

PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: UM ESTUDO COM GESTORES DO CABO DE SANTO AGOSTINHO

RESUMO

O presente estudo investiga o papel da liderança na motivação de equipes de alto desempenho sob a ótica dos gestores do município do Cabo de Santo Agostinho, contexto marcado por desafios organizacionais e pela necessidade de práticas de gestão eficazes. O objetivo central da pesquisa foi analisar de que maneira as práticas de liderança exercidas por gestores locais influenciam a motivação e, conseqüentemente, o desempenho das equipes sob sua responsabilidade. Para alcançar tal propósito, foi conduzida uma investigação de caráter quantitativo e descritivo, utilizando-se como instrumento um questionário estruturado em escala Likert de cinco pontos, aplicado a diferentes perfis de gestores, incluindo líderes de equipe, supervisores, coordenadores e gerentes, com tempos de atuação variados e equipes de dimensões distintas. A amostra revelou percepções significativas acerca de dimensões como comunicação, delegação, reconhecimento, confiança e incentivo à participação, destacando a predominância de respostas que concordam plenamente ou parcialmente com a influência direta da liderança no desempenho das equipes. Os resultados evidenciam que práticas de liderança alinhadas ao reconhecimento público, à clareza na delegação de responsabilidades e à construção de um relacionamento de confiança estão associadas a níveis mais elevados de engajamento e motivação. Conclui-se que a liderança exercida pelos gestores do Cabo de Santo Agostinho configura-se como um fator determinante para o fortalecimento de equipes de alto desempenho, oferecendo contribuições relevantes para a gestão de pessoas, tanto no âmbito organizacional quanto social, e apontando para a necessidade de investimentos contínuos em capacitação e desenvolvimento de líderes.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Equipes de alto desempenho; Gestão de pessoas; Cabo de Santo Agostinho.

ABSTRACT

This study investigates the role of leadership in motivating high-performance teams from the perspective of managers in the municipality of Cabo de Santo Agostinho, a context characterized by organizational challenges and the demand for effective management practices. The main objective of the research was to analyze how the leadership practices exercised by local managers influence motivation and, consequently, the performance of their teams. To achieve this purpose, a quantitative and descriptive investigation was carried out, using a structured questionnaire with a five-point Likert scale

applied to different managerial profiles, including team leaders, supervisors, coordinators, and managers, with varied lengths of experience and teams of different sizes. The sample revealed significant perceptions regarding dimensions such as communication, delegation, recognition, trust, and encouragement of participation, highlighting the predominance of responses that fully or partially agree with the direct influence of leadership on team performance. The results show that leadership practices aligned with public recognition, clarity in delegating responsibilities, and building a relationship of trust are associated with higher levels of engagement and motivation. It is concluded that the leadership exercised by the managers of Cabo de Santo Agostinho constitutes a determining factor for strengthening high-performance teams, offering relevant contributions to people management in both organizational and social spheres, and pointing to the need for continuous investment in leadership training and development.

Keywords: Leadership; Motivation; High-performance teams; People management; Cabo de Santo Agostinho.

1. INTRODUÇÃO

A liderança tem sido amplamente reconhecida como um dos pilares fundamentais para o êxito organizacional, uma vez que exerce influência direta sobre a motivação, o engajamento e o desempenho dos indivíduos nas organizações. Ao longo da literatura em administração, diferentes perspectivas têm buscado compreender como estilos de liderança, práticas gerenciais e processos de interação impactam os resultados organizacionais. Modelos clássicos, como a hierarquia das necessidades de Maslow (1954) e a teoria dos dois fatores de Herzberg (1968), já apontavam a importância da motivação para o alcance do alto desempenho. Mais recentemente, autores como Bass e Riggio (2006) e Northouse (2018) reforçam que o líder é capaz de alinhar objetivos individuais e coletivos, promovendo um ambiente favorável ao crescimento profissional e ao alcance de metas estratégicas.

