização. Por conseguinte, a capacidade de um líder para gerir as emoções desempenha um papel significativo na formação da cultura e do clima necessários para que a inovação prospere.

Este estudo contribui para o corpo de conhecimento, uma vez que explora e clarifica a ligação crucial entre a inovação organizacional e a emoção do líder. Embora o papel da liderança no incentivo à inovação tenha sido reconhecido, ainda é necessária mais investigação para compreender o impacto exato da emoção do líder neste processo. Enriquece ainda o corpus de conhecimento ao examinar o tópico da inteligência emocional e a forma como esta afeta o comportamento de liderança. Ao explorar a forma como as emoções expressas e geridas pelos líderes podem afetar a criatividade, o empenho e a propensão dos trabalhadores para apresentarem ideias novas, o estudo vai além do conceito convencional de liderança.

Os resultados podem servir de guia para os decisores e os líderes, proporcionando uma compreensão prática da importância da inteligência emocional e do papel que esta desempenha na criação de um ambiente que promova a assunção de riscos, a criatividade e a apresentação de soluções inovadoras.

Por último, mas não menos relevante dos contributos deste estudo é colmatar a lacuna de conhecimento entre a teoria e a prática, permitindo que as empresas melhorem a sua capacidade de inovação e mantenham uma vantagem competitiva no ambiente empresarial em rápida evolução dos dias de hoje. Pretendemos fornecer às empresas a informação necessária para criar equipas dinâmicas, adaptáveis e com visão de futuro, capazes de impulsionar mudanças revolucionárias e ter um impacto positivo na sociedade e no mundo empresarial, compreendendo o impacto da emoção do líder na inovação organizacional.

Em conclusão, a compreensão da forma como a emoção do líder afeta a criatividade organizacional pode ter uma série de efeitos positivos na sociedade e nas empresas. Pode encorajar uma cultura inovadora, o envolvimento dos empregados e a liderança moral, aumentando a competitividade a longo prazo das empresas, o impacto social e o sucesso global.

5.1 Limitações e Estudos Futuros

Sem por em causa o estudo anteriormente realizado com rigor e cuidado, houve algumas limitações no decorrer do mesmo.

A amostra acabou por limitar os resultados e consequentemente as conclusões de forma a estender as conclusões para o resto da capital. Assim, a grande limitação deste estudo é refletida pelo Reduzido nº de empresas que tiveram dispostas a ajudar no processo de resposta ao questionário e as poucas áreas geográficas abrangidas. Seria de todo o interesse testar esta mesma metodologia noutras cidades do concelho de Lisboa.

Existem ainda outras limitações como não distinguir as diferentes fases do processo de inovação existentes ou até mesmo o facto de não mencionar as características dos membros da função, tais como a sua experiência ou características demográficas, por exemplo.

Não obstante ao estudo emitido, o mesmo não oferece uma perspetiva longitudinal, isto é, papéis mudam com o tempo, o que poderia clarificar os efeitos dinâmicos de liderança orientada para a inovação.

Como linha futura de investigação, seria interessante fazer o mesmo estudo, mas incluindo a perspetiva dos colaboradores das empresas do setor em análise, no caso, TIC ou até mesmo estudar em empresas do setor não lucrativo.

Referências Bibliográficas

- Alan, B. (2022). Research methods. *Social Research Methods*, Second Edition, 69–86. Oxford University Press.
- Alzoubi, H. M., & Aziz, R. (2021). Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 130.
- Amabile, T. (1998). Creativity and innovation in organizational teams. *Research in Organization Behavior*, 10, 123–167.
- Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*, 28(3), 220–235.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5.
- Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100162.
- Chin, S. T. S., Raman, K., Yeow, J. A., & Eze, U. C. (2012). Relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence in nurturing creativity and innovation among successful entrepreneurs: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 261–267.

