



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ  
CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**HENRIQUE GONÇALVES DE FRANÇA**

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER PARA A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES  
LEITURISTAS DA CAGEPA DA CIDADE DE PATOS-PB**

**PATOS – PB  
2012**

**HENRIQUE GONÇALVES DE FRANÇA**

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER PARA A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES  
LEITURISTAS DA CAGEPA DA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Bacharelado Em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel/Licenciado em Administração.

Orientador (a): Dante Flávio de Oliveira Passos

F815i FRANÇA, Henrique Gonçalves de

A influência do líder para a motivação dos  
trabalhadores leituristas da CAGEPA da cidade de  
Patos-PB / Henrique Gonçalves de França.

Patos: UEPB, 2012.

27f

Artigo (Trabalho de Conclusão de Curso -  
(TCC) - Universidade Estadual da Paraíba).

Orientador: Prof. Msc. Dante Flávio de Oliveira Passos.

1. Recursos Humanos 2. Gestão Pública

I. Título II. Passos, Dante Flávio de Oliveira.

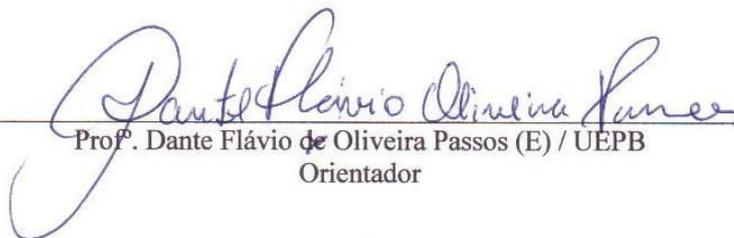
CDD 658.3

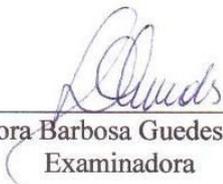
**HENRIQUE GONÇALVES DE FRANÇA**

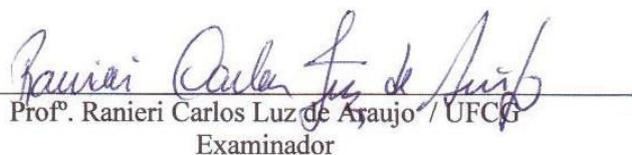
**A INFLUÊNCIA DO LÍDER PARA A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES  
LEITURISTAS DA CAGEPA DA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Bacharelado Em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel/Licenciado em Administração.

Aprovado em 03/07/2012.

  
Prof. Dante Flávio de Oliveira Passos (E) / UEPB  
Orientador

  
Prof. Débora Barbosa Guedes (E) / UEPB  
Examinadora

  
Prof. Ranieri Carlos Luz de Araújo / UFCG  
Examinador

## A INFLUÊNCIA DO LÍDER PARA A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES LEITURISTAS DA CAGEPA DA CIDADE DE PATOS-PB

FRANÇA, Henrique Gonçalves De

### RESUMO

O trabalho de um líder é orientar os funcionários de uma determinada empresa a alcançar os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que seus funcionários devem mobilizar seus esforços para esse feito, mas para tanto é preciso motivar seus subordinados e conciliar as necessidades dos mesmos com as necessidades da empresa, para que os motivos dos seus esforços supram além das necessidades da empresa suas próprias necessidades, o presente trabalho trata de um estudo bibliográfico, descritivo e de campo, contendo um estudo de caso feito na Companhia de Água e Esgoto da Paraíba (CAGEPA) buscando analisar a influencia do líder na motivação dos trabalhadores leituristas da empresa na cidade de Patos, expondo conceitos e teorias do líder, de liderança e de motivação comparando com as respostas obtidas por meio de uma pesquisa quantitativa realizada na empresa proposta. Os resultados obtidos com a pesquisa evidenciam que a empresa abordada não está obtendo bons resultados com o modo de liderança adotado pelo líder não satisfazendo as necessidades de seus leituristas confirmando que a má gestão da motivação dentro das empresas pode gerar funcionários desinteressados e não comprometidos com a empresa na qual trabalham.

**Palavras-Chave:** Líder. Liderança. Motivação. CAGEPA.

### 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo em constante mudança, no qual as pessoas convivem e se adaptam às situações com as quais se deparam, suas necessidades podem ser influenciadas pelas mudanças do mundo e, conseqüentemente, o método de como organizar suas vidas. O motivo encontrado pelas pessoas é que faz com que elas pensem e ajam em prol dessas necessidades para realizar seus objetivos.

Por outro lado, a sobrevivência das empresas tem dependido das pessoas que trabalham e contribuem para o seu progresso. Por isso, gerenciar pessoas sempre foi uma questão de discussões dentro da administração, pelo fato de todas as pessoas terem sentimentos, projetos de vida, metas e vontades diferentes uma das outras.

Assim, descobrir qual a influência que esses indivíduos sofrem, seja por suas necessidades básicas, como as necessidades sociais e ainda sobre a pressão que os envolvem se torna a questão-chave para se reger uma pessoa ou um grupo de pessoas em função de fazê-las desempenhar com maior eficiência seu trabalho dentro de uma determinada empresa.

Para Bergamini (1994) apud Galvão et al (1998), “o líder necessita ter um bom autoconhecimento para poder conhecer melhor os liderados, ou seja, o líder deverá

desenvolver sensibilidade interpessoal para ser capaz de conhecer os objetivos e expectativas dos liderados”

Os objetivos e expectativas de uma pessoa são considerados como o motivo que impulsionam suas ações quando decide realizar alguma tarefa, o porquê de um indivíduo está realizando um trabalho é a resposta para suas ações, sejam elas de simples satisfação para suas necessidades fisiológicas como também de realização social.

Partindo desse princípio, Vernon apud Todorov e Moreira (2005) relata que a motivação é vista como uma força interna que surge, controla e apoia todas as ações mais importantes das pessoas.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo analisar a influência do líder para a motivação dos trabalhadores leituristas da Companhia de Água e Esgoto da Paraíba (CAGEPA) da cidade de Patos-PB.

A pesquisa é bibliográfica, descritiva e de campo, contendo um estudo de caso feito na CAGEPA da cidade de Patos na Paraíba por meio da aplicação de um questionário contendo onze questões referentes ao tema mostrando a satisfação dos leituristas quanto a liderança sofrida por eles e, para se alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa na empresa proposta.

A principal importância da pesquisa é servir como base para a tomada de decisões que afetam essa classe de trabalhadores, levando em consideração a visão que estes têm sobre o trabalho que exercem e da empresa na qual trabalham, como também, auxiliar na escolha da melhor maneira de gerenciá-los a fim de alcançar os objetivos da organização.

## **2 REFERÊNCIAL TEORICO**

O referencial teórico do artigo é composto de três tópicos, o primeiro referente aos conceitos sobre o líder, o segundo trata das teorias sobre liderança e por fim no terceiro tópico são expostos os conceitos e princípios da motivação.

### **2.1 O Líder**

Um líder não apenas ordena, ele impulsiona, persuadindo e guiando um grupo a buscar um resultado que segundo o discurso do próprio líder, é de interesse e benefício de todos envolvidos no trabalho. Sendo assim, a característica básica de um líder é a capacidade de

comunicação, de se fazer entender às outras pessoas em prol de seus objetivos. Mas não se resumiu a estas características o reconhecimento de um líder.

O líder é um agente, cujo dever é dar rumo às pessoas com a finalidade de se obter êxito nos objetivos almejados por um grupo, ou seja, o papel do líder é preparar a estratégia e apontar os melhores caminhos a serem tomados (CHIAVENATO, 2005).

Hersey e Blanchard (1986) apontam a ideia de que o líder deve proporcionar um ambiente que estimule a integração e o trabalho em equipe, deixando o grupo mais propenso e disposto para realizar determinados objetivos da empresa (JUNQUEIRA, 2006).

De acordo com Lara et al (2000), "um líder é alguém que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, tanto maior a influência. E quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, tanto mais evidente a liderança".

As primeiras teorias sobre o tema tomam a liderança como um dom ligado diretamente ao caráter do homem. O papel de liderança seria algo nato e as características de um líder seriam claramente perceptíveis em sua personalidade.

