

PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA E A RELAÇÃO COM PRODUTIVIDADE: uma análise em um setor de vendas do ramo cervejeiro em Recife/PE a partir de sete perfis de liderança.

Alexandre Henrique Alves Braz da Silva

ahabs@discente.ifpe.edu.br

Dhyan Patrick José Neves de Vasconcelos

dpjnv@discente.ifpe.edu.br

Alexandre Hochmann Béhar

alexandre.behar@paulista.ifpe.edu.br

Resumo: A liderança tem se consolidado como um fator estratégico para o alcance de resultados organizacionais, influenciando diretamente a motivação, o engajamento e a produtividade das equipes. No setor cervejeiro, onde a competitividade é intensa, compreender como os estilos de liderança impactam o desempenho em vendas torna-se ainda mais relevante. Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a percepção dos vendedores acerca do perfil de liderança exercido por sua chefia e os resultados obtidos em volume de vendas nos últimos oito meses, em uma empresa localizada em Recife/PE. Para tanto, será adotada uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo para identificar padrões de comportamento associados aos principais estilos de liderança descritos na literatura e no mercado. Espera-se que a pesquisa contribua para a compreensão da influência da liderança sobre a produtividade, oferecendo subsídios práticos para o aprimoramento da gestão de equipes de vendas.

Palavras-chave: Liderança; Estilos de Liderança; Produtividade; Vendas.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um elemento central nas organizações modernas, sendo compreendida como uma competência estratégica voltada à mobilização de pessoas para o alcance de objetivos comuns. A definição de liderança sofreu diversas modificações ao longo da história, acompanhando transformações do contexto histórico, proporcionando a coexistência de visões diferentes sobre o fenômeno (Sobral; Peci, 2013; Goleman, 2015; Mata; Mesquita, 2022).

Uma vez que cada estilo reflete características únicas da liderança, considera-se de grande importância a combinação entre o estilo da liderança e o contexto de atuação da organização (Robbins; Judge; Sobral, 2011). A este respeito, Karam e Tasmin (2020), Tezo et al. (2021), Mata e Mesquita (2022), Khudhair et al. (2023) e Priyanka e Indumathi (2024) apontam que o perfil de liderança se relaciona diretamente a fatores como a motivação, clima organizacional e engajamento dos colaboradores. Além disso, a maneira como o líder estabelece metas, oferece feedback e orienta o trabalho também impacta a eficiência da equipe. É neste sentido que se chega ao entendimento que o perfil predominante em um líder influencia diretamente a produtividade de sua equipe.

A produtividade é um indicador-chave do desempenho organizacional, sendo compreendida como a capacidade de transformar recursos em produtos ou serviços de valor de forma eficiente e eficaz. No ambiente organizacional, ela está diretamente relacionada à utilização racional dos recursos disponíveis, à eliminação de desperdícios e à maximização dos resultados (Nogueira; Codato, 2019). Neste sentido, a atuação das pessoas é fundamental.

Diante disso, este estudo propõe analisar a relação entre a percepção dos vendedores acerca do perfil de liderança exercido por sua chefia e o volume de vendas nos últimos oito meses, no contexto de uma grande empresa do setor cervejeiro, em Recife/PE. A escolha dessa organização se deu pelo seu porte e pela facilidade de acesso por parte dos pesquisadores. Já o período escolhido para a investigação relaciona-se ao tempo em que a equipe atua junta, sob a liderança em estudo. Ademais, a análise terá o volume de vendas em hectolitros como indicador de produtividade dos vendedores envolvidos na pesquisa.

Para subsidiar a análise, este estudo será orientado pelos estilos de liderança identificados na literatura acadêmica, a partir de Robbins, Judge e Sobral (2011), Sobral e Peci (2013), e na perspectiva do mercado, pela consultoria Michael Page (s.d.). Assim, os sete estilos que orientam esta pesquisa são o autocrático, democrático, liberal (laissez-faire), transformacional, transacional, situacional e o carismático.

