



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

O Impacto da Liderança na Inteligência Produtiva dos Colaboradores

Eva Reis (aluna nº 22308457)

Santarém

Ano 2025



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

O Impacto da Liderança na Inteligência Produtiva dos Colaboradores

Eva Reis (aluna nº 22308457)

Dissertação para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação do Prof. Doutor João Farinha

Santarém

Ano 2025

Resumo

Tendo em conta o contexto organizacional atual e face aos desafios a que as organizações são sujeitas nas diversas áreas, é primordial, cada vez mais, o papel da liderança e a relação do líder com os colaboradores. Sendo os recursos humanos o bem mais precioso para as organizações, cabe ao líder motivar, influenciar e orientar os seus liderados no caminho que os levará na direção certa para alcançar os objetivos e metas para a organização. Neste sentido, esta investigação centra-se na relação entre o líder e os seus liderados, visando compreender a influência da liderança na inteligência produtiva dos colaboradores. Partiu-se da seguinte pergunta de investigação: Terá o estilo de liderança impacto na inteligência produtiva dos colaboradores? Só com colaboradores motivados e comprometidos, se consegue que o seu desempenho seja elevado e os resultados sejam os desejados, mas para isso, o líder tem a difícil tarefa de atuar nesse sentido.

Palavras-chave: liderança | inteligência produtiva | organização | colaboradores

Abstract

Taking into account the current organizational context and given the challenges that organizations are subject to in different areas, the role of leadership and the relationship between the leader and employees is getting more and more essential to organisations. As human resources are the most precious element for organizations, it is up to the leader to motivate, influence and guide their followers on the path that will take them in the right direction to achieve the objectives and goals for the organization. Bearing all this in mind, this research focuses on the relationship between the leader and his followers, aiming to understand the influence of leadership on the productive intelligence of employees. The starting point was the following research question: Does the leadership style have an impact on the productive intelligence of employees? Only with motivated and committed employees can their performance be high and the results be as desired, but to achieve this, the leader has the difficult role of acting in this direction.

Keywords: leadership | productive intelligence | organization | employees

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de investigação.....	2
1.2 Objetivos, geral e específicos.....	2
1.3 Estrutura da Dissertação.....	2
REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1. Gestão	3
2.1.1. Gestão vs liderança.....	3
2.1.2. Gestão de recursos humanos.....	4
2.1.2.1. Gestão de pessoas	4
2.1.2.2. Comportamento Humano.....	5
2.1.2.3. Competências.....	6
2.1.3. Gestão de Equipas	7
2.2. Organizações.....	7
2.2.1. Tipos de Organizações.....	8
2.2.2. Estrutura organizacional	8
2.2.2.1. Recursos físicos	9
2.2.3. Objetivos organizacionais	10
2.3. Liderança.....	11
2.3.1. O papel da liderança na organização	12
2.3.2. O conceito de líder.....	13
2.3.3. Líder vs chefe.....	14
2.3.4. Estilos de liderança.....	15
2.3.4.1. Liderança Transformacional	15
2.3.4.2. Liderança Transacional	16
2.3.4.3. Laissez-Faire	16
2.3.5. Caraterísticas do líder.....	17
2.4. Inteligência humana, inteligência emocional e inteligência produtiva.....	18
2.4.1. Conceito de inteligência humana.....	18

2.4.2. Conceito de inteligência emocional	19
2.4.3. Inteligência produtiva	20
2.4.3.1. Conceito de inteligência produtiva	20
2.4.3.2. Dimensões da inteligência produtiva	21
2.5. Questão de investigação e hipóteses	22
MÉTODO.....	23
3.1. Metodologia de investigação.....	23
3.1.1. Método quantitativo.....	23
3.1.2. Método qualitativo	23
3.1.3. Método misto.....	23
3.2. Metodologia usada na investigação.....	24
3.3. Objetivo do estudo	24
3.4. Método de recolha de dados.....	24
3.5. Medidas e escalas.....	24
3.6. Cálculo da Amostra.....	25
3.7. Pré-Teste	26
3.8. Recolha de dados e Questionário	27
RESULTADOS.....	29
Caraterização da Amostra	30
Dimensões.....	32
Relação entre variáveis	33
Relação entre os estilos de Liderança e a Inteligência Produtiva	33
Relação entre o Nível de Inteligência Produtiva e a Condição Profissional, Idade, Sexo e experiência profissional.....	36
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
Teóricos	38
Empíricos.....	38
Análise Crítica dos Resultados.....	39
Limitações ao estudo e propostas de estudos futuros.....	40

CONCLUSÕES	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	10
Objetivos organizacionais (Times New Roman 11 pts, normal, esquerda).....	10
Figura 2.....	11
Fases da gestão por objetivos	11
Figura 3	21
Dimensões e subdimensões da inteligência produtiva	21
Figura 4.....	25
População empregada por conta de outrem.....	25
Figura 5	26
Cálculo amostral	26
Figura 6.....	28
Dimensões e subdimensões da IP a avaliar no questionário	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.....	31
Caraterização da amostra	31
Tabela 2	31
Condição e experiência profissional	31
Tabela 3.....	32
Distrito de residência	32
Tabela 4.....	32
Tipo de Liderança	32
Tabela 5	33
Inteligência Produtiva	33
Tabela 6.....	34
Correlação entre liderança e inteligência produtiva	34
Tabela 7.....	34
Correlação entre liderança Transformacional e Comportamento Humano, Competências para o trabalho, Recursos Físicos e Objetivos Organizacionais	34
Tabela 8	35
Correlação entre liderança Transacional e Comportamento Humano, Competências para o trabalho, Recursos Físicos e Objetivos Organizacionais	35
Tabela 9.....	35
Correlação entre liderança <i>Laissez-faire</i> e Comportamento Humano, Competências para o trabalho, Recursos Físicos e Objetivos Organizacionais	35
Tabela 10.....	36
Relação entre o nível de Inteligência Produtiva e a Condição profissional	36
Tabela 11	36
Relação entre o nível de Inteligência Produtiva e a Idade.....	36
Tabela 12.....	37
Relação entre o nível de Inteligência Produtiva e o Sexo	37

Tabela 13.....	37
Relação entre o nível de Inteligência Produtiva e a experiência profissional	37

INTRODUÇÃO

A escolha de profissionais competentes e a retenção de talentos tem impacto no sucesso de qualquer organização. O seu capital humano, tornou-se assim, num fator diferenciador em relação aos seus concorrentes, tornando as organizações mais fortes e mais competitivas. Os recursos humanos são atualmente considerados, o bem mais precioso dentro da organização, e deles depende não só o seu futuro, mas também o seu sucesso (Sovienski & Stigar, 2008). Cabe ao líder, a difícil tarefa de gerir eficazmente as pessoas dentro da organização, motivá-las e guiá-las no rumo certo para alcançar os objetivos desejados.

O objetivo desta investigação é verificar se o estilo de liderança tem impacto na inteligência produtiva dos colaboradores, influenciando o seu comportamento, as suas competências, produtividade e os objetivos organizacionais.

Quando o líder entender o nível de inteligência produtiva dos trabalhadores, conseguirá mais facilmente criar estratégias de gestão de pessoas que possam contribuir para o aumento da performance dos colaboradores, e consequentemente, para atingir os objetivos da organização. (Marzall et al., 2021b)

1.1 Problema de investigação

Para clarificar a intenção deste estudo, que pretende identificar a influência dos estilos de liderança no nível de inteligência produtiva dos colaboradores, elaborou-se a seguinte pergunta de partida:

Terá o estilo de liderança impacto na inteligência produtiva dos colaboradores?

1.2 Objetivos, geral e específicos

O objetivo geral desta investigação é analisar como os diferentes estilos de liderança têm impacto na inteligência produtiva dos colaboradores. Assim, pretende demonstrar-se como os líderes podem impactar a inteligência produtiva e influenciar o desempenho dos colaboradores para atingirem os objetivos da organização.

Como objetivos específicos, pretende-se compreender qual é a influência que o estilo de liderança predominante tem no desempenho dos colaboradores, e o impacto que provoca no trabalhador dentro da organização, nomeadamente ao nível dos seguintes fatores:

- Comportamento humano;
- Competências para o trabalho;
- Recursos Físicos;
- Objetivos organizacionais;

1.3 Estrutura da Dissertação

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução do tema, objetivos e estrutura deste relatório.

No segundo capítulo é efetuada a revisão da literatura que serviu de base a este estudo, desenvolvendo-se os temas da gestão, organizações, liderança, inteligência produtiva, a questão de partida da investigação e as hipóteses.

O terceiro capítulo tem como propósito, apresentar a metodologia usada na recolha da informação, o cálculo da amostra e os resultados do pré-teste aplicado.

No quarto capítulo são analisados e interpretados os resultados do inquérito efetuado.

Por último, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões e as limitações ao estudo.

REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão

A gestão é um dos elementos preponderantes e fundamentais para qualquer empreendedor, pois desta depende o sucesso ou o não sucesso de qualquer organização (Jacquinet, 2019). Segundo a abordagem baseada nos Recursos (Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage An Overview, n.d.), o único meio para obtenção de vantagem competitiva é através da criação de valor com recursos e/ou capacidades difíceis de serem imitadas. Se por um lado a forma como as empresas são geridas têm um grande impacto para o sucesso e para a sua sobrevivência, não menos importante, é a forma como são geridos os seus recursos humanos. A liderança, pode assim, ser considerada como um fator de diferenciação competitivo (A. L. Pereira, 2014). Importa assim perceber, qual é a diferença entre gestão e liderança.

2.1.1. Gestão vs liderança

O conceito de gestão tem sido definido ao longo dos anos por diferentes autores e em variados contextos. Teixeira, (2013), define gestão como um processo que ocorre dentro de uma organização, onde existem vários colaboradores que exercem atividades conjuntas, e através do seu esforço e do seu desempenho, é possível atingirem objetivos e alcançar resultados, quer se trate de bens ou de serviços. Para Chiavenato, (2004), gestão significa que alguém executa uma determinada função sob a direção de outra pessoa, ou seja, alguém presta um serviço a outro.

Também o conceito de liderança, tem vindo ao longo dos anos, a ter diferentes definições. Através da revisão da literatura, é possível aferir que todos os autores são unânimes numa opinião, a liderança é o fator-chave para o sucesso de qualquer organização. Se a gestão nos remete para a concretização de resultados através da utilização dos vários recursos disponíveis (humanos, físicos, financeiros), a liderança mostra-nos que o foco está nas pessoas, sendo estas influenciadas pelo líder, estimulando-as a ajustar as suas ações no sentido de concretizarem os objetivos e estratégias definidas. A gestão de recursos humanos passou a ser vista como uma área fulcral para o sucesso de qualquer organização e tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. Mais importante do que gerir recursos, é gerir pessoas, sendo estas o fator chave para o sucesso ou para o fracasso de qualquer empresa. Assim, para gerir

organizações é fundamental que o foco principal esteja no seu capital humano (Farinha, 2019)

2.1.2. Gestão de recursos humanos

Com a evolução dos mercados as exigências laborais aumentaram, pois, as empresas necessitam de se tornar cada vez mais competitivas. Segundo Fonseca & Geral (2003), a gestão de recursos humanos passou a ser parte integrante da gestão estratégica das organizações. Esta engloba todas as decisões e ações de gestão, que impactam as relações laborais entre a empresa e os seus colaboradores, tais como: recrutamento e seleção de novos colaboradores, formação, desenvolvimento profissional, sistema de recompensas e relacionamentos interpessoais (Bilhim, 2009). Assume um elevado impacto na estratégia de qualquer organização, pois é com base nos recursos humanos disponíveis, que são definidas as estratégias para alcançar os objetivos definidos pelas organizações (Carvalho, 2011). Assim, a área de recursos humanos deixou de ser um simples departamento de pessoal, sendo hoje encarado como a principal responsável pela transformação e criação de valor dentro de qualquer organização (Sovienski & Stigar, 2008). Quando se fala em gerir pessoas, é importante compreender o que as move e o que as faz ter determinados comportamentos, bem como, quais as competências e o nível de conhecimento que possuem para que, seja possível à organização ter as pessoas certas no lugar certo. Atualmente, a evolução das práticas de gestão de recursos humanos acaba não só por influenciar os resultados obtidos, mas também por garantir a sobrevivência das organizações no mercado. (Ferreira De Freitas et al., 2022)

2.1.2.1. Gestão de pessoas

As pessoas são o bem mais precioso para qualquer organização, pois é a partir delas, que são definidas as ações estratégicas que levam à concretização dos objetivos traçados, nomeadamente, a obtenção de lucros e a maximização do capital investido (Carvalho, 2011). Atualmente, vivemos na era do conhecimento, onde o talento e as habilidades e competências pessoais, são encarados como fatores competitivos no mercado de trabalho. Desta forma, com as atuais exigências do mercado global, com a elevada concorrência e com a necessidades de satisfazer as necessidades dos clientes, as organizações modernas mudaram a sua visão em matéria de gestão de recursos humanos, pois perceberam que o seu

potencial humano poderá ser o fator-chave para o sucesso e para a sua diferenciação e vantagem competitiva (Sovienski & Stigar, 2008). As empresas procuraram novas formas de gerir os seus recursos humanos, mudando alguns paradigmas de gestão. Surge assim, o conceito de gestão de pessoas, caracterizado pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do seu capital humano, passando este a ser visto, como o bem mais precioso dentro da organização (Sovienski & Stigar, 2008). Segundo Chiavenato & B Bi, (1999) as pessoas são o maior ativo que a empresa possui, elas têm a capacidade de fazer aumentar ou diminuir as forças e as fraquezas de qualquer empresa, depende apenas da forma como são tratadas. Qualquer líder para gerir pessoas, necessita compreender o seu comportamento, conhecer as suas competências e as suas expectativas, para conseguir influenciar as suas ações de forma a que estejam alinhadas com a estratégia da equipa. Os colaboradores comportam-se dentro da empresa, conforme a sua perceção do ambiente organizacional, o que impacta não só a sua postura, ações e decisões, mas também a sua conduta no trabalho (Lima, 2022). A gestão de pessoas tem como objetivo principal, ajudar o líder a desempenhar as suas funções de planejar, organizar, gerir e controlar todos os processos dentro da organização, para juntamente com a sua equipa, alcançar os objetivos e os resultados esperados (Reis & Sadrudin Madina, 2022).

