



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A Relação entre Líderes e Membros de
Equipes (LMX) e o Reconhecimento
Profissional**

Thatiane Ferreira Carvalho

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2016.



Thatiane Ferreira Carvalho

**A Relação entre Líderes e Membros de Equipes (LMX) e o
Reconhecimento Profissional**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador (a): Flávia Cavazotte

Rio de Janeiro, junho de 2016.

Pois o Senhor é quem dá sabedoria;
de sua boca procedem o
conhecimento e o discernimento.

Provérbios 2:6

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que me permitiu realizar esse sonho e me sustentou em todos os momentos, e ao seu filho Jesus Cristo, autor e consumidor da minha fé.

Agradeço à minha família, que se manteve presente em cada vitória e dificuldade. Ao meu pai, por seu cuidado e esforço para que completasse essa obra, a minha mãe por compreender minha ausência e me ajudar na caminhada, a minha irmã, Thainá, por aguentar meus momentos de desespero. E por fim, ao meu namorado, Thiago, por ser minha motivação e companhia durante toda essa caminhada.

Aos amigos que me ajudaram em cada etapa desse trabalho, principalmente ao João, Marina, Jéssica, Lílian, Kamila, Matheus, Rodrigo, Natália e Carolina.

Aos amigos do estágio, pelo apoio e oportunidade de compartilhar e aprender com vocês.

Aos professores do departamento de administração da PUC-Rio, Cláudia Duarte, Paula Cunha, Léa Mara, Alessandra Baiocchi, Jorge Cordeiro e Cristina Carneiro, pela colaboração na minha formação acadêmica e profissional.

A minha orientadora, Flávia Cavazotte, pela orientação e profissionalismo despendido ao longo desse trabalho.

Resumo

Carvalho, Thatiane F.. O Líder e o Reconhecimento do servidor público. Rio de Janeiro, 2015. Número de páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O reconhecimento e a liderança são temas importantes para funcionários e para organizações, em função de suas implicações para a motivação no trabalho. Neste estudo, buscou-se investigar as relações entre ambos em um órgão público da área da justiça. Para tal, foi realizada uma pesquisa quantitativa com uma amostra de 32 servidores da ENPE. A pesquisa foi feita utilizando o questionário LMX7 (GRAEN & UHL-BIEN, 1995) que avalia a qualidade da relação de liderança e um questionário sobre reconhecimento no trabalho desenvolvido pela autora. Os resultados sugerem que há uma associação entre as variáveis reconhecimento e o LMX; membros das equipes com um relacionamento de maior qualidade com os seus líderes têm uma sensação de maior reconhecimento.

Palavras-chave

Motivação. Liderança. Administração pública. LMX. Reconhecimento.

Abstract

Carvalho, Thatiane F.. The Leader and the recognition of public servants. Rio de Janeiro, 2015. p.42 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Recognition and leadership are important issues for employees and for organizations, due to their implications for work motivation. In this study, we sought to investigate the relationship between them in a public agency of the justice area. To this end, a quantitative survey with a sample of 32 servants was held. The survey was conducted using the questionnaire LMX7 (Graen & UHL - BIEN, 1995) that evaluates the quality of leadership relations, and a questionnaire on workplace recognition developed by the author. The results suggest that there is an association between the variables recognition and LMX, i.e., team members that have a higher quality relationship with their leaders feel more recognized.

Key-words

Motivation. Leadership. Public management. LMX. Recognition.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Revisão de literatura	5
2.1. A Nova administração pública	5
2.1.1. Servidores públicos	7
2.2. Conceito de Liderança	8
2.2.1. Teorias sobre liderança	9
2.2.2. Teoria da troca entre líder e membro da equipe – LMX	10
2.3. Reconhecimento e Motivação	12
2.3.1. Perspectivas Motivacionais	12
2.3.2. O que é o reconhecimento?	14
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	17
3.1. Etapas de coleta de dados	17
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	18
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	18
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	19
3.5. Limitações do Estudo	19
4 Apresentação e análise dos resultados	20
4.1. A Empresa	20
4.2. Descrição da amostra	21
4.3. Correlação: descrição e análise dos resultados	23
4.4. Regressão: descrição e análise dos resultados	24

5 Conclusões e recomendações para novos estudos	25
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	26
6 Referências Bibliográficas	28
7 Apêndice	31
7.1 Apêndice A	31

Lista de figuras

Figura 1: Gráfico por área	22
Figura 2: Gráfico de área x reconhecimento.....	22

Lista de Tabelas

Tabela 1: Divisão da amostra por área.....	21
Tabela 2: Estatística descritiva da amostra	22
Tabela 3: Correlações entre Fatores Demográficos, Reconhecimento e LMX...	23
Tabela 4: ANOVA para reconhecimento.....	24

1 O tema e o problema de estudo

Esse capítulo volta-se à apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo.

Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação e respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, são indicadas as suposições e as hipóteses do estudo e se informa a relevância e justificativa do estudo e a delimitação e foco do estudo.

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Nos últimos anos, a administração pública passou por várias transformações (BRESSER, 1996). O advento da globalização, as novas tecnologias, a existência de um ambiente mais competitivo, pressões na economia mundial e a necessidade de eficiência operacional contribuíram para a administração pública transitar para um novo modelo de gestão, denominado de *nova administração pública*. Segundo Bresser, esse novo modelo rompeu com a administração burocrática existente, e aos poucos apresentou contornos de uma administração descentralizada, com a delegação de autoridade aos administradores públicos, a definição dos objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho, além de voltar-se ao atendimento do cidadão.

Observando esse novo movimento de gestão, o estudo da liderança no setor público se torna relevante, na medida em que gestores públicos têm seus papéis enriquecidos. Assim, assume-se que essas mudanças na gestão deveriam influenciar as lideranças no setor. Porém, esse impacto só pode ser verificado através da pesquisa aplicada. Além disso, a administração pública apresenta algumas objeções, como a dificuldade de mensurar o desempenho dos líderes, o *turnover* desses agentes e ainda as mudanças políticas e administrativas frequentes (OLIVEIRA ET AL., 2010), o que pode ser um desafio para o exercício da liderança.

A liderança é um tema bastante estudado, mas quando se trata da esfera pública, observa-se que ainda existem poucas pesquisas sobre o assunto. O papel do líder em uma organização é de grande importância, pois ele é

diretamente responsável pelo desenvolvimento e motivação dos funcionários. Nesse cenário, podemos encontrar diversos estilos de liderança, entretanto, essas teorias avaliam o líder e o liderado separadamente. Por isso, optou-se por utilizar neste trabalho a teoria LMX (*Leader-Member Exchange*), pois ela rompe com essa separação e propõe uma visão diferente, apresentando e avaliando as interações que ocorrem entre ambos (NIEMEYER, 2013).

A motivação humana tem raízes desde a moderna sociedade industrial, contudo passa a ganhar maior atenção a partir da Escola das Relações Humanas, que a considera entre os fatores mais importantes para o desempenho individual as relações que estabelecem no trabalho (MAXIMIANO, 2004). Nesse contexto, parece oportuno tratar o tema do reconhecimento no trabalho. Segundo Pinto et al. (2007), o reconhecimento desperta no funcionário um orgulho de ser percebido e receber a atenção dos colegas, levando ao atingimento das metas organizacionais. Com isso, essa aprovação aumentaria a autoestima e a motivação do funcionário ajudando na retenção desse talento.

Na maioria das organizações públicas brasileiras, encontramos problemas que com frequência levam a um clima organizacional de desânimo e desmotivação. Segundo Vieira et al. (2011), dentre esses problemas estão: o extenso número de processos, levando a uma burocratização desnecessária; a falta de investimentos em tecnologia com ameaça de sucateamento de suas instalações; e a falta de efetividade organizacional, muitas vezes decorrente da descontinuidade na sua administração. Esses problemas nos levam a inferir que as organizações públicas carecem de ferramentas motivacionais e de uma liderança mais comprometida com a produtividade e o bem-estar do liderado.