O artigo de Roberto César Sganzerla (2011) expõe teorias que a Teoria do Grande Homem e a Teoria dos Traços, cujo objetivo se volta totalmente para o líder – em que se supunha que de tempos em tempos apareceriam homens geniais destinados a exercer profunda influência na sociedade, cujo reconhecimento se daria através de traços universais existentes em qualquer homem destinado à liderança. Por estas observações, fica entendido que a capacidade de liderar não é algo que pode ser formado ou construído, mas sim que um líder já nasce como líder.

Entretanto, muitas pesquisas realizadas a respeito desse fator não deram o resultado esperado e foi concluído que os traços de personalidade serviam melhor pra prever o aparecimento dos líderes do que para apontar e distinguir os eficazes dos ineficazes (ROBBINS, 2005).

Além das teorias de foco no líder, existem também aquelas com enfoque situacional. Para tais teorias um líder tem sua personalidade apenas com um dos fatores que podem levá-lo ao sucesso. Porém, esse sucesso depende mais das condições em que a liderança é exercida. Um líder pode desempenhar bem seu papel em um determinado grupo, com uma determinada equipe e em determinadas situações de trabalho oferecidas pela empresa na qual trabalha, mas poderá falhar caso mude de ambiente. Assim, a teoria situacional defende a idéia de que a situação faz surgir o líder necessário e conveniente, ou seja, o grupo escolheria o líder ou líderes adaptados às suas necessidades (SGANZERLA, 2011).

A liderança é exercida dependendo das situações, dos subordinados e do líder. Assim, a liderança ocorre em resposta às necessidades emergentes em determinadas situações, ou seja, o líder é aquele que tem influência sobre pessoas ou grupos de pessoas e sabe manipular essas características em função de alcançar os objetivos traçados (CHIAVENATO, 2005).

A liderança é a ação do líder, as atitudes e decisões tomadas por ele, consiste no ato de liderar. Um líder deve exercer a influência que tem sobre os seus subordinados se adaptando às situações geradas pelas circunstâncias, fazendo com que suas idéias sejam aceitas pelos colaboradores visando à realização dos objetivos da empresa.

## **2.2 Liderança**

O conceito de liderança, juntamente com a atitude dos líderes das organizações, vem sofrendo mudanças desde o início da história da administração. Mais e mais autores partiram do conceito básico da administração para tentar explicar por que existem pessoas com a capacidade de liderar e outras não.

Para Chiavenato (2005), liderança é um tipo de poder que uma pessoa tem para influenciar outras. Influência essa por meio da qual uma pessoa age com o intuito de modificar ou instigar o comportamento de outra de maneira intencional.

Entretanto, Segundo Gomes e Colabs apud Bento e Caseiro (2007, p. 4), liderança “É a capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais.”

A teoria dos traços é a concepção mais antiga de liderança, na qual procura identificar traços de personalidade que diferenciavam os líderes das demais pessoas (CHIAVENATO, 2005).

Em contrapartida Lara et al (2000) diz que “a teoria comportamental trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança e comunicação, que alteravam completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável”.

De acordo com Chiavenato (2005), diversas universidades, através de pesquisas contribuíram para a formação das teorias comportamentais que se baseavam no comportamento da liderança e não mais nos traços de personalidade das pessoas, como por exemplo, a diferença encontrada na liderança centrada no empregado e a centrada na produção, nas quais uma se concentrava nas relações humanas no trabalho e a outra nos resultados encontrados.

Os erros nos estudos sobre os traços direcionaram os pesquisadores para outro caminho, então começaram a analisar o comportamento praticado por alguns líderes e buscaram respostas na maneira que se comportavam (ROBBINS, 2005).

Chiavenato (2005, p. 364), diz que “nas teorias situacionais de liderança, os traços e comportamentos atuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados.”

Segundo Bennis (1996), a teoria do Caminho /objetivo foi criada por Robert House e focaliza os meios que os líderes tentam influenciar as pessoas de seu grupo observando as características pessoais dos seus seguidores. É a partir das necessidades físicas ou psicológicas dentro do ambiente de trabalho de uma equipe que o líder deverá buscar o modo adequado de liderança, que acompanhe estas exigências.

As abordagens situacionais ou contingenciais compreendem os estilos de liderança, as habilidades, as aptidões e as necessidades da situação. Os fatores situacionais podem ser as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário influenciam a eficácia de um estilo de liderança (LARA et al, 2000).

De acordo com Chiavenato (2005), a teoria da contingência de Fiedler sugere a integração entre a situação organizacional e o estilo de liderança, no qual ele elaborou um questionário para medir o estilo de uma pessoa.

Robbins (2005) diz que Fiedler afirma que o estilo de liderança das pessoas é fixo, portanto, se uma situação exige uma pessoa com estilo de liderança voltada para as tarefas e a pessoas na posição de líder for orientada para o relacionamento, deve-se ou modificar a situação ou o líder deve ser substituído para se obter melhores resultados.

Jesuino (2005) apud Cruz et al (2010) relata que essa teoria se aproveita das diferenças entre a liderança com foco no relacionamento e a liderança com foco nas tarefas, relacionando esses estilos com a finalidade de apontar qual estilo de líder é mais eficaz para a situação.

Enquanto a teoria situacional de Heisey e Blanchard aponta para o nível de maturidade que os subordinados possuem, portanto, se os subordinados tiverem baixa maturidade nas atividades baseado na falta de habilidade, falta de treinamento ou insegurança eles necessitam de um estilo de liderança diferenciado para a realização de suas atividades em relação aos que apresentam vantagens quanto a esses fatores (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Robbins (2005) a teoria de Heisey e Blanchard tem sua ênfase nos liderados, refletindo a realidade de que são eles que aceitam, ou não um líder, tendo como referencia as habilidades e a disposição para realizar uma determinada tarefa.

Hersey e Blanchard defendem que a eficácia do líder acontece quando ele consegue identificar de maneira correta a maturidade dos colaboradores, incorporando em seguida o estilo de liderança mais propício a situação (NUNES, 2008).

“A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança” (ROBBINS, p. 282, 2005).

A liderança carismática é uma das novas abordagens sobre o assunto, na qual relaciona habilidades pessoais que provoquem um extraordinário efeito sobre seus seguidores (CHIAVENATO, 2005).

A liderança transformacional acontece quando os liderados se identificam com o seu líder depositando nele sua confiança, isso acontece quando os líderes se utilizam de comportamento respeitador e com grande moral para com seus subordinados, estimulando sempre a criatividade e iniciativas inovadoras, levando em consideração suas necessidades e valorizando seus potenciais (FREITAS, 2010).

Para Robbins (2005), as visões contemporâneas da liderança estão baseadas na confiança que as pessoas depositam umas nas outras e no enquadramento utilizado pelos líderes para moldar a situação a seu favor.

A liderança deve ser exercida a favor dos objetivos das empresas, mas baseada nas necessidades dos subordinados. Os líderes têm não apenas a função de gerenciar as organizações, fazendo com que as pessoas que nela trabalham atinjam os objetivos das mesmas. Eles precisam tentar motivar e manter os subordinados motivados, fazendo com que esses subordinados se sintam parte da empresa. Ele deve estabelecer relações de cooperação para garantir um melhor aproveitamento dos talentos coletivos e individuais dos colaboradores.

### **2.3 Motivação**

A motivação é um princípio humano que se manifesta nas pessoas quando se quer alcançar objetivos sejam eles pessoais ou profissionais. Motivo é tudo que alguém precisa para realizar alguma tarefa, e os líderes precisam entender as necessidades das pessoas que trabalham nas empresas e aprender a motivar seus subordinados para que as metas das mesmas sejam alcançadas.

Para Maslow, tudo partia do princípio de que o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas e que esse processo surgia do esforço dessas pessoas para satisfazer essas necessidades (LACOMBE, 2005).

Bergamini (1997) apud Ferreira et al (2011), “considera que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam.”