2.1.2.2. Comportamento Humano

Através da revisão da literatura, a ciência mostra-nos inúmeros estudos acerca do comportamento e da forma como o indivíduo responde a estímulos a que foi sujeito. Desta forma, é preciso compreender um pouco melhor o comportamento humano, e a sua importância dentro das organizações. Gerir pessoas significa gerir comportamentos (Kienen & Wolff, 2002). Segundo Robbins, (2005) todos os comportamentos humanos são de alguma forma, influenciados pela personalidade e pelas vivências e experiências do passado. O autor define personalidade como a totalidade de formas como uma pessoa reage e interage com aqueles que tem à sua volta, e defende que, a personalidade é o resultado do meio onde a pessoa está envolvida, da hereditariedade e da situação. O comportamento é o reflexo de um estímulo captado pelo indivíduo (Skinner, 2003). Em situações diferentes, o indivíduo reage de maneiras diferentes. Teixeira, (2013) defende que os comportamentos são desenvolvidos a partir de determinados estímulos ou incentivos.

Em qualquer organização, o comportamento das pessoas vai depender dos estímulos a que estas estão expostas, mas para entender a forma como se comportam, é preciso perceber bem o contexto da situação. Tentar mudar o comportamento das pessoas em contexto de trabalho, pode ser um esforço inglório, muitas vezes é necessário também, incluir mudanças ao nível do ambiente organizacional. O comportamento dos seres humanos assim está relacionado com o meio onde estes estão inseridos (Kienen & Wolff, 2002). Se o comportamento é influenciado pelo meio envolvente onde a pessoas está inserida e pelos estímulos que esta recebe, é importante que sinta que as suas competências são valorizadas e que o seu trabalho é reconhecido, pois tudo isto, irá impactar o seu nível de desempenho e o seu grau de envolvimento e de compromisso para com os objetivos da organização.

2.1.2.3. Competências

Outro grande desafio que o líder tem pela frente, prende-se com o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. Estas têm de estar alinhadas à função atribuída a cada um para que as suas ações, contribuam para a conquista dos resultados esperados, caso contrário, o nível de desempenho e a motivação dos colaboradores poderá baixar e os objetivos da equipa não serão alcançados. Podemos definir competência (pessoal ou profissional) como sendo a combinação de várias sinergias: conhecimentos, habilidades e atitudes, avaliadas pelo desempenho exercido em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (Brandão & Bahry, 2005). Para um profissional ser competente, não basta apenas ter conhecimento e habilidades, é preciso também, que os saiba aplicar na prática. Não basta saber, é preciso também saber fazer (Moreira, 2010). Com a atual conjuntura económica, cada vez mais o sucesso das organizações está dependente da sua capacidade de desenvolver e integrar nos seus colaboradores, competências de acordo com os objetivos organizacionais definidos (Brandão & Bahry, 2005). É com base na estratégia organizacional que devem ser definidas as competências a ser adotadas (Moreira, 2010). A área da gestão de recursos humanos, tem assim, um papel preponderante e deve contribuir para o desenvolvimento da estratégia organizacional, na medida em que assume a responsabilidade de atrair, reter e desenvolver as competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais definidos (Fleury, 2004). Dentro de qualquer organização, uma equipa de trabalho só consegue ser eficaz, se tiver as pessoas alinhadas com as suas competências e a função que desempenham, caso contrário, a equipa terá dificuldade para o

alcançar os objetivos. Assim, a gestão de equipas passou a ser uma necessidade de extrema importância para qualquer organização.

2.1.3. Gestão de Equipas

Para dar resposta aos desafios constantes e para se tornarem mais competitivas no mercado, as empresas reconhecem que as pessoas são o seu maior ativo, além de serem imprescindíveis para alcançarem os objetivos organizacionais definidos. A valorização das pessoas passou a ser uma questão de estratégia para o sucesso de qualquer organização, e dessa forma, a gestão de equipas passou a assumir o papel de gerir e orientar as relações humanas (A. A. Ramos et al, 2017). As autoras defendem que um grupo de pessoas que estão a trabalhar em conjunto, não são necessariamente uma equipa, para isso, as pessoas têm que estar ligadas a um propósito comum. Trabalhar em equipa exige um esforço coordenado entre todos os membros, ou seja, o esforço individual de cada um resulta num nível de desempenho mais elevado. Equipas de trabalho eficazes têm um objetivo em comum, esse objetivo é de tal forma importante, que lhes proporciona direção e compromisso para que o consigam atingir. Não basta as equipas de trabalho estarem altamente comprometidas com os objetivos fixados para alcançarem resultado, estas também precisam de uma liderança que lhes proporcione foco e direção (Robbins, 2005). O líder é alguém com capacidade para influenciar e direcionar a sua equipa na direção correta para alcançar as metas definidas (Lança, 2012). O líder mostra como se faz e desafia a sua equipa a elevar a sua performance e o aumentar seu desempenho (Oliveira, 2012). O líder assume assim uma grande responsabilidade na forma como gere a sua equipa, e tem um papel determinante para o sucesso de qualquer organização. Ser chefe por imposição é fácil, difícil é liderar e ser um exemplo a seguir dentro da organização (Aparecida de Amorim et al., 2023).

2.2. Organizações

O conceito de organização tem sido alvo de vários estudos ao longo do tempo. Na revisão da literatura podemos encontrar várias definições. Segundo Maximiano, (2000) a organização é um conjunto de recursos com o intuito de alcançar um ou mais objetivos. Defende ainda, que as organizações são grupos direcionados para alcançar objetivos ou

metas, que podem ser distinguidas em duas categorias: produtos e serviços. Chiavenato, (2004) define organização como “unidades sociais” que são criadas para alcançar determinados objetivos específicos. Dentro destes grupos, as pessoas criam relacionamentos estáveis com o propósito de facilitar a concretização dos objetivos que lhes são comuns. Segundo Milani et al., (2008), as organizações são planejadas de uma forma intencional para concretizarem determinados objetivos, formando unidades sociais com necessidades e interesses comuns. Para Teixeira (2013) as organizações são o conjunto das relações entre pessoas e recursos disponíveis, com vista à obtenção dos resultados desejados, ou seja, alcançar os objetivos definidos. São unidades sociais dirigidas de forma consciente e intencional, com a finalidade de alcançar um objetivo ou um conjunto de objetivos, definidos estrategicamente.

2.2.1. Tipos de Organizações

“Dentro de qualquer organização formal, existe uma organização informal” (Maximiano, 2000, pg. 105). O autor refere que a organização formal é mais objetiva, pois define como é feita a divisão do trabalho, desenvolve fluxos específicos de trabalho, define uma hierarquia e tem uma estrutura salarial definida. Já a organização informal, representa a parte invisível, ou seja, os elementos informais ocultos, tais como os sentimentos, atitudes, conflitos, valores e normas de conduta. Chiavenato, (2004) também refere dois tipos de organizações, as formais e as informais. A organização formal diz respeito ao padrão criado pela administração, a forma como é feita a divisão do trabalho, a definição de regras e de regulamentos, meios de controlo e de poder. A organização informal, diz respeito aos relacionamentos interpessoais criados e desenvolvidos entre as pessoas dentro da organização. Mas para que uma organização consiga alcançar objetivos, necessita ter uma estrutura organizacional alinhada com a sua estratégia, pois esta é um sistema aberto em constante interação com o ambiente externo, sujeita às suas influências (Marques, 2017)

2.2.2. Estrutura organizacional

. Segundo Schultz, (2016) a estrutura organizacional refere-se à representação dos níveis hierárquicos da organização, compostos por: funções, áreas, departamentos e setores, e representa a forma como é feita a divisão do trabalho, a coordenação das tarefas e a

responsabilidade na tomada de decisões. Robbins, (2005) defende que a estrutura organizacional é a forma como as tarefas de trabalho são divididas, agrupadas e orientadas ou geridas. Chiavenato, (2004) refere que a estrutura organizacional é um meio que a organização tem para poder alcançar os seus objetivos com eficiência. Cada organização, define a sua estrutura em função dos objetivos que pretende traçar, da sua dimensão, da conjuntura económica na qual está envolvida e também, na natureza do seu produto final ou dos serviços que presta. É possível representar a estrutura organizacional de uma empresa através de um desenho organizacional, também conhecido por organograma. O organograma é uma representação gráfica que apresenta as diversas relações existentes entre os diferentes componentes da estrutura organizacional Schultz, (2016). É considerado o espelho da estrutura hierárquica e da divisão de tarefas de uma organização, conforme foram planeadas e delineadas pela administração (Balcão Ferreira, 2015).

2.2.2.1. Recursos físicos

Os recursos são imprescindíveis para o sucesso de qualquer organização, e podem ser definidos como um conjunto de fatores disponíveis que são geridos pela empresa. Estes recursos podem ser financeiros, físicos ou humanos (Amit & Schoemaker, 1993). Os recursos disponíveis na empresa incluem equipamentos, competências e habilidades dos colaboradores, patentes, recursos financeiros, entre outros (Grant, 1991). (Barney, 1991) distinguiu 3 categorias de recursos: recursos de capital físico, recursos de capital humanos e recursos de capital organizacional. Os recursos de capital físico incluem a tecnologia e os equipamentos usados na empresa, a matéria prima e a sua localização geográfica. Os recursos de capital humano incluem o conhecimento dos colaboradores, a experiência, a inteligência, os relacionamentos interpessoais, criatividade e ideias. Os recursos de capital organizacional incluem os planos da empresa (formais e informais), a sua estrutura, o controlo, as relações informais dentro da empresa e as relações desta com os seus *stakeholders* (Barney, 1991). Assim, podemos concluir, que as empresas podem utilizar todos os tipos de recursos que têm disponíveis para a criação e para o desenvolvimento da sua estratégia de competitividade (Forte et al., 2007). Barney, (1991) defende também, que os recursos podem ser considerados relevantes na estratégia da empresa e para a sua capacidade competitiva.

