



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-graduação em Psicologia Social,
do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Tese de Doutorado

**Trabalho e Reconhecimento no Serviço Público: Múltiplas Dimensões e Múltiplos
Desafios**

Solene Nobre de Medeiros

Orientador: **Prof. Dr. Mário César Ferreira**

Brasília-DF

2024



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-graduação em Psicologia Social,
do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

**Trabalho e Reconhecimento no Serviço Público: Múltiplas Dimensões e Múltiplos
Desafios**

Solene Nobre de Medeiros

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientador: **Prof. Dr. Mário César Ferreira**

Brasília-DF

2024

Tese de doutorado defendida diante e avaliada pela banca examinadora constituída por:

Prof. Dr. Mário César Ferreira (Orientador)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

Profa. Dra. Liliam Deisy Ghizoni (Membro externo)

Departamento de Psicologia

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa (Membro externo)

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas

Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Emílio Peres Facas (Membro interno)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

Profa. Dra. Suzana Canez da Cruz Lima (Membro suplente)

Departamento de Psicologia

Universidade Federal Fluminense

Ao Vitor (in memoriam)

Que soube cativar a todos com seu sorriso e seu jeito de ser.

Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.

Madre Teresa de Calcutá.

Desistir... eu já pensei seriamente nisso,
mas nunca me levei realmente a sério;
é que tem mais chão nos meus olhos
do que o cansaço nas minhas pernas,
mais esperança nos meus passos,
do que tristeza nos meus ombros,
mais estrada no meu coração do que
medo na minha cabeça.

Cora Coralina

Agradecimentos

Conseguir vencer as etapas do doutorado e concluir a tese não foi uma tarefa fácil. Considerando que muitas pessoas me ajudaram a chegar até o fim, desejo expressar minha gratidão e reconhecimento.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter chegado até aqui e por sua proteção.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Mário César Ferreira, por me acolher como orientanda, pela confiança, disposição em ensinar e disponibilidade. Agradeço por apontar o caminho nos momentos em que eu estava perdida e por compreender os momentos em que eu precisava de independência para conduzir a pesquisa.

Aos professores doutores Emílio Peres Facas e Liliam Deisy Ghizoni, que compuseram a banca de qualificação, pelas observações valiosas e provocações intelectuais que contribuíram para o delineamento da tese.

Aos professores doutores que aceitaram compor a banca de defesa desta tese: Emílio Peres Facas, Liliam Deisy Ghizoni, Sérgio Henrique Barroca Costa e Suzana Canez da Cruz Lima pela disponibilidade em ler e colaborar com esta tese. São professores reconhecidos pela competência profissional e que servem de inspiração para seus alunos e pares. Sinto-me honrada em tê-los como avaliadores desta pesquisa.

Aos colegas do ErgoPublic, pelas proveitosas contribuições ao longo de todo o desenvolvimento da pesquisa, pelas sugestões e trocas de experiência.

Aos servidores públicos que participaram deste estudo, que dispensaram parte de seu valioso tempo para contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa. Vocês foram essenciais para a concretização deste trabalho.

A minha família, pela torcida, incentivo, ajuda e afeto que resiste ao tempo e às ausências. Aos meus queridos sobrinhos: Pedro Henrique, Pedro Augusto, Tiago, Mateus e Marco Antônio, que sempre me socorrem quando preciso, e a Laura, que chegou depois. Ressalto a ajuda do Tiago Medeiros Nobre e Marco Antônio Nobre nas traduções.

Aos colegas do DETRAN, pela amizade, colaboração e apoio ao meu trabalho. Sou grata a todos que me deram o privilégio de atendê-los e que confiaram em compartilhar comigo sua experiência de vida pessoal e profissional. Vocês também contribuíram muito para a compreensão do reconhecimento no contexto de trabalho.

A todos os meus amigos e amigas que torceram por mim neste percurso acadêmico e compreenderam minha ausência.

A todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para eu realizar esse trabalho: pelos textos enviados, pelos conhecimentos transmitidos, pelas conversas enriquecedoras, pela convivência e trocas de experiência. Enfim, a todos aqueles que trouxeram alívio nos momentos difíceis dessa jornada.

Obrigada!

Resumo

O reconhecimento no trabalho é um tema presente nas organizações públicas e privadas. Embora haja o interesse de parcela das instituições em desenvolver políticas e práticas de reconhecimento, esse tema ainda está longe de ser integrado às práticas de gestão das organizações e, quando está presente, não corresponde satisfatoriamente às expectativas e às necessidades dos trabalhadores. Dessa forma, o objetivo geral deste estudo foi investigar a prática de reconhecimento no contexto organizacional de um órgão público do Distrito Federal e suas repercussões, na percepção dos trabalhadores, sobre a qualidade de vida no trabalho. A abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) é o referencial teórico dessa tese, que se centra nas representações dos trabalhadores a respeito do contexto de trabalho em que estão inseridos. Adotou-se o estudo de caso como delineamento qualitativo e a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. A análise de dados ocorreu pela categorização temática do conteúdo. Os resultados revelaram que os servidores desejam ser reconhecidos pelos benefícios atrelados ao reconhecimento e por considerá-lo um meio para se alcançar o sucesso na carreira profissional; no entanto, no lugar dos ganhos, quem é muito reconhecido acaba ficando sobrecarregado e sem poder mudar a lotação porque os gestores não dispensam quem é muito competente, situação que é nomeada pelos servidores de “punição por competência”. Salienta-se que o reconhecimento institucional, em muitos casos, é considerado injusto por não haver critérios transparentes da designação dos agraciados com as honrarias institucionais. Além disso, há o desvio do reconhecimento, em que se repassa o mérito de quem executou o trabalho para o chefe imediato e/ou superiores; bem como a desapropriação do reconhecimento, em que se retira a assinatura de quem produziu o trabalho, que passa a ser da instituição. Percebe-se ainda que o servidor executa o trabalho básico pelo salário que recebe; mas quando faz a mais é pelo reconhecimento. Dessa forma, o modo como o trabalho

está organizado no serviço público e os aspectos que o envolvem impactam diretamente no reconhecimento dos servidores. A pesquisa gerou subsídios importantes para o órgão melhorar suas práticas gerenciais.

Palavras-chave: reconhecimento no trabalho; qualidade de vida no trabalho; serviço público.

Abstract

Work recognition is a topic present in both public and private organizations. Although there is an interest from a portion of institutions to develop recognition policies and practices, this theme is still far from being integrated into organizational management practices, and when it is present, it does not adequately meet the expectations and needs of workers. Thus, the overall objective of this study was to investigate the practice of recognition in the organizational context of a public agency in the Federal District and its impact, as perceived by workers, on work-life quality. The theoretical framework for this thesis is the Activity Ergonomics Applied to Quality of Life at Work (AEA_QWL), which focuses on the representations that workers make regarding the work context in which they are embedded. A qualitative case study design was adopted, and semi-structured interviews were used as the data collection instrument. Data analysis was conducted through thematic content categorization. The results revealed that employees desire recognition for the benefits associated with it and for considering it a means to achieve success in their professional careers. However, instead of reaping the rewards, those who receive excessive recognition end up becoming overwhelmed and unable to change positions because managers do not want to let go of highly competent individuals. This situation is referred to by employees as "punishment for competence." It is noteworthy that institutional recognition, in many cases, is considered unfair due to the lack of transparent criteria for selecting recipients of institutional honors. Furthermore, there is a phenomenon of recognition diversion, where credit for work performed is transferred to immediate supervisors and/or superiors, as well as recognition expropriation, where the individual's authorship of the work is stripped away, and it becomes attributed solely to the institution. It is also observed that employees perform their basic duties for the salary they receive, but when they go further, it is for recognition. Thus, the way work is organized in the public service and the aspects surrounding it directly impact

employee recognition. The research produced important subsidies for the institution to improve its management practices.

Keywords: work recognition; quality of life at work; public service.

Lista de Figuras e Tabelas

Figura 1. Desenho da estratégia de pesquisa.

Figura 2. Eixos temáticos da revisão de literatura sobre o reconhecimento.

Figura 3. Tópicos do processo de reconhecimento.

Figura 4. A prática de reconhecimento no contexto de trabalho.

Figura 5. Reconhecimento emitido e não emitido.

Figura 6. Fatores que favorecem ou desfavorecem o reconhecimento.

Figura 7. Objetivos, questões e temas de pesquisa.

Figura 8. Categorias temáticas.

Figura 9. Representações do reconhecimento.

Figura 10. Formas de reconhecimento.

Figura 11. Especificações e tipologias de práticas de reconhecimento.

Figura 12. Os benefícios do reconhecimento para a QVT.

Figura 13. As desvantagens de não ter reconhecimento.

Figura 14. Estratégias de enfrentamento do não reconhecimento no trabalho.

Figura 15. Fontes de reconhecimento.

Figura 16. Características do trabalho reconhecido.

Figura 17. Fatores organizacionais que propiciam ou dificultam a prática de reconhecimento.

