

**ESTILOS DE LIDERANÇA E DINÂMICAS MOTIVACIONAIS NO DESEMPENHO
DE OPERADORES INDUSTRIAIS: Uma Revisão Bibliográfica Crítica**
***LEADERSHIP STYLES AND MOTIVATIONAL DYNAMICS IN THE PERFORMANCE
OF INDUSTRIAL OPERATORS: A Critical Literature Review***

Alice Milhossi Mariz Barbosa - alice.milhossi@hotmail.com
Faculdade de Tecnologia - FATEC - Taquaritinga - São Paulo - Brasil

Marcos Alberto Claudio Pandolfi - marcos.pandolfi@fatectq.edu.br
Faculdade de Tecnologia - FATEC - Taquaritinga - São Paulo – Brasil

DOI: 10.31510/inf.v22i2.2362

Data de submissão: 26/09/2025

Data do aceite: 02/12/2025

Data da publicação: 20/12/2025

RESUMO

Este artigo correlaciona estilos de liderança, dinâmicas motivacionais, e desempenho de operadores industriais, com base de pesquisa bibliográfica. Baseia-se em teorias clássicas, e contemporâneas, como: liderança transformacional e transacional, teoria dos dois fatores, teoria da expectativa, e a definição de metas. A análise demonstra que os estilos de liderança influenciam diretamente a motivação dos trabalhadores, estimulando fatores extrínsecos, como recompensas e controle, ou intrínsecos, como reconhecimento e engajamento. No setor industrial, é caracterizado por rotinas intensas e pressão por resultados, lideranças transformacionais e participativas apresentam maior potencial para promover comprometimento e inovação, enquanto a transacional garante o cumprimento de metas, mas sem engajamento duradouro. Conclui-se que a motivação resulta da interação entre gestão, liderança, e condições organizacionais, sendo a integração entre liderança eficaz, estratégias motivacionais e práticas participativas fundamental para a sustentabilidade produtiva e o bem-estar dos operadores. A junção entre liderança eficaz, estratégias motivacionais e gestão participativa constitui elemento essencial para a sustentabilidade da produção e para o bem-estar dos operadores.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Operadores industriais. Gestão do trabalho. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

This article correlates leadership styles, motivational dynamics, and the performance of industrial operators, based on bibliographic research. It is grounded in both classical and contemporary theories, such as transformational and transactional leadership, the two-factor theory, expectancy theory, and goal-setting theory. The analysis demonstrates that leadership

styles directly influence worker motivation by stimulating extrinsic factors, such as rewards and control, or intrinsic factors, such as recognition and engagement. In the industrial sector, characterized by intense routines and pressure for results, transformational and participative leadership styles show greater potential to foster commitment and innovation, whereas transactional leadership ensures goal achievement but lacks long-term engagement. It is concluded that motivation results from the interaction between management, leadership, and organizational conditions, with the integration of effective leadership, motivational strategies, and participative practices being essential for productive sustainability and operator well-being. The articulation between effective leadership, motivational strategies, and participative management constitutes a key element for production sustainability and the well-being of operators.

Keywords: Leadership. Motivation. Industrial operators. Work management. Organizational performance.

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica das organizações industriais é caracterizada pela busca constante pela eficiência, produtividade e qualidade. Nesse contexto, os operadores de máquinas assumem papel estratégico, uma vez que são responsáveis pela execução de tarefas fundamentais para a continuidade dos processos produtivos. Entretanto, o desempenho desses profissionais não depende apenas de fatores técnicos, engloba aspectos humanos, como a liderança exercida pelos gestores e os mecanismos de motivação presentes no ambiente de trabalho.

Conforme observa Chiavenato (2002), a liderança deve ser entendida como processo de influência capaz de direcionar esforços individuais e coletivos para o alcance de metas organizacionais. No setor industrial, esse processo adquire relevância ainda maior, pois o trabalho é frequentemente marcado por rotinas rígidas, pressão por resultados e necessidade de alto desempenho operacional. Assim, compreender de que modo os estilos de liderança impactam a motivação e, por consequência, o desempenho dos operadores industriais constitui uma questão central para a gestão contemporânea.