2.2.3. Objetivos organizacionais

Como já foi referido anteriormente, a missão de qualquer organização é relacionar pessoas e recursos disponíveis para alcançar os seus objetivos. Nesse sentido, importa definir o que são e qual a importância dos objetivos organizacionais. Chiavenato, (2004) define objetivo organizacional como sendo uma meta desejada que a organização pretende alcançar num determinado período de tempo. De acordo com o autor, existem 5 tipos de objetivos organizacionais que podemos observar no quadro seguinte:

Figura 1 – Objetivos organizacionais

<i>1. Objetivos da sociedade</i>	visam satisfazer as necessidades da sociedade em geral (manter a segurança e ordem pública, valores culturais)
<i>2. Objetivos de produção</i>	são executados em função das exigências do consumidor (prestação de serviços, bens de consumo)
<i>3. Objetivos de sistemas</i>	relacionados com a forma de atuação da organização (direcionados para alcançar mais lucros ou para potenciar o crescimento da empresa)
<i>4. Objetivos de produtos</i>	de acordo com os bens ou serviços produzidos (inovação, disponibilidade, variedade)
<i>5. Objetivos derivados</i>	consequência do resultado e do poder que outros objetivos conferem à organização (programas sociais e comunitários, política de investimento de lucros, contribuição social)

Fonte: Adaptado pela própria

São os objetivos organizacionais que definem a orientação que a organização pretende seguir, sendo também responsáveis pelo seu sucesso ou não sucesso. Através dos objetivos definidos pela empresa, é possível avaliar os seus níveis de produtividade e a sua eficiência e verificar se estes estão alinhados com os resultados que esta pretende obter (Etzioni Amitai, 1972). Esta gestão por objetivos, segundo Teixeira (2013), compreende 5 fases:

Figura 2 – Fases da gestão por objetivos

Fases	Ações a desenvolver
1ª Fase: Estabelecimento de objetivos de longo prazo	estes devem estar de acordo com a missão da empresa.
2ª Fase: Definição de objetivos específicos de curto prazo para a empresa	estes devem estar enquadrados nos objetivos a longo prazo referidos no ponto anterior.
3ª Fase: Definição de objetivos individuais e padrões	nesta fase deverão ser definidos objetivos claros e desafiadores, bem como as escalas de avaliação dos mesmos. Este trabalho idealmente deve ser feito em conjunto pelos superiores hierárquicos e seus subordinados.
4ª Fase: Avaliação dos resultados	deverão ser comparados os resultados obtidos com as ações executadas;
5ª Fase: Ações corretivas	nesta fase devem ser avaliados possíveis incumprimentos de objetivos e efetuar as devidas correções e alterações. É aqui que muitas vezes se percebem necessidades de formação quer dos subordinados, quer dos superiores hierárquicos, que certamente vão facilitar o cumprimento do plano de ação definido pela empresa.

Fonte: Adaptado pela própria

Quando a estratégia da empresa não é adequada para a satisfação dos objetivos definidos, a empresa não consegue ser eficaz, ou seja, até pode ser eficiente (fazer bem feito aquilo que faz), mas não é eficaz, não atinge objetivos que definiu (Robalo, 1995). Assim, a liderança assume um papel determinante na motivação e na gestão dos recursos humanos, por forma a garantir o sucesso das organizações.

2.3. Liderança

Yukl, (1998) define liderança como sendo a influência que é exercida sobre um grupo na escolha e na prossecução dos objetivos e das melhores estratégias para os atingir, na

motivação das pessoas, na forma de organização do trabalho, no desenvolvimento de competências, na manutenção de relacionamentos saudáveis dentro da organização, bem como no alcance de apoio vindo de pessoas externas à organização ou ao grupo. Robbins, (2005), entende que a liderança é a capacidade de exercer influência com o objetivo de alcançar as metas definidas dentro da organização. Defende ainda que, para que a liderança seja eficaz, poderá não ser suficiente as vantagens e direitos que as organizações proporcionam aos seus gestores. Anos mais tarde, Freitas, (2014), refere que é possível distinguir quem lidera de quem gere, uma vez que os gestores fazem os outros trabalhar através de ordens e do controlo, enquanto os líderes fazem com que as pessoas queiram trabalhar. A liderança não se trata apenas de uma característica genética, é algo que pode ser desenvolvido, é um processo que abrange líder e liderados (Barroso, 2022).

Com a rápida evolução dos mercados, para uma empresa ser competitiva precisa ter uma liderança eficaz, que consiga dar exemplos positivos aos seus colaboradores para conseguir obter o melhor de cada um (Moura Araújo et al., 2023). A forma como o líder age, influencia os seus seguidores, nomeadamente ao nível da sua entrega, satisfação e do seu envolvimento com trabalho, influenciando os seus resultados (G. Pereira et al., 2021) Um bom líder deve conseguir fazer com que os seus seguidores deem sempre o seu melhor, no entanto, quando a equipa comete erros, a forma como lidam com a falha e como se focam na solução, é que vai diferenciar o sucesso ou o fracasso do líder (Barbosa, 2022).

A liderança tem um papel preponderante no sucesso de qualquer organização, e como já referido anteriormente, para gerir uma organização com sucesso, é fundamental que o foco principal esteja no seu capital humano (Farinha, 2019).

2.3.1. O papel da liderança na organização

As exigências de mercado, as grandes mudanças e transformações a que as organizações estão sujeitas diariamente, obriga a que estas acompanhem o desenvolvimento e a evolução global e que consequentemente, necessitem de (re)adaptar processos e modelos de gestão (Ferreira Heryane Santana, 2021). Esta mudança de paradigma, obriga a reestruturações internas nas organizações que resultam na mudança de filosofias de gestão, e nesse sentido, a liderança é imprescindível para o seu sucesso, já que, é responsável pela criação de culturas organizacionais viradas para o desempenho e alinhadas com os resultados da organização (Arruda et al. Cavalcante Forte et al., 2007). A liderança é o motor de

qualquer organização (Cravid, 2015). Esta desempenha um papel fulcral para a empresa obter resultados, é um meio condutor para que as equipas de trabalho tenham pessoas comprometidas com os objetivos da organização, tornando-se parte dos resultados alcançados (Holstein, 2017). Segundo Marçal (2017), o líder tem uma grande influência no sucesso ou no fracasso da organização, pois este é responsável pela motivação e pelo desempenho dos membros da sua equipa, e sem eles, não é possível alcançar os objetivos e atingir as metas definidas. Segundo um estudo efetuado por Pawirosumarto et al. (2017), existem 3 fatores determinantes para influenciar o desempenho dos trabalhadores e consequentemente, os resultados da organização, são eles: a motivação, a liderança e a disciplina. Para ser um líder eficaz, este deve saber adequar o estilo de liderança de forma a motivar os seus liderados e a disciplinar o seu desempenho. Quando existe dentro da organização uma boa relação entre líder e liderados, o resultado traduz-se num aumento do bem-estar do líder, da sua equipa e consequentemente da organização, uma vez que quando todos estão alinhados e realizados com o seu trabalho, fica mais fácil atingir os resultados esperados (Luís, 2021).

2.3.2. O conceito de líder

O líder é alguém com capacidade para gerir pessoas e equipas de trabalho em direção a uma meta comum, tendo em conta as necessidades e interesses pessoais dos seus liderados (Cunha José & de Matteu, 2018). O líder tem a missão de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus seguidores, desenvolvendo e criando uma visão conjunta em prol do alcance dos objetivos da organização (Lanna, 2009). Kotter (2013) defende uma visão tradicional do líder onde este é definido como alguém que toma decisões importantes, orienta e motiva pessoas. Atualmente, o autor entende que estamos perante uma nova visão da liderança, que acontece em organizações que aprendem, onde o líder cria uma visão, partilha-a e ensina os seus seguidores a desenvolver habilidades e competências para alcançar os objetivos, guiando-os em direção ao sucesso. *“numa organização que aprende, os líderes são designers, professores e navegadores”* (Kotter, 2013, pg. 489). Ser líder é saber conduzir uma equipa de forma a que esta se sinta integrada nos processos da empresa, e com capacidade para enfrentar com novos desafios (Gregório Sousa & Mendes dos Santos, 2020).

De acordo com (Gimenes et al., 2019), líder é aquele que tem poder e capacidade para influenciar um grupo de pessoas, todas diferentes, guiando-as rumo a um objetivo comum. Existirão diferenças entre um líder e um chefe?

2.3.3. Líder vs chefe

A principal diferença entre o líder e o chefe, está na capacidade de resolução de problemas e na busca de soluções (Alexandre et al., 2023). O equilíbrio entre a gestão e a liderança de qualquer organização são fundamentais para garantir o sucesso e para alcançar as metas definidas. No entanto, a revisão da literatura mostra-nos que ser chefe e ser líder são duas coisas distintas, por isso é importante perceber as principais diferenças. Segundo Bergamini (2000) o que distingue um líder de um chefe prende-se com a diferença de atuação em situações onde se verifica necessidade de mudança. Defende a autora, que um líder quando está perante um desafio assume a responsabilidade de gerir o destino e de coordenar os esforços individuais de cada membro da equipa, é alguém que tem a capacidade de influenciar pessoas e de as conduzir no caminho certo para executarem as ações necessárias que levarão ao alcance dos resultados pretendidos. Já o chefe, tem a responsabilidade de acompanhar os processos produtivos, tomar decisões administrativas, planejar a gestão estratégica da organização, elaborar orçamentos e acautelar a situação financeira da empresa, bem como garantir a eficiência na execução dos procedimentos organizacionais. Souza et al., (2020) referem que liderar é muito mais do que exercer autoridade, é ser capaz de influenciar os outros de forma a atingir objetivos comuns, é fazer com que os outros sigam o líder porque gostam e se identificam com ele e porque lhe têm respeito e acreditam que este tem a capacidade de os motivar e ajudar a atingir os seus objetivos individuais.

O líder é alguém que pela sua personalidade consegue guiar a equipa com o propósito de atingir objetivos comuns, enquanto o chefe exerce autoridade e poder sobre os seus subordinados, impactando positiva ou negativamente a produtividade dos colaboradores. (Alexandre et al., 2023). Numa organização onde o seu gestor é um verdadeiro líder, os resultados obtidos são mais satisfatórios e as equipas de trabalho são mais unidas e com pessoas mais motivadas, já quando o chefe, pode levar os colaboradores a atingirem piores resultados e a estarem mais insatisfeitos com o seu trabalho (L. G. Fernandes et al., 2021).

2.3.4. Estilos de liderança

Estilos de liderança são teorias que estudam o comportamento do líder em relação aos seus liderados. (Chiavenato, 2004). O conceito de liderança vem sendo definido por vários autores e ao longo do tempo foram defendidas várias abordagens acerca deste tema. Na década de 30 até final de 1940 surgiu a teoria dos traços que segundo Robbins, (2005) assenta no facto do líder possuir determinados traços de personalidade, ou seja, características inatas que o diferenciam dos outros. Entre 1940 a 1960 surgem as teorias comportamentais que se focam no estudo do comportamento do líder, ou seja, naquilo que este faz. Já no final de 1960, surgem as teorias contingenciais que defendem que os líderes devem ter capacidade para avaliar a situação e o contexto onde estão inseridos, adaptando as suas capacidades a essa situação (Benmira & Agboola, 2021). Na década de 90 surgiram as teorias neocarismáticas, onde surge um novo paradigma da liderança, o foco principal passa a ser o comportamento interpessoal entre o líder e os liderados. Bass (1985) construiu o modelo transformacional e transaccional de liderança onde o líder transaccional foca a sua ação na autoridade que lhe é reconhecida para exercer o poder, utilizando reforços e punições para controlar comportamentos indesejáveis dos seus colaboradores, enquanto o líder transformacional, tem uma grande admiração pelos seus seguidores e atua com base na influência dos seus ideais, na motivação inspiradora, na estimulação intelectual e na consideração individual. Mais tarde, este modelo veio a sofrer uma alteração, juntando-se um novo paradigma caracterizado pela ausência de liderança, o chamado estilo “*laissez-faire*” (Gomes & Fernando Cruz, 2007). O estilo de liderança adotado pelo líder é muito importante na motivação dos seus liderados, não só porque aumenta a eficiência da equipa levando os colaboradores a alcançar os objetivos propostos pela organização, mas também, porque permite potenciar quer o seu desenvolvimento pessoal quer o seu desenvolvimento e realização profissional (Neves, 2023).

2.3.4.1. Liderança Transformacional

A liderança transformacional defende que o líder se preocupa com o desenvolvimento individual dos seus seguidores e estimula-os para que consigam alcançar os objetivos do grupo, ou seja, em benefício do bem comum (Robbins, 2005). Colaboradores liderados por pessoas com características transformacionais ajudam-se mutuamente, além de se sentirem mais motivados e com mais confiança e admiração pelo líder. Estes líderes são mais respeitados pelos seus seguidores, levando-os muitas vezes a fazer esforços extra e a

pensar de forma mais criativa na solução de problemas, acabando por ter influência no aumento do seu desempenho (Farinha, 2019). O líder transformacional, assenta a sua atuação com base na motivação dos colaboradores apelando aos seus valores morais e ideias que vão além dos interesses de cada um. É atribuído ao líder a capacidade para criar uma visão para a organização, reconhecida e apoiada por todos os seus seguidores (Gomes & Fernando Cruz, 2007). Este estilo de liderança é baseado em valores, onde cabe ao líder conhecer os seus valores e os dos seus seguidores, bem como os valores da própria organização (Dobbins Abi Rached et al., 2020)

2.3.4.2. Liderança Transacional

Na liderança transacional, onde se enquadra a liderança autoritária, o líder orienta os seus seguidores na direção das metas definidas, o foco está nas tarefas e nos objetivos. Poderão existir recompensas em troca do esforço dos colaboradores, mas também poderão ser punidos mediante por incumprimentos. Este é um sistema de troca entre líder e liderado, onde o líder apenas recompensa os seguidores se receber algum benefício relacionado com o resultado do trabalho (Farinha, 2019). Este estilo de liderança limita a criatividade e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores pois o líder não inspira, não entusiasma, não transforma. (Gomes & Fernando Cruz, 2007). O líder é caracterizado como o administrador tradicional cujo foco mantém-se nas operações do dia a dia (Dobbins Abi Rached et al., 2020).