Metodologicamente, a pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, com uso de entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados (Minayo, 2012). Tais escolhas decorrem do número reduzido de integrantes da equipe (8 colaboradores) e da proposta de aprofundar a compreensão de suas percepções individuais. Assim, este trabalho está organizado em seis seções principais, além desta introdução. Na segunda seção, abordará os conceitos fundamentais sobre liderança e os seus estilos. Na terceira, trará a importância da

produtividade organizacional. Na quarta seção, descreve-se a metodologia adotada para a realização da pesquisa, sendo a última deste trabalho, já que se refere a um trabalho em elaboração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA E SUAS PRINCIPAIS TEORIAS

A temática da liderança tem sido amplamente investigada ao longo das últimas décadas, o que resultou na formulação de distintas concepções por parte dos estudiosos do comportamento humano. Tal pluralidade teórica, embora enriqueça o campo, tem contribuído para a dificuldade em se estabelecer uma definição que seja, ao mesmo tempo, precisa e abrangente. Apesar dos constantes esforços da comunidade científica em delimitar conceitualmente o fenômeno, ainda persiste a ausência de um consenso consolidado sobre o seu significado (Bergamini, 2009).

Historicamente, grandes líderes como Buda, Napoleão Bonaparte, Winston Churchill e Getúlio Vargas foram frequentemente descritos com base em traços marcantes de personalidade, o que contribuiu para a consolidação das chamadas teorias dos traços de liderança. No entanto, mesmo após décadas de estudos, especialmente até a década de 1990, a principal conclusão obtida era a de que “os líderes não são como as outras pessoas”, embora houvesse considerável variação quanto aos traços específicos identificados entre diferentes pesquisas (Robbins et al., 2013).

Nesse contexto, as teorias dos traços ofereceram fundamentos importantes para a identificação de indivíduos potencialmente aptos a exercer funções de liderança com enfoque em virtudes e traços de personalidades. Desde os primeiros estudos sobre liderança, houve um esforço para identificar características sociais, físicas, intelectuais ou de personalidade que pudessem definir os líderes e distingui-los das outras pessoas (Robbins, Judge, 2013).

Posteriormente, a Teoria Comportamental foi desenvolvida como uma alternativa, concentrando-se nas ações dos líderes em vez de suas qualidades individuais. Essa perspectiva propõe que a liderança eficaz está relacionada a determinados comportamentos que podem ser ensinados e aprimorados. Estudos realizados pelas universidades de Ohio e Michigan destacaram dois aspectos centrais: o foco nas tarefas e o foco nas relações interpessoais (Robbins, Judge, 2013).

Com o tempo, percebeu-se que tanto os traços quanto os comportamentos não explicam completamente a eficácia da liderança. Assim, surgiram as Teorias Contingenciais, que defendem que a eficácia do líder depende da adequação entre seu estilo de liderança e a situação em que ele se encontra. A Teoria de Fiedler, por exemplo, afirma que diferentes contextos exigem diferentes tipos de liderança, e que o líder deve se adequar ao grau de controle situacional (Fiedler, 1967).

Para Bennis (2009), o ambiente em que os líderes atuam com suas equipes define a cultura organizacional vigente, afetando de forma direta tanto a produtividade quanto o bem-estar dos colaboradores. Na perspectiva do autor, um líder eficaz tem a capacidade de influenciar positivamente a confiança do grupo, promovendo assim o desenvolvimento individual dos membros e alinhando seus objetivos pessoais às metas da organização. Além disso, Kleine e Weibenberger (2014) afirmam que o estilo de liderança determina como os gestores

conseguiram inspirar os seus liderados, sendo por meio das metas, através dos valores e certezas.

As investigações conduzidas por Kurt Lewin e sua equipe na Universidade de Iowa configuram-se como uma das primeiras abordagens sistemáticas voltadas à identificação dos estilos de liderança no contexto da administração. A partir dessas pesquisas, foram delineados três estilos distintos de liderança: autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*) (Sobral, Peci, 2013).