Dessa forma, o seguinte questionamento se coloca neste estudo junto a servidores públicos: **Servidores que têm um melhor relacionamento com seus líderes se sentem mais reconhecidos no trabalho?**

1.2.Objetivo do estudo

O objetivo central deste estudo é identificar se servidores públicos que têm líderes com os quais mantêm bons relacionamentos se sentem mais reconhecidos no trabalho. Tal reconhecimento seria uma condição importante para se sentirem motivados, e nesse caso, a liderança seria uma importante ferramenta motivacional em programas de reconhecimento de funcionários que existam ou venham a existir na entidade.

O presente estudo foi realizado em uma entidade pública estadual, aqui denominada de ENPE, nome fictício com o intuito de preservar sua imagem, conforme acordado com a empresa. A ENPE é o órgão responsável pela representação judicial e consultoria jurídica do Estado do Rio de Janeiro. Ela supervisiona os serviços jurídicos da administração direta e indireta, oficia no controle interno da legalidade dos atos da Administração Pública e defende judicial e extrajudicialmente os interesses legítimos do Estado.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para se realizar o objetivo final proposto existem algumas etapas a serem cumpridas. Desta maneira esse estudo prevê como objetivos intermediários as seguintes etapas abaixo:

- Desenvolver um questionário para coleta de dados na ENPE;
- Aplicar os questionários para avaliar a qualidade da relação entre o líder o liderado (servidores) e seu sentimento de reconhecimento no trabalho;
- Analisar os dados com o auxílio de ferramentas computacionais;
- Verificar se a liderança pode ser uma ferramenta motivacional na ENPE.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O trabalho ocorreu no período de setembro de 2015 a junho de 2016, e correspondeu a um estudo exploratório e quantitativo realizado em uma entidade pública estadual na cidade do Rio de Janeiro. Foi utilizado um questionário previamente elaborado e aplicado nos servidores, de diversos setores, visando analisar as variáveis de interesse no estudo.

O presente estudo tem como foco o estilo de liderança conforme concebido pela Teoria LMX (*Leader-Member Exchange*), com vistas a avaliar suas implicações para o reconhecimento dos indivíduos no trabalho, no que se refere à administração pública.

Diante do exposto, pode-se mencionar que este estudo não teve o objetivo de abordar outros aspectos da liderança, como o perfil dos líderes, nem tampouco medições de caráter objetivo, relativas ao desempenho ou produtividade de funcionários, ou seja, não se tem a finalidade de quantificar os resultados obtidos com o aumento da motivação na entidade.

Vale ressaltar que o presente estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto, visto que o tema é extenso, recente e de grande interesse, desta forma, sugere-se estudos e pesquisas complementares.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

As informações que este estudo levantou podem ser de grande importância no campo acadêmico, bem como para pesquisadores e estudantes que desejam obter mais informações e assim aumentar a produção de estudos acadêmicos sobre o assunto. Embora a liderança venha sendo estudada em suas implicações para uma ampla gama de atitudes e comportamentos de funcionários, trabalhos dizem respeito especificamente ao reconhecimento no trabalho são escassos.

Os resultados alcançados também poderão ser úteis para a ENPE e os demais órgãos públicos, uma vez que a liderança exerce um papel importante na motivação do servidor público, e com isso é de grande relevância para o alcance dos objetivos organizacionais, e podem ajudar no desenho de políticas de recursos humanos mais efetivas para desenvolver líderes e motivar funcionários.

Além disso, o estudo mostra-se relevante para os servidores públicos da ENPE, pois são estes os mais afetados pelos resultados desta pesquisa, assim como os líderes e futuros ingressantes no mercado, que estarão mais cientes da situação quando adentrarem em órgãos com as mesmas características.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e pesquisas relacionadas ao tema e estudo em investigação, que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em três partes e abordam, na primeira seção aborda o tema da Nova Administração Pública, para contextualizar o problema de estudo apresentado e também os conceitos que envolvem o servidor público e a natureza de seu vínculo jurídico. Em seguida as definições de liderança com suas principais escolas de liderança e da teoria de LMX (*Leader-Member Exchange*) são apresentadas. Na terceira parte, discutem-se os conceitos de motivação e as teorias motivacionais, particularmente quanto ao reconhecimento do indivíduo no trabalho como principal ferramenta motivacional.

2.1. A Nova administração pública

A primeira reforma administrativa no Brasil foi a burocrática, e ocorreu em 1936. Segundo Bresser Pereira (1996, p.4), a “administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos”.

No entanto, o objetivo da eficiência em que era baseada não se tornou real, pois na verdade a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento da demanda dos cidadãos (BRESSER PEREIRA, 1996). Em um primeiro momento, o problema da eficiência não era essencial, no entanto, com o Estado se transformando em um grande Estado social e econômico, assumindo um número crescente de serviços sociais, o problema da eficiência tornou-se crítico. E Bresser Pereira (1996, p.6) completa mencionando que:

[...] a reforma da administração pública só ganhou força a partir dos anos 70, quando tem início à crise do Estado, que levará à crise também a sua burocracia. Em consequência, nos anos de 1980 inicia-se uma grande revolução na administração pública dos países centrais em direção a uma administração pública gerencial.

Bonezi e Pedraça (2008) relatam que a partir de então, a reforma se tornou inevitável, mas só se formalizou como tema central no Brasil em 1995, após a eleição e posse do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Além disso, tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que separasse o político e o administrador público (MARE *apud* BONEZI, PEDRAÇA, 2008). Logo, na década de 90, conceitos de gestão coerentes com o capitalismo contemporâneo, apoiado a reforma do Estado, particularmente a reforma administrativa, ganhavam mais prioridade. Com isso, a proposta de substituir a administração pública burocrática por uma administração pública gerencial passou a ser debatida (BRESSER PEREIRA, 1996).

Depois de amplamente debatida, a emenda constitucional da reforma administrativa foi remetida ao Congresso Nacional em agosto de 1995. E assim foi descrito o Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado (PDRAE), editado pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), as diretrizes da reforma que viria ser chamada *Nova Administração Pública* (NAP). O Plano de reforma do Estado contribuiria com as mudanças na gestão pública, e tinha o objetivo principal de tornar à administração pública mais eficiente, além de outras coisas, valorizando o trabalho dos servidores e também voltado para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Neste sentido, entende-se como nova Gestão Pública, o ato de renovar e inovar o funcionamento da administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias (MARQUES *apud* BONEZI, PEDRAÇA, 2008). E segundo Visentini (2008, p.60), as características da administração gerencial descritas no PDRAE são, em síntese:

A definição precisa para o administrador dos objetivos a serem atingidos; a autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros; a cobrança dos resultados ao final; a prática da competição administrativa, através da concorrência entre unidades internas; a descentralização e a redução de níveis hierárquicos; a permeabilidade aos agentes privados e às organizações da sociedade civil; e a visão do cidadão como contribuintes de impostos e como cliente dos seus serviços.

Nesse aspecto, a reforma objetivou reforçar a governança do Estado, entendida como o aumento da valência do governo, isto é, a habilidade estatal de implementação eficiente de políticas públicas, tendo em vista que um Estado com boa governança seria mais capaz de governar com efetividade e eficiência, em prol do cidadão. E nesse momento, o servidor público tornou-se um elo

importante para eficiência da administração pública, por isso o próximo segmento tem esse foco.

2.1.1.Servidores públicos

Os servidores públicos constituem a principal força de trabalho do Estado, e por isso desempenham as mais variadas funções. Esses agentes são vinculados ao Estado por uma relação permanente de trabalho em cargos que variam dentro de uma estrutura formal, e recebem a sua correspondente remuneração em função do período de trabalho e da sua área específica da atuação (CARVALHO FILHO, 2009).