Tabela 1. Dados dos participantes

Lista de Abreviaturas e Siglas

CHT - Custo Humano do Trabalho

EAA-QVT - Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho

EMIC - Estratégias de Mediação Individual e Coletiva

ErgoPublic - Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público

GDF – Governo do Distrito Federal

IA_QVT - Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho

NTIC - Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação

PAD - Processo Administrativo Disciplinar

PDT - Psicodinâmica do Trabalho

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SEI - Sistema Eletrônico de Informação

Sumário

Introdução.....	17
Capítulo 1	
1. A centralidade do reconhecimento em várias abordagens teóricas.....	28
1.1. A abordagem ética: o reconhecimento ao alcance de todos.....	28
1.2. A visão humanista e existencial: reconhecer o potencial de quem trabalha.....	29
1.3. A perspectiva comportamental: o reconhecimento como reforço positivo do comportamento.....	30
1.4. A psicodinâmica do trabalho: o reconhecimento como retribuição simbólica da contribuição.....	31
1.5. A clínica da atividade: reconhecer-se naquilo que se faz.....	34
1.6. A teoria do reconhecimento de Honneth: a percepção da falta de reconhecimento	38
Capítulo 2	
2. O reconhecimento no serviço público e a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho.....	42
2.1. Qualidade de vida no trabalho: a busca do bem-estar no trabalho.....	43
2.2. Representações: o olhar dos trabalhadores.....	48
2.3. Representações do contexto de trabalho.....	49
2.4. O modelo teórico-metodológico da EAA_QVT.....	56
2.5. O impacto das práticas de gestão pública no reconhecimento.....	58
2.6. O trabalho para a Ergonomia da Atividade.....	60
Capítulo 3	
3. Revisão de literatura.....	64
3.1. Primeiro eixo: processo de concessão de reconhecimento.....	66
3.2. Segundo eixo: a prática de reconhecimento no contexto de trabalho.....	82
3.3. Terceiro eixo: reconhecimento emitido e reconhecimento não emitido.....	101
3.4. Quarto eixo: fatores que favorecem ou dificultam o reconhecimento no contexto de trabalho.....	118
Capítulo 4	
4. Método.....	127
4.1. Ponto de partida do método.....	127
4.2. Características da organização pesquisada e particularidades do serviço público.	128
4.3. Delineamento da pesquisa.....	131

4.4. Participantes.....	132
4.5. Instrumento.....	134
4.6. Procedimentos.....	136
4.7. Análise dos dados.....	137
Capítulo 5	
5. Resultados e discussão.....	141
5.1. Categoria 1: “Não é só você saber que é importante, é você sentir que é importante”: a complexidade de “sentir-se reconhecido”	143
5.2. Categoria 2: Formas compreendidas como expressão de reconhecimento.....	167
5.3. Categoria 3: Especificações e tipologias de práticas de reconhecimento.....	187
5.4. Categoria 4: Benefícios do reconhecimento para a Qualidade de Vida no Trabalho.	195
5.5. Categoria 5: A falta de reconhecimento: “a grande praga no serviço público”	203
5.6. Categoria 6: Estratégias de enfrentamento do não reconhecimento no trabalho.....	218
5.7. Categoria 7: Fontes de reconhecimento: a percepção de injustiça no reconhecimento institucional	226
5.8. Categoria 8: Processo de concessão do reconhecimento: atributos do trabalho valorizado	240
5.9. Categoria 9: Fatores organizacionais que propiciam ou dificultam a prática de Reconhecimento.....	256
6. Considerações finais.....	292
7. Referências.....	298

Apresentação

“Se soubéssemos o que as outras pessoas pensam, saberíamos que ninguém é comum e que **todos merecem ser aplaudidos de pé pelo menos uma vez na vida**”.

(Cenas finais do filme Extraordinário)

O objeto e os objetivos de uma pesquisa, muitas vezes, relacionam-se ao percurso profissional do pesquisador. Meu interesse em estudar o reconhecimento no trabalho surgiu nas sessões de atendimento psicológico de servidores públicos que, muitas vezes, se queixavam da falta de reconhecimento, e na pesquisa do mestrado, que mostrou o quanto esse assunto era mencionado pelos trabalhadores. A experiência vivenciada como servidora pública também contribuiu para que eu compreendesse o funcionamento das organizações públicas e pudesse relatar aspectos presenciados no contexto de trabalho sob o ponto de vista de quem testemunha o que acontece no dia a dia. Muitas informações reveladas pelos participantes não foram novidades nem tão pouco me surpreenderam, no entanto abriram meus olhos para coisas que eu não estava vendo, pois, na correria do dia a dia, ficam em algum espaço da visão difusa e não as focamos.

Quando cursei as disciplinas com a abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, na Universidade de Brasília, tive contato com pesquisas que retratavam o reconhecimento no serviço público. Os resultados revelavam uma situação de alerta sobre esse tema que precisava ser verificada. Dessa forma, esta tese exterioriza meu interesse em compreender por que as pessoas sentem necessidade de reconhecimento e por que os trabalhadores verbalizam tantas queixas sobre a falta dele.

Introdução

O reconhecimento no contexto de trabalho não se configura como uma temática nova, entretanto carece de aprofundamentos. Embora exista uma literatura abrangente, o discurso sobre o reconhecimento oriundo do trabalho continua sendo generalizado e impreciso. Devido à complexidade, suscitam-se discussões polêmicas sobre a implantação de programas de reconhecimento e como eles devem ser gerenciados. São escassos os estudos sobre os fatores que levam a emissão de um reconhecimento bem-sucedido e sobre as práticas de reconhecimento esperadas pelos trabalhadores.

A reivindicação por reconhecimento é recorrente na situação de trabalho, uma vez que quem realiza uma atividade tem expectativa de ser recompensado por seu investimento, esforço e desempenho (Brun & Dugas, 2005; Dejours, 2008; Lazzeri & Caillé, 2004; Ndinga, 2020; Piolli, 2011; Roche, 2018; St-Onge et al., 2005). O reconhecimento também é cada vez mais demandado pelos trabalhadores por colaborar para a saúde e bem-estar entre outros benefícios (Ferreira, 2017; Ndinga, 2020). Nesta perspectiva, o desejo de reconhecimento é considerado um fenômeno humano universal relacionado à alteridade e à intersubjetividade, o que reafirma o pressuposto de que somos seres sociais e não existimos sem o outro, seja ele real ou imaginário (Araújo, 2011).

El Akremi et al. (2009) entendem que as expectativas de reconhecimento, na lógica da teoria da troca social, são geradas por demandas crescentes de investimento no trabalho, uma vez que, de acordo com essa abordagem, os trabalhadores reconhecidos adotam os comportamentos esperados em sua atuação. Roche (2018) percebeu que as necessidades de reconhecimento se expressam fortemente pela sua falta, negação e desprezo, ou quando as condições de trabalho estão degradadas devido à carência de pessoal e de equipamentos, exigindo esforços crescentes dos trabalhadores para lidar com essa situação.

A expectativa de ser elogiado pelos outros aparece nos contextos de trabalho a despeito do prestígio da profissão, da complexidade das tarefas, da qualificação profissional e do vínculo empregatício. O reconhecimento, entretanto, não é gratuito, tendo em vista que o trabalho precisa passar por julgamento criterioso de qualidade (Dejours, 2013) e, para alcançar esse nível, investe-se esforço físico, cognitivo e afetivo no trabalho (Ferreira, 2017). No contexto organizacional, nem todo trabalho parece ser considerado digno de reconhecimento, uma vez que a valorização deve ser proporcional ao desempenho, ao investimento e aos atributos exigidos para sua concessão. O indivíduo, contudo, quer conquistar o reconhecimento e, por intermédio dele, atingir diversos interesses como conquistar espaço para continuar trabalhando, manter o emprego, ter o trabalho valorizado ou receber benefícios que compensem o esforço.

A literatura revela diferentes perspectivas de investigação e análise do reconhecimento no trabalho, que tem sido objeto de pesquisas que almejam explicar fenômenos sociais e organizacionais. Roche (2015) alerta que o reconhecimento é um tema transdisciplinar, uma vez que é estudado por diversas abordagens e disciplinas teóricas como a Administração (Brillet et al., 2013; El Akremi et al., 2009; Fall, 2014; St-Onge et al., 2005), a Psicologia Organizacional (Bendassolli, 2012; Brun & Dugas, 2005, 2008), a Filosofia (Honneth, 2003) e a Sociologia (Caillé, 2008; Piolli, 2011). Por fim, é um conceito presente em muitas disciplinas que enriquecem seu estudo na área do trabalho.

Compreende-se o reconhecimento associado a uma multiplicidade de conceitos com os quais mantém interface como: satisfação (Dejours, 2012a; Ferreira, 2008; St-Onge et al., 2005), comprometimento, justiça organizacional (Brillet et al., 2013; Fall, 2014), desempenho (Montani et al., 2017; Roche, 2015), motivação (Fall, 2011, 2015; Long & Shield, 2010), engajamento, envolvimento (Brun & Dugas, 2005, 2008; Montani et al., 2017),

identidade (Brun & Dugas, 2005; El Akremi et al., 2009; Roche, 2015) e gestão de pessoas (Brun & Dugas, 2005, 2008; Long & Shields, 2010).

No campo das ciências do trabalho, o conceito de reconhecimento é polimorfo, polissêmico e multidimensional (Brun & Dugas, 2005, 2008; Fall, 2015; Ndinga, 2020; Roche, 2015). Apesar de existirem várias definições, que diferem de acordo com autores, teorias e disciplinas, o conceito de reconhecimento ainda carece de aperfeiçoamento (Brun & Dugas, 2008; Long & Shields, 2010; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019). El Akremi et al. (2009) salientaram a ausência de uma conceituação sistemática e de uma análise aprofundada do reconhecimento em suas formas e critérios. Por ser um termo que denota diversos significados, torna-se uma missão difícil tentar conceituá-lo. Hajam vista essas especificidades, destaca-se a definição de reconhecimento de Brun e Dugas (2005) por sintetizar várias correntes e pensamentos, além de ser centrado no indivíduo, no processo de trabalho e nos resultados.