De acordo com Robbins (2000), a motivação se relaciona com o esforço realizado em prol do alcance de algum objetivo a fim de refletir os interesses pessoais no comportamento junto ao trabalho. Os fatores fundamentais da motivação são a intensidade dos esforços, o direcionamento aos objetivos da organização, a persistência e as necessidades.

Maslow afirmava ainda que as necessidades possuíam uma hierarquia, na qual existiam duas classes de necessidades: as necessidades primárias – fisiológicas e de segurança; e as necessidades secundárias – necessidades sociais, de estima e de auto-realização (CHIAVENATO, 2005).



**FIGURA 01: Pirâmide das necessidades de Maslow.**  
**FONTE: Adaptado de Pisandelli (2007).**

Para Maslow, as necessidades obedeciam a essa ordem, as necessidades fisiológicas (sobrevivência, a alimentação, o salário, roupa, teto) como a base da pirâmide; passando em seguida pelas necessidades de segurança (proteção do indivíduo e de sua família, estabilidade no lar e no emprego); necessidades sociais (aceitação, amizade, aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor); necessidades de estima (reputação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status); e por fim a necessidade de auto-realização (auto-desenvolvimento do ser humano).

Entretanto, a teoria de Herzberg diz que existem dois tipos de fatores motivacionais. O primeiro desses tipos está relacionado aos aspectos pessoais de realização profissional e o segundo tipo diz respeito ao ambiente de trabalho (LACOMBE, 2005).

Sabbagh (2010) expõe a teoria de McLelland, na qual consiste que os principais influenciadores na motivação das pessoas são a satisfação de três necessidades.

Sabbagh (2010) ainda relata que, a necessidade de realização que consiste na busca pela excelência, nessa perspectiva essas pessoas evitam situações de alto e baixo risco e procuram sempre situações de risco moderado no qual acreditam que terão maior probabilidade de êxito, já a necessidade de associação é o desejo do indivíduo de gerar boas relações afetivas com outras pessoas, estando vinculada a necessidade de ser aceito ou querido, preferindo situações ou trabalhos em equipe onde haja cooperação dos seus colegas e por fim a necessidade de poder remete à ambição do indivíduo de obter o controle da situação, essas pessoas tendem a almejar posições de liderança para conseguir status e prestígio.

A teoria da expectativa de Vroom explica que o processo motivacional acontece da combinação dos esforços que se deve desempenhar para se chegar a um objetivo, a força dos esforços parte do produto de três variáveis para adquirir o mesmo. Numa fórmula simples, multiplica-se a Valência (o valor atribuído ao objetivo), pela Expectância (expectativa de poder obter resultado) e da Instrumentalidade (compensação almejada pelo indivíduo) para se chegar ao nível de motivação das pessoas, sendo que, como qualquer uma dessas variáveis for de caráter nulo ou negativo considerado pelo indivíduo o nível da motivação também será negativo ou nulo (RAMOS, 1990).

Simpson (1993) citado por Junqueira (2006) indica que a forma que o líder tem para gerar motivação nos funcionários depende da amplitude que ele possui para controlar os caminhos que levam à satisfação das necessidades dos mesmos sob o ponto de vista dos funcionários e não do gestor.

Tirando por base essa afirmação que vem a reforçar a idéia principal do artigo, a motivação é algo que parte do próprio funcionário e o líder deve se encarregar de manipular a situação e as condições para que essa motivação seja efetivada de acordo com a percepção dos funcionários, o papel do líder consiste em apenas auxiliar o funcionário a encontrar essa motivação.

As aplicações atuais da motivação são baseadas no envolvimento do funcionário com a organização, com o objetivo de aumentar seu comprometimento com a empresa e fazer com que ele se sinta mais motivado a alcançar as metas da mesma. Aumentar a autonomia e controle sobre suas vidas profissionais e envolver os colaboradores da organização nas decisões que os afetam fazem parte do processo motivacional, como também os programas de remuneração e de reconhecimento que as empresas podem adotar para manter seus funcionários motivados (ROBBINS, 2000).

Loenert (2006) apud Junqueira (2006) relata que não há atalhos a se tomar que garantam um alto grau motivacional dos funcionários de uma determinada empresa,

entretanto, estudiosos entram em consenso quando dizem respeito à implementação de algum projeto motivacional quando falam que só se alcançará o sucesso da empresa se o administrador responsável tiver a capacidade de conseguir a colaboração dos seus subordinados na execução dos objetivos. O gestor tem o dever de conduzir os colaboradores da empresa, conhecendo as características dos mesmos, suas ambições, conhecimentos e necessidades, pois só conhecendo o que move os esforços dessas pessoas o gestor terá condições de fazer chegar aos seus interesses organizacionais, e conseqüentemente os objetivos da empresa.

Assim, percebe-se que a liderança e a motivação estão interligadas para um melhor aproveitamento e um melhor desempenho das mesmas e, os líderes devem utilizar dos artifícios motivacionais para melhor gerir seus subordinados a fim de realizar as necessidades tanto dos funcionários quanto da empresa, sempre buscando qual a melhor maneira de incentivo e nunca deixando que as metas da empresa sejam esquecidas.

### **3 A EMPRESA: COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTOS DA PARAÍBA (CAGEPA)**

A CAGEPA (2011) a empresa foi criada em 30 de dezembro de 1966. A Companhia de Águas e Esgotos da Paraíba (CAGEPA) é responsável pelo abastecimento de água em 181 municípios e 22 localidades, sendo responsável também pela coleta de esgoto de 22 municípios.

Seu patrimônio está avaliado em R\$ 389 milhões de reais e seu acionista principal é o Governo do Estado da Paraíba, dono de 99,9% de seu Capital Social. Os outros 0,1% são distribuídos entre Prefeitura de Campina Grande, Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (Dnocs). O atendimento ao público é feito através das gerências regionais espalhadas dentro do Estado da Paraíba tendo sua sede em João Pessoa; Brejo, em Guarabira; Borborema, em Campina Grande; Espinharas, em Patos; Rio do Peixe, em Sousa e Alto Piranhas, em Cajazeiras (CAGEPA, 2011).

Ainda de acordo com a empresa supracitada, a sua diretoria define seus procedimentos como metas para uma otimização das execuções dos seus projetos. Para isso, planeja junto aos colaboradores da empresa princípios que visam uma autonomia das decisões com a descentralização do poder; o fortalecimento das gerências regionais para que tenham forte atuação na administração dos recursos hídricos das suas regiões; o incentivo de um novo

relacionamento com os governantes das cidades de quem o poder é favorecido e a transparência, controle e acesso aberto às informações.

A missão da CAGEPA é “Atender as necessidades de saneamento ambiental da população, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e da saúde pública dos paraibanos.” E sua visão é “Ser uma empresa de referência no setor de saneamento ambiental.” (CAGEPA, 2011).

Dentre os serviços prestados pela empresa estão o abastecimento de água que consiste na captação da água retirada do manancial, a adução (transporte da água), o tratamento retirando as impurezas e a distribuição da água aos clientes; o esgotamento sanitário que tem por etapas a coleta do esgoto domiciliar e doméstico, o tratamento retirando os resíduos sólidos e bacteriológicos e a reintegração do produto ao meio ambiente.

A empresa conta com uma cooperação técnica que corresponde ao atendimento ao cliente, controle da qualidade da água, projetos e obras, assistência comunitária, manutenção de hidrômetros, educação sanitária e ambiental, publicações técnicas e educativas e, ainda, uma atividade de orientação à comunidade (CAGEPA, 2011).

O cargo de leiturista tem carga horária de seis horas diárias ininterruptas de trabalho, exercendo a função de observar e registrar a medição do consumo de água de cada consumidor da cidade durante o período entre um mês e outro. A entrega da conta proveniente do consumo de água é função do leiturista como também a notificação de débito de algum mês que se encontre em atraso.

O leiturista é o primeiro funcionário da empresa que entra em contato direto com o consumidor, portanto, o cargo exige do trabalhador um grau de conhecimento específico da empresa e do trabalho que está realizando para que seja capaz de orientar e tirar possíveis dúvidas que os clientes tenham na hora do recebimento da sua conta. Eles são considerados os olhos da empresa, são as primeiras pessoas encarregadas de notificar e reportar aos departamentos responsáveis algum problema ou irregularidade encontrada em meio ao seu campo de trabalho.

