

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: UM ESTUDO NO CONTEXTO DA INICIAÇÃO CIENTÍFICA NA UTFPR - CURITIBA

MOTIVATION AND LEADERSHIP: A STUDY IN THE CONTEXT OF INITIATION IN SCIENTIFIC UTFPR - CURITIBA

CIBELE ALVES DA SILVA REIS¹
AMANDA MICOSKI LINS²

RESUMO: As relações entre motivação e liderança estão presentes entre os mais variados temas, dentre estes, a educação. O presente artigo propôs estudar como as ações de professores, como líderes, influenciam na motivação de estudantes participantes dos programas de Iniciação Científica (IC) na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Câmpus Curitiba. Foram feitas entrevistas online com 172 alunos da universidade com o objetivo de investigar como eles são motivados nas atividades de pesquisa e quais suas considerações sobre essa experiência acadêmica. Após a pesquisa foram avaliadas as respostas e, com a ajuda da literatura sobre as teorias de motivação e liderança, foi feita uma análise e um diagnóstico das relações professor-aluno nas atividades de pesquisa através de uma comparação dos resultados obtidos com as teorias de Maslow e Herzberg, entre outras. Por fim, foi confirmada a validade das teorias no âmbito da pesquisa visto que esta mostra uma grande correlação com a teoria de Herzberg e com as relações entre líderes e liderados.

Palavras-chave: Motivação, Liderança, Iniciação Científica.

ABSTRACT: The relations between motivation and leadership are present among several themes, including education. This paper presents a study of the influence of professors, as leaders, in the motivation of undergraduate students in research projects in the Federal Technological University of Paraná (UTFPR), Curitiba, a Brazilian university. Interviews with 172 students were made with purpose of investigate how they are motivated and what suggestions and considerations they can give about this academic experience. The answers, based in the motivation and leadership theories, were subject to an analysis and, later, a diagnose of the relationship professor-student was made, and the results were compared with Maslow's theory and Herzberg's theory, among other theories. Finally, the validity of the theories under study was confirmed since this reveals a high correlation with Herzberg's theory and relations between leaders and led.

Key words: Motivation, Leadership, Research projects for undergraduate students.

Sumário: 1 Introdução – 2 Aspectos metodológicos – 3 Referencial teórico – 4 Resultados e discussões – Considerações finais – Referências.

¹Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

²Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

1 INTRODUÇÃO

Motivação é um tema recorrente quando se fala no desempenho de alunos em todos os níveis de educação. Segundo (SANTOS, MOGNON, et al., 2011), devido à alta evasão de estudantes de ensino superior no Brasil, torna-se crucial o estudo das experiências que marcam esta etapa que é parte da vida de cada vez mais pessoas do país. A Iniciação Científica(IC) é uma destas experiências, tão importantes no desenvolvimento do aprendizado de alunos de graduação.

A recorrência também é presente no tema liderança, assunto que engloba diversas variáveis, dentre elas: tipos de poder e autoridade, características de líderes e liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos, necessidade de alcançar objetivos, entre outros.

A relação entre os dois temas é abrangente e não interfere apenas o meio corporativo, e é o resultado desta interação que o trabalho visa encontrar. O objetivo é encontrar as fontes de motivação e influências da liderança num tema pouco abordado. No contexto estudado temos os professores como líderes e os alunos como liderados dentro do programa de IC da UTFPR-Curitiba.

Segundo (MASSI e QUEIROZ, 2010), o contexto da IC é um tema pouco abordado em publicações em geral, principalmente em artigos. As autoras afirmam que "a criação da IC nas universidades surgiu como possibilidade de aproximar e fortalecer as relações entre ensino e pesquisa, teoria e prática e graduação e pós-graduação", apresentando também algumas pesquisas das vantagens da IC no rendimento acadêmico dos alunos de graduação e na influência que ela exerce na motivação do aluno. Esses fatos e a falta de pesquisas sobre o tema motivaram este artigo.