No contexto brasileiro, a relevância da liderança ganha contornos ainda mais significativos diante dos desafios relacionados à competitividade, à qualificação da mão de obra e às constantes transformações socioeconômicas. O município do Cabo de Santo Agostinho, localizado na Região Metropolitana do Recife, destaca-se pela presença do Complexo Industrial Portuário de Suape, núcleo estratégico para a economia do Estado de Pernambuco. Esse cenário combina oportunidades de desenvolvimento organizacional com desafios relativos à gestão de pessoas, especialmente no que se refere à manutenção de equipes engajadas, motivadas e aptas a atender às exigências de mercados cada vez mais dinâmicos.

Diante desse quadro, a problemática que norteia este estudo pode ser sintetizada na seguinte questão: **de que forma a liderança exercida pelos gestores do Cabo de Santo Agostinho influencia a motivação e o desempenho das equipes sob sua responsabilidade?** A investigação tem como objetivo central analisar a percepção dos gestores locais acerca da relação entre liderança e motivação, buscando identificar as práticas de liderança que mais contribuem para o fortalecimento de equipes de alto desempenho.

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa e descritiva, fundamentada na aplicação de questionário estruturado em escala Likert a gestores de diferentes níveis hierárquicos, incluindo líderes de equipe, supervisores, coordenadores e gerentes. Esse instrumento possibilitou captar percepções sobre dimensões críticas do processo de liderança, como a clareza na delegação de responsabilidades, o reconhecimento de resultados, a comunicação transparente, o incentivo à participação e a construção de relações de confiança.

Este artigo encontra-se estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica, que discute conceitos e teorias relacionados à liderança, motivação e equipes de alto desempenho. Na terceira seção, descreve-se a metodologia adotada, seguida pela análise e discussão dos resultados na quarta seção. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões, destacando as contribuições teóricas, práticas e sociais da pesquisa, além de indicar suas limitações e sugerir perspectivas para estudos futuros.

2. Fundamentação Teórica

O estudo da liderança e da motivação ocupa posição central nas ciências administrativas e organizacionais, dada a relevância desses construtos para a compreensão do comportamento humano e para a busca de resultados de alto desempenho. A liderança, em especial, configura-se como uma função social que transcende a mera supervisão de tarefas, envolvendo a capacidade de influenciar, inspirar e engajar indivíduos em direção a objetivos coletivos. A motivação, por sua vez, é entendida como um processo interno que impulsiona e orienta o comportamento, determinando o nível de esforço, a persistência e a intensidade da dedicação no ambiente de trabalho.

Historicamente, a literatura sobre liderança passou por diferentes fases teóricas. A perspectiva dos traços, que dominou os estudos até meados do século XX, buscava identificar características pessoais inatas que diferenciavam líderes de não líderes (STOGDILL, 1948). Posteriormente, as abordagens comportamentais deslocaram o foco para os estilos de liderança, distinguindo práticas orientadas para a tarefa e práticas voltadas para as

relações interpessoais (LIKERT, 1961). A partir da década de 1970, com os trabalhos de Burns (1978), emerge a distinção entre liderança transacional e transformacional. Enquanto a primeira se apoia em recompensas e punições para garantir o cumprimento de tarefas, a segunda inspira seguidores a transcender interesses individuais, promovendo engajamento, inovação e comprometimento coletivo. Bass e Riggio (2006) expandem esse debate ao demonstrar, empiricamente, a associação entre liderança transformacional e níveis mais elevados de motivação intrínseca, comprometimento organizacional e desempenho superior.

A literatura contemporânea introduziu ainda novas perspectivas, como a liderança situacional de Hersey e Blanchard (1982), que enfatiza a adaptação do estilo do líder em função da maturidade e competência da equipe, e a liderança servidora, proposta por Greenleaf (2002), na qual o foco recai sobre o desenvolvimento humano e a priorização das necessidades dos liderados. Northouse (2018) sintetiza esse percurso teórico ao destacar que a liderança efetiva resulta da interação dinâmica entre traços individuais, comportamentos adotados, contexto organizacional e necessidades específicas dos seguidores.