Carvalho Filho (2009, p.564) define os servidores públicos como:

[...] todos os agentes que, exercendo com caráter de permanência uma função pública em decorrência de relação de trabalho, integram o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas de natureza autárquica.

Para Marinela (2013, p.610), os servidores públicos constituem, em resumo:

[...] o grupo de servidores estatais que atuam nas pessoas jurídicas da Administração Pública de direito público, portanto nas pessoas da Administração Direta e nas pessoas da Administração Indireta.

A relação jurídica que vincula o servidor ao Estado pode apresentar características diferentes. Os servidores estatutários são aqueles para os quais a relação jurídica de trabalho é disciplinada por diplomas legais específicos, denominados de estatutos (CARVALHO FILHO, 2009). Portanto, incluem-se todos os servidores públicos submetidos ao regime do estatuto, independente de serem do Poder Executivo, Legislativo ou Judiciário (MARINELA, 2013). Carvalho Filho (2009), afirmar que em contrapartida o regime trabalhista, constituído das normas que regulam a relação jurídica entre o Estado e seu servidor trabalhista, encontram-se em um único diploma legal – a CLT (Consolidação das Leis do trabalho) Decreto-Lei nº 5.452, de 1/5/1943. Ela é a mesma relação jurídica aplicável entre os empregados e empregadores do setor privado.

O regime público estatutário prevalece para os servidores públicos desde a Constituição de 1988. Ele dispõe de maiores garantias para os servidores, tais

como “regime próprio de aposentadoria, direito à estabilidade expressa no texto constitucional (art. 41), o direito à reintegração e à disponibilidade remunerada, entre outros” (MARINELA, 2013 p.616).

Carvalho Filho (2013), cita que o cargo público, ocupado por servidor público, têm funções específicas e remuneração fixadas em lei ou diploma que a ela compete. Segundo o art.3º da lei nº 8.112/90 (Estatuto dos Servidores da União), o cargo público é o “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”. Para assumir um cargo público, é necessária a realização, aprovação e nomeação via concurso público. Esse ato administrativo afere as aptidões pessoais e seleciona os melhores candidatos ao provimento de funções e cargos públicos. No entanto, algumas situações especiais previstas na Constituição Federal (CF), os cargos vitalícios, dispensam a aprovação prévia em concurso público pelo servidor, Carvalho filho (2013, p. 600) menciona os seguintes casos:

[...] investidura dos integrantes do quinto constitucional dos Tribunais Judiciários, composto de membros do Ministério Público e Advogados (art. 94, CF). A investidura dos membros dos Tribunais de Contas sujeita-se à regra idêntica (art. 73, §§ 1º e 2º, CF). O mesmo ocorre com os Ministros do STF (art. 101, parágrafo único, CF) e do Supremo Tribunal Federal (art. 104, parágrafo único, CF).

Além da condição de cargo vitalício, existe o concurso interno que conforme o próprio termo demonstra, não pode ser considerado como concurso público, pois a participação dos candidatos é de caráter limitado. Esse tipo de concurso corresponde a um processo seletivo interno realizado exclusivamente dentro do âmbito de pessoas administrativas ou órgãos públicos (CARVALHO FILHO, 2013).

A seguir, a próxima seção apresenta o conceito de liderança, observando a transformação das teorias ao longo da história, e aprofundando ao final a definição do LMX e como utiliza-lo para melhorar a qualidade da relação entre líder e liderado.

2.2. Conceito de Liderança

A liderança não possui uma única definição válida, são várias correntes teóricas que discursam sobre o tema. Vieira e Costa (2013, p.930) afirmam que “tal multiplicidade conceitual decorre dos diversos aspectos pelos quais a

liderança é estudada, como as características ou comportamento dos líderes, ou ao contexto em que ela ocorre”.

A OCDE (2002, p.17) conceitua liderança como “à maneira como os indivíduos influenciam outras pessoas, particularmente o que tange a sua motivação mais íntima”. Já para Robbins (2009), é a capacidade de influenciar o grupo para alcance de metas. A influência pode ser formal ou não; formal é aquela que é conferida por um cargo de autoridade na organização, enquanto a liderança informal pode ser definida como aquela que é exercida no grupo, na organização ou por indicação formal.

2.2.1. Teorias sobre liderança

De acordo Yukl (2002 *apud* AMARAL *et al.*, 2006) as abordagens teóricas sobre liderança podem ser divididas em três grupos distintos, a saber: as teorias que focam os traços e comportamento do líder, as teorias que focam os liderados e as teorias que focam as situações e as contingências nas quais a liderança ocorre.

As teorias dos traços baseiam-se nas características pessoais do líder. Essa teoria afirma que o líder possui traços específicos de personalidade que fazem com que sobressaia das demais pessoas. No entanto, essa teoria perdeu força, pois apesar dela ser considerada útil para identificar potencial para a liderança, não permite atestar a distinção entre líderes eficazes e ineficazes (ROBBINS, 2005).

Com as falhas nos primeiros estudos sobre liderança, já que não foi possível identificar traços únicos que pudessem determinar quem seria líder ou não, as teorias comportamentais ganharam mais enfoque. Segundo Chiavenato (2005), a pesquisa de Tannenbaum e Schmidt demonstrou que existe uma gama de parâmetros de comportamento de liderança que o líder pode escolher para as relações com os subordinados. Havia duas funções principais associadas à liderança: uma estaria relacionada às tarefas, ou à solução de problemas, e a outra a outra estaria relacionada às interações com o grupo, envolvendo questões sociais, como a resolução de conflitos, motivação, reconhecimento e valorização dos membros.

Com base nessa perspectiva, Blake e Mouton apresentaram o seu Grid gerencial, ou seja, uma matriz que divide em duas dimensões anteriormente citadas, baseada nos estilos “voltado as pessoas”, no eixo vertical e o outro “voltado para produção”, no eixo horizontal. As escalas do grid gerencial são

ordenadas numa escala de 1 a 9, sendo 1 o grau mínimo de atenção, 5 um grau médio e 9 o grau máximo. Descobriu-se que os executivos têm melhor desempenho em um estilo 9,9, que possui alta preocupação com as pessoas e com os resultados, do que, em comparação, por exemplo, com um estilo 9,1 (tipo autoritário) ou 1,9 (tipo *laissez-faire*) (BLAKE E MOUTON, 1964).

As teorias comportamentais obtiveram um sucesso modesto, pois não consideravam os fatores situacionais que influenciam o sucesso e fracasso. Por isso, Fiedler propôs que a “eficácia no desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação proporciona” (ROBBINS, 2005).

Fiedler identificou três fatores situacionais relevantes para a liderança, sendo eles:

1. **Relação entre líder e liderados:** a autoridade formal atribuída à posição que o líder ocupa.
2. **Estrutura da tarefa:** o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho.
3. **Relações líder-membros:** o relacionamento interpessoal que existe entre o líder e os membros do grupo.

De acordo com Fiedler (1967), quanto melhor a relação líder-liderados, maior o grau de estrutura da tarefa e mais forte o poder da posição, e com isso um maior controle do líder sobre o grupo e seus resultados.

Diante disso, o que se pode observar é que não existe um único estilo de liderança válida para toda e qualquer situação, uma vez que a eficácia desse estilo depende de um conjunto de fatores situacionais, comportamentais e das características do indivíduo.

2.2.2. Teoria da troca entre líder e membro da equipe – LMX

Na seção anterior foram apresentadas algumas teorias que estudam a liderança com enfoque nas características do líder ou dos liderados. A Teoria dos traços e as Teorias Comportamentais olham especificamente para o líder, enquanto as Teoria das Contingências e da Meta e do Caminho olham para quem são os liderados.

Inaugurando uma nova teoria, diferente das existentes, a Teoria da troca entre líder e membro da equipe, denominada em inglês de *Leader-Member Exchange Theory* (LMX), pretendeu estudar as relações que ocorrem entre líder e liderado. Inicialmente elaborada em meados da década de 70, a teoria LMX

crítica a visão das teorias anteriores, de que a relação entre os líderes e seus liderados ocorria da mesma forma entre os membros da equipe. E a partir dessa concepção, a liderança deixa de ser analisada somente como um processo coletivo, no qual o líder utilizará o mesmo estilo de liderança com os membros da equipe (NORTHOUSE, 2010 *apud* NIEMEYER, 2013).