A análise descrita neste artigo foi realizada através de uma revisão bibliográfica e um estudo de caso. Para que um resultado sobre o comportamento e as reflexões dos alunos fosse apresentado, foi disseminado um questionário entre os alunos que participam ou participaram da IC da UTFPR em Curitiba. Os resultados foram apresentados ao longo do artigo. A revisão bibliográfica foi realizada para que uma pequena introdução teórica sobre motivação e liderança fosse apresentada e os resultados fossem avaliados mais clara.

Atualmente 548 alunos de todos os campi UTFPR estão envolvidos em atividades de IC, sendo 130 destes alunos somente do campus Curitiba, segundo as informações do portal online da universidade. Cabe ressaltar que a pesquisa aqui divulgada é referente apenas a este campus e, como 172 estudantes responderam ao questionário referente à este artigo, entre estes 105 ainda exercendo as atividades da pesquisa e 67 já as tendo finalizado, pode-se afirmar que o espaço amostral é adequado para a avaliação do cenário atual do campus.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi realizada em duas etapas: estudo de caso e revisão bibliográfica exploratória. Para a realização do estudo de caso foram levantadas possíveis atitudes de líderes que afetam a motivação de seus subordinados e estas questões foram colocadas no contexto da IC. Após este levantamento e, baseado na pesquisa de CRUZ (2012), foi elaborado um questionário de 42 perguntas para que fosse repassado via email para os alunos da instituição.

Neste questionário as perguntas foram separadas em três categorias: questões pessoais, questões de avaliação de motivação na iniciação científica e questões finais e sugestões. A primeira categoria constituía um conjunto de questões para análise dos dados sobre os alunos como faixa etária, curso, gênero, entre outros. A categoria seguinte foi elaborada de forma que cada questão continha uma afirmação que deveria ser avaliada pelo entrevistado tendo cinco opções de resposta variando de um (concordo plenamente) a cinco (discordo plenamente). As últimas perguntas tinham objetivo de dar oportunidade à expressão de opinião dos alunos de uma forma mais livre para que pudessem expressar melhor sua experiência e chamar a atenção a tópicos não abordados nas demais perguntas do questionário.

No total, 172 alunos responderam o questionário. A faixa etária destes alunos estava entre 20 e 22 anos, em sua maioria (56%). Outras características encontradas na pesquisa: 68% dos participantes declararam ser do gênero masculino, 54% encontram-se entre o quarto e o sexto período acadêmico, 61% declarou ainda estar em atividades de iniciação científica e 23% declarou não receber auxílio financeiro (voluntários). A pesquisa cobriu a maior parte dos cursos oferecidos na UTFPR Curitiba, tendo maior participação dos cursos de engenharia.

Após o recebimento das respostas, os resultados foram avaliados e analisados de acordo com as teorias de motivação e liderança descritas a seguir, as sugestões escritas pelos alunos foram avaliadas e, também tendo como base a literatura, foram levantadas possíveis melhorias para o sistema.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de apresentar a avaliação dos resultados, faz-se necessário introduzir uma base teórica sobre os conceitos de motivação e liderança que serão utilizados nesta análise. Foi realizada uma leitura e separação de autores e artigos de forma que os conceitos se aplicassem ao ambiente acadêmico e ao ambiente de estágio/trabalho, pois a iniciação científica é uma junção destas duas situações e faltam autores que abordem este tema específico.

3.1 MOTIVAÇÃO

Segundo Lameiras (2010), motivação pode ser definida em termos simples como “o que move as pessoas a fazerem algo”. No entanto, o estudo da motivação é muito mais complexo e envolve muitos fatores psicológicos, culturais, ambientais e tudo que possa afetar o ser humano. O estudo da motivação é fundamental para o homem, pois é através dele que se pode entender as razões de suas ações e comportamentos (GREGOLIN *et al*, 2011).

Uma definição mais relacionada ao trabalho é apresentada pelo mesmo autor na qual motivação é definida pela composição de quatro elementos principais: estimulação, ação e esforço, movimento e persistência e, o último elemento, recompensa. Sendo assim, o estudo da motivação é o estudo de como esses quatro elementos se manifestam e se relacionam ao comportamento de uma ou mais pessoas em relação a uma atividade em particular, como o trabalho.