No estilo de liderança autocrático, conforme descrito por Sobral e Peci (2013), observa-se uma centralização significativa da autoridade, em que o líder assume total controle sobre as decisões e impõe os métodos e procedimentos a serem seguidos, sem consulta ou envolvimento da equipe. Esse modelo de liderança tende a restringir a autonomia dos subordinados, limitando sua capacidade de contribuir ativamente nas decisões organizacionais (Sobral, Peci, 2013).

Já o estilo democrático de liderança é caracterizado pela ênfase na participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões, pela delegação de autoridade e pela definição coletiva dos métodos e formas de trabalho. Essa abordagem pode se manifestar de maneira consultiva ou participativa. No modelo consultivo, o líder considera as opiniões dos membros da equipe, mas retém a responsabilidade final pela decisão. Já no modelo participativo, os colaboradores são efetivamente incluídos no processo decisório, contribuindo de forma direta para as escolhas organizacionais (Sobral, Peci, 2013).

No estilo liberal (*laissez-faire*), esse estilo de liderança caracteriza-se pela concessão de total autonomia aos colaboradores, que possuem liberdade para decidir e executar suas tarefas conforme julgar apropriado. Nesse modelo, o papel do líder limita-se a esclarecer dúvidas e disponibilizar os recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho (Sobral, Peci, 2013).

Quanto ao estilo carismático, o sociólogo Max Weber conceituou o carisma como uma característica distintiva da personalidade de certos indivíduos, que os diferencia dos demais e os leva a serem percebidos como dotados de qualidades extraordinárias, capazes de exercer forte influência sobre seus seguidores (Robbins et al., 2011)

Os líderes carismáticos motivam seus seguidores por meio de uma comunicação envolvente e da apresentação de um plano estratégico voltado à conquista de metas e objetivos de longo prazo, fundamentado na situação atual e orientado por uma visão otimista de futuro para a organização ou equipe (Robbins et al., 2011).

A liderança situacional adapta-se aos liderados a partir da escolha do estilo de liderança mais adequado, considerando o nível de comprometimento e a capacidade destes em realizar determinada tarefa. O líder deve adotar um estilo comportamental específico - Direção, Orientação, Apoio ou Delegação — conforme a prontidão ou o grau de maturidade do subordinado (Robbins et al., 2011).

O líder transacional atua orientando e motivando seus subordinados na direção do alcance dos objetivos organizacionais, ao esclarecer os papéis desempenhados, as exigências das tarefas a serem realizadas, além de oferecer recompensas e demonstrar atenção às necessidades individuais dos membros da equipe (Sobral, Peci, 2013).

A liderança transformacional é compreendida a partir dos fundamentos da liderança transacional, porém distingue-se por gerar níveis de desempenho superiores aos esperados em comparação com a abordagem puramente transacional. No entanto, o inverso dessa relação não se sustenta de forma válida, pois líderes transformacionais são reconhecidos por sua maior

eficácia e eficiência, sendo frequentemente associados à inovação e à capacidade de inspirar seus subordinados a adotarem comportamentos igualmente inovadores e proativos (Robbins et al., 2011).

A principal questão que se impõe à prática da liderança refere-se à escolha adequada do estilo a ser adotado, considerando o momento, o perfil dos liderados e as circunstâncias específicas. Essa complexidade evidencia que não há um modelo único ou uma característica de liderança universalmente eficaz em todas as situações, o que reforça a necessidade de flexibilidade e discernimento por parte do líder (Souza, Neto, 2018). Assim, a busca pelo desenvolvimento da liderança nas organizações está diretamente associada aos impactos positivos que ela pode gerar sobre a produtividade. Líderes eficazes influenciam o comportamento de suas equipes, promovem maior engajamento, e criam um ambiente propício ao alcance de metas e resultados organizacionais. Segundo Robbins e Judge (2013), a liderança é um dos principais fatores que afetam o desempenho dos colaboradores, sendo capaz de alinhar esforços individuais aos objetivos coletivos por meio da motivação, comunicação eficiente e tomada de decisão estratégica. Dessa forma, investir no aprimoramento das competências de liderança torna-se uma estratégia essencial para elevar os níveis de produtividade dentro das empresas.