A motivação, por sua vez, trata de um conjunto de forças internas e externas que mobilizam o indivíduo em direção a determinados objetivos. Robbins (2005) afirma que o comportamento motivado resulta da interação entre necessidades pessoais e condições contextuais, de modo que fatores organizacionais, como reconhecimento, ambiente de trabalho e políticas de incentivo, influenciam diretamente o desempenho. Essa perspectiva evidencia

que a atuação da liderança não se restringe ao comando das atividades, mas envolve a criação de condições que estimulem engajamento e satisfação.

A escolha do tema deste estudo se justifica pela influência direta que a liderança e a motivação exercem sobre os resultados no setor industrial, impactando fatores como produtividade, qualidade, segurança e inovação (Franco *et al.*, 2017). Além disso, a discussão tem relevância social, pois condições mais adequadas de gestão podem contribuir para a redução do desgaste físico e emocional dos trabalhadores, proporcionando um ambiente de trabalho mais saudável, e sustentável. O foco nos operadores de máquinas também representa um diferencial, já que a maioria das pesquisas sobre liderança tende a concentrar-se em cargos gerenciais, deixando de lado os desafios vivenciados pela linha de produção.

Diante disso, o estudo apresenta como objetivo analisar a partir de revisão bibliográfica, a influência dos estilos de liderança, e das estratégias motivacionais no desempenho de operadores industriais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estilos de Liderança na Indústria

A liderança baseia-se em um elemento medial de coordenação de processos industriais, uma vez que os líderes influenciam diretamente sobre a motivação, o engajamento, e a produtividade das equipes. A literatura clássica entende diferentes estilos de lideranças que se apresentam de maneira particular no ambiente organizacional.

Bass (1990) propôs a diferenciação entre liderança transacional e transformacional. O estilo transacional caracteriza-se pela ênfase em recompensas condicionais e no cumprimento rigoroso de normas, enquanto a liderança transformacional estimula os colaboradores a ultrapassarem seus interesses individuais em prol dos objetivos coletivos. No âmbito industrial, em que os operadores lidam com rotinas repetitivas e de alta exigência, líderes transformacionais tendem a promover maior engajamento ao estimular a criatividade e dar significado ao trabalho.

Chiavenato (2002) complementa essa discussão ao argumentar que a liderança deve ser compreendida como um processo de influência que vai além da simples emissão de ordens.

Para ele, líderes eficazes conciliam objetivos organizacionais com necessidades individuais, criando condições para um ambiente de trabalho equilibrado. Tal perspectiva reforça a necessidade de estilos de liderança que valorizem a comunicação, a empatia e a capacidade de negociação.

Schein (2010), por sua vez, discute a liderança a partir da noção de cultura organizacional. Como afirma Yukl (2013), a liderança consiste em influenciar valores, atitudes e comportamentos dos membros da organização, o que reforça a compreensão de que líderes são criadores e mantenedores da cultura ao transmitirem valores, crenças e práticas que moldam o comportamento dos trabalhadores.

A pesquisa de Franco *et al.* (2017) reforça esse ponto ao demonstrar que os gestores de equipes industriais enfrentam o desafio de equilibrar resultados de curto prazo, como produtividade e cumprimento de metas, com demandas humanas, como bem-estar e motivação. Assim, a escolha do estilo de liderança mais adequado pode ser determinante para o desempenho dos operadores.

De forma crítica, a predominância de estilos autoritários, ainda comuns em contextos industriais tradicionais, tende-se a gerar resistência, absenteísmo e rotatividade elevada. Por outro lado, estilos participativos e transformacionais contribuem para a construção de um ambiente organizacional colaborativo. No entanto, deve-se reconhecer que não é tangível em todas as ocasiões aplicar práticas de liderança democráticas em situações de risco ou em momentos de crise produtiva. Portanto, a adequação do estilo ao contexto revela-se essencial.