Entre as teorias mais respeitadas sobre motivação está a Teoria de Maslow, a qual baseia a motivação nas necessidades do ser humano. As necessidades são divididas por Maslow em hierarquias em forma de uma pirâmide. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades básicas, seguidas pelas necessidades de segurança, status e auto-realização. Segundo Maslow (apud. LACOMBE, 2003), essas necessidades são geralmente satisfeitas em ordem pelas pessoas, sendo que necessidades de uma hierarquia superior dificilmente serão satisfeitas sem que as necessidades de nível inferior a ela sejam satisfeitas. As necessidades básicas são as necessidades fisiológicas, relacionadas com sua sobrevivência, instintos naturais, como as necessidades de alimentação e descanso (CRUZ, 2012).

Outra teoria sobre o tema é a de Douglas McGregor, mais aplicada ao trabalho, a qual é conhecida como Teoria X e Y. O autor divide os gerentes em duas categorias. A primeira categoria, correspondente à teoria X, é composta por gerentes que não dão crédito ao empregado, acreditando que são incapazes de serem independentes da liderança, a qual deve sempre estar controlando e cobrando resultados. A segunda categoria corresponde a gestores que confiam na responsabilidade e automotivação dos empregados, podendo dar maior liberdade e menos cobranças a eles (SOUZA, 2011).

Segundo Chiavenato (2010, apud LIMA), um objetivo nem sempre leva as pessoas a ter motivação. É preciso considerar dois tipos de fatores que as levam buscar tais alvos: fatores extrínsecos e intrínsecos. Estes fatores foram explorados por Herzberg (2011, apud. SOUZA), o qual denominou os fatores extrínsecos de fatores higiênicos e os fatores intrínsecos de fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos, segundo o autor, são aqueles relacionados a remuneração, premiação, status e condições dadas pela empresa, em geral. Os fatores motivacionais têm maior relação com o indivíduo como desafios, responsabilidades, realização e reconhecimento (SOUZA, 2011). Como esta abordagem tem um foco

maior no trabalho, ela será utilizada para a avaliação dos resultados do estudo de caso apresentado nas próximas seções.

Ainda analisando a teoria apresentada por Herzberg, o autor afirma que os fatores higiênicos são relevantes na motivação do trabalhador, mas os fatores motivacionais são aqueles que o impulsionam, o motivam verdadeiramente ou, no pior caso, o desmotivam e deixam-no insatisfeito. Segundo o autor, o ambiente de trabalho é de grande influência na motivação, no entanto a relação gestor, por ter forte relação com os fatores motivacionais, pode ter um poder muito maior sobre ela (SOUZA, 2011). É com base nessa análise que foi decidido fazer uma pesquisa maior sobre liderança, tratada na próxima seção.

3.2 LIDERANÇA

De acordo com Alves (2010), liderança, em sua concepção mais simples e geral, se refere a um ato de condução de grupos e pessoas. Já Arruda (2010) cita diversas definições, entre elas: “liderança é a capacidade de mobilizar terceiros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas” e “sob o ponto de vista clássico, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o título de alcançar objetivos organizacionais”. Faria (2011) já percebe a liderança como um instrumento para atingir objetivos organizacionais, ilustrando sua afirmação com citações de diversos autores, dentre eles, Chiavenato. Cabendo ainda ressaltar que é difícil estabelecer um consenso sobre este tema, visto que diversos são os autores e as definições; fato constatado por Santana (2010).

Em sua tese, Pontes (2008) explicita que o líder deve mudar seu comportamento de acordo com o perfil da sua equipe liderada. Um exemplo disso é que um líder de “personalidade forte” é ideal para equipes dependentes, entretanto pode ser um fator de desmotivação em equipes mais maduras. Pontes (2008) ainda explica a liderança por estilos de comportamento em citação à Chiavenato; declarando que a personalidade do líder se refere aos estilos “autocrata” e “democrata”.

O líder de estilo autocrata é aquele que define o que e como deve ser feito, mostrando uma atenção focada mais em tarefas que em relações humanas e que não possui muita confiança nos integrantes da sua equipe. Já o líder democrata se vê voltado às relações interpessoais, acreditando que o seu poder está baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui.