Graen (1976) aponta que nas interações entre o líder e liderado, o líder não apresenta o mesmo comportamento para a equipe, mas na verdade, ele mantém uma relação individual, sendo ela formal ou informal com cada membro isoladamente. E com isso, a intensidade em que ocorrem também é diferente para cada indivíduo, levando à formação de dois grupos distintos: o *in group* e o *out group*.

Segundo Dienesch e Liden (1986 *apud* NIEMEYER, 2013), o *in group* refere-se ao grupo com maior interação com o líder, apresentando uma relação mais informal. Já o *out group*, o relacionamento é baseado na formalidade, com regras e interações limitadas. A interação sofre influência da personalidade do indivíduo e suas afinidades, além de depender do envolvimento dele nas atividades que vão afora do pré-estabelecido como funções rotineiras (DANSEREAU *et al.*, 1975).

Os funcionários dispostos a agir pelo grupo e que negociam funções além de suas responsabilidades, têm chances de se tornarem parte do *in group*, recebendo assim maior atenção e reconhecimento do líder. Em contrapartida, funcionários que se restringem as suas atividades rotineiras, tornam-se parte do *out group* (GRAEN, 1976).

Graen e Uhl-Bien (1995) propõe que há um processo, separado em três fases, para que uma boa relação entre líder e liderado exista: a fase de relacionamento entre estranhos; a fase de relacionamento entre conhecidos e por último a fase da parceria madura.

Na primeira fase, as relações são mais restritas às tarefas já estabelecidas no contrato de trabalho, conforme ocorre no caso do *out group*. Nessa fase o liderado se preocupa com as recompensas financeiras, apenas no que é melhor para si e não para o grupo. Na fase seguinte, começa a existir trocas sociais entre o líder e o liderado, envolvendo recursos e informações que podem ser pessoais, ou relacionadas ao trabalho. Conforme uma fase de teste, neste período o líder consegue verificar o interesse do funcionário em assumir novas responsabilidades, e em contrapartida o funcionário verifica se o líder está disposto a propiciar novos desafios. E por fim, na terceira fase se constitui uma parceria madura, ou seja, as trocas entre líder e liderado são de alta qualidade.

Com isso, existe um elevado grau de confiança e respeito, além da reciprocidade entre eles, demonstrando em termos de LMX, que o funcionário faz parte do *in group* (GRAEN & UHL-BIEN, 1995).

Os estudos sobre LMX demonstraram que a alta qualidade da troca entre líder e liderado acarreta um menor *turnover* de funcionários, maior participação e desempenho, além de mais atenção e suporte do líder (NIEMEYER, 2013). A seguir, serão tratados os temas sobre motivação e o reconhecimento como ferramenta motivacional, em relação aos quais a LMX está sendo associada neste estudo.

2.3. Reconhecimento e Motivação

A motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional. Segundo Robbins (2009 p.132), o conceito de motivação consiste no “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Para Chiavenato (2005) e Maximiano (2008) a motivação é na verdade o que se encontra dentro de cada indivíduo, mas é influenciada por fontes tanto de dentro do indivíduo ou externas a ele, neste caso no próprio ambiente da empresa. Essa palavra pode indicar as causas ou motivos que levam a determinado comportamento, além disso, ela é específica, ou seja, um indivíduo pode estar motivado para exercer uma atividade, mas não está motivado para realizar uma tarefa de outra natureza. Por isso é responsabilidade do gestor conhecer o potencial interno de cada um e extrair das condições externas do trabalho as condições que elevem a satisfação profissional.

A seguir serão apresentadas, diversas teorias motivacionais a fim de ilustrar os principais elementos que compõe a motivação de um indivíduo e em seguida tratar do reconhecimento como ferramenta motivacional.

2.3.1. Perspectivas Motivacionais

As teorias motivacionais são estudadas por vários pesquisadores ao longo de muito tempo. Maslow, um dos precursores dos estudos sobre motivação, propôs uma teoria chamada de teoria das necessidades humanas (ROBBINS, 2009). Ela apresenta que dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, e à medida que se atende uma necessidade a próxima se torna mais dominante. Na base da pirâmide estão as necessidades

mais recorrentes, enquanto no topo estão as mais intelectuais. São elas, as necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima; e necessidades de autorrealização.

A teoria das necessidades de Maslow se mostrou interessante para esse estudo, pois trata de necessidades que envolvem o reconhecimento do indivíduo, como a necessidade de estima. Ela está relacionada a como o indivíduo julga a si próprio, com sua autoavaliação e autoestima. A realização dessa necessidade conduz ao sentimento de confiança, mas sua frustração pode produzir sentimento de inferioridade. Além disso, a estima inclui fatores internos e externos, e o reconhecimento é um desses fatores externos presentes.

Outra teoria que trata do reconhecimento é a teoria dos dois fatores de Herzberg. Como aborda Robbins (2009), essa teoria também considera os elementos do ambiente externo ao indivíduo, explicando o comportamento do indivíduo em situações de trabalho. Enquanto a teoria apresentada por Maslow aborda somente os elementos intrínsecos ao indivíduo que os motiva, os fatores motivacionais segundo Herzberg são divididos em duas categorias, os fatores higiênicos que são externos e o de fatores motivacionais internos. Nesse último, Herzberg afirma que existe uma relação entre o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização do indivíduo no seu local de trabalho. Já os fatores higiênicos são compostos por fatores extrínsecos, como a supervisão, remuneração, políticas da empresa, salário, ou seja, as condições do local no qual o indivíduo realiza seu trabalho.

Vale ressaltar que quando os fatores higiênicos atingem o seu potencial máximo não acarretam a satisfação do indivíduo, mas também não geram insatisfação. Em contrapartida, quando os fatores motivacionais atingem o seu potencial eles acarretam um aumento no nível de satisfação do indivíduo.

Pode-se citar outras teorias motivacionais, como as teorias de ERG e a teoria da Expectativa de Vroom, mais contemporâneas, que também tratam do reconhecimento. As teorias motivacionais contemporâneas apresentariam uma melhor maneira de se tratar a motivação dos indivíduos no trabalho, pois segundo Robbins (2009), as teorias anteriores não possuíam uma análise mais detalhada do assunto, por isso seu uso nas organizações é controverso.

De acordo com Maximiano (2008), Alderfer desenvolveu a teoria ERG baseada na hierarquia de necessidades de Maslow. Esta teoria diz que há três grupos de necessidades essenciais: (E) Existência, (R) Relacionamento e (G) Crescimento. A existência refere-se ao grupo de requisitos materiais básicos, ou

seja, as necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo integra as nossas necessidades de relacionamento, isto é, um desejo de status e sociabilidade, comparado ao terceiro e quarto nível da pirâmide de Maslow. Já o crescimento é um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, que em conformidade com Maslow, engloba os dois últimos níveis da pirâmide, sendo este o de estima e da necessidade de autorrealização.

No entanto, atualmente, uma das explicações mais aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom (VROOM, 1964). Essa teoria sustenta que o funcionário se sente mais motivado a despende um alto grau de esforço e também se esse esforço irá resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação resultará em recompensas – como bonificação, aumento de salário, promoção – e então, satisfaça suas necessidades pessoais. Focando, portanto, em três relações, conforme apresentadas por Robbins (2009) e descritas abaixo:

1. **Relação esforço-desempenho:** É a probabilidade, compreendido pelo indivíduo, de que o esforço levará ao desempenho.
2. **Relação desempenho-recompensa:** Grau em que o indivíduo verifica um determinado nível de desempenho que levará ao resultado esperado.
3. **Relação recompensa-metas pessoais:** Estágio em que as recompensas oferecidas na organização satisfazem as metas pessoais ou necessidades do indivíduo, e com isso a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

As teorias apresentadas nessa seção nos permitem ter uma visão mais aprofundada dos elementos motivadores de um indivíduo e nos leva a pensar como os líderes podem explorar esses elementos. A próxima seção abordará especificamente o reconhecimento como ferramenta motivacional.