2.3.4.3. *Laissez-Faire*

A ausência e evitamento do exercício de liderança, é representado pelo estilo *laissez-faire*, pois o líder não intervém na forma como os seus seguidores organizam o trabalho, permitindo-lhes trabalhar de forma totalmente independente. São os colaboradores que têm o controlo total das suas atividades, dos prazos e das decisões mais importantes. O líder tem uma postura completamente passiva e espera que os problemas apareçam antes de tomar decisões ou então, simplesmente não age (Farinha, 2019). Ao contrário da liderança transformacional e transacional, aqui não é possível encontrar ambientes de trabalho com planos de ações e objetivos definidos. O líder simplesmente adia a tomada de decisões importantes, menosprezando a sua autoridade e responsabilidade (Gomes & Fernando Cruz, 2007). Segundo (Farinha, 2019), este estilo de liderança permite que equipas de trabalho

sejam altamente habilidosas e criativas, pois o facto de trabalharem de forma autónoma, fará com que a sua produtividade e motivação aumentem.

2.3.5. Caraterísticas do líder

Qualquer individuo para ser um bom líder, tem que obter bons resultados (Gimenes et al., 2019). Para alcançar bons resultados, é necessário manter a equipa motivada e alinhada com sua visão e ganhar o respeito e a confiança dos seus liderados (Holstein, 2017). Pitcher (1993) defende que numa organização devem existir 3 perfis de líder: o artista (desafia a gestão), o artesão (preocupado com a estabilidade e lealdade) e o tecnocrata (controla e fiscaliza). Segundo Rocha Cristina e Fátima Lobo (2013), um líder eficaz deve possuir uma elevada inteligência emocional, uma vez que irá impactar o comportamento dos seus seguidores, podendo afetar o seu envolvimento no trabalho, a sua criatividade e inovação e até a qualidade do seu trabalho. Um líder bem-humorado e com elevada inteligência emocional pode criar ambientes saudáveis dentro da organização e consequentemente, ter seguidores leais, mais comprometidos nos processos de trabalho, e com elevado sentido de responsabilidade para alcançar objetivos maiores. As autoras concluíram ainda que as emoções que as pessoas sentem enquanto trabalham, afetam os seus resultados, quando se sentem bem, o seu desempenho aumenta com níveis de eficiência mais elevados. Um líder mal-humorado e cruel é responsável por criar ambientes tóxicos dentro das organizações, afetando negativamente o desempenho dos seus liderados (Araujo, 2024). Segundo Pereira (2014) qualquer líder dentro de uma organização precisa ser multifuncional, flexível e ter capacidade de adaptação a novos desafios e mudanças organizacionais. Muitas vezes, essas mudanças obrigam também ao desenvolvimento de novos valores éticos e à sabedoria para usar novos recursos (estratégicos, técnicos e operacionais). Rego (2014) defende que a humildade é uma caraterística imprescindível para qualquer líder, contudo, estes devem ter ambição, ou seja, força de vontade profissional para alcançar sucesso para a organização. Estamos assim, perante um líder “humbicioso”, isto é, humilde, mas ao mesmo tempo ambicioso. São líderes bem-sucedidos, mas modestos, o foco é o sucesso profissional, obter esforços para a organização e não evidenciar a sua grandiosidade pessoal. O poder de comunicação é outra caraterística fundamental para que o líder consiga criar e manter relacionamentos saudáveis e de valor dentro da organização. Segundo Meirinhos & Barreto (2018), a comunicação estratégica é considerada um instrumento de liderança fundamental

para a retenção de talentos e para a motivação dos recursos humanos da organização. (Rego & Cunha, 2017) referem que para que a liderança seja bem-sucedida, é necessário existirem estas 4 competências no líder: técnicas (permitem liderar “coisas” dentro da organização), sociais/relacionais (capacidade de liderar pessoas e criar relacionamentos de valor dentro da organização), conceituais/estratégicas (permitem liderar ideias e compreender as exigências e a complexidade do meio envolvente) e de liderança pessoal (permite lidar-se a si mesmo, o líder tem o autodomínio sobre si próprio). Ter um elevado nível de inteligência emocional, flexibilidade, humildade, ambição e uma boa capacidade de comunicação, são competências que distinguem os líderes de sucesso e fazem com que estes sejam admirados pelos seus liderados e consequentemente, faz com que estes se deixem influenciar por ele. O líder autêntico é aquele que prioriza o bem-estar do grupo em detrimento dos interesses próprios (De Azevedo Sobral & De Freitas Gimba, 2012).

2.4. Inteligência humana, inteligência emocional e inteligência produtiva

2.4.1. Conceito de inteligência humana

A inteligência humana tem vindo a ser estudada ao longo dos anos e é sem dúvida um conceito complexo e definido sob diferentes perspetivas. Salovey (1989) define inteligência como sendo a capacidade conjunta do indivíduo agir de forma propositada, pensar de forma racional e gerir de forma eficaz o ambiente onde está inserido. Segundo Miranda (2002) a inteligência na linguagem comum refere-se a uma qualidade da pessoa e na linguagem científica, refere-se a uma qualidade do comportamento. Refere ainda, que é entendida como um conceito que marca o comportamento adaptativo do indivíduo. Outros autores definem inteligência como sendo uma capacidade biopsicológica para gerir informações, solucionar problemas ou desenvolver produtos que sejam reconhecidos por um ou mais conjuntos de pessoas (Gardner et al., 2010). Para Costa (2006) a inteligência pode ser definida como a capacidade de adaptação ao meio envolvente onde a pessoa está inserida, e aos desafios que este lhes proporciona, tratando-se de um conceito variável e situacional. (Candeias et al. 2008) referem que os humanos são uma espécie inteligente porque possuem uma lógica mental. Assim, é possível afirmar, que a inteligência humana consiste na capacidade e na flexibilidade de dar uma resposta adaptada, a uma determinada situação ou contexto, visando

a eficácia e a eficiência das ações para tomadas de decisão e resolução de problemas. Dela dependem várias capacidades e aptidões, que são propriedades do âmbito da esfera cognitiva (F. O. Pereira, 2014). Segundo a Teoria das Inteligências Múltiplas desenvolvida por Howard Gardner, cada indivíduo possui combinações únicas de 8 inteligências: linguística, lógico-matemática, espacial, musical, naturalista, corporal-cinestésica, interpessoal e intrapessoal (Davis et al., 2017), o que torna a inteligência um conceito amplo e aplicável a determinado domínio do conhecimento (Roratto, 2012),

2.4.2. Conceito de inteligência emocional

As Mudanças tecnológicas, rapidez no processamento da informação, prazos de resposta mais apertados, necessidade de interagir com diferentes culturas, diferentes gerações, novas exigências dos clientes, são responsáveis pela mudança tanto ao nível do comportamento das pessoas, como das relações de trabalho e da forma de atuação das organizações. Estes novos paradigmas, exigem que os líderes saibam gerir não só as suas emoções e sentimentos, mas também as dos seus liderados, ou seja, a sua inteligência emocional ou QE (quociente emocional). Segundo Salovey (1989) a inteligência emocional consiste na capacidade do indivíduo gerir os seus sentimentos e emoções, bem como as dos outros à sua volta. Para os autores, uma emoção surge como resposta a um acontecimento interno ou externo, que tem impacto positivo ou negativo na pessoa. Goleman (1995) defende que os seres humanos têm 2 tipos de inteligência: racional e emocional. A inteligência racional denominada por QI (Quociente Intelectual) e a inteligência emocional por QE (Quociente Emocional). O autor defende ainda, que as pessoas mais equilibradas emocionalmente, têm uma maior probabilidade de desempenhar funções de liderança do que as pessoas com um elevado QI. Sendo a inteligência emocional uma capacidade para processar informações, nomeadamente ter consciência das emoções e usar informações emocionais para pensar e para tomar decisões, faz da inteligência emocional um tipo de inteligência (Vieira-Santos et al., 2018). Qualquer líder com capacidade para fazer uma boa gestão emocional, terá maiores probabilidades de sucesso dentro da organização (Luís, 2021)., pois segundo (Fernandes, 2021) existe uma correlação significativa entre a inteligência emocional do líder e a produtividades dos seus seguidores.

2.4.3. Inteligência produtiva

Nos tempos que correm, um dos grandes desafios das organizações modernas, é tornarem-se cada vez mais competitivas face à elevada concorrência e também às elevadas exigências quer dos seus clientes quer do mercado global. Desta forma, as organizações viram-se obrigadas a melhorar as suas estruturas produtivas e a inovarem os seus produtos / serviços para crescer e conseguirem sobreviver. Os recursos humanos assumem cada vez mais um papel preponderante nas organizações, surgindo assim um novo conceito de inteligência, a inteligência produtiva. Segundo Santos (2011) é através das atitudes e da motivação que se desenvolve a inteligência produtiva.

2.4.3.1. Conceito de inteligência produtiva

Marzall et al. (2021) defendem que a inteligência produtiva consiste na capacidade que cada pessoa tem para produzir, com excelência, utilizando as suas competências pessoais, recursos disponíveis e fatores comportamentais, com a finalidade de alcançar eficazmente os objetivos organizacionais, interligando assim, a inteligência humana com o desempenho no trabalho. Santos (2011) refere que as organizações procuram cada vez mais profissionais com elevadas competências ao nível do poder de decisão, do pensamento crítico e acima de tudo, que assumam um elevado compromisso para com a organização e com a sociedade, através da prática de comportamentos éticos, inclusivos e de respeito pelas diferenças e mudanças socioculturais. A inteligência produtiva está diretamente relacionada com os fatores que afetam o desempenho no trabalho, o que, segundo Marzall et al. (2021) levou à necessidade de construir uma escala psicométrica onde seja possível medir o nível de inteligência produtiva dos trabalhadores. A principal vantagem de se conseguir medir o nível de inteligência produtiva de um indivíduo, prende-se com a avaliação dos comportamentos que afetam o seu desempenho no trabalho e que de outra forma não era possível avaliar e quantificar os mesmos, sendo este um instrumento de trabalho muito vantajoso no que toca à gestão dos recursos humanos dentro da organização.

2.4.3.2. Dimensões da inteligência produtiva

A inteligência produtiva indica fatores que afetam o desempenho no trabalho de excelência, e esses fatores são as dimensões que influenciam a performance do indivíduo, segundo Marzall et al. (2021) falamos de 4 dimensões:

- 1) **comportamento humano** – o comportamento influencia as ações e os resultados, sendo que dentro da organização quanto melhor as pessoas se relacionarem umas com as outras, mais facilmente conseguem chegar ao objetivo desejado. Dependerá também do grau de satisfação e de motivação que as move em direção aos objetivos;
- 2) **competências** – quando mais conhecimentos e mais competência tiver um indivíduo, mas facilmente atingirá os seus objetivos;
- 3) **recursos físicos** – são imprescindíveis para chegar ao objetivo desejado;
- 4) **objetivos organizacionais** – são os objetivos que movem as pessoas para alcançar o que desejam, sem eles não existe motivação. É fundamental ter metas claras e bem definidas para não correr o risco de se desviar do caminho que leva ao objetivo acabando por desmotivar a pessoa.

Dentro de cada dimensão são avaliadas subdimensões que compõem o sistema psicológico do que se deseja medir, conforme podemos observar no quadro seguinte.

Figura 3 – Dimensões e subdimensões da inteligência produtiva

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES
Comportamento Humano	nível de compromisso do trabalhador, a empatia, a cultura, o envolvimento, a liderança, a motivação, a sabedoria, a satisfação e os seus valores;
Competências	nível de criatividade, percepção, talento, conhecimento, habilidades, atitudes, aprendizagens, treino e inteligência;
Recursos Físicos	disponibilidade, estabilidade, capacidade e funcionamento;
Objetivos Organizacionais	metas, os objetivos, o trabalho, a produtividade e a excelência.