Baseada em fatos atuais, Pontes (2008) conclui então que um bom líder não deve apresentar somente um tipo fixo de liderança, mas deve se adequar a cada equipe e situação que se depara, tendo como foco de atenção os objetivos e resultados esperados. Munareto (2011) é mais específico em relação a isso, evidenciando que há quatro fatores que influenciam os estilos de liderança e o comportamento do líder, sendo eles: personalidade do líder, personalidade dos membros, natureza da tarefa e natureza do ambiente.

3.3 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO

Pontes (2008) cita, em sua monografia, que não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um determinado objetivo, mas ajudá-lo neste caminho, visto que a motivação é algo intrínseco ao trabalhador. A autora ainda cita Bergamini, dizendo que a partir de determinado ponto, motivação e liderança são unidos tanto na teoria quanto na prática por uma relação de causa e efeito.

Ainda de acordo com Pontes (2008), cabem dois papéis ao líder: o de desenvolver um ambiente propício a incitar a motivação intrínseca do trabalhador e manter a energia motivacional dos liderados.

Segundo Silva (2011), o líder precisa mostrar respeito, sinceridade, credibilidade, educação, camaradagem, entre outros, para estar alinhado com o ser humano. O verdadeiro líder inspira sua equipe e compreende as necessidades do grupo, além disso, sabe que antes de ideias extraordinárias para motivar seus liderados, deve prover o suprimento das necessidades básicas.

Na conclusão de seu artigo, Silva (2011) afirma que não há liderança sem motivação, ou ainda que não há motivos para agir sem uma comunicação clara e direcionada. Um líder, além de ser motivador, deve também ser motivado para que assim sua imagem inspire seus liderados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base na introdução teórica dada sobre os conceitos e teorias de motivação e liderança, pode ser feita uma análise das respostas dos alunos e o que resultado significa para o sistema de IC na universidade. Como afirmado nas seções anteriores, a pesquisa envolveu 172 alunos do campus Curitiba, 105 destes ainda exercendo atividades relacionadas à pesquisa.

Na elaboração das questões foi decidido que seria necessário saber primeiramente se os alunos se interessavam pela área de seus cursos, pois a IC sempre tem uma forte ligação com os temas do curso dos estudantes e, se eles já não possuem interesse na área, a motivação na pesquisa pode ser muito afetada. Sendo assim, apenas 35% dos alunos afirmaram ser fortemente motivados pela área e 19% declararam ter uma motivação moderada. Como pode ser visto na Figura 1, 46% dos alunos declararam não ter interesse ou serem neutros em relação à área que escolheram. Esse resultado indica que 46% dos alunos já iniciou a IC sem boas expectativas e, portanto, sem alta motivação.

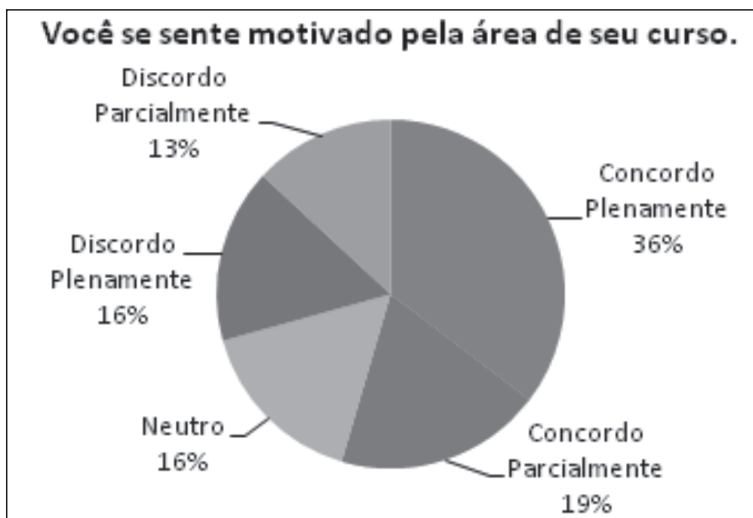


Figura 1 - Motivação pela área do curso

Se o contexto da IC for analisado pela teoria de Herzberg, percebemos que os fatores higiênicos neste tipo de estágio/trabalho são bastante insatisfatórios. As bolsas recebidas pelos alunos são, geralmente, muito inferiores aos salários pagos por empresas para estagiários. Cabe ressaltar que muitos alunos são voluntários, sendo assim, não recebem remuneração para exercer as atividades. A estrutura da universidade também foi considerada insatisfatória por 41% dos alunos, pode-se concluir que o ambiente de trabalho não traz satisfação a estes alunos, tendo influência em sua motivação.