O cargo pode expor também o trabalhador a alguns tipos de perigo, como mordida de animais que os clientes, eventualmente, costumam criar em suas casas; bem como picadas de animais peçonhentos que estejam abrigados nos compartimentos onde se encontram os hidrômetros (objetos que medem o consumo da água em m<sup>3</sup>) e ainda estão sujeitos às agressões dos próprios clientes tanto verbalmente como fisicamente.

## **4 METODOLOGIA**

A classificação desta pesquisa tem como base a classificação dada por Vergara (2007), que caracteriza a pesquisa como sendo de dois tipos, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa tem por característica descritiva, pois tem como intenção estabelecer correlações entre as formas e estilo de liderança com os estímulos e as variações motivacionais das pessoas.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, pois os dados serão coletados em livros, artigos científicos e da internet; é de campo, que segundo Gonsalves (2001) se refere à busca de dados diretamente com a população escolhida como objeto de estudo, forçando uma aproximação do pesquisador do público escolhido para essa coleta de informações, quanto à abrangência é um estudo de caso que de acordo com Lakatos apud Machado e Rosa (2008), “o estudo de caso se refere ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso não pode ser generalizado.”

A pesquisa foi realizada com toda a população, correspondendo aos dezoito trabalhadores leituristas que se encontram em atividade atualmente na CAGEPA da cidade de Patos-PB. O questionário foi composto por onze perguntas, sendo quatro referentes ao perfil social dos funcionários e sete referentes ao nível de motivação que predomina entre eles. O critério para a realização dessa pesquisa foi à condição de estar empregado efetivamente na empresa há mais de um ano e ter faixa etária igual ou superior a dezoito anos.

Os dados foram analisados e selecionados a partir de conceitos, opiniões e conclusões de autores de maior renome nas áreas e nos temas abordado e comparado nos resultados da pesquisa realizada na empresa. O estudo foi realizado na empresa entre os meses de agosto de 2011 e o mês de outubro do mesmo ano.

## **5 ANALISE DOS RESULTADOS**

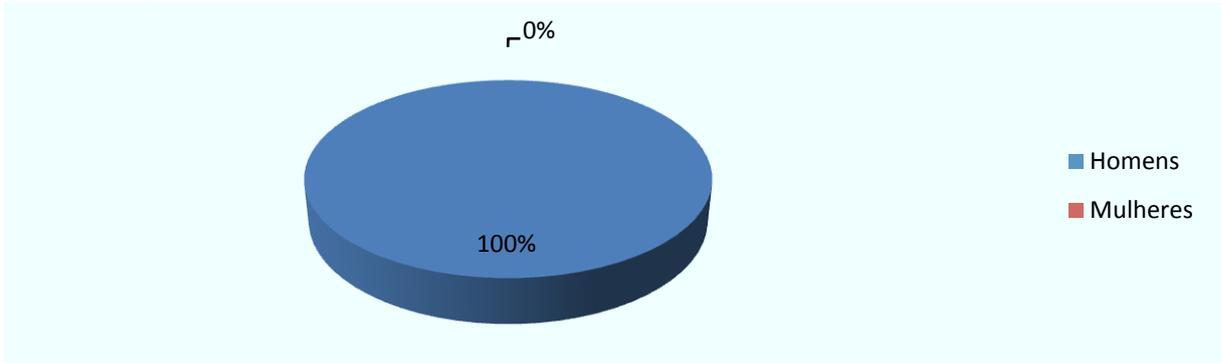
Este capítulo mostra os resultados obtidos por meio da análise do questionário aplicado aos colaboradores integrantes da amostra. Observando suas respostas e identificando os níveis de motivação dos mesmos dentro da empresa escolhida para a pesquisa.

A primeira parte dos gráficos consiste no perfil sócio demográfico dos trabalhadores leituristas e segunda parte, a análise da liderança como fator motivacional dos mesmos.

## 5.1 Perfil Social Dos Colaboradores

A parte seguinte trata da exposição e da análise de quatro das onze questões correspondendo ao perfil social dos trabalhadores leituristas da CAGEPA contidas no questionário aplicado entre os colaboradores.

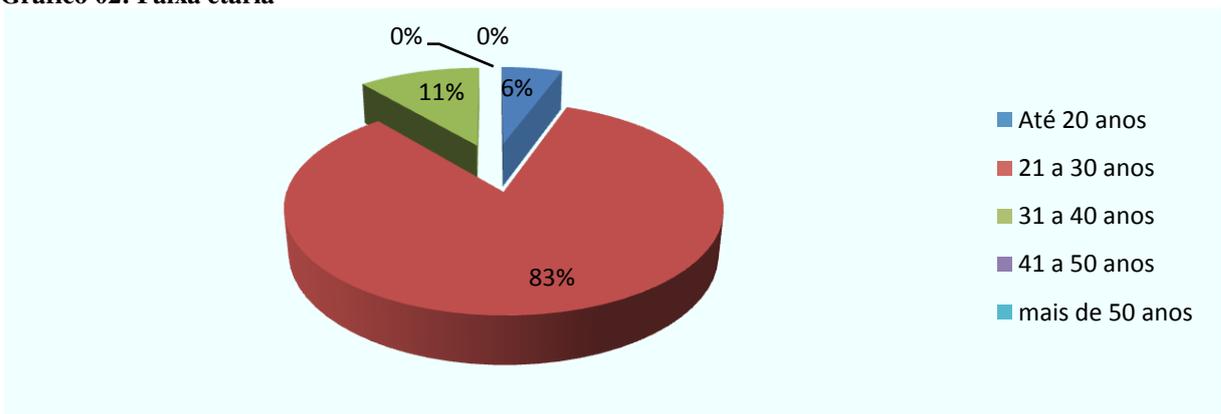
**Gráfico 01: Gênero**



Fonte: pesquisa direta, outubro de 2011

O gráfico 01 representa o gênero dos colaboradores no qual 100% dos trabalhadores entrevistados são homens, talvez isso seja devido ao fato de ser um trabalho que exija algum tipo de esforço e as poucas mulheres que passaram no concurso para esse cargo não se apresentaram para a função.

**Gráfico 02: Faixa etária**

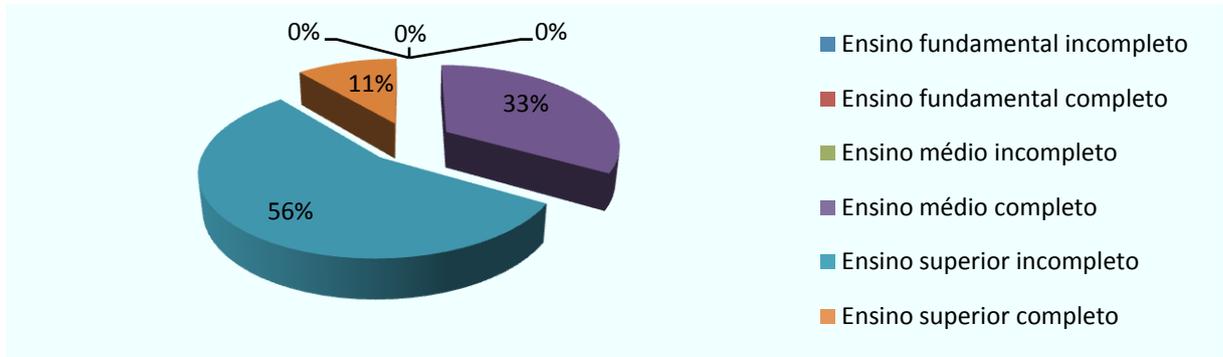


Fonte: Pesquisa direta, outubro de 2011

O gráfico 02 evidencia a faixa etária dos trabalhadores leituristas da CAGEPA da cidade de Patos-PB, no qual 83% dos trabalhadores desse cargo tem entre 21 e 30 anos de

idade; 11% entre 31 e 40 anos; 6% tem faixa etária entre 18 e 20 anos. É percebido que a maioria dessa população é composta por pessoas jovens.