Fonte: Adaptado pela própria

2.5. Questão de investigação e hipóteses

Num contexto organizacional desafiador, a dinâmica entre liderança e colaboradores ganha uma importância crescente. Considerando os recursos humanos como ativos valiosos, o papel do líder em motivar, influenciar e orientar os liderados rumo aos objetivos organizacionais torna-se fundamental. Neste contexto, esta investigação concentra-se na relação entre o líder e seus colaboradores, com o objetivo de compreender a influência da liderança na inteligência produtiva dos mesmos. A pergunta central que orienta esta investigação é a seguinte: ***"Terá o estilo de liderança impacto na inteligência produtiva dos colaboradores?"***. Esta questão de investigação abre caminho para a formulação de hipóteses que direcionam a análise deste contexto. Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: O estilo de liderança transformacional tem uma correlação positiva com a inteligência produtiva dos colaboradores.

H2: A liderança transacional impacta negativamente a inteligência produtiva dos colaboradores.

H3: Líderes mais liberais tem um impacto negativo na inteligência produtiva dos seus colaboradores.

Estas hipóteses são propostas como direcionadores para a investigação, sugerindo diferentes perspetivas sobre como o estilo de liderança pode influenciar a inteligência produtiva dos colaboradores, aspeto fundamental, para o desempenho e para o sucesso organizacional, mas também para a realização profissional dos trabalhadores.

Importa referir, que para esta investigação foi definida a Inteligência Produtiva como variável dependente, e o Estilo de Liderança a variável independente.

MÉTODO

3.1. Metodologia de investigação

Segundo (Augusto, 2014), a metodologia consiste na relação entre a teoria e o método de recolha de dados, ou seja, é a relação que existe entre aquilo que queremos estudar e o caminho que temos que percorrer para lá chegar. A escolha da metodologia não pode ser feita por uma questão de mera preferência, mas sim de acordo com as questões definidas pelo investigador, a sua natureza e o tipo de respostas que se espera encontrar.

3.1.1. Método quantitativo

A utilização de métodos quantitativos está ligada a um tipo de investigação que visa observar determinados acontecimentos, formular hipóteses que explicam esses mesmos acontecimentos, controlar variáveis, fazer uma escolha aleatória da amostra a investigar, aceitar ou rejeitar hipóteses formuladas mediante a análise rigorosa de dados recolhidos, sujeitos a uma análise estatística para testar essas hipóteses. Neste tipo de investigação pretende-se encontrar relação entre variáveis e testar teorias. As técnicas mais usadas neste tipo de investigação são o inquérito por questionário e entrevistas estruturadas. (Carmo & Ferreira, 2008)

3.1.2. Método qualitativo

Uma investigação que utilize métodos qualitativos é mais descritiva, o plano de investigação é mais flexível, e o próprio investigador é o principal “instrumento” para fazer a recolha dos dados, assim, a fiabilidade dos resultados, depende muito do seu conhecimento e experiência. As técnicas mais usadas neste tipo de investigação para recolha de dados são a observação direta e entrevistas. (Carmo & Ferreira, 2008)

3.1.3. Método misto

Na revisão da literatura podemos verificar que existem autores que defendem o uso do método misto, onde a pesquisa qualitativa vem complementar e fortalecer as pesquisas quantitativas. (Augusto, 2014)

3.2. Metodologia usada na investigação

Neste estudo, a metodologia de pesquisa usada é quantitativa. Baseia-se na formulação de hipóteses, que são testadas para verificar quais serão as hipóteses válidas.

3.3. Objetivo do estudo

A pergunta de partida que serviu de base a este estudo foi a seguinte, “*Terá o estilo de liderança impacto na inteligência produtiva dos colaboradores? e resultou em 3 objetivos principais desta investigação. Primeiro, compreender qual é a influência que o estilo de liderança predominante tem na inteligência produtiva dos colaboradores, ao nível do comportamento humano, das competências para o trabalho, dos recursos físicos usados para desempenho das funções e dos objetivos organizacionais. Segundo, avaliar o grau de correlação entre as variáveis a estudo, e por último, verificar a validade das hipóteses formuladas.*

3.4. Método de recolha de dados

O instrumento para recolha de dados aplicado foi o inquérito por questionário, onde constam os atributos em estudo que pretendem avaliar se o estilo de liderança impacta o nível de inteligência produtiva dos colaboradores.

3.5. Medidas e escalas

De forma a validar a investigação e para medir a perceção dos estilos de liderança, foi usado o *QML (Questionário Multifatorial de Liderança)* desenvolvido por Baas e Avolio (2004), adaptado de outros questionários elaborados por outros autores e já validado em estudos anteriores. A escala utilizada para avaliar os estilos de liderança foi do tipo *Likert* de 5 pontos, onde 1 significa “Nunca”, o 2 significa “Raramente”, o 3 significa “Algumas vezes”, o 4 significa “Muitas vezes” e o 5 significa “Frequentemente”.

Para identificar o estilo de liderança e com base na revisão da literatura, para a elaboração do questionário foram escolhidos 3 estilos de liderança - transformacional, transacional e *laissez-fair*, pois estes parecem ser os mais relevantes, uma vez que cerca de 90% dos autores referem-nos recorrentemente e utilizam-nos para os seus estudos.

Para medir o nível de inteligência produtiva foi usada uma escala psicométrica desenvolvida por (Marzall et al., 2021b) e validada por um comité de especialistas,

devidamente adaptada. A escala utilizada foi uma do tipo *Likert* de 5 pontos, onde 1 significa “Discordo totalmente”, o 2 significa “Discordo”, o 3 significa “Nem concordo nem discordo”, o 4 significa “Concordo” e o 5 significa “Concordo totalmente”.

3.6. Cálculo da Amostra

O universo deste estudo, foi toda a população empregada por conta de outrem em Portugal, sendo considerados 4 350 300 trabalhadores. Esta informação foi obtida no site do INE referente ao 2º trimestre do ano 2024, conforme figura seguinte.

Figura 4 – População empregada por conta de outrem

Período de referência dos dados (1)	Local de residência (Portugal)	População empregada por conta de outrem (Série 2021 - N.º) por Sexo, Setor de atividade económica (CAE Rev. 3) e Contrato de trabalho; Trimestral (2)					
		Sexo					
		HM	H	M			
		Setor de atividade económica (CAE Rev. 3)					
		Total					
		Contrato de trabalho					
		Total					
		N.º (milhares)		N.º (milhares)		N.º (milhares)	
2.º Trimestre de 2024	Portugal	4 350,3		2 125,0		2 225,3	
População empregada por conta de outrem (Série 2021 - N.º) por Sexo, Setor de atividade económica (CAE Rev. 3) e Contrato de trabalho; Trimestral - INE, Inquérito ao emprego (Séries - 2021)							
Nota(s):							
(1) Valores obtidos a partir de ponderadores calibrados com base nas Estimativas Mensais de População Residente, calculadas especificamente para o Inquérito ao Emprego em função dos resultados definitivos dos Censos 2021.							
(2) Todas as estimativas relativas à série de 2011 (em vigor do 1.º trimestre de 2011 ao 4.º trimestre de 2020) foram revistas no âmbito do exercício de reconciliação com a série de 2021, possibilitando assim a comparação das estimativas entre as duas séries.							

Última atualização destes dados: 07 de agosto de 2024

Fonte: site do INE consultado no dia 7 de setembro de 2024

Para um nível de confiança de 90% e considerando um erro amostral de 5% num universo da população portuguesa empregada por conta de outrem anteriormente mencionada, obtivemos uma amostra de 271 indivíduos. Esta amostra foi obtida após cálculos efetuados usando um *software online* (Santos, G 2016) de cálculo amostral.

Figura 5 – Cálculo amostral

CÁLCULO AMOSTRAL

Erro amostral %

Nível de confiança:

☒ 90% Utilize este nível para ciências sociais

☐ 95% Utilize esta nível para ciências da saúde

☐ 99% Utilize este nível para ciências exatas

População

Percentual máximo %

Percentual mínimo %

Calcular

Amostra calculada

Fórmula de cálculo: $n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot N - 1$ (n: amostra calculada, N: população, Z: variável normal, p: real probabilidade do evento, e: erro amostral). Baseado em Santos, GEO. calculoamostral.vai.la. Acesso 2017.

3.7. Pré-Teste

Foi efetuado um pré-teste antes do questionário ser divulgado à população em geral. Com base no cálculo amostral (271), o questionário foi enviado a 30 pessoas através de email e do *whatsapp*. Foram recebidas 30 respostas, que correspondem a cerca de 11% do total da amostra. O objetivo deste pré-teste foi verificar se o questionário estava bem estruturado e perceptível em termos de linguagem, interpretação das questões, ortografia e tempo de preenchimento, e também, obter o *feedback* dos participantes.

Os inquiridos, foram unânimes quanto ao preenchimento do mesmo, considerando-o bastante perceptível e de fácil preenchimento. Informaram ainda, que as perguntas eram claras e o tempo de preenchimento estava bem estimado. Não foram detetados erros ortográficos e foi reforçado que as questões são de fácil compreensão. Assim, apenas foram efetuados alguns ajustes em algumas questões relacionadas com a demografia, que passo a enumerar.

Relativamente à questão aberta para aferir o conselho de residência dos participantes, chegou-se à conclusão que a mesma tinha que ser alterada, uma vez que alguns dos

participantes não informaram o concelho, apenas escreveram uma letra para que fosse possível avançar para a próxima questão, uma vez que a resposta era de carácter obrigatório. Assim, optou-se por solicitar a indicação do distrito onde trabalha, tornando a questão fechada e de múltipla escolha, onde apenas tem que escolher um dos 20 distritos existentes em Portugal. Foi necessário também, na questão das habilitações literárias, clarificar os anos escolares do ensino básico (até ao 9º ano) e do ensino secundário (10º, 11º e 12º ano), uma vez que alguns dos inquiridos tiveram dificuldade em saber exatamente qual a opção que deveriam responder.

3.8. Recolha de dados e Questionário

O questionário foi elaborado no *Google Forms* e distribuído online, para conseguir chegar ao maior número de participantes possível. Para a sua partilha, foram utilizadas as redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *Linkedin*, *whatsapp*, bem como, o envio por email. O questionário foi disponibilizado no dia 30 de setembro de 2024 e esteve a aceitar respostas até ao dia 6 de outubro de 2024. No total, obteve 300 respostas válidas.

O questionário está dividido em 3 partes. Na primeira parte, as questões predomina-se com a demografia, nomeadamente 6 (seis) questões fechadas (género; idade; formação académica, experiência profissional, condição profissional e distrito de residência). A segunda parte, é composta por 24 (vinte e quatro) questões para aferir o estilo de liderança: 8 questões para avaliar o estilo autoritário, 8 questões para o estilo transformacional e 8 questões para o estilo *laissez-fair*. A terceira parte é composta por 26 (vinte e seis) questões para medir o grau de inteligência produtiva IP, (8 questões para avaliar a dimensão do Comportamento Humano, 7 questões para avaliação das Competências, 4 questões para avaliar os Recursos Físicos e 7 questões que irão avaliar os Objetivos Organizacionais). Dentro de cada uma destas dimensões da IP, é possível ainda, avaliar as subdimensões que se apresentam no quadro seguinte:

Figura 6 – Dimensões e subdimensões da IP

Dimensão	Subdimensões
Comportamento humano	Comprometimento, liderança, motivação, sabedoria e inteligência
Competências	Criatividade, empatia, percepção, atitude. Aprendizagem
Recursos Físicos	Disponibilidade, estabilidade, capacidade, funcionamento
Objetivos Organizacionais	Objetivos, metas, excelência, produtividade

Fonte: Adaptado pela própria

Os dados recolhidos relativamente às questões direcionadas para avaliar o grau/nível de inteligência produtiva dos colaboradores, deverão ser interpretados de acordo com as médias atingidas para cada pergunta: média entre 1 e 2: trabalhador com nível baixo de IP. Média entre 3 e 4: trabalhador com nível médio de IP. Média maior ou igual e 5: trabalhador com nível alto de IP. (Maroco & Garcia-Marques, 2006; Marzall et al., 2021b)

RESULTADOS

Numa primeira fase deste estudo, efetuou-se uma revisão da literatura que fundamenta o modelo teórico, e da qual, foi possível determinar as variáveis a estudar bem como a formulação das hipóteses. De seguida, procedeu-se à definição da amostra e desencadearam-se os métodos e procedimentos para efetuar a recolha dos dados. Nesta sequência, apresentam-se os resultados obtidos que são a base das conclusões no que concerne às hipóteses formuladas.