Os fatores motivacionais foram mais difíceis de serem avaliados, pois apresentaram resultados bastante equilibrados. Quando perguntados quanto à satisfação na execução do projeto, 46% dos alunos declararam estar satisfeitos contra 35% insatisfeitos e 18% neutros. Em geral, a maioria dos alunos afirmou estar motivada a exercer as atividades e aprender sobre o tema apresentado, algumas das respostas podem ser observadas na Tabela 1.

	Possui grande motivação para exercer as atividades da IC	Está satisfeito com a execução e resultado do projeto	Sente motivação para efetuar atividades relacionadas ao projeto além do horário	Sente motivação pelo tema do projeto	A IC proporcionou grande aprendizado e experiência na área	A estrutura disponível para a pesquisa e execução do projeto é adequada
Concordo Plenamente	17%	21%	22%	24%	31%	23%
Concordo Parcialmente	30%	26%	19%	29%	24%	18%
Neutro	22%	18%	21%	13%	14%	18%
Discordo Plenamente	17%	19%	17%	15%	17%	22%
Discordo Parcialmente	13%	16%	21%	19%	14%	20%

Tabela 1 - Motivação dos estudantes

Um fator perceptível é que os tipos de líderes e liderados que apareceram nos resultados da pesquisa são bem distribuídos, pois a pergunta sobre a influência dos professores na motivação dos alunos obteve respostas balanceadas.

De acordo com Munareto (2011), espera-se que um líder se sinta motivado e transmita uma paixão pela sua atividade desenvolvida, além de expor ideias e proporcionar crescimento ao ambiente em que está inserido. Os resultados desta pesquisa apontaram que 40% dos alunos reconhece a influência do professor em sua motivação e que 58% dos professores deixa evidente seu próprio interesse no projeto.

De acordo com as opiniões dissertativas dos alunos, os tipos de líderes exercidos pelos professores são diversos. Há aqueles que atribuem maior responsabilidade ao aluno, e aqueles que determinam cada passo a ser seguido. Entretanto, os professores têm uma tendência a gerenciar seus grupos pela Teoria Y de McGregor, citada anteriormente, esperando alta maturidade dos integrantes e podendo, assim, dar maior liberdade a cada um na execução dos seus projetos.

Os professores obtiveram, em geral, uma boa caracterização de liderança, visto que 33% dos alunos responderam que os professores incentivavam o estudo de assuntos relacionados ao projeto e 29% responderam que seus líderes tinham tempo de responder suas dúvidas, como podemos verificar nas figuras a seguir:

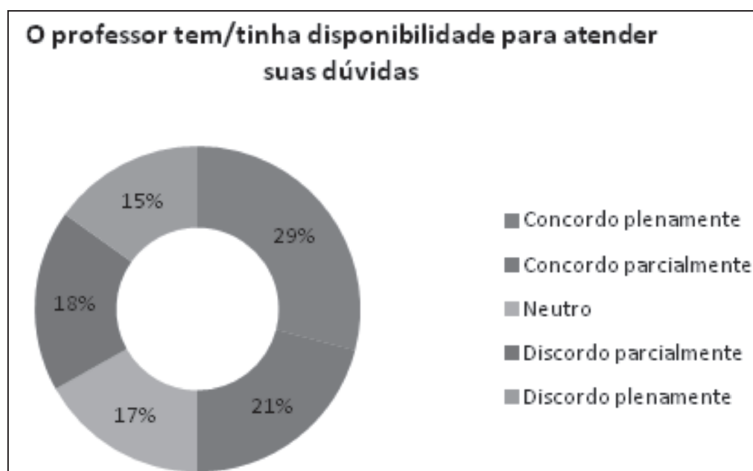


Figura 2 - Disponibilidade do professor para atender dúvidas

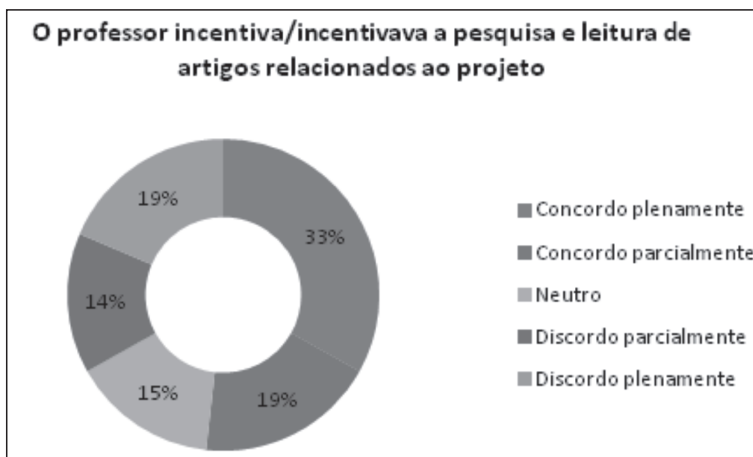


Figura 3 - Incentivo do professor aos alunos

A pesquisa revelou que os professores têm proporcionado uma boa orientação para a execução do trabalho e possuem disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas e incentivam a leitura de artigos relacionados ao projeto. Apesar disso, em alguns casos, o projeto/tema não é bem definido ou explicado desde o princípio, podendo acarretar em uma não correspondência de expectativas e satisfação pela parte dos alunos. Algumas respostas relacionadas à influência do professor na motivação do aluno são mostradas na Figura 4.

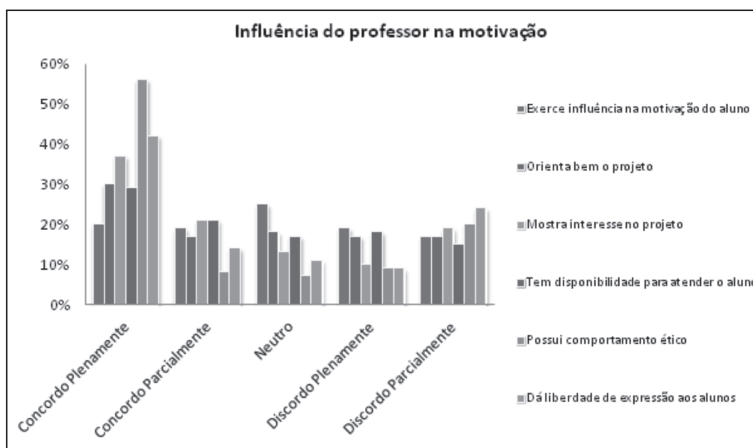


Figura 4 - Influência do professor na motivação dos alunos

Fica claro que possuir interesse pelo tema do projeto não significa que o aluno se motive à exercer suas tarefas, mesmo que o professor tenha uma boa conduta no decorrer de todo o programa. Ainda há o grande efeito dos fatores higiênicos de

Herzberg e das necessidades básicas de Maslow a serem considerados, citadas nas seções anteriores, devido ao baixo salário, a alta carga horária dos cursos superiores e a falta de estrutura da universidade. Não é coincidência que estes foram os tópicos citados pelos alunos quando perguntados quais as fontes de insatisfação na IC.

As fontes de satisfação dos alunos de iniciação científica são as mais diversas, mas as mais citadas foram: oportunidade de conhecimento em um tema fora do escopo da matriz curricular, aplicação prática do aprendizado, experiência do mundo científico e liberdade de execução do projeto. Novamente, percebe-se que os fatores motivacionais de Herzberg exercem grande influência nos alunos.