Brun e Dugas (2005) compreendem que o reconhecimento constitui uma resposta construtiva que se expressa nas relações de trabalho; fundamenta-se no reconhecimento da pessoa como ser de dignidade, de necessidade, de igualdade, de liberdade, de singularidade, e como pessoa portadora e geradora de sentido e de experiência; representa um julgamento sobre a prática profissional dos trabalhadores, bem como sobre o investimento pessoal e a mobilização coletiva. Também consiste na avaliação dos resultados produzidos pelos trabalhadores; é, ainda, um exercício diário e regular ou pontual que resulta num conjunto de práticas de caráter formal ou informal, individual ou coletivo, privado ou público; enfim, para quem dele se beneficia, o reconhecimento representa uma recompensa tanto simbólica como financeira.

Embora o reconhecimento transcenda o ambiente institucional, esta tese se restringe ao reconhecimento no trabalho, mas amplificando o olhar sobre sua manifestação nas

situações de trabalho relatadas pelos trabalhadores. Para alcançar essa proposta, adota-se a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho - EAA_QVT – que permite estudar, com base nas representações dos trabalhadores, o reconhecimento no contexto de trabalho, evidenciando as questões, as condições e a qualidade do trabalho (Ferreira, 2017). O entendimento de reconhecimento desenvolvido nesta tese o situa como componente fundamental da qualidade de vida no trabalho. Para essa abordagem, o reconhecimento é vivenciado de modo particular pelo servidor, levando-se em consideração as expectativas do indivíduo, o estilo de gestão, as relações interpessoais e os imprevistos para a execução das tarefas.

As pesquisas, com esse referencial teórico, utilizam o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) para analisar o contexto de trabalho (Ferreira, 2017). O reconhecimento no trabalho é um dos fatores de qualidade de vida no trabalho que compõem esse instrumento. Pesquisas realizadas no serviço público, que utilizaram o IA_QVT, obtiveram, em seus resultados, o reconhecimento situado na zona de transição, o que indica situação de alerta e aponta a necessidade de ações gerenciais para modificar esse resultado (Andrade, 2011; Bayer, 2018; Borges, 2018; Carmo, 2014; Figueira, 2014; Lemos, 2017; Maia, 2014; Medeiros, 2011; Pacheco, 2016; Santos, 2014; Valls-Salles, 2023).

Resultado semelhante foi encontrado na aplicação do IA_QVT na instituição em que se realizou a pesquisa desta tese. Assim, este estudo parte da pesquisa anterior, buscando identificar por que, no serviço público, os resultados em relação ao reconhecimento não são satisfatórios. Dessa forma, esta tese procurou se apoiar na literatura existente sobre o tema e no referencial teórico da EAA_QVT, que permite uma análise ampla do contexto de trabalho. Acredita-se, que, por intermédio da produção teórica publicada sobre o reconhecimento, seja possível investigar como o reconhecimento acontece no serviço público. Para explorar a

literatura científica e direcionar a análise dos dados encontrados várias questões se fizeram necessárias.

Questões de Pesquisa

Com o intuito de elucidar como a prática de reconhecimento é percebida pelos servidores, tem-se a seguinte questão principal de pesquisa: quais são as representações dos servidores a respeito do reconhecimento no contexto de trabalho? Mas, devido aos desdobramentos que a literatura apresenta em relação a esse tema, algumas questões de apoio se fazem necessárias visando ao aprofundamento e à exploração desse assunto.

O reconhecimento no trabalho é um tema presente nas organizações públicas e privadas (Ferreira, 2008), expressando a necessidade, vivenciada pelos trabalhadores, de uma retribuição nos ambientes laborais (Brun & Dugas, 2008; Ferreira, 2017; Roche, 2018). Isso se justifica porque para muitas pessoas, o trabalho passa a ser o lugar central da afirmação da identidade, da criação de sentido e da realização pessoal (Brun & Dugas, 2005; Dejours, 2012). Situação que requer análise por meio da seguinte questão: 1) Por que os trabalhadores desejam ser reconhecidos?

Observa-se que, embora haja o interesse de parcela das instituições em desenvolver políticas e práticas de reconhecimento, esse tema ainda está longe de estar integrado nas práticas de gestão de todas as organizações (Laval, 2011). De fato, pesquisas enfatizam o distanciamento entre a necessidade de reconhecimento dos trabalhadores e as práticas de gestão desenvolvidas no ambiente de trabalho (Brillet et al., 2013; Brun & Dugas, 2005; Laval, 2011; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019; St-Onge et al., 2005). Alguns estudos ainda acentuam a incapacidade dos gestores em fornecer formas adequadas de reconhecimento (Ferreira, 2017; Sousa & Carreteiro, 2019; Traesel & Merlo, 2014). Brillet et al. (2013) afirmam que não é porque uma empresa adota práticas de reconhecimento que o indivíduo as

percebe como tal. Diante disso, questiona-se: 2) Quais aspectos estão envolvidos nos processos de concessão do reconhecimento?

Uma questão trazida por Ferreira (2017) é que se enfatizou, durante muito tempo, a produção em detrimento do bem-estar dos trabalhadores. Nota-se, ainda, que as práticas de reconhecimento encontram apoio (Fall, 2015; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019) e resistência dos gestores (Dejours, 1992, 2012). Diante disso, presume-se ser necessário direcionar o reconhecimento para aqueles que são os protagonistas da atividade efetivada, pela contribuição oferecida à instituição e singularidades do desempenho no contexto de trabalho. Por esta razão, conhecer os fatores que favorecem e desfavorecem a prática de reconhecimento é de suma importância para se evitar os danos provocados pela falta de reconhecimento (Brun & Dugas, 2008). Dessa forma, interpela-se: 3) Quais fatores organizacionais favorecem ou desfavorecem as práticas de reconhecimento?

A pesquisa de Long e Shield (2010) fornece informações valiosas sobre a incidência de práticas de reconhecimento simbólico existentes nas organizações. Os autores reforçam a necessidade de estudos que investiguem as maneiras pelas quais o reconhecimento simbólico e o material interagem dentro de um programa de reconhecimento, como também sugerem ser importante detectar os fatores que possam explicar a preferência dos gestores e subordinados pelo reconhecimento simbólico como fonte de motivação. Diante disso, indaga-se: 4) Como é proferido o reconhecimento (material, simbólico, formal, informal, público ou privado)?

Na tentativa de melhorar a compreensão de como as práticas de reconhecimento realmente operam dentro das organizações e as maneiras pelas quais impactam nos servidores (Brun & Dugas, 2008), buscam-se, com esta tese, ratificar situações apresentadas em estudos anteriores e preencher lacunas na literatura. A exemplo disso, Feys et al. (2013) mostraram ser possível haver impacto potencialmente negativo do reconhecimento nas relações entre os

trabalhadores premiados e seus colegas de trabalho que não foram contemplados. Tendo em vista isso, almeja-se verificar se essa situação se encontra no serviço público e como as instituições adotam soluções para enfrentá-la. Diante disso, interpela-se: 5) As relações interpessoais influenciam a prática de reconhecimento?

A julgar pela relevância do reconhecimento para as instituições e profissionais, são muitas as questões expressas em torno desse tema. É necessário averiguar os fundamentos, distintos pontos de vista, critérios de manifestação instituídos nos locais de trabalho e obstáculos para sua expressão (Brun & Dugas, 2005); as abordagens e métodos utilizados para promover o reconhecimento, as fontes de reconhecimento dentro das organizações (Brun & Dugas, 2008; Ndinga, 2020); as queixas da ausência de reconhecimento e suas consequências que são diversas e recorrentes no contexto de trabalho (Ferreira, 2008, Bendassolli, 2012) e a influência do reconhecimento na lotação (Andrade, 2011). Diante disso, para avançar na compreensão do reconhecimento e de seus aspectos, alguns questionamentos ainda se fazem pertinentes: 6) Como o reconhecimento é percebido pelos trabalhadores? 7) A prática do reconhecimento contribui para a qualidade de vida no trabalho? 8) Quais são os impactos positivos e negativos do reconhecimento dentro da instituição? 9) O reconhecimento influencia a intenção de mudança de lotação? 10) Qual a importância dos gestores para as manifestações de reconhecimento?

Os diferentes aspectos e dimensões em que o reconhecimento é analisado justificam o interesse em estudar esse tema. Após a exposição dos motivos que alicerçam a realização desta pesquisa, relata-se, a seguir, sua relevância para os trabalhadores, para a instituição e para a academia.

Relevância da Pesquisa

O reconhecimento é um campo fecundo para a investigação científica e para descobertas que promovam conhecimentos pertinentes e interessantes para o aprofundamento de sua prática nos contextos organizacionais. Pretende-se, com esta tese, oferecer contribuições significativas à temática do reconhecimento no trabalho. Para tanto, apresentam-se as justificativas em três tópicos:

Em relação aos trabalhadores: analisa-se o reconhecimento na perspectiva dos servidores, o que possibilita acessar as representações, os significados e as experiências vivenciadas pelos trabalhadores no contexto de trabalho. Pretende-se, desse modo, contribuir com a identificação de questões que possam auxiliar na promoção do reconhecimento como fonte de bem-estar para os servidores.