2.3.2. O que é o reconhecimento?

Segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa, o reconhecimento é definido como o ato de reconhecer, recompensa, prêmio. Partindo dessa definição, podemos afirmar que reconhecimento pressupõe a interação com o outro.

Para Mattos e Schlindwein (2015 p. 328), o reconhecimento é o “retorno de todo o investimento objetivo e subjetivo empregado no trabalho; é a retribuição, a contrapartida, e está estreitamente associado à produção de sentido no trabalho”. O reconhecimento é uma reação positiva de alguém em relação a alguma ação do indivíduo, e pode consistir em “um agradecimento, uma aprovação ou um gesto que expresse gratidão” (NELSON, 2014 p.10). Ele ainda menciona que o reconhecimento é bom tanto para a reputação do líder que reconhece, como para atrair novos talentos. Isso é fundamental para conseguir que o funcionário dê valor as suas atividades e permaneça na empresa.

De acordo com Nelson (2014), existem os seguintes tipos de reconhecimento:

- **Reconhecimento Formal:** É um tipo de programa estruturado para retribuir um desempenho à altura ou acima da expectativa. Premiações por tempo de serviço e como Funcionário do Mês são exemplos comuns.
- **Reconhecimento Informal:** Gesto espontâneo de agradecimento por um comportamento desejado ou uma meta alcançada. Como exemplo, a organização de um almoço ou lanche especial na empresa para comemorar uma meta alcançada por um departamento.
- **Reconhecimento Diário:** São palavras constantes de agradecimento do gestor em retribuição ao desempenho positivo de colaboradores de sua equipe. Um simples “Obrigado” ou “Bom trabalho!”, ditos pessoalmente ao funcionário diante dos demais colegas são muito valiosos. Essa é a principal forma de reconhecimento – a maneira mais importante de criar uma cultura de valorização dos resultados positivos.

Nelson (2014) também menciona que o reconhecimento formal pode ser importante, por ser geralmente em público. No entanto, atualmente, o reconhecimento informal está se tornando mais significativo para os funcionários, mas a principal forma de reconhecimento – a maneira mais importante de criar uma cultura de valorização dos resultados positivos – é a partir do reconhecimento diário.

Todo presente que possua valor monetário é denominado de premiação (NELSON, 2014), mas o reconhecimento não precisa ser somente em dinheiro. Recompensas financeiras como, aumento de salário, promoção e bônus são relevantes, mas existem outras formas de premiar e reconhecer um funcionário e

o líder possui um papel fundamental, pois o melhor e mais eficaz reconhecimento vem daqueles que mais estimamos.

Para Robbins (2005), esses elementos motivacionais mencionados por Nelson (2014) são denominados de programas de reconhecimento de funcionários. Por outro lado, não é necessário que existam programas de reconhecimento caros que valorizam mais a assiduidade do que o desempenho, pois as melhores formas de reconhecer são improvisadas.

Estudos já observaram que reconhecer um funcionário apresenta grandes vantagens, de maneira que uso dessa ferramenta é de grande importância para aumentar a motivação. Da mesma forma, um estudo do Departamento de Auditoria Geral de British Columbia concluiu que “o reconhecimento motiva os funcionários, aumenta a autoestima e a produtividade, além de reduzir o estresse, o número de faltas ao trabalho e a taxa de rotatividade” (NELSON, 2014 p.16).

Por isso, pode-se inferir que os funcionários não estão nas empresas apenas para cumprir seu horário de trabalho e receber um salário em troca; eles querem ser admirados, reconhecidos, premiados e incentivados por isso.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo será realizado.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo. Na sequência, informa-se sobre os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisa os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

3.1. Etapas de coleta de dados

A ENPE é o órgão responsável pela representação judicial e consultoria jurídica do Estado do Rio de Janeiro. Ela supervisiona os serviços jurídicos da administração direta e indireta, oficia no controle interno da legalidade dos atos da Administração Pública e defende judicial e extrajudicialmente os interesses legítimos do Estado.

O presente estudo foi conduzido com o intuito de analisar a percepção dos servidores da ENPE a respeito do reconhecimento e em relação aos seus líderes. Para isso a pesquisa se dividiu em duas etapas de coletas de dados, a fim de se realizar uma pesquisa exploratória quantitativa, com base na aplicação de questionários (*survey*) (GIL, 1999).

A pesquisa teve como objetivo o levantamento de mais informações sobre o tema a ser pesquisado. E com isso, proporcionou uma visão mais abrangente sobre os eventos investigados, debatidos ao longo desta seção. Por isso, foi utilizada uma pesquisa quantitativa com o auxílio de um questionário elaborado, distribuído e analisado, relacionando as respostas dos respondentes com a teoria estudada.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Com relação às fontes de dados desse estudo, foi desenvolvido e aplicado um questionário junto aos funcionários da ENPE, a fim de entender, de maneira aprofundada, a relação entre líder e liderado e o conhecimento de acordo com a percepção do servidor.

O universo da pesquisa contempla 5 áreas da ENPE, localizada no município do Rio de Janeiro. O público alvo são seus servidores, no regime estatutário, ou seja, conjunto de regras que regulam a relação funcional entre o servidor e o Estado. A amostra corresponde a 35,71% desse universo, correspondendo a 32 respondentes. A seleção dessa amostra foi inicialmente por base nos critérios de acessibilidade e conveniência, e os questionários entregues pessoalmente.

As vantagens da utilização do questionário para realização da pesquisa é o fato de não haver necessidade de identificação por parte do respondente, sendo a participação anônima, além de o método minimizar o viés causado pelo contato direto com o pesquisador (Andrade, 2003).

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A primeira etapa consistiu na pesquisa de campo, quando a coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado e objetivo, distribuído pessoalmente. No entanto, foi desenvolvido o mesmo questionário via *Qualtrics* para a realização da tabulação dos dados coletados. O questionário está apresentado no Apêndice A, e foi aplicado em maio de 2016, procurou levantar, de acordo com a percepção dos respondentes, as seguintes questões:

1. Os funcionários públicos que têm líderes com os quais mantém relacionamentos de maior qualidade se sentem mais reconhecidos no trabalho;
2. Como é a relação do servidor com seu líder.
3. Os funcionários se sentem reconhecidos nesta organização?

O questionário foi dividido em duas partes, uma sobre reconhecimento e a outra sobre liderança. O instrumento de liderança foi adaptado da escala LMX7, desenvolvida por Bauer e Green (1996), com o objetivo de avaliar a qualidade da

relação entre líder e seguidor. Ele é composto de 7 itens com uma escala de resposta que varia de 1 a 5 para cada pergunta.

Já na parte do questionário que trata do reconhecimento, a escala foi desenvolvida pela autora, com o intuito de identificar se servidores públicos que têm líderes com os quais mantêm bons relacionamentos se sentem mais reconhecidos no trabalho, pois não existe na literatura uma escala que meça essas questões. Para manter o mesmo parâmetro de avaliação esse questionário também foi composto de 7 itens com uma escala de 1 a 5 variando para cada pergunta.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Primeiramente, foi realizada uma coleta de dados quantitativos, que foram tratados utilizando como base a ferramenta Excel e o software estatístico *SPSS*. Foi exportado para o Excel uma planilha com todas as informações coletadas no questionário e depois importados para o *SPSS*.

3.5. Limitações do Estudo

O estudo pretende apresentar resultados relevantes, porém o mesmo apresenta algumas limitações como apresentadas a seguir.