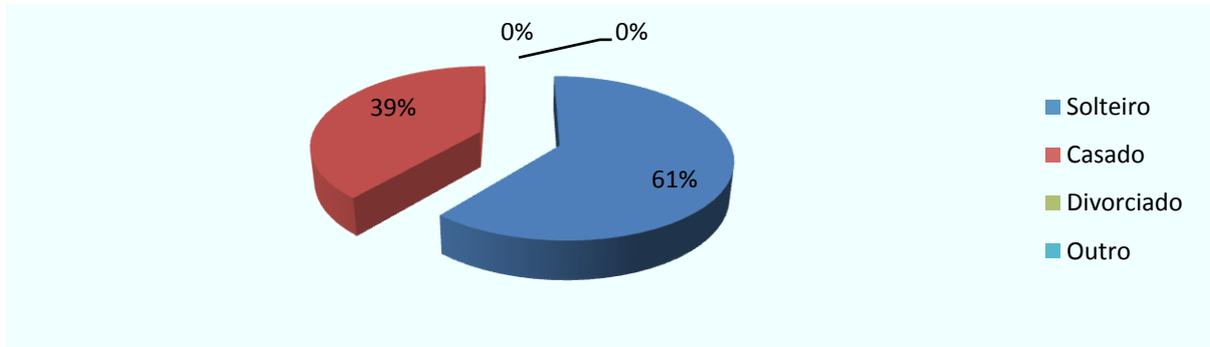
**Gráfico 03: Escolaridade**



**Fonte: Pesquisa direta, outubro de 2011**

No gráfico 03 fica exposto que 56% dos colaboradores têm o ensino superior incompleto, ou seja, estão cursando algum curso de nível superior; 33% têm o ensino médio completo e 11% completaram algum curso de nível superior.

**Gráfico 04: Estado civil**



**Fonte: Pesquisa direta, outubro de 2011**

O gráfico 04 se constatou que 61% dos trabalhadores são solteiros e que apenas 39% possuem seu estado civil como casados, evidenciando a predominância de pessoas com estado civil de solteiro entres os leituristas.

Portanto, essa classe de trabalhadores é composta predominantemente por pessoas do gênero masculino que possuem uma faixa etária entre 21 e 30 anos de idade que possuem o nível de escolaridade de ensino superior incompleto e que tem seu estado civil como solteiro.

## 5.2 A Influência Do Líder Para A Motivação Dos Trabalhadores Leituristas Da Cagepa Da Cidade De Patos-Pb

A parte subsequente corresponde a análise de 07 das 11 questões contidas na pesquisa realizada entre os leituristas da empresa proposta, referentes a influencia do líder para a motivação desses funcionários.

**Tabela 01: Análise da pirâmide de Maslow.**

<b>Necessidades de Maslow</b>	<b>Muito satisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Mais ou menos satisfatório</b>	<b>Pouco satisfatório</b>	<b>Não considera satisfatório</b>
<b>Fisiológicas</b>	0%	39%	44%	17%	0%
<b>Segurança</b>	0%	22%	56%	11%	11%
<b>Social</b>	11%	33%	56%	0%	0%
<b>Estima</b>	6%	22%	50%	22%	0%
<b>Auto-realização</b>	6%	0%	39%	44%	11%

Fonte: Pesquisa direta, outubro de 2011.

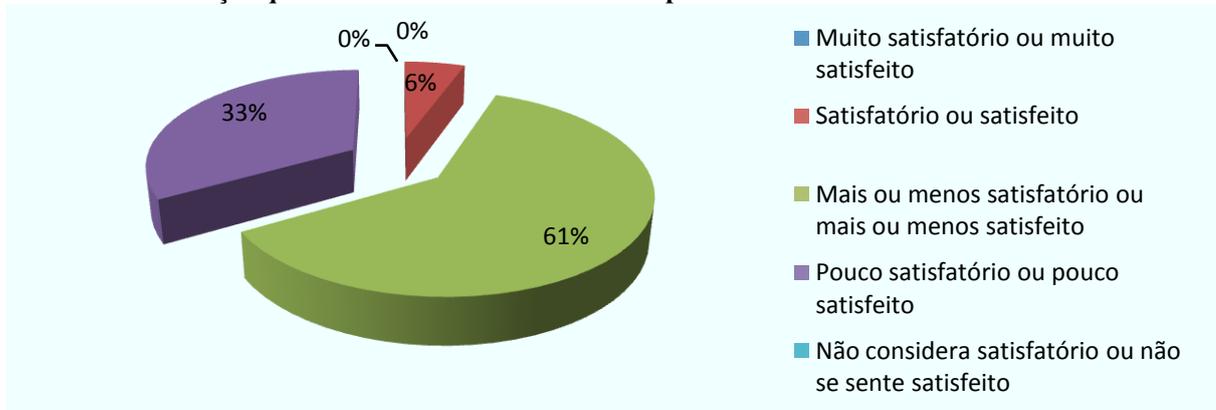
A tabela acima representa a satisfação dos leituristas quanto à hierarquia das necessidades definidas por Maslow, na qual evidencia que as necessidades fisiológicas e sociais foram as que mais se aproximaram de resultados positivos somando os percentuais dos níveis - Satisfatório e Muito satisfatório; alcançando um índice de 39% e 44% dos funcionários satisfeitos respectivamente, e apresentando, um maior déficit nas necessidades de segurança, nas necessidades estima e nas necessidades de auto-realização somando os resultados dos níveis - Mais ou menos satisfatório à Não considera satisfatório; chegando aos percentuais de 78%, 72% e 94% respectivamente. Portanto se perceber que em nenhuma das necessidades o índice de satisfação ultrapassa os 44% mantendo sempre mais de 50% em índices negativos.

Pisandelli (2007) relata que, apenas quando as necessidades de um nível inferior estão satisfeitas, deixando de serem motivadoras, é que se dá a oportunidade de um nível superior se desenvolver. Entretanto, quando o indivíduo tem suas necessidades de níveis mais baixos satisfeitas de maneira razoável e está buscando a satisfação de um nível mais elevado e uma das necessidades de nível menos elevado deixa de ser satisfeita, ela volta a ser foco do comportamento desse indivíduo, forçando-o automaticamente a concentrar seus esforços para atender e satisfazer essa necessidade.

É percebido que as necessidades da maioria dos funcionários não estão sendo satisfeitas podendo gerar um alto nível de desmotivação, prejudicando a execução do trabalho

e afetando a qualidade do serviço podendo influenciar no resultado final estimado pelos gestores.

**Gráfico 05: Satisfação quanto ao relacionamento com o superior**

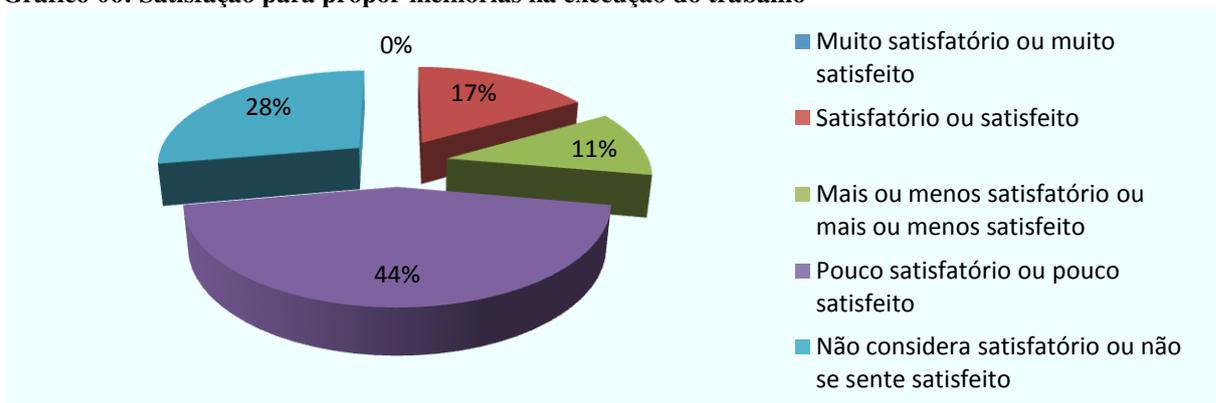


Fonte: Pesquisa direta, outubro de 2011

O gráfico 05 evidencia que 61% dos funcionários estão mais ou menos satisfeitos com o relacionamento que tem com o seu superior; 33% deles estão pouco satisfeitos e um nível de somente 6% demonstram satisfação quanto a esse relacionamento.