No âmbito da instituição em análise: o estudo visa contribuir para a compreensão dos impactos do reconhecimento no contexto de trabalho e, dessa forma, fornecer subsídios para que a instituição possa elaborar políticas e práticas afirmativas de gestão sobre o reconhecimento. Dessa forma, esta pesquisa proporcionará à instituição um diagnóstico do reconhecimento no trabalho.

No âmbito acadêmico: a pesquisa procura ampliar a compreensão das características do reconhecimento e das questões que o cercam. Visa aprofundar seu conceito e contribuir com evidências empíricas do seu potencial e relevância. Busca-se fornecer subsídios que possibilitem ampliar as informações e conhecimento a respeito do reconhecimento no campo da psicologia do trabalho e das organizações, em especial, para a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida. Além disso, preenche lacunas existentes na literatura e produz conteúdo científico para futuras pesquisas, para profissionais e pesquisadores acadêmicos que buscam entender a dinâmica subjacente do reconhecimento como prática de gestão.

Objetivos

O objetivo geral desse estudo é investigar a prática de reconhecimento no contexto organizacional de um órgão público do Distrito Federal e suas repercussões, na percepção dos trabalhadores, sobre a qualidade de vida no trabalho.

Esta pesquisa teve ainda o intuito de alcançar os seguintes objetivos específicos:

- 1) evidenciar as representações dos servidores em relação ao reconhecimento;
- 2) descrever as formas de reconhecimento existentes no contexto de trabalho;
- 3) especificar como o reconhecimento é praticado no ambiente laboral;
- 4) analisar se as práticas de reconhecimento contribuem para a qualidade de vida no trabalho;
- 5) relatar se a falta de reconhecimento tem efeito sobre o desempenho do servidor e sobre a intenção de mudar de lotação;
- 6) identificar as reações dos servidores diante do não reconhecimento;
- 7) verificar se a interação do servidor com as pessoas que emitem o reconhecimento (fontes) influencia a concessão dele;
- 8) analisar as características do trabalho do servidor público que geram reconhecimento; e
- 9) discorrer sobre os fatores organizacionais que favorecem ou desfavorecem o reconhecimento no trabalho.

Para que esses objetivos sejam alcançados e que os resultados sustentem o argumento de que o reconhecimento influencia a percepção de qualidade de vida no trabalho, buscou-se, inicialmente, embasamento teórico na literatura existente sobre o assunto. Identificou-se, então, que as publicações sobre o reconhecimento tinham diversas fundamentações teóricas e que, para compreendê-las, fez-se necessário uma digressão

visando conhecer essas abordagens e seus múltiplos pontos de vista. Em face dos aspectos revelados pela literatura, buscou-se fazer um alinhamento entre os resultados das fontes consultadas e os achados da tese. Esta pesquisa qualitativa se caracteriza como um estudo de caso e utilizou, como instrumento, as entrevistas semiestruturadas com servidores públicos de uma instituição do Distrito Federal. A figura 1 retrata o percurso seguido para a construção desta pesquisa. Logo, em seguida, apresenta-se a estrutura da tese.

Figura 1: *Desenho da Estratégia de Pesquisa.*

Passos:	1. Análise do referencial teórico para compreender o reconhecimento.
	2. Organização em eixos temáticos dos diversos aspectos do reconhecimento encontrado na literatura.
	3. Elaboração dos objetivos e questões de pesquisa.
	4. Construção do roteiro de entrevistas.
	5. Entrevistas com servidores públicos.
	6. Agrupamento das verbalizações em categorias temáticas.
	7. Análise e discussão dos resultados.

Estrutura da Tese

Esta tese é composta por cinco capítulos, além da introdução e das considerações finais. A introdução fornece uma visão geral do desenvolvimento da tese. Descrevem-se os objetivos, o conceito de reconhecimento, as questões a serem abordadas neste estudo, as potenciais contribuições e a apresentação da abordagem teórica que embasa este estudo.

O primeiro capítulo descreve, brevemente, as teorias que abordam o reconhecimento. Destacam-se os conceitos mais relevantes e o posicionamento dos autores em relação ao reconhecimento. As teorias citadas são: a Abordagem Ética, a Visão Humanista e Existencial, a Perspectiva Comportamental, a Psicodinâmica do Trabalho, a Clínica da Atividade e a Teoria do Reconhecimento de Honneth.

O segundo capítulo refere-se à Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida do Trabalho (EAA_QVT), que é o referencial teórico que fundamenta este estudo.

Apresentam-se os conceitos predominantes, o modelo metodológico, seus objetivos e fundamentos. Ressaltam-se ainda os desafios enfrentados pelos gestores em relação à prática de reconhecimento.

O terceiro capítulo apresenta uma extensa revisão, almejando identificar aspectos e dimensões do reconhecimento na literatura. São abordados diversos tópicos encontrados nas pesquisas científicas e que serviram como fonte de análise dos temas discutidos: avaliação do trabalho, critérios para as práticas de reconhecimento, as fontes de reconhecimento, as formas de reconhecimento, a percepção de reconhecimento dos trabalhadores, os benefícios proporcionados pelo reconhecimento, os efeitos negativos da falta de reconhecimento e os fatores que favorecem ou desfavorecem o reconhecimento.

O quarto capítulo contempla o método da pesquisa. Contém a justificativa para a escolha metodológica que molda esta tese e fornece um relato do processo de pesquisa. É constituído por vários aspectos: etapas, participantes, procedimentos, instrumentos e análise de dados.

O quinto capítulo expõe os resultados encontrados na pesquisa e a discussão com a literatura de referência. Pela interpretação dos relatos dos participantes sobre suas vivências e entendimentos sobre o reconhecimento, são discutidas questões que emergiram do processo de investigação e assumiram, com o tratamento metodológico adotado, a forma de categorias temáticas. Os temas principais são analisados e interpretados com base no referencial teórico em que se tenta comparar os resultados com os de outras pesquisas relevantes com referência ao tema.

Nas considerações finais, relembra-se os pontos mais salientes, os resultados e enfatizam-se as contribuições que a pesquisa traz. Também se evidenciam as limitações do estudo, bem como será apresentada uma agenda de pesquisa para aprofundamento das questões levantadas. Ao término, são apresentadas as referências utilizadas nesse estudo.

Capítulo 1

Haja vista a importância da revisão de literatura para essa pesquisa, neste capítulo, apresentam-se, de maneira sucinta, algumas teorias que abordam o reconhecimento. Este mapeamento é imprescindível para a problemática do presente estudo ao considerar o diálogo entre vários autores e seus pontos de vista sobre o reconhecimento no trabalho. Visa-se enfatizar, com estes pressupostos teóricos, as peculiaridades, os aspectos relevantes, as concordâncias e as discordâncias que atravessam o processo de reconhecimento no trabalho.

1. A Centralidade do Reconhecimento em Várias Abordagens Teóricas

O reconhecimento no trabalho é caracterizado por diversos aspectos que se complementam ou divergem entre si. Almejando entender as abordagens que mais refletem sobre o reconhecimento, enfatiza-se a predominância de algumas teorias como referências nas publicações científicas. Bendassolli (2012) e Brun e Dugas (2005, 2008) dão ênfase as seguintes teorias: as abordagens ética, humanista e comportamental; a clínica psicodinâmica do trabalho; a clínica da atividade e a teoria do reconhecimento de Honneth.

1.1. A Abordagem Ética: o Reconhecimento ao Alcance de Todos

Autores que adotam a abordagem ética entendem o reconhecimento como uma reflexão sobre os valores que orientam e motivam as ações dos indivíduos na organização (Brun & Dugas, 2005, 2008). O reconhecimento não é compreendido apenas como uma questão de desempenho organizacional ou saúde mental no trabalho, mas corresponde a uma questão de dignidade humana para a qual a preocupação com os outros e a justiça social visam à equidade (Brun & Dugas, 2005). Nesse nível, o reconhecimento apresenta afinidades com o conceito de justiça organizacional, o que inspira que o trabalhador não seja notado apenas como um número. Os indivíduos devem ser reconhecidos por serem capazes de se

comprometer com seus empregos, de investir tempo e energia neles, desempenhar as suas funções com competência e obter resultados concretos (Brun & Dugas, 2008).

Quando o reconhecimento é compreendido sob a luz ética, considera-se o impacto sobre os outros das decisões tomadas por gerentes e membros da organização (Brun & Dugas, 2005). Dessa forma, é preciso ações que visem corrigir os erros que os funcionários sofreram por meio de decisões gerenciais tomadas. O reconhecimento ético também culmina em comportamentos como esclarecer as normas organizacionais em termos de distribuição de remuneração, respaldar subordinados e refletir sobre as questões humanas e éticas das decisões tomadas (Brun & Dugas, 2005, 2008).

A noção de reconhecimento está ligada à de igualdade (Brun & Dugas, 2005, 2008). Logo, a pessoa não deve ser tratada como um objeto ou um ser humano reduzido a uma simples condição de trabalhador. A instituição deve estabelecer relacionamento com seus empregados partindo do princípio de que cada indivíduo deve ser tratado com respeito e justiça. Ademais, as novas demandas, a que estão sujeitos os trabalhadores (criatividade, iniciativa, excelência) obrigam a organização a reconhecer suas contribuições (Brun & Dugas, 2005). Seguindo esse pensamento, Ferreira (2008) assinala que a abordagem ética considera o ser humano como um ser: digno, igual, irredutível e inalienável.