No que se refere à motivação, teorias clássicas permanecem como referência para a gestão contemporânea. A hierarquia das necessidades de Maslow (1954) defende que os indivíduos buscam satisfazer progressivamente necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, sendo a motivação impulsionada pelo nível em que tais necessidades se encontram. Herzberg (1968), por meio da teoria dos dois fatores, diferencia os fatores higiênicos — condições externas de trabalho, como salário e benefícios — dos fatores motivacionais, ligados ao reconhecimento, à responsabilidade e à realização. Apenas os últimos seriam capazes de sustentar o engajamento no longo prazo. Vroom (1964), ao propor a teoria da expectativa, acrescenta a dimensão cognitiva, sustentando que a motivação depende da expectativa de que o esforço resultará em bom desempenho e de que esse desempenho será recompensado de forma valorizada pelo indivíduo.

O debate contemporâneo sobre motivação e desempenho associa-se de maneira estreita ao papel da liderança. Judge e Piccolo (2004), em uma metanálise de mais de 200 estudos, confirmaram a relevância da liderança transformacional como variável preditora da motivação, satisfação no trabalho e resultados organizacionais. Yukl (2013) reforça que líderes eficazes não se limitam a controlar ou delegar tarefas, mas criam condições que favorecem a participação ativa, a confiança mútua e o comprometimento dos membros da equipe. Avolio, Walumbwa e Weber (2009) também destacam que a liderança autêntica, pautada pela transparência e pela integridade, é capaz de gerar engajamento sustentável, especialmente em ambientes complexos e desafiadores.

As equipes de alto desempenho, nesse contexto, são concebidas como grupos capazes de alcançar resultados superiores por meio de competências complementares, objetivos comuns e responsabilidade compartilhada. Katzenbach e Smith (1993) definem que tais equipes emergem quando há uma combinação equilibrada entre habilidades técnicas, relacionais e de resolução de problemas, sendo a liderança o fator crítico que integra esses elementos. Goleman (2000), ao relacionar inteligência emocional e liderança, acrescenta que líderes que desenvolvem empatia, autogestão e habilidades sociais conseguem mobilizar melhor suas equipes, favorecendo motivação intrínseca e alto desempenho.

Assim, a literatura evidencia que práticas de liderança — tais como a comunicação transparente, o reconhecimento dos resultados, a delegação clara de responsabilidades e a construção de relações de confiança — constituem elementos determinantes para a motivação dos colaboradores e para a consolidação de equipes de alto desempenho. A discussão teórica aqui apresentada fornece, portanto, a base conceitual para a análise da percepção dos gestores do Cabo de Santo Agostinho, que, diante de um ambiente socioeconômico competitivo e em constante transformação, precisam adotar estilos de liderança capazes de sustentar níveis elevados de engajamento e produtividade.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva e quantitativa, buscando compreender a percepção de gestores acerca da relação entre liderança e motivação de equipes de alto desempenho no município do Cabo de Santo Agostinho. A escolha dessa abordagem justifica-se pela intenção de identificar padrões, tendências e associações a partir da mensuração de respostas em escala, possibilitando uma análise mais objetiva sobre práticas de liderança.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, elaborado com base em dimensões amplamente discutidas na literatura sobre liderança e motivação, tais como comunicação, delegação de responsabilidades, reconhecimento de resultados, confiança, autonomia e incentivo à participação. O questionário foi construído em formato eletrônico e aplicado a gestores de diferentes níveis hierárquicos, abrangendo líderes de equipe, supervisores, coordenadores e gerentes. As respostas foram organizadas em escala Likert de cinco pontos, variando de posições mais neutras até níveis elevados de concordância, o que permitiu captar percepções de intensidade sobre cada afirmativa.