A comunicação é de grande importância para o desenvolvimento de qualquer atividade em grupo e a falta dessa comunicação entre o gestor de uma empresa e seus subordinados pode acarretar em um mau entendimento dos objetivos da empresa como também prejudicar a execução das atividades do trabalhador.

**Gráfico 06: Satisfação para propor melhorias na execução do trabalho**



Fonte: Pesquisa direta, outubro de 2011

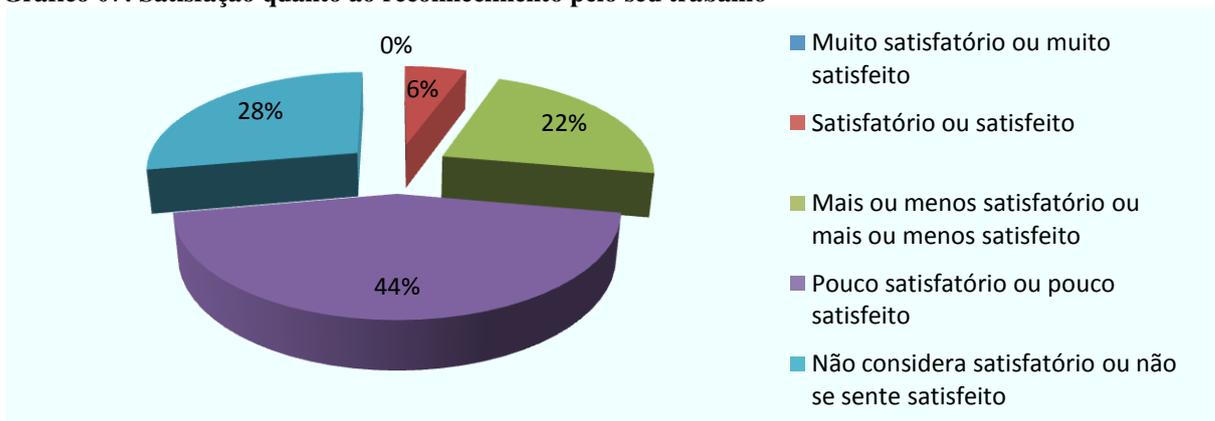
O gráfico 06 mostra que 44% dos entrevistados se consideram pouco satisfeitos com sua autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho dentro da empresa; 28% não se consideram satisfeitos; apenas 17% se consideram satisfeitos e que 11% se consideram

mais ou menos satisfeitos, tendo uma predominância de respostas negativas quanto à satisfação para melhorias na execução do seu trabalho.

Segundo Lacombe (2005) um gestor deve dar mais atenção à criação de um ambiente empresarial para que exista um esforço comunitário entres os trabalhadores favorecendo, assim, a formação de competências individuais nos colaboradores. Quando o administrador abre o espaço para propostas de melhorias na execução do trabalho dos seus subordinados e utiliza essas propostas para melhorar ou auxiliar de alguma maneira o ambiente empresarial, uma satisfação e a realização profissional são geradas.

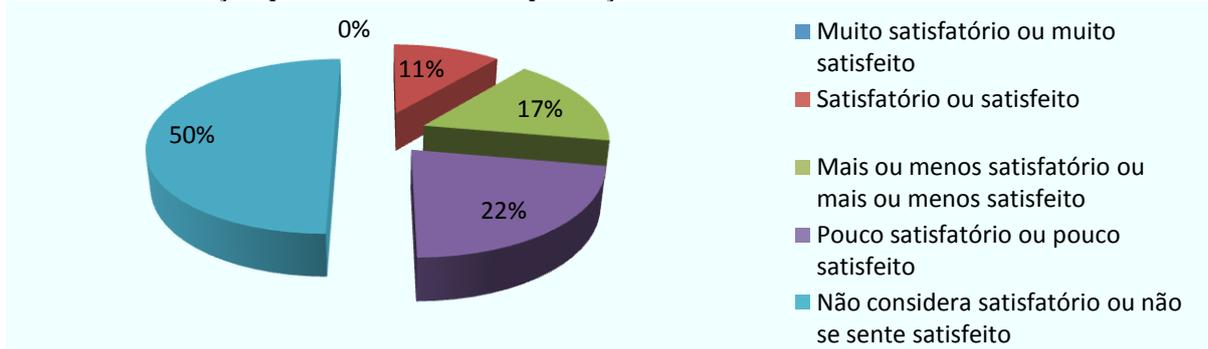
Os resultados encontrados sugere-se que há uma grande deficiência quanto a esse aspecto dentro da empresa visto que a maioria dos entrevistados está insatisfeitos, o administrador poderia rever seu modo de abordagem para com seus liderados para propor melhorias em suas atividades.

**Gráfico 07: Satisfação quanto ao reconhecimento pelo seu trabalho**



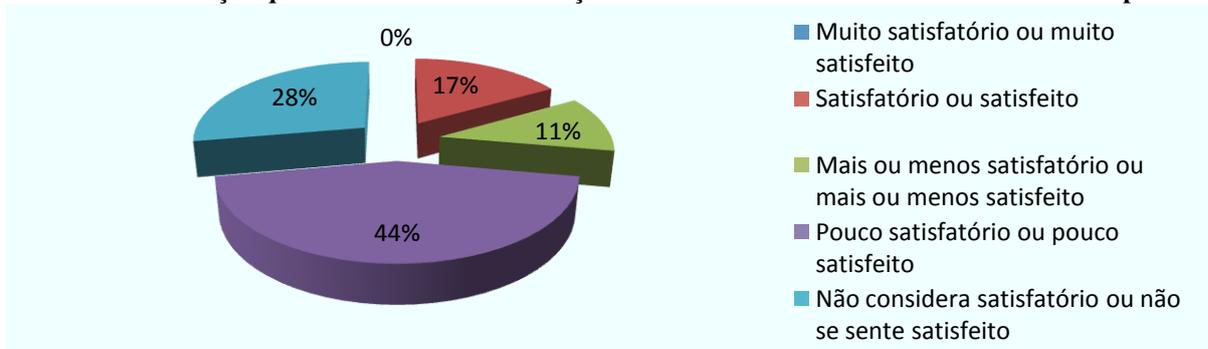
**Fonte: Pesquisa direta, outubro de 2011**

O gráfico 07 mostra o nível de satisfação dos funcionários quanto ao sentimento de reconhecimento profissional. Observa-se que 44% se encontram numa situação de pouca satisfação para essa questão; 28% não se consideram satisfeito; 22% mais ou menos satisfeitos e somente 6% estão satisfeitos quanto a essa questão. Um fator preocupante para a empresa vendo que mais de 70% dos funcionários estão na linha da insatisfação e que acham que seu trabalho não é reconhecido. De acordo com Luz (2003), o não reconhecimento pelo trabalho exercido é um dos fatores mais desmotivantes para os colaboradores de uma empresa. Com base nessa afirmativa a empresa deveria tomar alguma posição quanto ao problema encontrado de não encarar como se a atividade executada não fosse mais que a obrigação do funcionário.

**Gráfico 08: Satisfação quanto aos critérios de promoção interna**

Fonte: Pesquisa direta, outubro de 2011

Quanto a promoções internas, o gráfico 08 mostra que 50% dos funcionários não estão satisfeitos; 22% se consideram pouco satisfeitos e outros 17% mais ou menos satisfeitos e que apenas 11% se encontram em estado satisfatório com a empresa. O que pode ser outro aspecto preocupante, uma vez que isso pode afetar diretamente na motivação dos seus funcionários em seu trabalho. Conforme afirma Vergara (2000) apud Junqueira (2006) no qual menciona alguns dos elementos significativos no desenvolvimento do trabalho, citando além de promoção da aprendizagem e o desenvolvimento da auto-estima, a possibilidade de promoção e progressão na carreira profissional como também a satisfação profissional.