1.2. A Visão Humanista e Existencial: Reconhecer o Potencial de Quem Trabalha

A concepção humanista e existencial do reconhecimento centra-se na pessoa, na sua existência e na singularidade do seu ser, com suas características, emoções e inteligência. Dessa forma, o reconhecimento se manifesta pela atenção dada à pessoa, reconhecendo sua existência, sua distinção e seu potencial. Acredita-se ainda que o reconhecimento existencial deva ser o alicerce para os outros tipos de reconhecimento (Brun & Dugas, 2005, 2008).

Nessa abordagem, os aspectos de comunicação e relacionamento interpessoal são essenciais. Os indivíduos devem ter o direito de se manifestar e influenciar decisões. Quando a organização oferece condições de trabalho atrativas em termos de remuneração, relacionamento, comunicação e autonomia, as pessoas se engajarão mais facilmente de modo positivo e solidário no trabalho (Brun & Dugas, 2005).

Para os trabalhadores, o reconhecimento manifesta-se pela consideração das suas necessidades, pelo sentimento de existir aos olhos dos outros e de ser respeitado como uma pessoa integral, possuindo características físicas, emocionais, psicológicas e cognitivas únicas. Brun e Dugas (2005) citam exemplos de reconhecimento de como agir nessa perspectiva como informar regularmente a equipe sobre objetivos e estratégias, consultar a equipe e fazê-la participar de diferentes fases de orientação e desenho de projetos, autorizar horários de trabalho flexíveis, permitir a tomada de decisão, encorajar o desenvolvimento do subordinado por meio do acesso ao treinamento e fornecer apoio mútuo no trabalho.

1.3. A Perspectiva Comportamental: o Reconhecimento como Reforço Positivo do Comportamento

A abordagem comportamental ou behaviorista defende que o comportamento da pessoa é controlado pelas consequências de suas ações. St-Onge et al. (2005) reportam que recompensas (dinheiro, bônus) levam os funcionários a se envolver em atividades que lhes trazem benefícios como o comportamento criativo. O reconhecimento é um método de reforço positivo (recompensas) que levará o indivíduo a praticar as ações desejáveis. Por exemplo, o reconhecimento é dado ao subordinado para aumentar sua motivação e satisfação no trabalho. Dessa forma, o reconhecimento corresponde a uma "resposta construtiva", ou seja, uma reação que se segue a uma ação (Brun & Dugas, 2005).

Essa forma de reconhecimento preocupa-se com a qualidade do trabalho e assume importância crescente nas práticas de gestão comportamentalistas. Considera-se, sobretudo, o produto do trabalho dos funcionários e sua contribuição para atingir os objetivos corporativos. É uma forma de reconhecimento que se expressa predominantemente a posteriori, que é de natureza condicional e que está diretamente ligada à missão e aos objetivos da organização (Brun & Dugas, 2008). Todavia, o reforço positivo raramente é defendido como o único método para reconhecer o trabalho dos funcionários. Expressões espontâneas e interpessoais de reconhecimento são consideradas indispensáveis, senão a base de todas as práticas destinadas a reforçar o comportamento do trabalhador (Brun & Dugas, 2008).

O reconhecimento centrado no incentivo ao desempenho das ações esperadas, ou seja, na díade resultado-competência, é largamente presente nas organizações. Concebido como expressão de julgamento, apreço e gratidão pelo trabalho de um indivíduo ou equipe, o reconhecimento de resultados almeja a eficácia, o benefício e o valor do trabalho realizado (Ferreira, 2008). Foca ainda a avaliação do desempenho e a produtividade dos funcionários, bem como nos sucessos e nos fracassos deles (Brun & Dugas, 2008).

1.4. A Psicodinâmica do Trabalho: o Reconhecimento como Retribuição Simbólica da Contribuição

O reconhecimento no trabalho é um conceito central para a teoria da psicodinâmica do trabalho (PDT) que analisa a organização do trabalho como cenário favorável ou desfavorável para a dinâmica do reconhecimento. Compreende-se a organização do trabalho como a divisão das tarefas (conteúdo das tarefas) e a distribuição dos trabalhadores (estrutura hierárquica, controle, comandos, relações interpessoais). Concebe-se o reconhecimento como uma retribuição de natureza simbólica que leva o indivíduo a dar sentido ao seu trabalho, a se mobilizar subjetivamente e a transformar seu sofrimento em prazer, respondendo à sua

necessidade de realização (Dejours, 2008). Dessa forma, os trabalhadores esperam receber reconhecimento pelo esforço e investimento no exercício da profissão.

A dinâmica do reconhecimento acontece na coletividade no trabalho, que demanda a combinação de solidariedade, de confiança e cooperação entre os trabalhadores. No contexto do trabalho atual, em que a confiança, o convívio e a solidariedade foram desestruturados pelas novas formas de organização do trabalho, gestão e administração, as condições de julgamento de reconhecimento encontram-se fortemente comprometidas. Dejours (1999) sugere que, antes de se avaliar as condições de julgamento do trabalho, deve se considerar a qualidade das relações intersubjetivas nos coletivos de trabalho, pois elas irão influenciar a manifestação do reconhecimento.

O reconhecimento apresenta duas dimensões: a primeira é o reconhecimento no sentido de constatação da relevância da contribuição individual e específica do sujeito que trabalha para a organização do trabalho. Esse reconhecimento favorece o surgimento de resistências por parte da hierarquia, uma vez que reconhecer publicamente envolve admitir a falha da técnica e da organização prescrita do trabalho. A segunda é o reconhecimento no sentido de gratidão pela contribuição dos trabalhadores para a organização do trabalho que é mais raro de acontecer nas organizações (Dejours, 1992).

A constatação da contribuição ocorre por meio de um julgamento da utilidade e da qualidade do trabalho (Dejours, 1992). Na visão de Dejours (2008), julgar a contribuição do trabalhador pressupõe conhecer o trabalho avaliado, ou seja, para reconhecer, deve-se primeiro conhecer. O que se julga é o trabalho, mas não só o trabalho enquanto técnica, mas a ação do sujeito, a mobilização subjetiva para concluir a atividade. Logo, o trabalho é criação resultante da iniciativa, invenção, criatividade e inteligência.

Enquanto modalidade particular de julgamento do trabalho, o reconhecimento se concretiza por meio de dois critérios: o de utilidade e o de estética (beleza). **O julgamento de**

utilidade diz respeito ao contexto da utilidade social, econômica e técnica das contribuições singulares e coletivas dos sujeitos ao reajuste da organização prescrita do trabalho para alcançar a organização real do trabalho. Refere-se à eficiência da qualidade do trabalho e ao atendimento das necessidades sociais. É efetuado pela hierarquia, supervisores, clientes/usuários ou subordinados. Molinier (2013) considera que é a utilidade que permitirá ou não a continuidade dos trabalhos empreendidos. Além disso, a referência à utilidade social de uma atividade permite incluir na definição do trabalho atividades como o trabalho doméstico, associativo, militante, sindical, artístico etc.

O julgamento de beleza ou estético refere-se à conformidade, à qualidade e à originalidade do trabalho. É um reconhecimento de habilidade, de inteligência, de talento pessoal e das potencialidades subjetivas (Dejours, 1999). É considerado o mais relevante, por ser o mais exigente. Julga-se a adequação e o respeito às regras do ofício, bem como se há algo inovador, inédito, que exceda as qualidades comuns para a efetivação da atividade. É pronunciado por colegas, que estão em posição privilegiada para julgar a qualidade do trabalho cumprido e o esforço despendido pela pessoa. Também gera um sentimento de pertencimento a um coletivo de trabalho (Molinier, 2013).

Para a Psicodinâmica do Trabalho, o reconhecimento é obtido pelo fazer e apenas secundariamente é transferido para o trabalhador (ser). Dejours (1999, 2008) presume que o julgamento destinado à pessoa seria interpretado como injusto pelo coletivo de trabalho e justifica ainda que o próprio sujeito busca esse reconhecimento em relação ao seu fazer e não em relação ao seu ser. Num segundo momento, havendo reconhecimento, ele é transferido para o registro da identidade. Só depois disso, o trabalhador é reconhecido pelo seu trabalho.

Nessa teoria, o trabalho requer o engajamento da subjetividade que, quando mobilizada pelo reconhecimento, leva a pessoa a agir e, ao contrário, o não reconhecimento a desmobiliza (Dejours, 2012a). A dinâmica do reconhecimento contribui para: a construção da

identidade, a realização pessoal, as vivências de prazer, a produção de sentido do trabalho e os processos de saúde mental. Mas essa teoria também chama atenção para onexo entre falta de reconhecimento e processos de sofrimento, adoecimento e despersonalização (Bendassolli, 2012).

1.5. Clínicas da Atividade: Reconhecer-se Naquilo que se Faz

A clínica da atividade aborda temas como riscos psicossociais, saúde do trabalhador, métodos de intervenção, o papel do coletivo para a saúde do trabalhador e a ênfase na dimensão subjetiva na análise. Retoma os conceitos de trabalho prescrito (tarefa) e trabalho real (atividade) da Ergonomia, mas amplia a compreensão da atividade ao definir o “real da atividade” que vai além do que foi realizado, englobando o modo como foi realizado, o que não foi realizado e o que, de certa maneira, foi impedido de se realizar (Clot, 2010). Nesse entendimento, a atividade não se restringe ao visível, ao observado, mas abarca também as escolhas tomadas para cumprir a tarefa e as possibilidades não efetivadas.