2.2 Teorias Motivacionais

A motivação é uma das principais causas que impacta a performance individual e coletiva no ambiente organizacional. Teorias clássicas, e contemporâneas apresentam diferentes perspectivas sobre o que mobiliza os indivíduos a se engajarem em suas atividades laborais.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943) foi um dos primeiros modelos a organizar a motivação em níveis, indo das necessidades fisiológicas até a autorrealização. Embora criticada pela rigidez da hierarquia, essa teoria ainda serve de base para compreender que operadores industriais podem ser motivados por fatores distintos, desde a segurança no trabalho até oportunidades de crescimento profissional.

Herzberg (1966), em sua teoria de dos dois fatores, destaca-se a distinção entre os fatores higiênicos e motivacionais. Para ele, salários, condições de trabalho e, políticas organizacionais reduzem a insatisfação, outrora não necessariamente aumentam a motivação. Já fatores intrínsecos, como reconhecimento e oportunidade de desenvolvimento, são responsáveis pela satisfação genuína. No setor industrial, essa teoria sugere que apenas melhorar as condições físicas não basta para engajar os operadores; é preciso investir também em reconhecimento e oportunidades de crescimento.

Robbins (2005) complementa esse debate ao considerar a motivação como resultado da interação entre indivíduo e a situação. Ele ressalta que as necessidades individuais se traduzem comportamentos de formas distintas dependendo do ambiente organizacional. Isso indica que líderes precisam moldar suas estratégias motivacionais de acordo com o perfil dos operadores e do contexto produtivo.

Locke e Latham (2002) desenvolveram a teoria da definição de metas, defendendo que objetivos claros, desafiadores e acompanhados de feedback aumentam significativamente a motivação e o desempenho. Aplicada ao ambiente industrial, essa teoria sugere que operadores respondem positivamente a metas bem estabelecidas e acompanhadas por indicadores de desempenho justos e transparentes.

Por fim, Vroom (1964) formulou a teoria da expectativa, que entende a motivação como resultado da expectativa de que determinado esforço levará a um bom desempenho e, conseqüentemente, a recompensas valorizadas. Esse modelo é particularmente relevante para o setor industrial, em que a relação entre esforço, desempenho e recompensa costuma ser monitorada por indicadores objetivos de produção.

De modo crítico, é possível afirmar que nenhuma teoria isolada satisfaz a profundidade da motivação no trabalho. O desafio consiste em vincular diferentes abordagens, considerando fatores extrínsecos quanto intrínsecos, para arquitetar políticas motivacionais mais eficazes.

2.3 Relação entre Liderança, Motivação e Desempenho

A literatura evidencia que liderança, e motivação estão intrinsecamente conectadas ao desempenho organizacional. Luthans (2002) corrobora que a liderança eficaz deve ser vista como um catalisador da motivação, sendo responsável em transformar potenciais individuais

em resultados coletivos. Nos ambientes industriais, estima-se que líderes capazes de engajar suas equipes contribuem para maior produtividade, redução de falhas e melhoria da qualidade.

Robinson, Perryman e Hayday (2004) reforçam essa visão ao apresentarem o conceito de engajamento como motor da performance organizacional. O estudo aponta que trabalhadores engajados demonstram maior comprometimento e menor propensão ao turnover. Esse achado é particularmente relevante para o setor industrial, onde a rotatividade de operadores representa custos elevados de treinamento e impacto negativo na continuidade produtiva.

A relação entre liderança, motivação, e desempenho, entretanto, não deve ser incluída de forma linear. Ainda que a liderança possa impulsionar a motivação, fatores fundamentais como políticas organizacionais, remunerações e condições de trabalho, também desempenham papel relevante. Nesse sentido, a liderança atua de forma mediadora entre fatores organizacionais e a prática subjetiva do trabalhador.