**Gráfico 09: Satisfação quanto ao acesso a informações e sobre os resultados do seu trabalho na empresa**

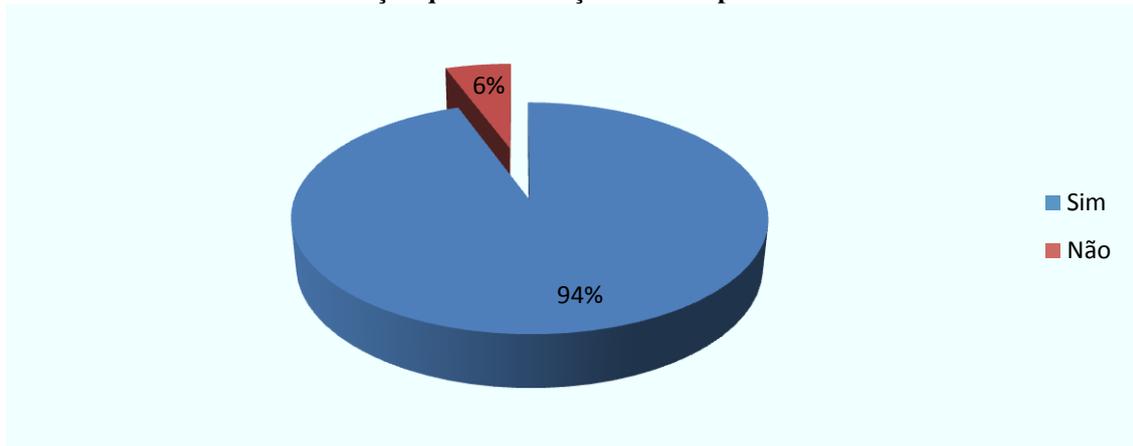
Fonte: Pesquisa direta, outubro de 2011

O gráfico 09 representa o nível de satisfação quanto ao acesso às informações sobre os resultados da empresa, no qual 44% dos entrevistados se consideram pouco satisfeitos; 28% não se consideram satisfeitos; 11% se consideram mais ou menos satisfeitos; e uma margem de 17% se consideram satisfeitos.

É direito dos funcionários terem acesso aos resultados de desempenho do seu trabalho na empresa em que atuam, pois seu progresso e sucesso dependem do empenho feito por eles, como se refere Azevedo (1996) apud Junqueira (2006), ao afirmar que é necessário ofertar ao funcionário uma maior variedade de tarefas no qual ele possa se responsabilizar pela função

que desempenha e, ainda, informá-lo da importância do seu trabalho e dos objetivos do seu esforço para motivá-lo.

**Gráfico 10: Influencia na motivação quanto à relação com o superior imediato**



**Fonte: Pesquisa direta, outubro de 2011**

O gráfico 10 mostra que 94% dos entrevistados consideram que sua relação com o seu superior influencia diretamente na sua motivação para o trabalho e apenas 6% acham que não sofrem essa influência, isso implica dizer que se há uma boa relação com seu líder há uma maior cooperação entre a equipe de trabalho facilitando, assim, a comunicação e conseqüentemente, o apoio para a realização das tarefas diárias.

Com base nesses resultados, percebe-se que no caso da empresa estudada o líder não promove um ambiente de harmonia entre ele e os trabalhadores do grupo, gerando empecilhos ao aprendizado e à cooperação, no sentido de auxiliar a execução do trabalho exercido, como também, não incentivando o trabalhador a compartilhar idéias que venham a melhorar suas tarefas diárias e deixando espaço quanto ao reconhecimento do trabalhador por suas tarefas.

## 6 CONCLUSÃO

De acordo com o estudo feito na Companhia de Água e Esgoto da Paraíba da cidade de Patos-PB foi visto que o relacionamento dos profissionais pesquisados com seu superior imediato afeta diretamente na motivação dos mesmos e que manter um bom relacionamento com os colaboradores é de grande importância para o processo produtivo, facilitando a comunicação e gerando uma maior harmonia no ambiente de trabalho.

O presente trabalho fez um levantamento das necessidades insatisfeitas propostas por Maslow, evidenciando os agente motivadores que afetam os trabalhadores da empresa

proposta, desde suas necessidades fisiológicas até as necessidades de auto-realização. Foi constatado que o líder não está explorando bem os agentes motivacionais dentro da empresa, visto que as necessidades dos leituristas não estão sendo supridas como foi visto na análise da pesquisa e das respostas obtidas através do questionário aplicado aos funcionários.

A empresa não está obtendo bons resultados quanto à questão da motivação dos seus leituristas, sugerindo que, existe uma falta de comunicação entre líder e os leituristas o que dificulta mais ainda a situação da empresa nesse aspecto, além de não fornecer total segurança ou suprindo totalmente as necessidades fisiológicas da classe de trabalhadores abordada, deixando em aberto também todas as outras necessidades descritas por Maslow.

Tomando como base a pesquisa realizada, pode-se concluir que os líderes dessa empresa devem focalizar seus esforços em melhorar a relação com os subordinados e fazer com que a liderança seja percebida pelos funcionários como um auxílio nas suas tarefas diárias e não como um empecilho.

Seus gestores devem considerar a opinião dos funcionários na execução de suas responsabilidades para gerar maior confiabilidade dos mesmos para com seu superior, fazendo com que a comunicação seja estabelecida como base para a resolução dos problemas e, assim, promover uma maior satisfação e empenhos nos esforços realizados pelos trabalhadores.

O estudo da motivação e da liderança pode trazer diversos benefícios para qualquer empresa, baseado no princípio de que os seres humanos têm necessidades e a busca por satisfazer-las tornam-se motivos para se chegar a um objetivo, que no caso das empresas são o lucro, o desenvolvimento, a melhoria dos serviços e a satisfação do cliente, mas para se chegar a esses objetivos as empresas precisam do trabalho de seus funcionários, no quais suas necessidades parte da necessidade de sobrevivência, como alimentação, moradia, segurança para exercer o seu trabalho dentro da organização, aceitação social, auto realização e desenvolvimento próprio, sendo assim, os gestores das empresas devem proporcionar o alcance dos objetivos comuns a todos empenhados para que ambas as necessidades sejam supridas.

## ABSTRACT

### **THE INFLUENCE FROM THE LEADER IN THE MOTIVATION EMPLOYEE METER READERS FROM CAGEPA FROM THE PATOS CITY IN BRAZIL**

The job of a leader is guide the employees in a particular company to achieve its objectives, at the same time that its employees must mobilize their efforts to this feat, but but it is necessary motivate their subordinates and reconcile their needs with the company's needs, so that reasons of their efforts furnish beyond the needs of the company their own needs, The present work is a bibliographical study, descriptive and field, containing a case study in company of water and sewer from state of Paraíba (CAGEPA), trying to analyze the influence from the leader in the motivation employee meter readers from the Patos City in Brazil, exposing concepts and theories from the leader, of leadership and motivation comparing with the obtained answers through a quantitative research performed in the proposal company. The obtained results with the research, show that the company addressed is not getting good results with the adopted leadership mode by the leader does not satisfying the needs of his meter readers confirming that the bad management of motivation within the company can cause uninterested and uncommitted employees with the company in which they work.

**Keywords:** Leader; Leadership; Motivation; CAGEPA.

## REFERÊNCIAS

BENTO, Bruno Felipe dos Reis; CASEIRO, Pedro Tiago Moreira. **LIDERANÇA Conceitos, Definições e Teorias de Liderança**, 2007. Disponível em: <<http://prof.santana-e-silva.pt>> acesso em: 6 de junho de 2009.

BENNIS, Warren. A formação do Líder. Tradução de Marcelo Levy – São Paulo – Editora Atlas, 1996.

CAGEPA. **Companhia de água e esgoto da Paraíba**. Disponível em: <<http://www.cagepa.pb.gov.br/portal/>> acesso em: 22 de outubro de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2. Ed. Elsevier Editora Ltda, 2005.