A superação dos impedimentos leva ao desenvolvimento psicológico do sujeito e da própria atividade (poder de agir). O trabalho é uma atividade de criação, cujo impedimento refere-se às circunstâncias ou situações nas quais o real da atividade não se revela ao sujeito em suas potencialidades, ou seja, quando o prescrito impede a inventividade e o desenvolvimento de novas formas de fazer o trabalho (Clot, 2010). O impedimento da atividade resulta em adoecimento físico e/ou psicológico. Acrescenta-se, ainda, que a impossibilidade de exercer um trabalho bem-feito ou de discutir sobre a qualidade do que se faz impede os trabalhadores de se reconhecerem no próprio trabalho, gerando uma atividade vazia (Clot, 2010).

A análise psicológica do trabalho é sempre análise do sujeito, de um grupo de trabalhadores, referente às atividades efetivamente realizadas ou impedidas dos sujeitos. A atividade impedida é o cerne de análise da atividade de trabalho, cuja proposta é criar

condições que permitam restaurar o “poder de agir” dos sujeitos nos seus contextos de trabalho. Ao agir, o sujeito precisa lidar com as imposições das tarefas e com as contingências da situação de trabalho. Destaca-se que a atividade de trabalho como o exercício coletivo de ligação social com o real da atividade convoca fortemente os trabalhadores a criarem e recriarem cotidianamente seus modos de trabalho e condições de vida (Clot, 2010).

Para a clínica da atividade, o trabalhar é sempre uma dimensão coletiva, mesmo que a atividade seja feita por um único trabalhador. O coletivo é pensado com a ajuda do conceito de ofício, definido como um “diapasão coletivo para a atividade profissional” (Clot, 2010, p. 177). O ofício é um instrumento de trabalho, um equipamento dialógico formado por uma matéria simbólica que conserva a memória das trocas subjetivas. O ofício não está nem na atividade, nem na tarefa nem no coletivo, mas transita em toda a parte. Diante disso, sugere-se que o reconhecimento seja pensado no nível do ofício, que é o mediador privilegiado da relação sujeito-trabalho (Clot, 2010).

O ofício é um conceito multidimensional que faz parte do indivíduo quando ele assume a responsabilidade do ato, quando se vê por meio do outro, mas sem se confundir com ele. Demanda apropriar-se do ofício, sem jamais ser seu proprietário, porque ele também é de todos os outros profissionais. Não é apenas uma prática, uma atividade ou uma profissão, é definido como uma “estrutura arquitetônica”, um movimento resultante do conflito entre quatro dimensões que o constituem: pessoal, do trabalhador com ele mesmo; interpessoal, que se constitui na relação do trabalhador com seus pares ou outros trabalhadores com os quais interage no contexto de trabalho; impessoal, que incorpora as prescrições e normas; transpessoal, que engloba significados, expectativas, informalidades e a cultura laboral (Clot, 2010).

Outros conceitos importantes são o coletivo de trabalho e o gênero profissional. O coletivo de trabalho formado pela participação conjunta dos trabalhadores, unidos pelo vínculo profissional, e compartilhando as regras de trabalho. Por sua vez, o gênero profissional é uma construção coletiva que orienta a ação do trabalhador. O ofício permite que vários gêneros profissionais convirjam em seu interior ou até mesmo estejam em conflito.

O gênero é um instrumento que mantém a história coletiva de um meio profissional. O gênero constitui-se na prática por meio da atuação coletiva. O conhecimento dos gêneros profissionais é essencial para se compreender os estilos de trabalho, que é o instrumento psicológico da ação pessoal no gênero e sobre o gênero. É equivocado dizer que o reconhecimento se dá apenas no nível transpessoal do ofício, pois a possibilidade de se reconhecer no gênero profissional requer a possibilidade da organização do trabalho de fomentar as condições para que o gênero profissional seja instituído.

A clínica da atividade entende o reconhecimento no movimento discordante entre as instâncias do ofício. Propõe ainda uma visão do reconhecimento que transcenda o contexto das relações interpessoais no trabalho. Como o ofício está “dentro do indivíduo”, não haveria a necessidade vital de um reconhecimento interpessoal, já que o próprio sujeito estaria posicionado de modo a julgar se o que está fazendo atende aos critérios de um trabalho bem-feito. Dessa forma, o reconhecimento refere-se à qualidade do saber-fazer dos trabalhadores.

O reconhecimento diz respeito à possibilidade de o sujeito reconhecer-se naquilo que faz, ou seja, se reconheça no ofício ou na atividade. Poder se reconhecer no que se faz significa fazer alguma coisa de sua atividade para tornar-se único no seu gênero ao renová-la. Esse tipo de reconhecimento depende da reflexão do sujeito sobre se o que ele está fazendo honra os critérios do gênero profissional. Avalia-se a qualidade do trabalho e a atualidade social do serviço prestado como critério para se reconhecer naquilo que se faz. Reconhecem-se também os resultados do trabalho e o que o sujeito faz de si na sua própria atividade. É

imprescindível que o trabalhador se reconheça em seu gênero profissional ou em seu objeto de trabalho, seja ele material ou um serviço prestado, pois é por meio desse movimento que os sujeitos lidam com as desilusões advindas da busca pelo reconhecimento do outro (Clot, 2010).

Na clínica da atividade, o reconhecimento que produz saúde se dá no reconhecimento do trabalhador por si mesmo, produzido pela avaliação de que se faz um trabalho bem-feito, do qual se orgulha. Os critérios do “bem-feito” são fabricados continuamente na dinâmica do ofício, na permanente construção e reconstrução do gênero de atividade profissional (Osório da Silva & Ramminger, 2014).

A atuação dos profissionais reduzida ou impedida deixa o trabalhador sem poder de agir para fazer um trabalho bem-feito, de qualidade. Quando não é possível que o trabalhador se reconheça no que faz, sua atividade é desestabilizada. Busca-se, então, por um reconhecimento no coletivo de trabalho (hierarquia, pares), como forma de compensação. Clot (2010, p. 253) adverte que “um reconhecimento pelo outro corre o risco de se tornar uma compensação fictícia exatamente no lugar em que havia desaparecido a possibilidade de se reconhecer em algo”. Uma vez que o profissionalismo é um elemento chave do reconhecimento, não é suficiente ser reconhecido por alguém. O trabalhador precisa de algo para sentir orgulho como uma história comum, um produto, uma técnica, uma linguagem ou uma marca (Clot, 2010).

O sofrimento no trabalho emerge de uma atividade impedida, de um desenvolvimento impedido, de uma “perda do poder de agir”. A impossibilidade de realizar um trabalho bem-feito impede as pessoas de se reconhecerem no próprio trabalho. A ausência de reconhecimento ocorreria quando a memória coletiva contida no gênero deixa de cumprir seu papel de mediadora, quando ela deixa de estipular os critérios de qualidade do trabalho.

1.6. A Teoria do Reconhecimento de Honneth: a Percepção da Falta de Reconhecimento

Honneth (2003) parte da Filosofia hegeliana para fundamentar sua teoria crítica da realidade em torno do reconhecimento. Dessa forma, o reconhecimento representa a realização ética do indivíduo em sociedade na medida em que promove, de maneira intersubjetiva, sua própria autorrealização. Em sua abordagem, o reconhecimento faz a mediação entre o particular (o indivíduo) e o universal (o campo da ética), (Bendassolli, 2012). O conceito de reconhecimento pressupõe que as ações e as emoções dos indivíduos tomem sempre o outro como referência. Reconhecer é perceber o outro como ser humano e proporcionar a ele a autoestima.

Honneth (2003) situa o reconhecimento no contexto das relações intersubjetivas. Os sujeitos devem ser reconhecidos enquanto possuidores de necessidades básicas (amor), enquanto possuidores de direitos e deveres (direito) e enquanto possuidores de valor individual e capacidades que permitem a contribuição para a sociedade (solidariedade). No primeiro caso, o **amor** se caracteriza pela valorização e afeto expressos pelas pessoas e seria uma relação de reconhecimento mútuo, na qual os sujeitos se reconhecem mutuamente como seres carentes e dependentes uns dos outros. Esse padrão de reconhecimento permite à pessoa fortalecer a identidade, assim como alcançar a reciprocidade e a autoconfiança (Honneth, 2003).

Honneth (2003) pensa o **direito** como fruto de uma evolução de direitos que tem como foco os direitos fundamentais do indivíduo, que merece respeito e consideração. O reconhecimento do direito, que está associado à igualdade e à justiça com os outros, favorece a conquista do autorrespeito. Honneth (2003) entende que só se chega à compreensão de si mesmo como portador de direito quando se possui, inversamente, a compreensão sobre as próprias obrigações em face do outro. Também diz respeito aos direitos do trabalho (salário justo, previdência social, títulos, filiação a organizações profissionais e sindicatos).

A terceira forma de reconhecimento intersubjetivo descrita por Honneth (2003) é a **solidariedade** ou mais amplamente estima social ou reconhecimento social, em que se valorizam os atributos ou talentos pessoais. A estima social permite aos sujeitos sentirem-se valorizado pelas suas capacidades individuais. Nessa etapa, deve ser levado em conta o valor do sujeito segundo o critério da relevância social, ou seja, atesta a contribuição do indivíduo para a sociedade. Dessa forma, a estima social de cada sujeito é mensurada pela sua capacidade e determinação em contribuir com os objetivos previamente fixados pelo grupo social. Na visão de Honneth (2003), atribuir valor aos outros desempenha um papel decisivo no desenvolvimento da autoconfiança e na consolidação da construção ou reconstrução da autoestima do indivíduo.