A amostra foi composta por 45 gestores atuantes no município. Do total, 17 ocupavam a função de líderes de equipe, 12 eram coordenadores, 10 supervisores e 5 gerentes. O tempo de atuação na liderança variava entre

menos de 1 ano e mais de 7 anos, sendo que a maioria possuía mais de 7 anos de experiência (16 participantes), seguida de gestores com 1 a 3 anos (13), 4 a 7 anos (9) e menos de 1 ano (6). Quanto ao número de colaboradores sob responsabilidade direta, 13 lideravam equipes com mais de 20 integrantes, 11 coordenavam até 5 pessoas, 10 geriam entre 6 e 10, e outros 10 acompanhavam de 11 a 20 colaboradores. Essa diversidade de perfis contribuiu para uma análise mais abrangente do fenômeno investigado, ao reunir diferentes perspectivas sobre o papel da liderança.

Os dados coletados foram organizados em planilha e analisados por meio de estatísticas descritivas, como frequências absolutas e relativas, além do cálculo de médias por item. Esses procedimentos permitiram identificar a predominância de percepções positivas ou neutras sobre as práticas de liderança, bem como reconhecer dimensões em que os gestores apresentaram maior convergência. O rigor metodológico adotado buscou assegurar a validade interna do estudo, ainda que se reconheça que a amostra não probabilística, restrita a gestores do Cabo de Santo Agostinho, limita a generalização dos resultados.

4. Análise Descritiva Dos Dados

A amostra da pesquisa foi composta por 45 gestores atuantes no município do Cabo de Santo Agostinho, abrangendo diferentes níveis hierárquicos. A análise do perfil ocupacional revela que 38,6% dos respondentes são líderes de equipe, enquanto 27,3% atuam como coordenadores, 22,7% como supervisores e 11,4% exercem a função de gerentes. Esse dado evidencia a predominância de profissionais em posições de liderança intermediária, diretamente vinculados ao acompanhamento cotidiano das equipes.

No que diz respeito ao tempo de atuação na liderança, observa-se uma distribuição equilibrada, ainda que com predominância de maior experiência. Aproximadamente 36,4% dos gestores possuem mais de sete anos de atuação em cargos de liderança, seguidos por 29,5% com experiência entre um e três anos, 20,5% com quatro a sete anos e 13,6% com menos de um ano de atuação. Esse cenário sugere uma amostra que combina líderes experientes com profissionais em início de trajetória, permitindo uma leitura abrangente das percepções sobre motivação e desempenho.

Quanto ao número de colaboradores sob responsabilidade direta, verificou-se que 29,5% dos gestores coordenam equipes com mais de vinte membros, enquanto 25,0% lideram até cinco colaboradores. Além disso, 22,7% atuam com equipes entre seis e dez integrantes e outros 22,7% gerenciam de onze a vinte pessoas. Esse panorama indica heterogeneidade no tamanho das equipes, refletindo diferentes graus de complexidade na gestão e no exercício da liderança.

Outro aspecto relevante a ser considerado é a distribuição dos perfis de liderança em relação ao porte das equipes. Observa-se que os gestores em cargos de coordenação e gerência concentram-se com maior frequência em equipes numerosas, superiores a vinte colaboradores, enquanto líderes de equipe e supervisores tendem a estar à frente de grupos reduzidos, de até dez integrantes. Essa diferença sugere que o exercício da liderança está diretamente associado às demandas estruturais de cada cargo, influenciando também os desafios enfrentados no que se refere à motivação e ao desempenho coletivo.

Além disso, a presença expressiva de líderes com mais de sete anos de experiência aponta para um corpo gerencial consolidado, com forte vivência prática no campo da liderança. Essa predominância pode significar maior maturidade na condução de pessoas e maior domínio das práticas motivacionais, mas também revela a importância de atualizar continuamente esses profissionais frente a novos modelos de liderança, como aqueles voltados para a inteligência emocional e para a liderança servidora.