A princípio, o uso do questionário possui certas limitações, como quando a amostra ser selecionada com base no critério de acessibilidade, gerando uma tendenciosidade, já que não foi escolhida através de uma amostragem aleatória e por isso não representa o comportamento do público em sua totalidade.

No entanto, de modo similar poderá ocorrer com os respondentes que não possuem afinidade, pois os mesmos podem se sentir apreensivo quando responderem sobre sua relação com o líder.

Outra questão importante é o fato da literatura atual não possuir grandes informações para o setor público sobre a temática estudada. E por fim, a amostra obtida foi relativamente pequena para que possamos efetuar qualquer tipo de generalização sobre o universo de servidores da ENPE, além disto, se tratou de um estudo de caso.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

4.1. A Empresa

A entidade ENPE, nome fictício para não expor sua imagem, é uma entidade que atua na esfera pública. Ela é responsável pela representação judicial e consultoria jurídica do Estado do Rio de Janeiro. A ENPE supervisiona os serviços jurídicos da administração direta e indireta, oficia no controle interno da legalidade dos atos da Administração Pública e defende judicial e extrajudicialmente os interesses legítimos do Estado.

A origem da ENPE é regulada pelo Decreto n.º 4710, de 4 de abril de 1934. Compõe-se de órgãos especializados, cometidos de matérias jurídicas e administrativas específicas, responsáveis pelo desempenho de suas funções jurídicas e consultivas, sendo divididos em 14 setores, ditas como:

- PG3 Tributária;
- PG4 de Pessoal;
- PG5 da Dívida Ativa;
- PG6 do Patrimônio e do Meio Ambiente;
- PG7 Previdenciária;
- PG8 de Serviços Públicos;
- Centro de Estudos Jurídicos - CEJUR;
- PG10 Trabalhista;
- Coordenadoria Geral das PG's Regionais;
- Diretoria de Gestão;
- PG13 na Capital Federal;
- PG14 de Sucessões;
- Coordenadoria Geral do Sistema Jurídico;
- PG16 de Serviços de Saúde.

4.2. Descrição da amostra

A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário preenchido por 32 servidores da ENPE, e esses dados foram importados e tratados no software estatístico SPSS. A amostra foi composta por 17 mulheres (53,1%) e 15 homens (46,9%), e somente 18,8% desses participantes exercem cargo de supervisão. Como observado na tabela 1, dos 32 respondentes, 31,3% são da PG-10 Trabalhista, 21,9% da PG-03 Tributário, 18,8% do CEJUR, 15,6% da PG-07 Previdenciário e 12,5% da PG-05 Dívida Ativa. As idades dos respondentes variam de 24 a 68 anos, sendo a idade média do grupo de 40,2 anos.

Tabela 1: Divisão da amostra por área

Área/setor	Frequ.	%
CEJUR	6	18,8
PG-03 Tributário	7	21,9
PG-05 Dívida Ativa	4	12,5
PG-07 Previdenciário	5	15,6
PG-10 Trabalhista	10	31,3
Total	32	100

A figura 1 apresenta um gráfico com a relação por área do reconhecimento e do relacionamento com o líder. Conforme observado no gráfico, a área que apresentou um nível maior de reconhecimento e LMX foi o CEJUR, e foi a área que também obteve 100% positivas na questão que perguntava se o servidor se sentia reconhecido na organização. Já a PG-10 trabalhista, apresentou um alto grau de relacionamento com o líder, mas seu reconhecimento foi menor, com 60% das respostas 9 – figura 2. A PG-07 Previdenciário, apresentou o menor nível em LMX e reconhecimento, e obteve somente 40% das respostas positivas para a pergunta fechada sobre reconhecimento. Dentre as respostas qualitativas apresentadas pelos servidores para as formas de reconhecimento na empresa, pode-se destacar o elogio, cursos e gratificações. Só a palavra elogio apareceu 8 vezes nas 19 respostas para essa questão.

Figura 1: Gráfico por área

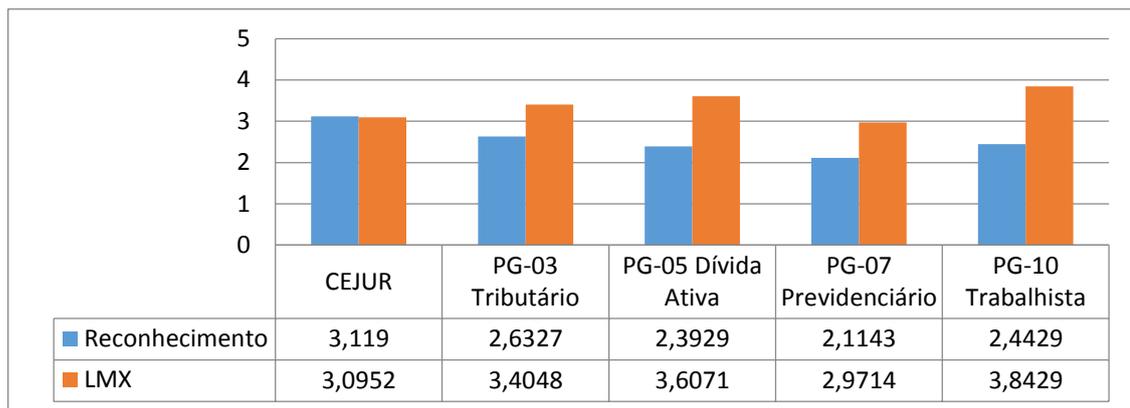
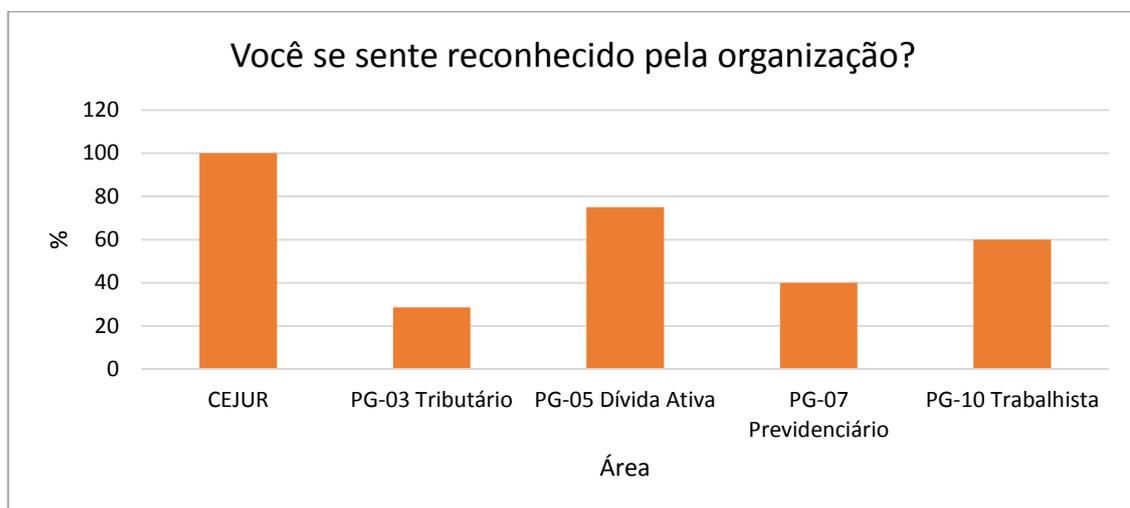


Figura 2: Gráfico de área x reconhecimento



Observa-se na tabela 2, que consolida os resultados para a amostra total, que a média do tempo de exercício na função dos participantes foi de 10,6 anos, variando de 2 a 49 anos. Além disso, o reconhecimento teve uma média baixa (2,5), isto é, não tende a ser grande o reconhecimento na ENPE, tendo em vista se tratar de uma escala de 5 itens, e a média ficou abaixo de 3. Já o LMX7 teve uma média 3,4 indicando que, em geral, a amostra estudada possui um bom relacionamento com seu líder.