0 Validade do estudo

Para verificar a adequação da amostra à análise fatorial, efetuou-se o teste de *KMO* e *Bartlett*. O teste de *KMO* varia numa escala entre 0 e 1, onde os valores mais próximos de 1 indicam que a análise fatorial pode ser efetuada com segurança. Como podemos observar, o resultado obtido no teste *KMO* é de 0,925 o que demonstra que temos uma amostra excelente ($\geq 0,9$).

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,925
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	8659,647
	gl	1225
	Sig.	,000

0 Fiabilidade do estudo

Quanto à consistência interna deste estudo, obtivemos um *Alfa de Cronbach* de 0,855, revelando uma boa consistência interna. O *Alfa de Cronbach* varia numa escala de 0 a 1 e é classificado como tendo fiabilidade Boa quando o α é $0,8 \leq \alpha < 0,9$. (Maroco & Garcia-Marques, 2006)

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,855	,877	50

0 Sensibilidade do estudo

Para testar a normalidade da distribuição das variáveis, efetuou-se o teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov, que revela que apenas as variáveis Inteligência Produtiva e Liderança Transformacional têm uma distribuição normal ($p < 0,05$).

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Nível Inteligência Produtiva	,048	300	,093	,955	300	<,001
Líder Autoritário	,084	300	<,001	,981	300	<,001
Líder Liberal	,074	300	<,001	,982	300	<,001
Líder Transformacional	,049	300	,082	,988	300	,011

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Caraterização da Amostra

A dimensão da amostra apurada através do cálculo amostral foi de 271 respostas, no entanto, para este estudo, foram recebidas 300 respostas válidas.

Após efetuada a recolha dos dados, foi utilizado o *software IBM SPSS* (versão 27) para fazer o tratamento e análise dos mesmos, nomeadamente o grau de fiabilidade das respostas através do *Alpha de Cronbach*.

Conforme podemos observar na tabela 1, das 300 respostas obtidas, 217 correspondem a 72,3% e foram dadas por indivíduos do sexo feminino, e 83 respostas que correspondem a 27,7%, foram dadas por indivíduos do sexo masculino. Podemos também aferir, que a faixa etária com mais respondentes, situa-se entre os 36 – 45 anos com 100 respostas, e entre os 46 – 55 anos com 106 respostas. Quanto ao nível de escolaridade, verifica-se que 45% da nossa amostra são licenciados e apenas 7% têm o nível de escolaridade mais baixo, até ao 9º ano.

Tabela 1 - Caraterização da amostra

		N	%
Sexo:	Feminino	217	72,3
	Masculino	83	27,7
	Total	300	100,0
Idade:	18 - 25	6	2,0
	26 - 35	36	12,0
	36 - 45	100	33,3
	46 - 55	106	35,3
	56 - 65	49	16,3
	>65	3	1,0
	Total	300	100,0
Formação académica:	Ensino básico (até 9º ano)	21	7,0
	Ensino secundário (10º, 11º e 12º ano)	88	29,3
	Bacharelato (ou equivalente)	12	4,0
	Licenciatura	135	45,0
	Mestrado	39	13,0
	Doutoramento	5	1,7
	Total	300	100,0

Fonte: a autora

Relativamente à condição profissional dos respondentes, verifica-se que a maioria (63,7%), são trabalhadores com contrato de trabalho sem termo, ou seja, já fazem parte do quadro da empresa, e 61,3% têm mais de 20 anos de experiência profissional. Concluimos ainda, que 73% dos inquiridos reside no distrito de Santarém.

Tabela 2 –Experiência e Condição Profissional

		N	%
Experiência profissional:	Até 1 ano	2	,7
	entre 1 a 5 anos	17	5,7
	entre 6 e 10 anos	16	5,3
	entre 11 a 15 anos	24	8,0
	entre 16 a 20 anos	57	19,0
	> 20 anos	184	61,3
	Total	300	100,0
Condição profissional:	Contrato trabalho a termo certo	79	26,3
	Contrato trabalho sem termo	191	63,7
	Contrato trabalho a termo incerto	17	5,7
	Contrato trabalho de muito curta duração	1	,3
	Contrato trabalho a tempo parcial	4	1,3
	Trabalho temporário	8	2,7
	Total	300	100,0

Fonte: a autora

Quanto ao distrito de residência dos inquiridos, verifica-se que a sua grande maioria (73%) residem no distrito de Santarém. Leiria e Lisboa são os distritos que

Tabela 3 – Distrito da Residência

		N	%
Distrito da sua residência:	Aveiro	6	2,0
	Beja	2	,7
	Coimbra	2	,7
	Évora	1	,3
	Faro	4	1,3
	Leiria	27	9,0
	Lisboa	26	8,7
	Portalegre	1	,3
	Porto	7	2,3
	Santarém	219	73,0
	Setúbal	3	1,0
	Região Autónoma da Madeira	2	,7
	Total	300	100,0

Fonte: a autora

Dimensões

Para aferir o estilo de liderança transacional, foram escolhidas as questões 1, 3, 12, 16, 17, 18, 19 e 23, para medir o estilo de liderança *laissez-faire*, foram escolhidas as questões 2, 4, 6, 10, 13, 15, 20 e 22, e para aferir o estilo de liderança transformacional, foram escolhidas as questões 5, 7, 8, 9, 11, 14, 21 e 21, no total de 24, conforme tabela 4. A escala da liderança utilizada no presente estudo resultou de uma adaptação do questionário *QML* (*Questionário Multifatorial de Liderança*).

Tabela 4 – **Tipo de Liderança**

Itens	
Liderança Transacional	1, 3, 12, 16, 17, 18, 19, 23
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	2, 4, 6, 10, 13, 15, 20, 22
Liderança Transformacional	5, 7, 8, 9, 11, 14, 21, 24

Fonte: a autora

Quanto á avaliação do nível de Inteligência Produtiva dos inquiridos, foram selecionadas 8 questões (1 – 8) para a subdimensão do comportamento humano, 7 questões (9 – 15) para competência, 4 questões (16 – 19) para recursos físicos e 7 (20 – 26) questões relativas aos objetivos organizacionais. A escala utilizada neste estudo foi adaptada de uma escala psicométrica já existente, desenvolvida por (Marzall et al., 2021b).

Tabela 5 – **Inteligência Produtiva**

Dimensões	Itens
Comportamento Humano	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Competências	9,10, 11, 12, 13, 14, 15
Recursos Físicos	16, 17, 18, 19
Objetivos Organizacionais	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26

Fonte: a autora

Relação entre variáveis

Relação entre os estilos de Liderança e a Inteligência Produtiva

Verificados os pressupostos deste modelo de análise – Correlação de Pearson, os resultados são os seguintes: a correlação entre a Liderança Transacional e a Inteligência Produtiva é baixa (,231). A correlação entre a Liderança *Laissez-faire* e a Inteligência Produtiva é negativa fraca (-,252) e a correlação entre as variáveis Liderança Transformacional de Inteligência Produtiva é moderada (,471), conforme podemos observar na tabela 6.

Tabela 6 – **Correlações entre Liderança e a Inteligência Produtiva**

Correlações		Nível Inteligência Produtiva
Liderança Transacional	Correlação de Pearson	,231**
	Sig. (2 extremidades)	<,001
	N	300
Liderança Laissez-Faire	Correlação de Pearson	-,252**
	Sig. (2 extremidades)	<,001
	N	300
Liderança Transformacional	Correlação de Pearson	,471**
	Sig. (2 extremidades)	<,001
	N	300

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

Fonte: a autora

Tabela 7 – **Correlação entre a Liderança Transformacional e Comportamento Humano, Competências para o trabalho, Recursos Físicos e Objetivos Organizacionais**

Correlações		Liderança Transformacional	Comportamento Humano	Competências	Recursos Físicos	Objetivos Organizacionais
Liderança Transformacional	Correlação de Pearson	1	,513**	,309**	,435**	,308**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	300	300	300	300	300
Comportamento Humano	Correlação de Pearson	,513**	1	,599**	,532**	,705**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	300	300	300	300	300
Competências	Correlação de Pearson	,309**	,599**	1	,441**	,620**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	300	300	300	300	300
Recursos Físicos	Correlação de Pearson	,435**	,532**	,441**	1	,454**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	300	300	300	300	300
Objetivos Organizacionais	Correlação de Pearson	,308**	,705**	,620**	,454**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	300	300	300	300	300

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

Fonte: a autora

Com base nos dados estatísticos aferidos, é possível verificar, que todos os indicadores estão positivamente correlacionados entre si, sendo as correlações estatisticamente significativas ($p < 0,01$). A correlação mais elevada da liderança transformacional é com o “comportamento humano” (,513) e a mais baixa correlação com “objetivos organizacionais” (,308).

Tabela 8 – **Correlação entre a Liderança Transacional e Comportamento Humano, Competências para o trabalho, Recursos Físicos e Objetivos Organizacionais**

		Correlações				
		Liderança Transacional	Comportamento Humano	Competências	Recursos Físicos	Objetivos Organizacionais
Liderança Transacional	Correlação de Pearson	1	,179**	,181**	,183**	,219**
	Sig. (2 extremidades)		,002	,002	,001	<,001
	N	300	300	300	300	300
Comportamento Humano	Correlação de Pearson	,179**	1	,599**	,532**	,705**
	Sig. (2 extremidades)	,002		<,001	<,001	<,001
	N	300	300	300	300	300
Competências	Correlação de Pearson	,181**	,599**	1	,441**	,620**
	Sig. (2 extremidades)	,002	<,001		<,001	<,001
	N	300	300	300	300	300
Recursos Físicos	Correlação de Pearson	,183**	,532**	,441**	1	,454**
	Sig. (2 extremidades)	,001	<,001	<,001		<,001
	N	300	300	300	300	300
Objetivos Organizacionais	Correlação de Pearson	,219**	,705**	,620**	,454**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	300	300	300	300	300

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

Fonte: a autora

Da análise efetuada, é possível apurar que todos os indicadores estão positivamente correlacionados entre si, sendo as correlações estatisticamente significativas ($p < 0,01$). A correlação mais elevada da liderança transacional é com os “objetivos organizacionais” (,219) e a mais baixa correlação com “comportamento humano” (,179).

Tabela 9 – **Correlação entre a Liderança *Laissez-Faire* e Comportamento Humano, Competências para o trabalho, Recursos Físicos e Objetivos Organizacionais**

		Correlações				
		Liderança Laissez-Faire	Comportamento Humano	Competências	Recursos Físicos	Objetivos Organizacionais
Liderança Laissez-Faire	Correlação de Pearson	1	-,312**	-,082	-,314**	-,152**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	,157	<,001	,008
	N	300	300	300	300	300
Comportamento Humano	Correlação de Pearson	-,312**	1	,599**	,532**	,705**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	300	300	300	300	300
Competências	Correlação de Pearson	-,082	,599**	1	,441**	,620**
	Sig. (2 extremidades)	,157	<,001		<,001	<,001
	N	300	300	300	300	300
Recursos Físicos	Correlação de Pearson	-,314**	,532**	,441**	1	,454**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	300	300	300	300	300
Objetivos Organizacionais	Correlação de Pearson	-,152**	,705**	,620**	,454**	1
	Sig. (2 extremidades)	,008	<,001	<,001	<,001	
	N	300	300	300	300	300

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

Fonte: a autora

Já o estilo de liderança *Laissez-faire*, apresenta uma correlação negativa com todos os indicadores, sendo a correlação mais elevada com “competências” (-0,82) e a mais baixa correlação com “recursos físicos” (-,314).

Relação entre o Nível de Inteligência Produtiva e a Condição Profissional, Idade, Sexo e experiência profissional

Tabela 10 – **Relação entre o nível de Inteligência Produtiva e a Condição Profissional**

	Condição profissional:					
	Contrato trabalho a termo certo	Contrato trabalho sem termo	Contrato trabalho a termo incerto	Contrato trabalho de muito curta duração	Contrato trabalho a tempo parcial	Trabalho temporário
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Nível Inteligência Produtiva	3,9	4,0	3,8	3,8	3,6	3,7

Fonte: a autora

É possível verificar que o nível de inteligência produtiva é mais elevado nos trabalhadores que possuem um contrato de trabalho sem termo (4), já os trabalhadores com contrato de trabalho a tempo parcial são os que apresentam um nível de inteligência produtiva mais baixo (3,6).