- Çinar, H., & Baykal, Ü. (2021). Determining the effect of neuro-linguistic programming techniques on the conflict management and interpersonal problem-solving skills of nurse managers: A mixed methods study. *John Wiley & Sons Ltd*, 104–134.
- Clear, J. (2018). *Atomic Habits* (4^a ed). Lisboa: Lua de Papel.
- Cohen, S. g. (1), & Bailey, D. e. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Cox, J. (2016). *Emotional Labor: Surface Acting a Better Emotional Regulation Strategy for Dealers?* UNLV Dissertations. 2835. <http://dx.doi.org/10.34917/9680572>
- Cristina-Mihaela, Z. (2000). Modelling belief systems with NLP: Linguistic pathways to communication and negotiation. *Economic sciences series*, 751.
- Dan, V. (2017). Empirical and non-empirical methods. *Int Encyclopedia Commun Res Methods*, 1–3.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), 360–370.
- Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. *Journal of Business Research*, 69(11), 4876–4881.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & emotion*, 6(3–4), 169–200.
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of management annals*, 1(1), 315–386.
- Engelman, R., & Gonçalves, M. A. (2016). Reflexões sobre a relação entre emoções, criatividade e inovação. *Gestão e desenvolvimento*, 13(2), 37–49.

- Ferruzca, M., Monguet Fierro, J. M., & Trejo Omeñaca, A. (2013). Team equilibrium and innovation performance. *2013 IEEE Tsinghua International Design Management Symposium (TIDMS 2013)*, 30–36. Curran.
- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*.
- Goleman, D. (2000). *Trabalhar com Inteligência Emocional* (3ª). Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional* (26ªed.). Lisboa: Círculo de Leitores.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Hawkins, J. (1988). *The Oxford Dictionary* (2ª). Estados Unidos da América: Oxford University Press.
- Humphrey, R. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493–504.
- INE. (2023). *Portal do Instituto Nacional de Estatística*. Disponível em <http://www.ine.pt/>.
- Klingborg, D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. (2006). What Is Leadership? *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280–283.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. Obtido de <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Lendel, V., Hittmár, Š., & Siantová, E. (2015). Management of innovation processes in company. *Procedia economics and finance*, 23, 861–866.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 799–823.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª edição). Pero Pinheiro: ReportNumber.

- Mazucato, T. (2018). Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. *Penápolis: Funepe*.
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W., & Vakilbashi, A. (2018). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization, 24*(1), 108–128.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review, 27*(3), 701–713.
- Paruchuri, H., & Asadullah, A. B. M. (2018). The Effect of Emotional Intelligence on the Diversity Climate and Innovation Capabilities. *Asia Pacific Journal of Energy and Environment, 5*(2), 91–96.
- PORDATA. (2023). Obtido 22 de maio de 2023, de [https://www.pordata.pt/subtema/portugal/pequenas+e+medias+empresas+\(pme\)-378](https://www.pordata.pt/subtema/portugal/pequenas+e+medias+empresas+(pme)-378)
- Reisenzein, R. (1983). The Schachter theory of emotion: Two decades later. *Psychological bulletin, 94*, 239–264.
- Reisenzein, R. (2006). Arnold's theory of emotion in historical perspective. *Cognition & Emotion, 20*(7), 920–951.
- Roberts, R. D., MacCann, C., Matthews, G., & Zeidner, M. (2010). Emotional intelligence: Toward a consensus of models and measures. *Social and Personality Psychology Compass, 4*(10), 821–840.
- Rossberger, R. J., & Krause, D. E. (2015). Participative and team-oriented leadership styles, countries' education level, and national innovation: The mediating role of economic factors and national cultural practices. *Cross-cultural research, 49*(1), 20–56.

- Šajeva, S. (2014). Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Reward Matters. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 130–134.
- Simonton, D. K. (1992). Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 679–681.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1133–1141.
- Sorenson, G. (2015). Theory and practice: James MacGregor Burns. *Leadership and the Humanities*, 3(1), 10–18. <https://doi.org/10.4337/lath.2015.01.02>
- Sprenger, J. (2011). Hypothetico-Deductive Confirmation. *Philosophy Compass*, 6(7), 497–508.
- Stock, R. M., Totzauer, F., & Zacharias, N. A. (2014). A closer look at cross-functional R&D cooperation for innovativeness: Innovation-oriented leadership and human resource practices as driving forces. *Journal of product innovation management*, 31(5), 924–938.
- Tichy, N. (1998). The leadership engine. *Executive Excellence*, 15(5), 15.
- Tipu, S. A. A., Ryan, J. C., & Fantazy, K. A. (2012). Transformational leadership in Pakistan: An examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity. *Journal of Management & Organization*, 18(4), 461–480.
- Trochim, W. M. K. (2023). Sampling. Obtido 19 de maio de 2023, de <https://conjointly.com/kb/sampling-in-research/>
- Vargas, M. I. R. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 43–52.

- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, *61*(1), 9–51.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, *20*(1), 49–53.