Honneth (2003) identificou que para cada padrão de reconhecimento recíproco esperado existe um “equivalente negativo” que corresponde às formas de desrespeito ou negação do reconhecimento percebido pelos indivíduos como falta de reconhecimento. Na posição inversa, as três formas de desrespeito são: violação, privação de direitos e degradação, respectivamente. A negação e o desprezo também são interpretados como ofensas que geram humilhação e ameaçam a identidade.

A experiência de desrespeito ou de injustiça é vista como uma necessidade não satisfeita de reconhecimento e que proporciona a motivação para a luta por reconhecimento. À forma de reconhecimento do amor opõe-se a violação e os maus-tratos que colocam em risco a autoconfiança e a integridade física do indivíduo nos primeiros anos do seu desenvolvimento. O dano que esse tipo de desrespeito provocaria seria a perda da confiança em si e no mundo social, confiança esta que fora aprendida por meio da dedicação afetiva (Honneth, 2003).

À forma de reconhecimento da pessoa de direito, opõe-se a privação de direitos e a exclusão, afrontando a integridade social e o autorrespeito da pessoa no grupo. A privação de

direitos acarreta perda de autorrespeito pela perda da capacidade de se referir a si mesmo como uma pessoa em pé de igualdade com os parceiros de interação. Logo, o que é subtraído por esta forma de desrespeito é o respeito cognitivo de uma imputabilidade moral que deve ser adquirida nos processos de socialização.

A terceira forma de desrespeito se concretiza no rebaixamento do valor social de grupos ou indivíduos. Os valores socialmente instituídos se constituem de modo a degradar algumas formas de vida ou crença. É retirada dos sujeitos atingidos a possibilidade de atribuir um valor social às suas próprias capacidades, o que, em última instância, obstaculiza a autoestima e a autorrealização forjada pelos encorajamentos baseados em solidariedade. A questão que se coloca nesse ponto é como essa experiência de desrespeito impulsiona a resistência social e o conflito na forma de uma luta por reconhecimento (Honneth, 2003).

Honneth (2003) construiu sua tese central de que as experiências emocionais negativas constituem as motivações para o engajamento dos sujeitos nas lutas por reconhecimento. O conflito surge quando o sujeito é alvo de desrespeito (não reconhecimento) e sente-se degradado, ofendido, com sua autoestima ameaçada, diante da denegação de valor às suas capacidades. O desaparecimento das relações de reconhecimento leva a experiências de desprezo que não podem ser isentas de consequências para a formação da identidade do indivíduo. Dessa forma, a ausência de reconhecimento impulsiona a luta por reconhecimento (Honneth, 2003).

A luta ou reivindicação por reconhecimento, que demanda o reconhecimento do outro, decorre da necessidade de defender a identidade e a existência individual. A luta pelo reconhecimento é o elemento central da constituição da individualidade e força motriz do desenvolvimento social. Os sujeitos não reagem de maneira emocionalmente neutra ao desrespeito social, pois interpretam cognitivamente essa experiência emocional como decorrente de uma injustiça social que motiva ações de resistência política. A luta pelo

reconhecimento conduziria os sujeitos e os grupos para um estágio de totalidade ética em que o vínculo social seria regido não mais por um contrato social arbitrário, mas pelas obrigações intersubjetivas (Honneth, 2003).

Para além das diferenças e semelhanças entre as abordagens, observa-se que elas contribuem para a compreensão do reconhecimento no trabalho. Esse alicerce teórico propicia conhecer as diversas vertentes do reconhecimento que são retratadas no levantamento bibliográfico (artigos, livros, teses e dissertações). Evidencia-se também a relevância de estudar o reconhecimento como experiência e ações de bem-estar no contexto de trabalho. Com esse intuito, descrevem-se, no próximo capítulo, os fundamentos e os pressupostos da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho.

Capítulo 2

A proposta deste capítulo é apresentar a abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) por meio de seus principais conceitos e de pesquisas fundamentadas com esse referencial. A intenção é de que esse suporte conceitual possa subsidiar e dar clareza ao método adotado, além de facilitar a discussão dos resultados.

2. O Reconhecimento no Serviço Público e a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho

A escolha desse referencial teórico justifica-se por essa abordagem considerar o reconhecimento como um dos elementos essenciais integrantes da prática de QVT. A EAA_QVT, proposta por Ferreira (2017), é uma abordagem contra hegemônica em construção, sendo reformulada e aprofundada constantemente pelos resultados provenientes de diversas pesquisas e práticas em organizações públicas, como os estudos de Andrade (2016); Barretto (2018); Calegari Neto (2018); Figueira (2014); Lemos (2017); Pacheco (2016); Pádua (2019); Ramalho (2017) e Souza (2017).

Com a temática do reconhecimento retratado no contexto do serviço público, busca-se investigar os motivos das queixas recorrentes da falta de reconhecimento nas pesquisas do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. A base temática dos estudos vinculados ao ErgoPublic é a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) evidenciada pela presença de bem-estar no contexto de trabalho e embasada na Ergonomia da Atividade (Ferreira, 2017).

A EAA_QVT se fundamenta por conceitos derivados das abordagens da Ergonomia da Atividade (tarefa, prescrição, atividade) e da Qualidade de Vida no Trabalho (bem-estar, mal-estar, representações). Por meio dessa abordagem, analisa-se o contexto de trabalho para

dar ênfase ao trabalhador na construção e regulação de sua atividade. Parte-se do pressuposto de que os elementos que compõem o cenário de trabalho e a relação que o indivíduo estabelece com eles influenciam direta ou indiretamente a percepção do reconhecimento no trabalho. Além do mais, o contexto de trabalho oferece a possibilidade de se analisar a manifestação do reconhecimento em suas variadas formas.

Neste estudo, objetiva-se oferecer uma visão panorâmica do contexto organizacional, que se constitui como objeto de análise da EAA_QVT. Mas sem se desviar do princípio de que os indivíduos são diferentes e que, em decorrência disso, a percepção do trabalhador sobre o meio laboral impacta no resultado de ele sentir-se ou não reconhecido. Desse modo, antes de contextualizar a relevância do reconhecimento para essa abordagem, julga-se necessário descrever alguns conceitos relevantes da EAA_QVT.

2.1. Qualidade de Vida no Trabalho: a Busca do Bem-estar no Trabalho

A Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) tem o propósito de atuar nas organizações com ações que promovam o bem-estar, a eficiência e a eficácia (Ferreira, 2017). A QVT é tarefa de todos que integram o coletivo de trabalhadores e de responsabilidade institucional. Trata-se de um posicionamento político, pois, ao possibilitar uma visão mais democrática do contexto de trabalho, considera os pontos de vida de gestores e trabalhadores. Portanto, é imprescindível ouvir os trabalhadores sobre como eles percebem as situações de trabalho em que estão inseridos. Dessa forma, as representações de mal-estar e de bem-estar no trabalho elaboradas pelos trabalhadores constituem os polos do *continuum* de referência teórica para o diagnóstico de QVT (Ferreira, 2017).

Medeiros e Ferreira (2011) reforçam que a QVT apresenta visões sobre o trabalhador, concepção de trabalho e enfoques de gestão do trabalho diversificados. Na literatura, a QVT é

descrita em termos de indicadores de satisfação e envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, estresse, autonomia, reconhecimento, remuneração adequada, entre outros aspectos. Conforme a abordagem da EAA_QVT, o conceito de QVT engloba duas perspectivas interdependentes: a ótica organizacional e a ótica dos trabalhadores.

Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações interpessoais que visam à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.

Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (Ferreira, 2017, p. 170).

Com a EAA_QVT é possível investigar, no contexto de trabalho, o bem-estar e o mal-estar, que são vivências subjetivas que integram a experiência do sujeito em função do fracasso ou do sucesso de seus esforços para gerir as contradições (ex. conflitos) que surgem no ambiente de trabalho (Ferreira, 2017). O bem-estar e o mal-estar estão fortemente relacionados com: as condições de trabalho, as relações profissionais, a autonomia, a produtividade, a realização profissional, a satisfação, a motivação e o reconhecimento. Dessa forma, o reconhecimento presente no contexto laboral se relaciona ao bem-estar e sua ausência, ao mal-estar.

O bem-estar no trabalho são emoções e humores positivos que se originam das situações vivenciadas pelos indivíduos na execução das tarefas e que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia (Ferreira, 2017). As representações de mal-estar consistem em avaliações negativas que os trabalhadores fazem sobre o seu estado físico, psicológico e social, relativos ao contexto de produção no qual estão inseridos (Ferreira, 2017). O mal-estar costuma ocorrer com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio (Ferreira, 2017).