Tabela 11 – **Relação entre o nível de Inteligência Produtiva e a Idade**

	Idade:					
	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	56 - 65	>65
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Nível Inteligência Produtiva	3,6	3,9	4,0	4,0	4,0	4,2

Fonte: a autora

Relativamente à idade, os trabalhadores com o nível de inteligência produtiva mais alto (4,2) têm idade acima dos 65 anos, ou seja, são os trabalhadores em fim de carreira, Os que

apresentam um nível mais baixo (3,6) situam-se na faixa etária entre os 18 e os 25 anos, ou seja, são trabalhadores em início de carreira.

Tabela 12 – **Relação entre o nível de Inteligência Produtiva e o Sexo**

	Sexo:	
	Feminino	Masculino
	Média	Média
Nível Inteligência Produtiva	4,0	3,9

Fonte: a autora

Quanto à relação entre o nível de inteligência produtiva e o sexo, o resultado é muito semelhante, sendo que a diferença entre ambos não é acentuada. A média do sexo feminino é 4 e do sexo masculino 3,9.

Tabela 13 – **Relação entre o nível de Inteligência Produtiva e a Experiência Profissional**

	Experiência profissional:					
	Até 1 ano	entre 1 a 5 anos	entre 6 e 10 anos	entre 11 a 15 anos	entre 16 a 20 anos	> 20 anos
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Nível Inteligência Produtiva	3,3	4,0	3,9	4,0	3,9	4,0

Fonte: a autora

Com base nos resultados da análise efetuada, podemos apurar que os trabalhadores com o nível de inteligência produtiva mais baixo (3,3) são os que têm menos anos de experiência profissional, até 1 ano. Este resultado pode-nos indicar que são os trabalhadores em início de carreira e por isso, ainda se encontram numa fase de adaptação.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Teóricos

Como já referido na fundamentação teórica, as ações de qualquer líder são fundamentais para motivar a sua equipa de modo a que as empresas alcancem sucesso. A maneira de agir do líder, exerce influência nas ações dos liderados, pois impacta a sua motivação, comportamentos, satisfação bem como os objetivos organizacionais esperados. Desta forma, a forma de liderar afeta diretamente os resultados alcançados pelos seus seguidores, podendo impactar de forma positiva ou negativa. (Pereira et al. et al., 2021)

A liderança transacional consiste num processo de troca, onde os liderados obedecem ao líder mediante o respetivo pagamento, existe, portanto, uma transação. Na liderança transformacional, líder e liderados ajudam-se mutuamente, um líder transformacional consegue gerar mudanças quer nos indivíduos, quer nas organizações. Já o estilo de liderança *Laissez-faire*, pauta-se por uma ausência de liderança, ou seja, os liderados podem trabalhar de forma independente. (Farinha, 2019)

Segundo a revisão da literatura, a inteligência produtiva consiste na capacidade de cada indivíduo produzir com o máximo de excelência, através de fatores comportamentais, das suas competências e dos recursos utilizados, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais. (Marzall et al., 2021a) Assim, é função do líder, envolver todos os colaboradores nos processos da empresa, para que estes se comprometam ao máximo com o desempenho das metas definidas, e assim, levar a empresa a alcançar melhores resultados e a ser mais competitiva. (Holstein, 2017)

Desta forma, a liderança é um fluxo de relações interpessoais, onde o líder através das suas ações consegue exercer influência no comportamento dos seus liderados, com o objetivo de os levar a atingir os resultados esperados. (Reid & Dold, 2018)

Empíricos

O presente estudo foi desenvolvido numa amostra de 300 trabalhadores por conta de outrem, residentes em Portugal, na sua grande maioria no distrito de Santarém (73%), tendo-

se verificado após a análise estatística dos dados obtidos, que o estilo de liderança tem impacto na sua inteligência produtiva.

Com base na análise estatística dos resultados obtidos, verifica-se que existe uma correlação positiva entre os estilos de liderança transacional e transformacional com a inteligência produtiva, sendo as correlações estatisticamente significativas ($p < 0,01$). Apurou-se também que existe uma correlação negativa entre o estilo de liderança *laissez-faire* e a inteligência produtiva. É possível apurar que a liderança transformacional é a que mais impacta o comportamento humano, as competências, os recursos físicos e os objetivos organizacionais, uma vez que apresenta valores de correlação mais elevados do que a liderança transacional. Já o estilo de liderança *laissez-faire* apresenta valores de correlação negativos para todas as dimensões da inteligência produtiva.

Análise Crítica dos Resultados

O estilo de liderança transformacional é aquele que mais pode impactar tanto os trabalhadores como as organizações, transforma e modifica as pessoas, pois está ligado aos valores, às emoções e à ética. (Matias, 2018) É considerado pela literatura em geral, o estilo que tem resultados mais eficazes, pois o líder tem o compromisso de motivar e inspirar os seus colaboradores, orientando-os para uma visão e um propósito comuns. (Ferreira, 2020) Com base nos resultados obtidos no presente estudo, podemos verificar que este estilo de liderança é aquele que apresenta uma correlação mais elevada com a inteligência produtiva dos indivíduos, ou seja, é o estilo de liderança que mais impacta o comportamento humano.

O estilo de liderança transacional é considerado pelos autores o segundo melhor estilo, uma vez que o líder tem apenas uma postura suficiente e não de excelência. O seu foco é nos resultados e não nas pessoas, no cumprimento das tarefas através de recompensas e punições. (Rached et al., n.d.) No presente estudo, pode confirmar-se esta tendência, pois a correlação mais elevada neste estilo de liderança, observa-se entre a “liderança transacional” e os “objetivos organizacionais”.

O estilo de liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo nos colaboradores, destacando-se a passividade e inexistência de responsabilidade do líder. (Ferreira, 2020) A inatividade do líder leva a que os resultados alcançados sejam baixos e a organização não consiga alcançar o sucesso esperado. Uma vez mais, a análise estatística do presente estudo,

revela que o estilo de liderança *laissez-faire* é o que apresenta correlações negativas entre todos os indicadores, nomeadamente comportamento humano, competências, recursos físicos e objetivos organizacionais.

Limitações ao estudo e propostas de estudos futuros

A principal limitação do estudo, prende-se com o facto de, após efetuada e estudada a revisão da literatura no que concerne ao tema da inteligência produtiva, verificou-se que não existem estudos sobre esta matéria aplicados à população portuguesa. Esta ausência não nos permite, portanto, efetuar comparações dos resultados obtidos para ter uma noção mais ampla e mais abrangente, e que nos permita conhecer outras realidades. Outra limitação identificada, está relacionada com a forma como foram recolhidos os dados, nomeadamente a forma como foi apresentado o inquérito, uma vez que usando plataformas online, não permite que sejam esclarecidas quaisquer dúvidas durante o seu preenchimento.

Os resultados deste estudo foram obtidos maioritariamente por inquiridos residentes no distrito de Santarém (cerca de 73%), pelo que, para futuras investigações, sugere-se que o tema da inteligência produtiva seja desenvolvido e aplicado noutra área geográfica, para que possamos conhecer também esta realidade em outras áreas do país.

Poderá também ser pertinente, estudar diferentes setores de atividade empresarial (produção e serviços) e perceber se existem diferenças significativas por exemplo entre os setores público e privado.

CONCLUSÕES

Com a evolução da globalização verificada nos últimos anos, as empresas têm a necessidade de se tornar cada vez mais competitivas, bem como, necessitam cada vez mais, ter a capacidade de dar respostas rápidas às necessidades que surgem a grande velocidade.

Fazer uma gestão de pessoas de forma eficaz, tornou-se uma necessidade fulcral para que as empresas consigam alcançar as suas metas, os seus recursos humanos são sem dúvida, um elemento diferenciador e decisivo ao nível da concorrência, passando a ser encarados como o seu ativo mais precioso.

O líder, tem uma enorme responsabilidade em criar condições que permitam expandir as capacidades dos seus liderados e envolve-los nos processos da empresa, para que estes criem compromisso com o trabalho e com o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos.

Para que os colaboradores desenvolvam o seu trabalho com a máxima excelência, necessitam de uma liderança exemplar e com capacidade para impactar e transformar comportamentos. Estes precisam sentir que são valorizados pelo resultado do seu trabalho e que o líder lhes dá a oportunidade para desenvolverem novas competências, para investirem na sua formação e no seu desenvolvimento pessoal e, acima de tudo, que seja alguém com capacidade e com visão, para os preparar para mudanças e para enfrentar os novos desafios com confiança.

O presente estudo foi elaborado com a finalidade de responder ao seu objetivo geral, correlacionar os diferentes estilos de liderança com a inteligência produtiva dos colaboradores. Foi definida a seguinte pergunta de partida: ***Terá o estilo de liderança impacto na inteligência produtiva dos colaboradores?***

A partir da pesquisa realizada, foi possível chegar à conclusão que o estilo de liderança tem impacto na inteligência produtiva dos colaboradores, vejam-se os estilos de liderança transformacional com uma correlação positiva com a inteligência produtiva (,471) e o estilo de liderança transacional, embora baixa, também apresenta uma correlação positiva (,231).

Concluiu-se também, com base nos resultados obtidos, que uma liderança mais liberal não é tão eficaz nem impacta positivamente a inteligência produtiva dos colaboradores. A ausência de liderança, acaba por fazer com que os colaboradores se sintam perdidos, faltando-lhes uma linha condutora para sua orientação nos processos e na tomada de decisão

dentro da organização. A tendência é que quanto mais liberal é o líder, mais o nível de inteligência produtiva dos colaboradores diminui.

Desta forma, foi respondida à pergunta de partida definida, que nos permite afirmar que o estilo de liderança tem impacto na inteligência produtiva dos colaboradores.

No que concerne às hipóteses formuladas e apresentadas neste estudo, após a análise estatística efetuada à correlação entre as variáveis a estudo, os dados permitem validar a hipótese 1 - **H1: O estilo de liderança transformacional tem uma correlação positiva com a inteligência produtiva dos colaboradores**, uma vez que se verifica uma correlação positiva (,471) entre o estilo de liderança transformacional e a inteligência positiva.

Quanto à hipótese 2 - **H2: A liderança transacional impacta negativamente a inteligência produtiva dos colaboradores**, a mesma não é validada, uma vez que embora baixa, a correlação entre a liderança transacional e a inteligência produtiva é positiva (,231).

Relativamente à hipótese 3 - **H3: Líderes mais liberais tem um impacto negativo na inteligência produtiva dos seus colaboradores**, a mesma é validada, pois verifica-se que existe uma correlação negativa entre a liderança *Laissez-faire* e a Inteligência Produtiva (-,252).

Foi possível aferir também, que os trabalhadores com contrato de trabalho sem termo, são os que têm o nível de inteligência produtiva mais elevado, derivado ao sentimento de estabilidade e de maior segurança dentro da organização. Concluiu-se ainda, que os trabalhadores com menos anos de experiência profissional, têm níveis de inteligência produtiva mais baixos, resultado este, que se deve ao facto destes colaboradores não terem ainda desenvolvido um grau de experiência muito elevado, ao nível dos conhecimentos adquiridos. É interessante perceber, que a relação entre o nível de inteligência produtiva e a idade, é mais baixo nos trabalhadores mais novos (faixa etária 18 – 25 anos) e mais elevado nos trabalhadores situados na faixa etária acima dos 65 anos, pois estes possuem um maior número de anos de trabalho que lhes permitiu adquirir um nível de conhecimento dos processos de trabalho mais elevado.

O líder tem um papel cada vez mais importante e de grande responsabilidade dentro da organização, o seu comportamento, as suas atitudes e a forma se relacionam e tratam os seus liderados, é determinante para a criação de relações mais fortes e com maior nível de confiança, ganhando o respeito e admiração dos seus seguidores. Quando um colaborador consegue perceber o seu líder como um exemplo a seguir, todos saem a ganhar. Os

colaboradores porque se sentem valorizados, compreendidos e realizados com o seu trabalho e com os resultados obtidos, o líder porque consegue manter uma equipa motivada e alinhada com a estratégia organizacional definida e a organização porque tem ao seu alcance um conjunto de colaboradores com níveis de produtividade e satisfação no trabalho mais elevados, contribuindo para que as metas e os objetivos organizacionais sejam alcançadas com maior sucesso.