COSTA, Carlos Eduardo. **A importância da missão e visão dentro da organização**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-importancia-da-missao-e-visao-dentro-da-organizacao/549/>> acesso em: 2 de novembro de 2011.

CRUZ, Maria Rosa Pires da; NUNES, António João Santos; PINHEIRO, Paulo Gonçalves. **Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)**. Disponível em: <[http://www.dge.ubi.pt/investigacao/TDiscussao/2010/TD08\\_2010.pdf](http://www.dge.ubi.pt/investigacao/TDiscussao/2010/TD08_2010.pdf)> acesso em: 12 de Junho de 2012.

FERREIRA, André. BOAS, Ana Alice Vilas. ESTEVES, Rodrigo Clebiacar P. Mota. **Teorias de motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças**. Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos06/534\\_SEGET\\_Teorias\\_%20de\\_%20motivacao.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/534_SEGET_Teorias_%20de_%20motivacao.pdf)> acesso em: 3 de outubro de 2011.

FREITAS, Juliana Thiago de; **A liderança transformacional.** Disponível em: <<http://www.folharibeiraopires.com.br/portal/exibeMateria.php?materia=7942>> acesso em: 13 de Junho de 2012.

GALVÃO, C.M. et al. **A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações.** Rev. Esc. Enf. USP, v.32, n.4, p. 302-6, dez. 1998. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v32n4/v32n4a03.pdf>> acesso em: 5 de maio de 2011.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica.** 2 ed. Campinas: Alínea, 2001

JUNQUEIRA, Maria Gracinda Carreira Anastácio. **Liderança do Enfermeiro Chefe e Motivação dos Enfermeiros Subordinados.** Disponível em: <<http://ria.ua.pt/bitstream/10773/4989/1/206580.pdf>> acesso em: 9 de maio de 2012.

LACOMB, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 1 ed. São Paulo: Saraiva 2005.

LARA, Leandro Luglia; LUCCA, Rodrigo Fortini de; PIVA, Silvio Ricardo. **Liderança e Motivação no Ambiente Organizacional.** Disponível em <<http://www.maurolaruccia.adm.br/>> acesso em: 6 de junho de 2009.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MACHADO, Mírian Magnus; ROSA, Edseia Mirtes Peixe. **Clima organizacional: estudo de caso na Clínica Unicárdio s/s.** Revista interdisciplinar científica aplicada, Blumenau: 2008. Disponível em:<[MMMachado,EMPRosa-Ver.int.cient.aplicada,2008-unimestre.unibes.com.br](http://www.unibes.com.br/verint/cient.aplicada,2008-unimestre.unibes.com.br)> Acesso em: 03 maio 2009.

NUNES, Paulo. **Conceito de teoria situacional de Hersey e Blanchard.** Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/teoriasituacionalherseryblanchard.htm>> acesso em: 12 de Junho de 2012.

PISANDELLI, Gloria Maria Veríssimo Lopes. **A Teoria De Maslow E Sua Relação Com A Educação De Adultos.** Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria\\_de\\_Maslow\\_e\\_sua\\_relacao\\_com\\_a\\_educacao\\_de\\_adultos.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria_de_Maslow_e_sua_relacao_com_a_educacao_de_adultos.htm)> acesso em: 18 de Junho de 2012.

RAMOS, Juan Pérez. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Psicol. USP vol.1 no.2 São Paulo dez. 1990. Disponível em: <[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1678-51771990000200004&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1678-51771990000200004&script=sci_arttext)> acesso em: 10 de maio de 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** 1 ed. São Paulo: Saraiva 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SABBAGH, Rafael. **Motivação no Trabalho - Teoria das Necessidades Adquiridas.** Disponível em: < [http://scrumemacao.com.br/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27&Itemid=27&limitstart=3](http://scrumemacao.com.br/web/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=27&limitstart=3)> acesso em: 9 de maio de 2012.

SGANZERLA, Roberto César. **A Liderança e Suas Principais Teorias.** Disponível em: <<http://pt.scribd.com/vandoleao/d/49395828-A-Lideranca-e-Suas-Principais-Teorias>> acesso em: 3 de Outubro de 2011.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. **O conceito de motivação na psicologia.** Rev. bras.ter. comport. cogn. v.7 n.1 São Paulo jun. 2005. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1517-55452005000100012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1517-55452005000100012&script=sci_arttext&tlng=pt)> acesso em 5 de maio de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**APÊNDICE A**

**TEMA:** A INFLUÊNCIA DO LÍDER PARA A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES LEITURISTAS DA CAGEPA DA CIDADE DE PATOS - PB

**QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO (ESTUDO DE CASO)**

Esta pesquisa se propõe a: observar a influência do líder na motivação dos trabalhadores leituristas da Companhia de Água e Esgoto da Paraíba (CAGEPA) da cidade de Patos-PB.

Os dados serão utilizados para pesquisa e elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração na UEPB, Campus VII, Patos-PB. Não é necessária a sua identificação.

**Pesquisador Responsável: Profº Dante Flavio de Oliveira Passos**

**Pesquisador Participante: Aluno Henrique Gonçalves de França**

**Parte 1 - Perfil sócial**

1- **Sexo:**    ( ) Masculino                      ( ) Feminino

2- **Qual a sua faixa etária?**

- ( ) Até 20 anos  
 ( ) 21 a 30 anos  
 ( ) 31 a 40 anos  
 ( ) 41 a 50 anos  
 ( ) Mais de 50 anos

3- **Qual o seu grau de escolaridade?**

- ( ) Ensino fundamental incompleto  
 ( ) Ensino fundamental completo  
 ( ) Ensino médio incompleto  
 ( ) Ensino médio completo  
 ( ) Ensino superior incompleto  
 ( ) Ensino superior completo

4- **Qual o seu estado civil?**

- ( ) Solteiro(a)  
 ( ) Casado(a)  
 ( ) Divorciado(a)  
 ( ) Separado(a)  
 ( ) Outro

**Parte 2 - A influência do líder para a motivação dos trabalhadores Leituristas da CAGEPA da cidade de Patos-PB.**

5 - **Como você considera que suas necessidades estão sendo atendidas?**

<b>Necessidades de Maslow</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssimo</b>
<b>Fisiológicas</b>					
<b>Segurança</b>					
<b>Social</b>					
<b>Estima</b>					
<b>Auto-realização</b>					

**6 - Como você considera o relacionamento entre você e seu superior imediato?**

- Muito satisfatório ou muito satisfeito
- Satisfatório ou satisfeito
- Mais ou menos satisfatório ou mais ou menos satisfeito
- Pouco satisfatório ou pouco satisfeito
- Não considera satisfatório ou não se sente satisfeito

**7 - Como você considera a sua autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?**

- Muito satisfatório ou muito satisfeito
- Satisfatório ou satisfeito
- Mais ou menos satisfatório ou mais ou menos satisfeito
- Pouco satisfatório ou pouco satisfeito
- Não considera satisfatório ou não se sente satisfeito

**8 - Em relação ao reconhecimento pelo trabalho que você executa na empresa, você se considera?**

- Muito satisfatório ou muito satisfeito
- Satisfatório ou satisfeito
- Mais ou menos satisfatório ou mais ou menos satisfeito
- Pouco satisfatório ou pouco satisfeito
- Não considera satisfatório ou não se sente satisfeito

**9 - Como você se sente em relação aos critérios de promoções internas?**

- Muito satisfatório ou muito satisfeito
- Satisfatório ou satisfeito
- Mais ou menos satisfatório ou mais ou menos satisfeito
- Pouco satisfatório ou pouco satisfeito
- Não considera satisfatório ou não se sente satisfeito

**10 - Como você se sente em relação ao acesso a informações e sobre os resultados do seu trabalho na empresa?**

- Muito satisfatório ou muito satisfeito
- Satisfatório ou satisfeito
- Mais ou menos satisfatório ou mais ou menos satisfeito
- Pouco satisfatório ou pouco satisfeito
- Não considera satisfatório ou não se sente satisfeito

**11 - Você considera que sua relação com o seu superior imediato afeta a sua motivação para o trabalho?**

- Sim
- Não

**Muito Obrigado pela sua colaboração!**