Estudos recentes destacam-se a importância da liderança transformacional como promotora de motivação intrínseca, enquanto a liderança transacional busca reforçar aspectos extrínsecos, como o cumprimento de regras e recompensas financeiras (Bass, 1990). Assim, sugere-se que estilos de liderança participativos e transformacionais estão associados a maior engajamento e desempenho sustentável no longo prazo.

De maneira crítica, deve-se destacar que a liderança não atua isoladamente. Em algumas situações, mesmo líderes motivadores podem enfrentar dificuldades em engajar equipes se as situações de trabalho forem precárias. Com isso, a relação entre liderança, motivação e desempenho deve ser analisada em nível multiescalar, contemplando tanto variáveis individuais quanto fundamentais.

2.4 Gestão do Trabalho e Engajamento Organizacional

A gestão do trabalho na indústria envolve a organização dos processos, a divisão das tarefas e a definição de estratégias de engajamento. Gil (2008) destaca que compreender as relações sociais nesses contextos é fundamental para identificar fatores que afetam a motivação e o desempenho, indo além de indicadores quantitativos.

Nesse mesmo sentido, Mello (2011) defende que a gestão de pessoas deve assumir papel estratégico, superando funções meramente administrativas e investindo na valorização do

capital humano. Organizações que adotam práticas participativas e de desenvolvimento tendem a alcançar melhores resultados em produtividade e inovação.

O engajamento organizacional, no setor industrial, ultrapassa o simples cumprimento de metas, configurando-se como vínculo emocional e cognitivo dos trabalhadores com a empresa. Modelos de gestão baseados apenas em supervisão rígida reduzem a autonomia e podem comprometer a motivação intrínseca, enquanto abordagens mais flexíveis e participativas favorecem cooperação e inovação.

Dessa forma, a gestão contemporânea precisa integrar estilos de liderança eficazes, políticas motivacionais consistentes e práticas de engajamento que reconheçam os operadores como sujeitos ativos do processo produtivo, assegurando competitividade e bem-estar no ambiente de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de caráter descritivo e explicativo, fundamentada em obras clássicas e contemporâneas sobre liderança, motivação e desempenho no contexto industrial. A coleta do material foi realizada em livros de referência (Bass, 1990; Maslow, 1943; Herzberg, 1966; Vroom, 1964; Chiavenato, 2002; Gil, 2008), além de artigos científicos disponíveis em bases como SCIELO, CAPES Periódicos e Google Scholar. Os textos foram organizados em categorias temáticas – estilos de liderança, teorias motivacionais, relação liderança motivação desempenho e gestão do trabalho e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temática (Bardin, 2011).

Essa abordagem permitiu sistematizar diferentes perspectivas teóricas e interpretá-las criticamente, capaz de identificar convergências e divergências entre os autores consultados para a elaboração do artigo, e relacioná-las ao desempenho de operadores industriais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão bibliográfica realizada permitiu identificar convergências e divergências entre diferentes abordagens de liderança e motivação aplicadas ao ambiente industrial. Os resultados não se configuram como dados empíricos, mas como síntese interpretativa do conhecimento

produzido na área, possibilitando uma análise crítica das contribuições teóricas e suas implicações para o desempenho de operadores industriais.

4.1 Síntese dos modelos teóricos analisados

Bass (1990) descreve a liderança transformacional como promotora de engajamento intrínseco, enquanto a liderança transacional enfatiza mecanismos de controle e recompensas. Chiavenato (2002) e Schein (2010) reforçam a importância da cultura e do papel do líder na manutenção de valores organizacionais.