Diante da variedade de teorias e abordagens sobre liderança, evidencia-se que sua atuação nas organizações vai além da condução de equipes, influenciando diretamente a produtividade. Pesquisas como Paes *et al.* (2021), Karam e Tasmin (2020), Khudhair et al. (2023), Priyanka e Indumathi (2024), Tezo et al. (2021), Mata e Mesquita (2022) demonstram que o modo como os líderes se comunicam, tomam decisões e se relacionam com seus subordinados impacta significativamente o desempenho das equipes e os resultados organizacionais. Diante disso, a próxima seção abordará a produtividade no contexto organizacional, destacando seus principais conceitos.

2.2 A Importância da Produtividade no Contexto Organizacional

A produtividade tem sido tratada como um dos principais indicadores de desempenho nas organizações, refletindo a capacidade de transformar recursos em resultados tangíveis com qualidade, eficiência e inovação. Além disso, entende-se como produtividade o grau de aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros para gerar bens ou serviços, com foco em maximizar os resultados e minimizar os desperdícios. Trata-se, portanto, de um conceito estratégico, pois afeta diretamente a competitividade, lucratividade e sustentabilidade das empresas no mercado (Nogueira, Codato, 2019).

No contexto organizacional contemporâneo, a produtividade deixou de ser um mero reflexo da capacidade operacional ou técnica, passando a integrar elementos subjetivos, como o clima organizacional, o engajamento da equipe, o reconhecimento profissional e, sobretudo, o estilo de liderança adotado pelos gestores (Paes et al., 2021; Viana et al., 2022). Ademais, Brum (2020) reforça que a motivação e a satisfação dos colaboradores estão diretamente relacionadas à percepção de reconhecimento, à clareza na comunicação e à confiança na liderança, aspectos que influenciam diretamente os níveis de entrega e comprometimento com os resultados.

A produtividade é também afetada pela clareza de metas, pela comunicação e pelo reconhecimento do trabalho realizado, elementos que são responsabilidade direta da liderança. Um líder que atua de forma participativa e incentiva a tomada de decisões conjuntas promove um ambiente de confiança e alto desempenho, enquanto a ausência de feedbacks e a rigidez nas relações tendem a reduzir a eficiência do grupo (Bergamini, 2009). Assim, a liderança é uma ferramenta estratégica para elevar os níveis de entrega e qualidade no ambiente corporativo.

Além disso, consoante com Maximiano (2017), o desempenho organizacional deve ser compreendido como o resultado da interação entre três dimensões: eficácia, eficiência e efetividade. A produtividade, nesse sentido, é influenciada não apenas pelo volume de recursos utilizados, mas pelo quanto esses recursos são capazes de gerar resultados alinhados aos objetivos organizacionais. Em ambientes de vendas, por exemplo, isso envolve não apenas a quantidade de produtos comercializados, mas também o relacionamento com os clientes, a agilidade na resolução de problemas e a capacidade de adaptação a mudanças do mercado (Maximiano, 2017).

Outrossim, a produtividade organizacional deixou de ser compreendida apenas como o resultado da eficiência operacional ou da produção em larga escala. Segundo Guðbrandsdóttir e Oddsson (2022), ela é construída por uma série de relações causais entre fatores técnicos, humanos e organizacionais que interagem de maneira dinâmica. Dentre os principais pilares identificados em sua análise sistemática da literatura em psicologia organizacional e industrial, destacam-se a motivação dos colaboradores e o bem-estar no trabalho.

O primeiro pilar refere-se à motivação, entendida como a força interna que direciona o comportamento e o desempenho. Elementos como clareza de metas, feedback contínuo, recompensas percebidas e autonomia contribuem significativamente para o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, para a elevação dos níveis de produtividade. Adicionalmente, práticas como o enriquecimento de tarefas e o alinhamento entre as expectativas individuais e os objetivos organizacionais reforçam esse vínculo positivo (Guðbrandsdóttir, Oddsson, 2022).