Na última etapa do questionário, quando perguntados sobre os motivos da busca pela Iniciação Científica, grande parte dos alunos respondeu que a experiência na área acadêmica ou assunto do projeto ofertado foram sua inspiração. Percebe-se, portanto, que os alunos já supriram as necessidades básicas e de segurança na pirâmide de Maslow e agora buscam suprir as necessidades de status e auto-realização através do aprendizado de um tema que possa oferecer oportunidades de carreira para eles. As respostas podem ser observadas na Figura 5.

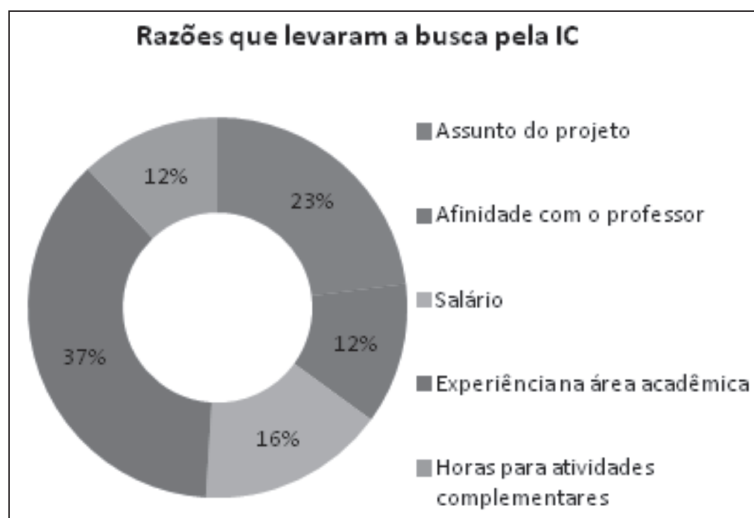


Figura 5 - Razões que levam os alunos a buscarem uma IC

Os fatores motivacionais de Herzberg neste caso são fortes, os estudantes procuram a IC pela oportunidade e pela satisfação pessoal, o que explica os resultados de satisfação terem sido distribuídos. Os alunos que se decepcionaram com o tema ou não se sentiram realizados com as atividades (pela falta de incentivo dos líderes, por exemplo) disseram não estar satisfeitos; já os alunos que acabaram se interessando mais pelo tema se mostraram mais satisfeitos, apesar das dificuldades discutidas sobre os fatores higiênicos.

Um fato interessante é que 22% dos alunos afirmou que, antes de realizar as atividades da IC, não se interessava pela carreira acadêmica, mas a experiência mudou sua opinião. Há também alunos do outro lado, 11% afirmaram o oposto, antes se interessavam pela carreira acadêmica e agora já não a consideram mais. No total, 49% dos alunos disseram ainda se interessar pela área acadêmica apesar das insatisfações apresentadas, como mostra a Figura 6.

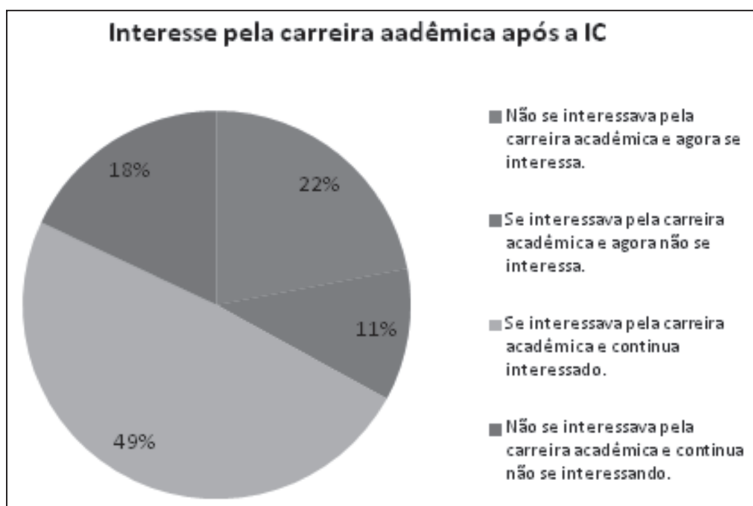


Figura 6 - Relação da IC com o interesse pela área acadêmica

Cabe aqui citar algumas sugestões apontadas pelos alunos, como a necessidade de uma melhor divulgação das vagas de IC na universidade. Os alunos afirmaram também que é preciso melhorar os recursos e a estrutura da universidade para algumas áreas de pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo evidenciou as causas e relações da motivação de alunos participantes de IC com fatores de liderança e de estrutura da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Foi realizada uma pesquisa com alunos da universidade e, a partir das respostas obtidas, uma análise desse contexto foi feita com base em teorias de motivação e liderança.