No campo motivacional, Maslow (1943) e Herzberg (1966) destacam fatores humanos e psicossociais, enquanto Vroom (1964) e Locke e Latham (2002) sublinham a relação entre esforço, metas e recompensas. A sistematização dos principais modelos é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Estilos de liderança e teorias motivacionais: principais características

Autor/Modelo	Contribuição central	Implicações para a indústria
Bass (1990) – Transformacional	Inspira, estimula e dá significado ao trabalho	Maior engajamento e inovação dos operadores
Bass (1990) – Transacional	Recompensas condicionais e disciplina	Cumprimento de metas, mas menor motivação intrínseca
Maslow (1943)	Hierarquia de necessidades	Necessidades básicas dos operadores devem ser atendidas antes da autorrealização
Herzberg (1966)	Dois fatores: higiênicos e motivacionais	Reconhecimento e desenvolvimento aumentam satisfação; salário apenas evita insatisfação
Vroom (1964)	Teoria da expectativa	Operadores se motivam se acreditarem que esforço gera recompensa valorizada
Locke & Latham (2002)	Definição de metas	Objetivos claros e feedback melhoram desempenho

Autor/Modelo	Contribuição central	Implicações para a indústria
Schein (2010)	Cultura organizacional	Liderança molda comportamentos coletivos no chão de fábrica

Fonte: Autor (2025)

4.2 Impacto da liderança sobre a motivação

A análise da literatura evidencia que diferentes estilos de liderança impactam de forma significativa o desempenho dos operadores industriais, especialmente quando relacionados à motivação e ao engajamento. Observa-se que a liderança transformacional, frequentemente citada como promotora de inovação e comprometimento, encontra respaldo em pesquisas recentes que a colocam lado a lado com a liderança servidora como alternativas eficazes em contextos organizacionais contemporâneos.

“Enquanto a liderança servidora prioriza a empatia, a humildade e a colaboração, a transformacional mantém maior centralização de autoridade, buscando inspirar os colaboradores por meio de uma visão ambiciosa. Ambas, entretanto, compartilham a ênfase na motivação e no fortalecimento das relações interpessoais” (Lopes; Gomes, 2023, p. 87).

Essa constatação reforça que estilos de liderança que valorizam aspectos humanos podem resultar em satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho.

Em contrapartida, “estilos mais rígidos como a liderança autocrática, embora possam garantir maior volume de produção, tendem a gerar insatisfação, frustração e agressividade entre os liderados” (Paes *et al.*, 2021). Isso indica que o desempenho quantitativo, quando alcançado à custa do clima organizacional, não se sustenta a longo prazo. A liderança democrática, por sua vez, apresenta-se como alternativa equilibrada, pois promove a participação, o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores, sem comprometer os resultados produtivos. Como destacam Paes *et al.* (2021, p. 115), “com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo equivalente à liderança autocrática”, mas com melhores indicadores de engajamento.

Outro aspecto relevante diz respeito à relação entre estilos de liderança, e a ocorrência de conflitos.

“No contexto de empresas familiares, por exemplo, identificou-se que estilos voltados para o relacionamento contribuem para reduzir tensões e melhorar o clima organizacional, ao passo que lideranças excessivamente centradas em tarefas tendem a intensificar disputas” (Cerutti et al., 2023, p. 45).

Essa evidência sugere que, em ambientes industriais, onde as pressões por metas são constantes, líderes que priorizam apenas a execução e o controle podem agravar situações de desgaste emocional e rotatividade. O estilo relacional, ao contrário, favorece a coesão da equipe e a resolução colaborativa de problemas.

4.3 Relação entre estilos de liderança e desempenho

A literatura consultada sugere que a relação entre liderança e desempenho é mediada pela motivação. Vroom (1964) já indicava que a expectativa de recompensas influencia a disposição para o esforço, mas é o estilo de liderança que legitima ou fragiliza essa expectativa. Líderes que praticam comunicação clara e estimulam autonomia geram operadores mais comprometidos, refletindo-se em maior produtividade e qualidade.