Por fim, o segundo pilar, o bem-estar do colaborador, engloba variáveis como satisfação no trabalho, suporte social, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e clima organizacional positivo. Ambientes que priorizam o cuidado com os indivíduos tendem a reduzir o estresse, o absenteísmo e o turnover, fatores diretamente ligados à queda de produtividade. Assim, o investimento no bem-estar tem efeito direto sobre o desempenho sustentado no longo prazo (Guðbrandsdóttir, Oddsson, 2022).

Após a exposição dos principais conceitos que fundamentam este trabalho, a próxima seção apresentará os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, com a descrição das estratégias de coleta e análise dos dados, bem como dos critérios utilizados para a escolha do método.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a percepção dos vendedores acerca do perfil de liderança exercido por sua chefia e o seu volume de vendas, nos últimos oito meses, no contexto de uma empresa do setor cervejeiro, em Recife/PE. A produtividade será avaliada com base no volume de vendas, mensurado em hectolitros (hl) — unidade correspondente a 100 litros —, normalmente utilizada na mensuração da produção e comercialização de bebidas alcoólicas, especialmente cerveja. Tal unidade é adotada pela organização investigada para aferir o desempenho de seus colaboradores no processo de vendas. Será adotada uma abordagem qualitativa, na qual a escolha dessa abordagem justifica-se pela natureza do fenômeno investigado, que envolve interpretações subjetivas, experiências individuais e aspectos relacionais que não poderiam ser plenamente capturados por meio de métodos quantitativos (Minayo, 2012).

Além disso, trata-se de uma pesquisa descritiva, cujo objetivo é analisar a relação entre o perfil de liderança predominante e os níveis percebidos de produtividade dos colaboradores. O estudo será desenvolvido em uma empresa do ramo cervejeiro localizada em Recife/PE, mais especificamente no setor de vendas. A escolha da organização se justifica por sua relevância no mercado cervejeiro e por seu porte expressivo no segmento que torna o ambiente propício para a investigação da relação entre liderança e produtividade, tendo em vista a importância da presença da chefia no setor de vendas.

A equipe analisada é composta por oito colaboradores que trabalham sob a mesma chefia. Desse total, seis atuam na empresa desde maio de 2023 e dois ingressaram há oito meses, em outubro de 2024. Essa diferença no tempo de convivência com o gestor pode oferecer perspectivas complementares sobre a percepção da liderança e seus reflexos no desempenho da equipe.

Diante deste cenário, para a coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, por serem instrumentos que possibilitam maior flexibilidade na condução do diálogo e aprofundamento das respostas. As entrevistas foram realizadas individualmente, com base em um roteiro previamente elaborado, contendo questões abertas voltadas à identificação de comportamentos característicos do líder, à percepção sobre o ambiente de trabalho e aos fatores que os colaboradores associam ao aumento ou à limitação de sua produtividade (Minayo, 2012).

A análise dos dados será orientada pelos sete estilos de liderança identificados pela consultoria Michael Page (s.d.) que é uma referência importante por refletir as práticas e tendências do mercado de trabalho atuando junto a outras empresas permitindo reunir dados atualizados sobre demandas profissionais, competências valorizadas e estilos de liderança, os quais também são abordados na literatura acadêmica da Administração descrita por Robbins, Judge e Sobral (2011), Sobral e Peci (2013): autocrático, democrático, liberal (*laissez-faire*), transformacional, transacional, situacional e carismático. Esses estilos serão utilizados como

categorias analíticas para interpretar as falas dos entrevistados, buscando identificar padrões e associações entre o comportamento do líder e os indicadores de produtividade relatados.