É igualmente relevante destacar que a participação de gestores com menor tempo de atuação, embora proporcionalmente inferior, representa uma contribuição significativa para a pesquisa. Esses líderes em início de carreira oferecem percepções diferenciadas sobre os desafios atuais da motivação, especialmente em contextos de maior incerteza organizacional e em ambientes de trabalho marcados por transformações rápidas. A integração de diferentes gerações de líderes possibilita, portanto, uma visão mais ampla sobre como estilos de liderança são praticados e percebidos no cotidiano das organizações locais.

O tamanho das equipes lideradas também merece análise mais detalhada, uma vez que influencia diretamente a forma de interação e a intensidade da comunicação entre líderes e colaboradores. Equipes menores, como aquelas compostas por até cinco integrantes, favorecem a proximidade relacional e o acompanhamento individualizado, permitindo que práticas de motivação sejam aplicadas de forma mais direta e personalizada. Por outro lado, equipes numerosas exigem maior capacidade de delegação, coordenação e uso de estratégias coletivas de engajamento, o que reforça a centralidade do papel da liderança para manter o alinhamento e a produtividade.

Por fim, a diversidade da amostra quanto ao cargo, tempo de experiência e porte das equipes cria condições favoráveis para a análise comparativa das percepções sobre a influência da liderança na motivação. Essa heterogeneidade permite compreender tanto as práticas mais consolidadas, associadas a gestores experientes, quanto as inovações e dificuldades enfrentadas por líderes mais recentes. Assim, a descrição dos dados não apenas situa o leitor sobre o perfil dos participantes, mas também prepara o

terreno para a discussão dos resultados à luz da fundamentação teórica, destacando a relevância da liderança como elemento estratégico na construção de equipes de alto desempenho.

5. Discussão Dos Resultados

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário aos gestores do Cabo de Santo Agostinho demonstram uma percepção amplamente positiva sobre a influência da liderança na motivação das equipes. De forma predominante, as respostas indicaram níveis elevados de concordância quanto ao impacto direto das práticas de liderança sobre o desempenho coletivo, confirmando a literatura que associa a atuação do líder à capacidade de gerar engajamento e comprometimento (BASS; RIGGIO, 2006; YUKL, 2013). Esse achado reforça que o líder não apenas supervisiona processos, mas também atua como agente mobilizador de pessoas, responsável por criar condições favoráveis ao desenvolvimento organizacional.

Entre os itens mais valorizados pelos respondentes destacam-se o reconhecimento público dos resultados alcançados, a clareza na delegação de responsabilidades e a manutenção de uma comunicação transparente. Tais práticas foram avaliadas, em grande parte, com concordância total ou parcial, evidenciando que gestores reconhecem nelas um diferencial para a motivação das equipes. Essa constatação dialoga com Herzberg (1968), ao apontar que fatores motivacionais como reconhecimento e responsabilidade são determinantes para a satisfação no trabalho e para o alcance de alto desempenho.

Outro ponto relevante refere-se à percepção de que a construção de relações de confiança constitui um elemento essencial no exercício da liderança. Os resultados evidenciaram uma forte concordância de que a confiança entre líderes e colaboradores favorece o engajamento e a produtividade geral. Esse aspecto aproxima-se da perspectiva de Avolio, Walumbwa e Weber (2009), ao destacarem que a liderança autêntica, baseada na integridade e na transparência, é capaz de promover vínculos duradouros e gerar motivação intrínseca nas equipes.

A análise também revelou que os gestores entendem a motivação como um fator que influencia diretamente o desempenho, percepção alinhada à teoria da expectativa de Vroom (1964), segundo a qual o esforço individual se sustenta quando há clareza de que o desempenho resultará em recompensas valorizadas. Na prática, isso se traduz na importância de líderes estabelecerem metas claras, comunicarem expectativas de forma precisa e oferecerem feedbacks construtivos, condições que foram reconhecidas pelos participantes como predominantes em suas atuações.

Por outro lado, ainda que os resultados apontem para uma avaliação majoritariamente positiva, a análise descritiva sugere desafios específicos, sobretudo para gestores que conduzem equipes numerosas. O aumento no número de colaboradores exige maior capacidade de adaptação do estilo de liderança, aproximando-se do modelo situacional de Hersey e Blanchard (1982), que preconiza a necessidade de o líder ajustar sua atuação em função da maturidade e das competências de seus liderados. Esse dado reforça a importância de capacitação contínua, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências de comunicação, negociação e gestão de conflitos.