Robinson *et al.* (2004) reforçam essa visão ao associarem engajamento a desempenho organizacional sustentável. A liderança transformacional aparece, assim, como promotora de motivação intrínseca e engajamento, elementos fundamentais para a inovação e para o cumprimento de metas de produção no longo prazo.

Quadro 2 – Relação entre estilos de liderança, motivação e desempenho

Estilo de liderança	Efeito sobre a motivação	Impacto no desempenho
Autoritário/Transacional	Motivação extrínseca, baseada em controle e recompensas	Cumprimento de metas, mas risco de rotatividade
Participativo	Motivação mista (intrínseca e extrínseca)	Maior cooperação, redução de conflitos
Transformacional	Motivação intrínseca, senso de propósito e engajamento	Alta produtividade, inovação e retenção de talentos

Fonte: Autor(2025).

A análise evidencia que a liderança não atua isoladamente nos fatores estruturais, como condições de trabalho e políticas de gestão, que influenciam a experiência motivacional dos operadores. Contudo, a liderança funciona como mediadora desses fatores, potencializando ou enfraquecendo sua eficácia. Dessa forma compreende-se que o desempenho industrial resulta da interação entre práticas de gestão, estilos de liderança e estratégias motivacionais, constituindo um processo dinâmico e multiescalar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu compreender, de maneira integrada, como diferentes estilos de liderança e estratégias de motivação influenciam o desempenho dos operadores no ambiente industrial. Observou-se que a forma como o líder conduz sua equipe está diretamente relacionada ao nível de engajamento, ao comportamento no trabalho e à capacidade de alcançar resultados consistentes. Do mesmo modo, os fatores que estimulam a motivação, sejam de ordem interna ou externa, contribuem significativamente para a satisfação e para a qualidade da atuação profissional.

A análise realizada evidenciou que o desempenho industrial não depende apenas da adoção de técnicas produtivas, mas também da construção de relações de trabalho que valorizem o diálogo, a participação e o reconhecimento. Quando práticas de gestão, liderança e motivação atuam de forma articulada, tornam-se capazes de fortalecer o comprometimento dos trabalhadores e de favorecer ambientes mais seguros, eficientes e colaborativos.

Entre as contribuições do estudo, destaca-se a reunião de diferentes perspectivas teóricas que ajudam a compreender a complexidade das relações humanas no contexto produtivo. Como limitação, ressalta-se a ausência de dados empíricos, o que abre espaço para que pesquisas futuras explorem situações reais em distintos setores industriais, possibilitando análises comparativas e aprofundadas.

Conclui-se que investir em lideranças preparadas, em políticas motivacionais consistentes e em modelos de gestão que valorizem a participação dos trabalhadores representa um caminho promissor para elevar o desempenho organizacional. Além disso, tais práticas

reforçam o compromisso com o bem-estar das equipes e com a sustentabilidade dos processos produtivos, aspectos indispensáveis para a competitividade da indústria contemporânea.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASS, Bernard M. **From transactional to transformational leadership: learning to share the vision**. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

CERUTTI, Priscila Sardi et al. Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. **Brazilian Business Review**, v. 20, n. 5, p. 518-539, 2023. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.0949.pt>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FRANCO, I. et al. **Liderança: práticas, desafios e competências do gestor de pessoas nas organizações**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 2, n. 9, p. 22-40, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
HERZBERG, Frederick. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey**. *American Psychologist*, v. 57, n. 9, p. 705–717, 2002.

LOPES, Victor; GOMES, Larissa Camerlengo Dias. Liderança nas organizações: um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 12, p. 1-16, 2023. DOI: <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i12.4546>.

LUTHANS, Fred. **Organizational behavior**. 9. ed. New York: McGraw-Hill, 2002.

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

MELLO, Jorge A. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAES, Alana Leite et al. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, n. 4, p. 113-118, 2021. DOI: <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBINSON, Dilys; PERRYMAN, Sean; HAYDAY, Sue. **The drivers of employee engagement**. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

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

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.