A análise de conteúdo será utilizada como técnica de tratamento dos dados, conforme proposta de Bardin (2016), permitindo a categorização e interpretação sistemática das falas, de modo a identificar tendências, relações e significados presentes nos relatos dos participantes. Tal estratégia visa garantir rigor metodológico e coerência entre os objetivos da pesquisa e os procedimentos adotados.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BENNIS, W. **On Becoming a Leader**. 4. ed. Nova York: Basic Books, 2009.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRAGA, V. H.; BUENO, R. C. **Clima organizacional e sua relação com a produtividade dos funcionários: estudo do clima organizacional na empresa Edson Martins de Paula ME**. Faculdade Doctum de João Monlevade, 2018.
- BRUM, Genari. **A motivação nas organizações**. 10. ed. Porto Alegre: Integração, 2020.
- BURNS, James MacGregor. **Leadership**. Nova York: Harper & Row, 1978
- FIEDLER, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. McGraw-Hill.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Objetiva, 2015.
- GUÐBRANDSDÓTTIR, Ingunn Ýr; ODDSSON, Guðmundur Valur. **Productivity in an organizational setting: A systematic view of the causalities at work**. Administrative Sciences, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 1–20, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12030090>.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- KARAM, Hasan; TASMIN, R. **The leadership style and its impact on the employees' productivity: A review of the oil and gas sector with a focus on ADNOC**. International Journal of Advanced and Applied Sciences, v. 7, n. 11, p. 37-50, 2020.
- KLEINE, Christian; WEIßENBERGER, Barbara E.. **Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice**. Journal Of Management Control, v. 24, n. 3, p.241-266, jan. 2014.
- KHUDHAIR, Y. A. et al. **The influence of leadership style on employee performance in Iraqi Ministry of Interior**. *Journal of Namibian Studies*, Windhoek, n. 33, p. 2452–2466,

2023. Disponível em: <https://namibian-studies.com/index.php/JNS/article/view/4426>. Acesso em: 8 abr. 2025.

LEWIN, Kurt. **Field theory in social science: selected theoretical papers**. Editado por Dorwin Cartwright. Nova York: Harper & Brothers, 1951.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”**. The Journal of social psychology, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.

MICHAEL PAGE. **Estilos de liderança eficazes**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.michaelpage.com.br>. Acesso em: 08 jun. 2025.

MATA, I. C. da; MESQUITA, L. B. F. **Estilos de liderança e clima organizacional: uma revisão integrativa**. 2022. Artigo (Trabalho de Conclusão de Curso em Psicologia) – Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO, Fortaleza, 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

NOGUEIRA, A.; CODATO, A. **Gestão de desempenho e produtividade nas organizações**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2019. p. 45–68.

PAES, A. L. et al. **Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações**. Revista Vox Metropolitana, n. 4, p. 10–18, fev. 2021. Disponível em: <https://revistavoxmetropolitana.com.br/>. Acesso em: 11 mai. 2025

PRIYANKA, R.; INDUMATHI, R. **A study on impact of leadership styles on employee productivity**. International Journal of Applied and Advanced Scientific Research, v. 9, n. 1, p. 12–20, 2024. Disponível em: <https://ijaas.com/articles/2024>. Acesso em: 08 jun. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe J. B. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SELVI.J.R. PRIYANKA; INDUMATHI N. **A Study on Impact of Leadership Styles on Employee’s Productivity**. International Journal of Progressive Research in Science and Engineering , [S. l.], v. 5, n. 06, p. 12–16, 2024. Disponível em: <https://journal.ijprse.com/index.php/ijprse/article/view/1077>. Acesso em: 22 mar. 2025.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, Miguel Tadeu dos santos; NETO, João Pinheiro de Barros. **Influência do estilo de liderança na motivação da equipe:** estudo de caso em empresas de metal mecânicas da Serra Gaúcha. *Brazilian Applied Science Review*, v. 2, n. 2, p. 439-457, 2018.

TEZO, Lucas Guerreiro et al. **Estilos de liderança e como eles impactam na motivação dos colaboradores.** *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 9, p. 92759-92774, 2021.

VIANA, Luciana P.; CHITÓ, Rafael É.; HOFFMEISTER, Daniel A. **A percepção da liderança sobre a produtividade no trabalho híbrido: um estudo de caso no setor bancário.** *Revista Cippus, Canoas*, v. 10, n. 1, p. 1–6, 2022.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994. 2 v.