Tabela 2: Estatística descritiva da amostra

Categoria	Contagem	Mínimo	Máximo	Média
Idade	32	24,00	68,00	40,2188
Tempo na função	32	2,00	49,00	10,5938
Cargo de supervisão	32	1,00	2,00	1,8125
Reconhecimento	32	1,29	4,14	2,5536
LMX	31	1,29	5,00	3,4424

4.3. Correlação: descrição e análise dos resultados

Tabela 3: Correlações entre Fatores Demográficos, Reconhecimento e LMX

Correlação						
Variáveis	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo na função	Cargo de supervisão	Reconhecimento
Idade	1					
Sexo	-0,019	1				
Escolaridade	0,068	-,375*	1			
Tempo na função	,787**	0,07	0,067	1		
Cargo de supervisão	-0,245	0,13	-0,137	-0,322	1	
Reconhecimento	0,131	-0,038	-0,188	0,308	0,082	1
LMX	0,345	-,331***	,348***	,473**	-,406*	,389*

***. Correlação significativa $p < 0.06$ level (2-tailed).

** . Correlação significativa $p < 0.01$ level (2-tailed).

*. Correlação significativa $p < 0.05$ level (2-tailed).

A tabela 3 apresenta as correlações encontradas entre as variáveis. Conforme observado, a variável sexo e escolaridade possuem uma alta correlação ($r = -0,375$, $p < 0,05$), com isso é possível inferir que as mulheres possuem um nível de escolaridade maior comparado aos homens da amostra. Além disso, a variável tempo de exercício na função também possui uma alta correlação com a variável idade ($r = 0,787$, $p < 0,01$), pois é possível que as formas de reconhecimento estejam ligadas ao tempo de exercício na função. Como esperado, o LMX apresentou uma alta correlação com o reconhecimento ($r = 0,389$, $p < 0,05$), ou seja, quem possui um bom relacionamento com o líder se sente mais reconhecido.

Observou-se uma interessante correlação entre as variáveis LMX e sexo ($r = -0,33$, $p < 0,06$), e LMX com escolaridade ($r = 0,348$, $p < 0,06$), em que o primeiro apresenta que os servidores do sexo feminino possuem uma relação melhor com seu líder, e quanto maior o nível de escolaridade, melhor será a relação com o

líder. E por fim, os servidores que exercem cargos de supervisão também apresentaram uma melhor relação com o seu superior ($r = -0,406$, $p < 0,05$), já quem está em um nível menor não apresentou essa mesma percepção.

4.4. Regressão: descrição e análise dos resultados

Tabela 4: ANOVA para reconhecimento

Variáveis	Modelo 1 (demográficos)			Modelo 2 (Cargo de supervisão)			Modelo 3 (LMX)		
	Beta	t	sig.	Beta	t	sig.	Beta	t	sig.
(constantes)		4,38	0		2,939	0,007		1,082	0,29
Sexo	-0,154	-0,812	0,424	-0,183	-0,952	0,35	-0,051	0,278	0,784
Idade	-0,311	-1,097	0,282	-0,321	-1,135	0,267	-0,258	0,992	0,331
Escolaridade	-0,274	-1,448	0,16	-0,261	-1,382	0,179	-0,362	2,032	0,053
Tempo na função	0,606	2,131	0,043	0,676	2,318	0,029	0,419	1,458	0,158
Cargo de supervisão				0,195	1,045	0,306	0,304	1,719	0,098
LMX							0,512	2,42	0,023
	R ² 0,21* Δf 1,735			R ² 0,24* Δf 1,092			R ² 0,40** Δf 5,855**		

A tabela 4, acima, mostra a ANOVA entre o reconhecimento e as demais variáveis do modelo. No entanto a única variável que se mostrou significativa foi o LMX. Com isso, podemos inferir que o reconhecimento está relacionado com o LMX. No entanto, ainda existe a variável escolaridade, pois ela também apresentou uma significância com a variável reconhecimento, levando a dedução de que servidores com alto nível de escolaridade se sentem reconhecidos.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

O objetivo central deste estudo é identificar se servidores públicos que têm líderes com os quais mantêm bons relacionamentos se sentem mais reconhecidos no trabalho. O foco do estudo recaiu sobre a teoria LMX e o reconhecimento como ferramenta motivacional. Tal questão se mostra importante na medida em que o reconhecimento seria uma condição relevante para que os servidores, de empresas em geral e da ENPE em particular, se sintam motivados, e nesse caso, a liderança seria uma importante ferramenta em programas de reconhecimento de funcionários que existam ou venham a existir na organização.

Para aprofundar a análise pretendida, o estudo foi embasado na perspectiva de Graen (1976), em que as relações que ocorrem entre líder e liderado são estudadas, e de Nelson (2014), que aborda os diferentes tipos de reconhecimento, principalmente as consequências do uso de recompensas.

Para atingir aos objetivos pretendidos realizou-se uma pesquisa de campo com os servidores estatutários de 5 áreas da organização em questão. Dentre as principais observações da análise, salienta-se, primeiramente, que há uma correlação alta entre o reconhecimento e a LMX. Essa observação é importante porque pode ser usada pelo próprio órgão na falta de políticas de reconhecimento, conforme constatado na pesquisa, desenvolvendo seus líderes para suprir essa necessidade.

Além disso, serve como insumo para treinamento na entidade, e para a literatura sobre motivação como um todo, porque ter um líder com o qual se estabelece um relacionamento de qualidade conduz a uma sensação de maior reconhecimento. Então é possível conjecturar que a boa liderança e boas trocas com um líder já trazem em si formas implícitas de consideração, que estão associadas com as percepções dos funcionários da ENPE em relação ao reconhecimento no trabalho.

Por outro lado, a investigação também apontou que o LMX está ligado as variáveis demográficas. Foi possível identificar que os servidores do sexo feminino possuem uma relação de mais qualidade com seu líder e observou-se que quanto maior o nível de escolaridade, melhor também é essa relação com o

líder. Contudo, a variável reconhecimento não apresentou correlação com as variáveis demográficas exploradas na pesquisa.

Verificou-se na análise, ainda, que as recompensas informais citadas por Nelson (2004), como os elogios, palavras constantes de agradecimento do líder em retribuição ao desempenho positivo de colaboradores de sua equipe, foram citadas pelos participantes como formas observadas pelos funcionários das áreas com maior escore nesse quesito. Esse resultado permitiu inferir uma melhor forma de reconhecimento na percepção do servidor da ENPE – sendo uma maneira de criar a cultura de valorização dos resultados positivos.

No entanto, é importante ressaltar que este estudo não investigou diretamente como ou por que a boa relação com um líder exerce esse papel. É possível que o reconhecimento mútuo que caracteriza essa relação, e à parceria e respeito a ela inerentes, provoquem o senso de maior reconhecimento no trabalho. Além disso, como esses funcionários com maior LMX tendem a ser envolvidos em tarefas mais complexas e a desfrutando da confiança do líder, que esses ganhos qualitativos influenciem as suas percepções, fazendo com que se sintam naturalmente mais reconhecidos. Porém, apenas estudos futuros poderão abordar essa questão.

Além disso, também constituem limitações do estudo tratar-se de uma amostra por conveniência, e de tamanho reduzido. Devido ao fato de não se tratar de uma amostra probabilística, e sim uma amostra por conveniência, não se pode generalizar os resultados para além da amostra.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de investigação sobre uma forma de liderança que vislumbre uma melhor qualidade, e com isso impacte no reconhecimento dos servidores. Como foi utilizado o estudo de caso de uma entidade pública específica, seria interessante desenvolver investigação com o LMX em outros órgãos públicos e comparar seus resultados, além de compara-los com empresas privadas e traçar o perfil de liderança mais ideal para cada tipo de empresa/entidade.

Além disso, existem outros questionamentos para serem respondidos, como quais variáveis poderiam impactar nos resultados apresentados? A cultura organizacional poderia ser explorada em um estudo dessa natureza? Qual seria

a melhor amostra que traduza o universo pesquisado? As mudanças políticas e da economia precisam ser analisadas?