Ficou claro, após este estudo, que as relações professor-aluno no ambiente de pesquisa são satisfatórias na visão da maioria dos alunos, contudo ainda há aspectos a serem melhorados. A melhor definição dos projetos e clareza nas explicações do mesmo são tópicos fundamentais a serem considerados pelos professores.

A estrutura da universidade também pode ser melhorada, na medida do possível, para que os alunos e professores tenham um ambiente de trabalho mais agradável. Outra sugestão para universidade é a de implementar um sistema de avaliação das atividades de IC, a serem respondidas por alunos e professores, para que o sistema possa ser ajustado e melhorado conforme as necessidades de ambos. Como sugestão para trabalhos futuros, deixamos a oportunidade de ser feito um estudo da motivação dos professores nas atividades de IC na UTFPR, para que a universidade tenha uma melhor visão deste contexto.

Em geral, os resultados mostraram que apesar dos fatores higiênicos os alunos se dizem satisfeitos em relação à iniciação científica e avaliam bem a conduta dos professores como líderes. Apesar disso, há hábitos de projeto que deverão ser modificados como, por exemplo, a definição dos temas do trabalho desde o início ou até mesmo a melhor divulgação das bolsas dentro da universidade.

O segmento da pesquisa sobre motivação apresentou resultados interessantes, visto que explicitou que a motivação do aluno é realmente intrínseca e nem sempre a satisfação do professor orientador ou o interesse pelo projeto estão relacionados à sua motivação.

Podemos então concluir que as teorias de motivação e liderança aplicadas nesta pesquisa foram válidas na observação dos resultados.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração. **Revista Pensamento Contemporâneo**. 2010.

Chiavenato, I. **Recursos humanos**. 6. ed.). São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, C. A. A Importância da Motivação e da Liderança nas organizações. **Revista Interfaces Científicas - Humanas e Sociais**, 1(01), 73-79. 2012.

CRUZ, M. G. (2012). **A influência da liderança na motivação dos professores num agrupamento de escolas TEIP**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Lisboa: Dissertação para obtenção de grau de mestre.

FARIA, J. H., & MENEGHETTI, F. K. Liderança e Organizações. **Revista de Psicologia**. jun 2011.

GREGOLIN, M. R., Patzlaff, A. C., & Patzlaff, P. M. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Revista Emancipação**, 11(1), 59. 2011.

LACOMBE, F. J., & Heilborn, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAMEIRAS, E. **Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector da saúde.** Dissertação de mestrado em Gestão de Serviços de Saúde. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real. 2010.

MASSI, L., & Queiroz, S. L. Estudos sobre iniciação científica no Brasil: uma revisão. **Cadernos de Pesquisa**, 40 (139), (jan/abr 2010). 173-197.

MUNARETO, A. C., & GIMENES, A. M. Características de Personalidade de Líder Organizacional. **Inesul Saber**. 2011.

PONTES, C. M. **O Novo papel da liderança nas organizações.** Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza. 2008.

SANTANA, J. d., TECCHIO, E. L., & CUNHA, C. J.. O papel do líder no processo de gestão do conhecimento. **X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur**. Dez. 2010.

SANTOS, A. A., Mognon, J. F., Lima, T. H., & Cunha, N. B. A relação entre vida acadêmica e a motivação. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, 15(2), 283-290. jul/dez 2011.

SILVA, C. M., PEIXOTO, R. R., & Batista, J. M.. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, Universidade Castelo Branco, 13(13), 195-206. 2011.

SOUZA, J. B. **Motivação no trabalho:** Uma análise dos dois fatores da Teoria Motivacional de Herzberg. Monografia de Graduação em Administração. Universidade de Brasília, Ji-Paraná. 2011.