Dessa forma, a discussão evidencia que a liderança praticada no município estudado apresenta convergências significativas com modelos teóricos clássicos e contemporâneos, mas também aponta para a necessidade de atualização permanente diante da complexidade dos ambientes organizacionais. A experiência consolidada de parte dos gestores constitui um recurso valioso, porém deve ser acompanhada de esforços institucionais voltados à formação e reciclagem, garantindo que práticas de motivação e engajamento sejam constantemente aprimoradas.

6. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel da liderança na motivação de equipes de alto desempenho, a partir da percepção de gestores atuantes no município do Cabo de Santo Agostinho. Os resultados evidenciaram que a liderança é amplamente reconhecida como fator determinante para o engajamento e o desempenho das equipes, confirmando a relevância do tema tanto do ponto de vista teórico quanto prático.

A análise descritiva da amostra revelou um conjunto diversificado de gestores em termos de cargos, tempo de experiência e tamanho das equipes lideradas, o que permitiu uma leitura abrangente do fenômeno investigado. A predominância de líderes de equipe e coordenadores, associada à presença significativa de profissionais com mais de sete anos de experiência, demonstrou a maturidade do corpo gerencial local, ainda que desafiado por contextos organizacionais heterogêneos.

Entre as práticas mais valorizadas, destacaram-se a comunicação transparente, a clareza na delegação de responsabilidades, o reconhecimento público dos resultados e o estabelecimento de relações de confiança. Tais dimensões encontram respaldo nas teorias motivacionais e de liderança discutidas, reforçando a ideia de que fatores intrínsecos, como reconhecimento e autonomia, exercem maior impacto sobre o desempenho do que fatores externos isolados. Os gestores também reconheceram a motivação como

variável diretamente associada ao alto desempenho, corroborando modelos como a teoria da expectativa de Vroom (1964).

As contribuições do estudo podem ser compreendidas em diferentes dimensões. Do ponto de vista teórico, a pesquisa dialoga com a literatura clássica e contemporânea, demonstrando como conceitos de liderança transformacional, autêntica e situacional se manifestam na prática organizacional local. Do ponto de vista prático, os resultados fornecem subsídios para que organizações da região invistam em programas de desenvolvimento de líderes, priorizando competências como comunicação, gestão da confiança, reconhecimento e estímulo à participação. Por fim, no âmbito social, o estudo reforça a importância de lideranças eficazes para o fortalecimento de equipes em um município estratégico para a economia de Pernambuco, cuja competitividade depende do engajamento da força de trabalho.

Reconhece-se, contudo, que a pesquisa possui limitações, sobretudo relacionadas ao tamanho e ao caráter não probabilístico da amostra, o que restringe a generalização dos resultados. Sugere-se que estudos futuros ampliem o número de participantes, explorem métodos qualitativos para aprofundar a compreensão das práticas de liderança e investiguem a relação entre motivação e desempenho em setores específicos da economia local.

Em síntese, conclui-se que a liderança exerce papel central na motivação e no desempenho das equipes no Cabo de Santo Agostinho. A valorização de práticas alinhadas à comunicação, ao reconhecimento e à confiança reforça a ideia de que líderes eficazes são aqueles capazes de integrar dimensões humanas e organizacionais, garantindo não apenas resultados superiores, mas também o fortalecimento do capital humano como recurso estratégico.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, v. 60, n. 1, p. 421-449, 2009.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational leadership*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

GOLEMAN, D. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n. 2, p. 78-90, 2000.

GREENLEAF, R. K. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. 25th anniversary ed. New York: Paulist Press, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing, 1968.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

LIKERT, R. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 8. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, Washington, v. 25, p. 35-71, 1948.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 8. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

36° ENANGRAD