Seria interessante em estudos futuros incluir as análises financeiras dos impactos de políticas de reconhecimento, e principalmente o uso da liderança como ferramenta motivacional.

6 Referências Bibliográficas

AMARAL, Derly Jardim do; GODOY, Arilda Schmidt; CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; SILVA, Adilson Aderito da. Diversidade de Gênero e Formação do Endogrupo: uma Contribuição da Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.9 n.24 p. 41-59, Maio/Agosto 2007.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BLAKE, Robert R. and Jane S. MOUTON. **The Managerial Grid**, Houston: Gulf Publishing Company, 1964.

BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. 2008. 42 p. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (F.H. Cardoso), 1995. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2015.

BRASIL, **Decreto-lei nº .452, de 1 de maio de 1943**. Brasília, DF: [s.n], 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 14 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília, DF: [s.n], 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 11 abr. 2016.

BRESSER PEREIRA, L.C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa: Revisado Conforme a Nova Ortografia**. Rio de Janeiro: FTD, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DANSEREAU, F., GRAEN, G., HAGA, W.A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, p. 46-78, 1975.

FIEDLER, F. E., **A theory of a Leadership effectiveness**, N. Y., Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAEN, George B., UHL-BIEN, Mary. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. **The Leadership Quarterly**, 6, 219-247, 1995.

GRAEN, George B. Role-making processes in complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), **The handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, p.1201-1945, 1976.

MARINELA, Fernanda. **Direito administrativo**. 7.ed. Niterói: Impetus, 2013.

MATTOS, C. B.M. & SCHLINDWEIN, V. L. C. “Excelência e produtividade”: novos imperativos de gestão no serviço público. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, V. 27, n. 2 p. 322-331, Maio/Agosto 2015

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____ **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. Ed. – 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

NELSON, Bob. **1501 Maneiras de Premiar Seus Colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

NIEMEYER, Jeane Rodrigues Lucena. **Ética na liderança e LMX (leader Member Exchange): uma análise sobre o desempenho individual**. Rio de Janeiro, 2013. 103 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p.1453-1475, dez. 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Liderança e Setor Público no Século 21**. Brasília: MP, SEGES, 2002.

PINTO, S. R. da R., PEREIRA, C. de S., COUTINHO, M. T., JOHANN, S. L. **Gestão Empresarial: Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____ **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Carolina Belli; BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. Motivação na Administração Pública: Considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Paraná, V.4, n. 1, 2011.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Sílvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 927-948, jul./ago. 2013.

VISENTINI, Georgine Simões. **Reforma do Estado no Brasil (1995 – 1998): O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro**. 2006. 213 p. Monografia (Pós-Graduação em Ciência Política) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7 Apêndice

Neste capítulo serão apresentados todos os instrumentos utilizados na pesquisa. O Apêndice A refere-se ao questionário aplicado nos servidores da ENPE.

7.1 Apêndice A



Questionário

Caro participante,

Esta é uma pesquisa acadêmica que tem por objetivo estudar as opiniões dos servidores em relação à ligação com seu líder e o reconhecimento no trabalho, é muito importante que você responda ao questionário expressando a sua real percepção.

Todas as informações aqui contidas são de caráter sigiloso, não sendo disponibilizadas para qualquer pessoa de sua entidade.

Parte 1

Esta pesquisa busca identificar se funcionários públicos que têm líderes com os quais mantêm relacionamentos de maior qualidade se sentem mais reconhecidos no trabalho. Pense no seu trabalho e nas experiências que já teve. É muito importante para você tente responder da forma mais precisa.

Use a escala abaixo para indicar até que ponto você se sente reconhecido no seu trabalho.

1. A entidade valoriza o meu bom desempenho?

Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Às vezes (3)	Com muita frequência (4)	Com bastante frequência (5)
------------------	-----------------------	-----------------	-----------------------------	--------------------------------

2. Na entidade sou elogiado por meu bom desempenho?

Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Às vezes (3)	Com muita frequência (4)	Com bastante frequência (5)
------------------	-----------------------	-----------------	-----------------------------	--------------------------------

3. O trabalho que faço é reconhecido pela entidade?

Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Às vezes (3)	Com muita frequência (4)	Com bastante frequência (5)
------------------	-----------------------	-----------------	-----------------------------	--------------------------------

4. Na entidade há premiações materiais (bônus, benefícios...) para o bom desempenho?

Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Às vezes (3)	Com muita frequência (4)	Com bastante frequência (5)
------------------	-----------------------	-----------------	-----------------------------	--------------------------------

5. Na entidade há compensações imateriais (folga remunerada, certificados...) para o bom desempenho?

Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Às vezes (3)	Com muita frequência (4)	Com bastante frequência (5)
------------------	-----------------------	-----------------	-----------------------------	--------------------------------

6. A entidade dá destaque aos profissionais que tem um bom desempenho no trabalho?

Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Às vezes (3)	Com muita frequência (4)	Com bastante frequência (5)
------------------	-----------------------	-----------------	--------------------------------	-----------------------------------

7. A entidade estimula as chefias para que reconheçam o bom desempenho no trabalho?

Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Às vezes (3)	Com muita frequência (4)	Com bastante frequência (5)
------------------	-----------------------	-----------------	--------------------------------	-----------------------------------

Você se sente reconhecido na entidade?

Sim Não

Quais as formas de reconhecimento?

Parte 2

Este questionário contém itens para descrever a sua relação com seu líder (superior imediato). É muito importante que você tente responder da forma mais precisa. Para cada um dos itens, marque a opção mais verdadeira no seu caso.

1. Você sabe como está em relação ao seu gestor e geralmente sabe o quão satisfeito ele (a) está com o que você faz?

Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Às vezes (3)	Com muita frequência (4)	Com bastante frequência (5)
------------------	-----------------------	-----------------	--------------------------------	-----------------------------------

2. O seu gestor compreende os seus problemas e necessidades no trabalho?

Nenhum pouco (1)	Pouco (2)	Na quantidade justa (3)	Razoável (4)	Muito (5)
---------------------	--------------	-------------------------------	-----------------	--------------

3. Até que ponto o seu gestor reconhece seu potencial?

De forma alguma (1)	Um pouco (2)	Moderadamente (3)	A maior parte das vezes (4)	Completamente (5)
---------------------------	-----------------	----------------------	-----------------------------------	----------------------

4. Independente da autoridade formal que ele representa em sua posição, quais são as chances dele (a) utilizar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas em seu trabalho?

Nenhuma (1)	Pouca (2)	Moderada (3)	Alta (4)	Muito alta (5)
----------------	--------------	-----------------	-------------	-------------------

5. Novamente, independente de quanta autoridade formal que seu gestor tenha, quais são as chances dele “socorrê-lo”, assumindo o ônus do problema?

Nenhuma (1)	Pouca (2)	Moderada (3)	Alta (4)	Muito alta (5)
----------------	--------------	-----------------	-------------	-------------------

6. Eu tenho tanta confiança no meu líder que poderia defender e justificar sua decisão mesmo se ele não estiver presente?

Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Neutro (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
----------------------------	-----------------	---------------	-----------------	----------------------------

7. Como você poderia caracterizar sua relação de trabalho com seu líder?

Extremamente ineficaz (1)	Pior que a média (2)	Média (3)	Melhor que a média (4)	Extremamente eficaz (5)
------------------------------	-------------------------	--------------	---------------------------	----------------------------

Gostaríamos de mais algumas informações:

Qual a sua idade? _____ anos

Qual o seu sexo?

Feminino Masculino

Escolaridade:

- Ensino Médio
 Ensino Superior Incompleto
 Ensino Superior Completo
 Pós-Graduação
 Outros: _____

Tempo de exercício na função? _____ anos

Área/ setor: _____

Exerce cargo de supervisão?

Sim Não

Obrigada pelo interesse em participar!