As principais conclusões que podemos tirar deste estudo, prendem-se com o facto do estilo de liderança liberal impactar negativamente a inteligência produtiva dos colaboradores, fazendo com que estes se sintam perdidos e sem clareza do caminho a seguir e das decisões a tomar para atingirem os resultados esperados. Já os estilos de liderança transacional e transformacional tem correlação positiva com a inteligência produtiva dos colaboradores, sendo que o estilo de liderança transformacional, têm um maior impacto na inteligência produtiva dos colaboradores, nomeadamente ao nível do seu comportamento, empatia, na forma como se relacionam com os outros, no seu compromisso e envolvimento com o trabalho. Permite também, que os colaboradores procurem adquirir novos conhecimentos e estejam abertos a novas aprendizagens para o desenvolvimento do seu trabalho, para aumentar a sua capacidade de usar os recursos físicos que têm disponíveis e que lhes permite chegar ao objetivo desejado, e também, ao nível da sua produtividade e procura de excelência nas funções que desempenham.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. A. Ramos et al. (2017). *Gestão de Equipes*.
- Alexandre, B., Andrade, D., Luis, O., Taboga, G., & Martins De Oliveira, W. (2023). *CHEFE X LÍDER: Diferenças e Impactos na Produtividade dos Colaboradores*.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Aparecida de Amorim, D., Souza Maia, J., & Gabriela Amorim Santos, M. (2023). *GESTÃO DE EQUIPES E LIDERANÇA: UMA REVISÃO NA LITERATURA TEAM MANAGEMENT AND LEADERSHIP: A LITERATURE REVIEW* (Vol. 12).
- Araujo, F. A. (2024). *O LÍDER TÓXICO SOB A ÓTICA DO LIDERADO*.
- Arruda et al. Cavalcante Forte, B., Henrique, S., & Moreira, Z. (2007). *Revista de Ciências da Administração*. 9, 1–25. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273520277001>
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência1. *Forum Sociológico*, 24, 73–77. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- Azevedo Sobral & Freitas Gimba, R. (2012). Authentic leader's axiological priorities: A study of values and leadership. *Revista de Administracao Mackenzie*, 13(3), 96–121. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300006>
- Balcão Ferreira, Y. (2015). *ORGANOGRAMA: REPRESENTAÇÃO, GRÁFICA DA ESTRUTURA YOLANDA FERREIRABALCAO*.
- Barbosa, F. de O. (2022). *A Importância de uma Gestão de Liderança*.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.
- Barroso, R. (2022). *A liderança*. <https://www.researchgate.net/publication/358078922>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. In *BMJ Leader* (Vol. 5, Issue 1, pp. 3–5). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bergamini, C. W. (2000). *Diferença básicas entre líderes e gerentes*.
- Bilhim, J. A. de F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*.

- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. In *Revista do Serviço Público Brasília* (Vol. 56, Issue 2).
- Candeias et al. (2008). *O que nos torna uma espécie inteligente? A inteligência em uma perspectiva epistemológica*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4637.0322>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO Guia para Auto-Aprendizagem 2.ª Edição*. www.univ-ab.pt
- Carvalho, C. D. da S. (2011). *A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS*.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*.
- Chiavenato, I., & B Bi, -iii D. (1999). *GESTÃO DE PESSOAS • O novo papel dos recursos humanos nas organizasties CAMPUS ESCC LA SUPERIOR*.
- Costa, R. J. F. da. (2006). *Percepções da inteligência e sua avaliação: uma abordagem às teorias de Robert Sternberg*.
- Cravid, J. P. L. G. (2015). *A liderança como fator de motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*.
- Cunha José, C., & de Matteu, D. (2018). Um estudo sobre a relevância da liderança nas organizações. UM. *Revista Eletrônica Anima Terra, Mogi Das Cruzes-SP*, 6, 1–14.
- Davis, K., Christodoulou, J., Seider, S., & Gardner, H. (2017). *The Theory of Multiple Intelligences*. <https://ssrn.com/abstract=2982593>
- Dobbins Abi Rached, C., do Nascimento Santos, J., & Christine Gomes Ferreira, V. (2020). Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. In *International Journal of Health Management Review* (Vol. 2). <http://ijhmreview.org>
- Dobbins Abi Rached, C., do Nascimento Santos, J., & Christine Gomes Ferreira, V. (2020). Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão T. In *International Journal of Health Management Review* (Vol. 2). <http://ijhmreview.org>
- Etzioni Amitai. (1972). *Organizações modernas*.
- Farinha, J. (2019). *“O Impacto da Comunicação dos Líderes na Responsabilidade e Autonomia dos Colaboradores”* Doutorado em Gestão Candidato: João Paulo Résio Farinha Orientadora: Professora Doutora Maria José Sousa Coorientador: Professor Doutor Manuel do Carmo.

- Fernandes, L. G., Sant'anna, M., Zandonadi, E., & Carletti, B. (2021). *TIPOS DE LIDERANÇAS E SUAS RELEVÂNCIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS QUE DIFEREM LÍDER DO CHEFE* - Revista *Dimensão Acadêmica*, v06-n02-artigo6.
- Fernandes, P. A. (2021). *MESTRADO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER E O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE DA EQUIPA, MEDIADO PELA SATISFAÇÃO E/OU MOTIVAÇÃO-UM ESTUDO DE CASO*.
- Ferreira De Freitas, A., Gomes Carvalhede, A., & Filho, É. C. (2022). *A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES*.
- Ferreira Heryane Santana, J. N. da S. M. e L. F. dos S. (2021). *Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em períodos nacionais*.
- Fleury Tereza Leme Maria, F. C. C. A. (2004). *ALINHANDO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ALINHANDO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS*.
- Fonseca, A. S., & Geral, Í. (2003). *A influência da gestão de linha na gestão de recursos humanos*.
- Forte et al., A. C. B., Henrique, S., & Moreira, Z. (2007). *Revista de Ciências da Administração*. 9, 1–25. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273520277001>
- Freitas, D. B. (2014). *Liderança*.
- Gardner, Howard., Chen, J.-Qi., & Moran Seana. (2010). *Inteligências múltiplas ao redor do mundo*.
- Gimenes, A. M., Regina, S., Ciel, M. Del, Santos, P. Dos, & Krokosz, T. (2019). *A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES*.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional - a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*.
- Gomes, R., & Fernando Cruz, J. (2007). *Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança*. <https://www.researchgate.net/publication/251782538>

- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Gregório Sousa, J., & Mendes dos Santos, P. (2020). A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: PAPEL DA LIDERANÇA PARA O BOM DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO MOTIVATION IN THE WORKPLACE: ROLE OF LEADERSHIP FOR THE GOOD PERFORMANCE OF EMPLOYEES. In *Rev.Multi.Sert. v* (Vol. 02, Issue 2).
- Holstein, J. (2017). *O papel da liderança na gestão para os resultados*.
- Jacquinet, M. (2019). *O que é a Gestão? Uma muito breve introdução*.
- Kienen & Wolff. (2002). *Administrar comportamento humano em contextos organizacionais*.
- Kotter, J. P. (2013). *LI DERANDO MUDANÇAS Transformando empresas com a força das emoções*.
- Lança, E. da C. (2012). *AS DETERMINANTES PARA A ALTA PERFORMANCE NA LOGÍSTICA DO GRUPO AUCHAN-ESTUDO DE CASO*.
- Lanna, A. (2009). *LIDERANÇA: O líder contemporâneo*.
- Lima, J. de S. (2022). Gestão de pessoas e a liderança na Empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. *Research, Society and Development*, 11(5), e3611521217. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i5.21217>
- Luís, C. (2021). *Inteligência Emocional e liderança*.
- Marçal, D. L. V. (2017). *O impacto da liderança na organização*.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* (Vol. 4, Issue 1).
- Marques, P. M. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*.
- Marzall et al. (2021a). *Inteligência Produtiva: desenvolvimento do conceito e construto*.
- Marzall, L. F., Medianeira, V., & Binsfeld, C. (2021b). *INTELIGÊNCIA PRODUTIVA: CONSTRUÇÃO DE UMA ESCALA PSICOMÉTRICA LUCIANA FIGHERA MARZALL 1, VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA*. 2, 461–493.

- Matias, M. A. D. (2018). *Impacto Estilos Liderança na Motivação*.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. 5ª Edição.
- Meirinhos, R., & Barreto, A. M. (2018). *A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos The Contribution of Strategic Communication towards Retaining Human Resources La Contribución de la Comunicación Estratégica en la Retención de Recursos Humanos*.
- Milani, N. C., Mosquin, S., & Michel, M. (2008). *UMA BREVE ANÁLISE SOBRE OS CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL*. www.revista.inf.br-www.editorafaef.com.br-www.faef.br.
- Miranda, M. J. (2002). *A INTELIGÊNCIA HUMANA: CONTORNOS DA PESQUISA I* (Vol. 12, Issue 23).
- Moreira, W. R. (2010). O PROCESSO DE ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS. In *Revista Alcance-Eletrônica* (Vol. 18). www.uel.br/pos/ppga
- Moura Araújo, Â., Novais, C., Silva, K., & Teixeira, M. C. (2023). *Liderança: impacto positivo do líder na gestão de pessoas*.
- Neves, R. R. (2023). *UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL CAMPUS DE CHAPADÃO DO SUL*.
- Oliveira, M. (2012). *Gestão de Equipas de elevada performance na empresa Cafés Nandi, S.A.*
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Pereira, A. L. (2014). A liderança como um fator de diferencial competitivo. In *Periódico Científico Negócios em Projeção* | (Vol. 5).
- Pereira et al., G., Aidar, S., & Rosalem, V. (2021). UMA VISÃO GERAL SOBRE LIDERANÇA: CONCEITOS, EVOLUÇÃO DAS TEORIAS E LIDERANÇA 4.0. *Enciclopédia Biosfera*, 18(37). https://doi.org/10.18677/encibio_2021c44
- Pereira, F. O. (2014). Multiplicidade de inteligências ou unicidade da inteligência Incongruências e dissonâncias de. In *Cadernos de Investigação Aplicada* (Vol. 6).

- Pereira, G., Aidar, S., & Rosalem, V. (2021). UMA VISÃO GERAL SOBRE LIDERANÇA: CONCEITOS, EVOLUÇÃO DAS TEORIAS E LIDERANÇA 4.0. *Enciclopédia Biosfera*, 18(37). https://doi.org/10.18677/encibio_2021c44
- Pitcher, P. (1993). *TROIS TYPES DE GESTIONNAIRES*.
- Rego, A. e C. M. P. (2014). *Liderança «Humbiciosa»*.
- Rego et al. Arménio, H. G. e M. P. e C. (2017). *Porque nos marcam positivamente os líderes?*
- Reid, W. M., & Dold, C. J. (2018). Burns, Senge, and the Study of Leadership. *Open Journal of Leadership*, 07(01), 89–116. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71006>
- Reis, F., & Sadrudin Madina. (2022). *Gestão de Pessoas nas Organizações. Estudo do caso da Luz dos Pastorinhos People Management in Organisations. Case study of Luz dos Pastorinhos*.
- Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage An Overview*. (n.d.). <http://ssrn.com/abstract=1578704>Electroniccopyavailableat:<http://ssrn.com/abstract=1578704><https://ssrn.com/abstract=1578704>Electroniccopyavailableat:<http://ssrn.com/abstract=1578704>
- Robalo, A. (1995). *Eficácia e Eficiência Organizacionais*.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*.
- Rocha Cristina e Fátima Lobo. (2013). *Implicações da Inteligência Emocional no processo Liderança*.
- Roratto, J. M. (2012). ACEPÇÕES E CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA DE ESTADO. In *Revista Brasileira de Inteligência. Brasília: Abin (Issue 7)*.
- Salovey, P. & M. J. D. (1989). *Emotional Intelligence*.
- Santos, S. M. dos. (2011). *INTELIGÊNCIA PRODUTIVA*.
- Santos, G. (2016). *Calculo Amostral Instruções de uso Como Preencher Fórmula de Cálculo*. Retrieved from www.calculoamostral.vai.la. www.calculoamostral.vai.la
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações*.
- Skinner B. F. (2003). *Ciência e comportamento humano. 11ª Edição*.

- Sofia, C., & Ferreira, F. (2020). *Os Estilos de Liderança e a sua Influência nas Relações Humanas Um estudo de caso numa escola da Região Autónoma da Madeira (RAM)* DISSERTAÇÃO DE MESTRADO.
- Souza et al. (2020). *COMO DIFERENCIAR UM LÍDER DE UM CHEFE*.
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). *RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS*.
- Teixeira Sebastião. (2013). *GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES* raw.
- Vieira-Santos et al., J., Lima, D. C., Sartori, R. M., Schelini, P. W., & Muniz, M. (2018). *INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: REVISÃO INTERNACIONAL DA LITERATURA EMOTIONAL INTELLIGENCE: A REVIEW OF INTERNATIONAL LITERATURE*.
<https://doi.org/10.5433/2236-6407.2016v9n1p78>
- Yukl Gary. (1998). *Leadership in Organizations*.