Nesse cenário, pesquisas realizadas no contexto do serviço público com a abordagem da EAA_QVT têm indicado os fatores que favorecem ou desfavorecem a presença de QVT. Para haver QVT, as fontes de bem-estar que devem ser valorizadas e promovidas pelas organizações são:

- condições satisfatórias para realizar o trabalho (Albuquerque, 2011; Branquinho, 2010; Daniel, 2012; Lemos, 2017; Pacheco & Ferreira, 2020; Pádua, 2019; Valls-Salles, 2023);
- oportunidades de capacitação (Albuquerque, 2011; Daniel, 2012);
- equilíbrio entre saúde, produtividade e vida social (Albuquerque, 2011; Daniel, 2012);
- equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo livre (Bayer, 2018);
- relações interpessoais harmoniosas e cooperativas (Barretto, 2018; Branquinho, 2010; Daniel, 2012; Fernandes, 2013; Lemos, 2017; Medeiros, 2011; Medeiros, 2016; Pacheco, 2011; Pacheco & Ferreira, 2020; Pádua, 2019);

- espaço de fala (Albuquerque, 2011; Daniel, 2012);
- valorização profissional (Andrade, 2011; Bayer, 2018; Branquinho, 2010);
- realização e oportunidade de crescimento profissional (Barretto, 2018; Valls-Salles, 2023);
- respeito (Bayer, 2018);
- salário justo e em dia (Pádua, 2019);
- afinidade com a atividade e gostar do que faz (Andrade, 2011; Fernandes, 2013; Lemos, 2017; Medeiros, 2016; Pacheco, 2016; Pacheco & Ferreira, 2020);
- boa relação com a chefia (Andrade, 2011; Barretto, 2018; Lemos, 2017);
- estabilidade e benefícios (Medeiros, 2016; Pacheco & Ferreira, 2020);
- sentimento de utilidade (Barretto, 2018; Santos & Ferreira, 2014);
- possibilidade e prazer em ajudar as pessoas (Coelho, 2014);
- liberdade para ser criativo no trabalho (Medeiros, 2016);
- prestação de um bom serviço (Coelho, 2014);
- ambiente agradável de trabalho (Santos & Ferreira, 2014).

A presença de vivências de mal-estar constitui fator de risco para a saúde e indica a ausência de qualidade de vida no trabalho (Ferreira, 2017). As vivências de mal-estar no trabalho, relacionadas à falta de reconhecimento no trabalho, são de natureza multicausal (Figueira, 2014). Os fatores que são considerados fonte de mal-estar e não beneficiam a representação de QVT no contexto do serviço público são:

- descompasso entre expectativas dos servidores e características da atividade (Daniel, 2012);
- divisão do trabalho e quadro de pessoal reduzido (Daniel, 2012);
- insuficiência de comunicação com a chefia (Feitosa, 2010);

- interferência política (Coelho, 2014);
- falta de critérios quanto à mudança de lotação (Valls-Salles, 2023);
- ausência de capacitação profissional e plano de carreira (Medeiros, 2011; Medeiros, 2016);
- desvalorização e falta de reconhecimento (Andrade, 2011; Barretto, 2018; Bayer, 2018; Branquinho, 2010; Carmo, 2014; Figueiras, 2014; Lemos, 2017; Medeiros, 2011; Valls-Salles, 2023);
- tratamento diferenciado de servidores (Carmo, 2014; Coelho, 2014; Lemos, 2017; Medeiros, 2016; Pacheco, 2016; Pacheco & Ferreira, 2020);
- sobrecarga de trabalho (Andrade, 2011; Coelho, 2014; Lemos, 2017);
- poucas oportunidades de crescimento profissional (Andrade, 2011; Bayer, 2018; Carmo, 2014; Fernandes, 2013; Medeiros, 2016; Pacheco, 2016; Pacheco & Ferreira, 2020; Valls-Salles, 2023);
- despreparo gerencial (Andrade, 2011; Albuquerque, 2011; Valls-Salles, 2023);
- sentimento de injustiça (Andrade, 2011; Barretto, 2018; Carmo, 2014; Coelho, 2014);
- condições de trabalho inadequadas (Andrade, 2011; Barretto, 2018; Fernandes, 2013; Carmo, 2014; Pacheco & Ferreira, 2020; Pádua, 2019; Valls-Salles, 2023);
- relacionamentos conflituosos (Andrade, 2011; Pacheco & Ferreira, 2020; Pádua, 2019);
- organização burocrática do trabalho e inflexível (Barretto, 2018; Pacheco & Ferreira, 2020);
- deslocamento (percurso) desgastante para o trabalho (Pacheco & Ferreira, 2020);
- desvalorização do mérito técnico (Medeiros, 2016; Pacheco & Ferreira, 2020);
- riscos envolvidos na atividade (Coelho, 2014);

- ausência de autonomia (Barretto, 2018);
- salário baixo e incompatível com o cargo (Medeiros, 2016; Valls-Salles, 2023);
- falta de prescrição das atividades (Medeiros, 2016);
- ineficiência de suporte organizacional (Bayer, 2018).

A produtividade saudável, que não coloca em risco a saúde dos trabalhadores, é fonte de bem-estar no trabalho (Ferreira, 2011). A produtividade que adocece se revela, por exemplo, no estabelecimento de metas de produtividade que não respeitam os limites e as capacidades humanas e operam sempre no limite do supostamente tolerável. Em contrapartida, a produtividade baixa ou nula, em que o trabalhador encerra a jornada de trabalho com a sensação que produziu pouco ou nada fez, que perdeu seu tempo e se sente inútil, aumenta os riscos de adoecimento (Ferreira, 2017). Nesse cenário, os participantes da pesquisa de Souza (2017) relataram o desejo de contribuir, de produzir um bom trabalho, de ter o tempo ocupado com o que fazer e de ser útil pelo desempenho da atividade. Salienta-se, então, que o reconhecimento é um dos fatores de QVT que interferem na produtividade, uma vez que sem valorização, os trabalhadores tendem a diminuir seu rendimento e a contribuição para a organização.

2.2. Representações: o Olhar dos Trabalhadores

A EAA_QVT centra-se no ponto de vista dos trabalhadores. É pelo “olhar dos trabalhadores”, pelo discurso, pelos sentimentos e vivências que se compreende a atividade. Neste contexto, as representações dos trabalhadores permitem conhecer o que eles pensam sobre o contexto de trabalho em que estão inseridos. As representações referem-se às avaliações que os trabalhadores fazem em relação as suas vivências, experiências, fatos marcantes e histórias nos seus contextos de trabalho (Ferreira, 2017).

As representações que indicam a presença de QVT estão polarizadas nas modalidades de bem-estar e mal-estar no trabalho e são percebidas pelos seguintes fatores de QVT: condições de trabalho e suporte organizacional, organização do trabalho, reconhecimento e crescimento profissional, relações interpessoais e uso da informática. Na EAA_QVT, as representações abrangem modalidades distintas para se investigar e compreender o ponto de vista dos trabalhadores sobre QVT. As representações descritivas do contexto de trabalho expressam os modos de agir dos trabalhadores em face das propriedades das características e das exigências das tarefas (Ferreira, 2017).

2.3. Representações do Contexto de Trabalho

Por ser o contexto de trabalho o objeto de estudo da EAA_QVT, faz-se relevante considerá-lo como uma variável indispensável para a análise do desempenho dos indivíduos e das distribuições de recompensas financeiras e simbólicas (Ferreira, 2017). O contexto de trabalho designa o meio físico, instrumental e social onde se realiza a atividade de trabalho, sendo constituído por aspectos econômicos, políticos, tecnológicos e culturais do trabalho (Ferreira, 2008a). Dessa forma, o cenário de trabalho engloba vários fatores que favorecem ou desfavorecem a prática de reconhecimento como as condições de trabalho, a organização do trabalho e as relações interpessoais. Além disso, as mudanças no contexto laboral são indicadores a serem considerados na análise do trabalho.

O conceito de saúde, para a EAA_QVT, expressa a busca permanente dos trabalhadores por sua integridade física, psíquica e social nos contextos de produção de bens e serviços (Ferreira, 2017). O contexto de trabalho é considerado um fator que influencia a saúde mental, que é promovida pelo relacionamento saudável, pelo reconhecimento e por vivências de bem-estar. Salientam-se também as mudanças gerenciais introduzidas nas organizações do trabalho que trazem impactos profundos na saúde e na vida dos trabalhadores.

A representação do reconhecimento no trabalho é influenciada por elementos que constituem o contexto de trabalho e que, os mais relevantes, são fatores de QVT. As experiências de reconhecimento se fazem conhecer pelas representações que os servidores têm do contexto organizacional, no sentido amplo, até formas específicas como as situações de trabalho relatadas. Se o cenário de trabalho sofre modificações positivas ou negativas, também haverá transformação nas percepções dos membros que o compõem. Nesse sentido, essa abordagem analisa a percepção dos trabalhadores na interação com o contexto de trabalho, em que se observam: as condições de trabalho, a organização do trabalho, as relações interpessoais, o reconhecimento e o crescimento profissionais, o uso da informática as práticas de gestão (Ferreira, 2017).

2.3.1. Condições de Trabalho e Suporte Organizacional

A Ergonomia se consagrou em virtude do estudo científico das condições de trabalho, que são constituídas por elementos estruturais, expressando as condições presentes caracterizadas pela infraestrutura, pelo apoio institucional e pelas práticas administrativas (Ferreira & Mendes, 2003). Esse fator é composto pelas condições de trabalho, como os equipamentos e instrumentos de trabalho, o ambiente físico, a matéria-prima; e o suporte organizacional (informações, suprimentos, tecnologias, políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios), (Ferreira, 2017).

A vivência de QVT depende de condições de trabalho que sejam apropriadas, convenientes, oportunas e ajustadas às situações de trabalho. O fornecimento de suporte organizacional adequado aos trabalhadores é um dos requisitos básicos para o alcance dos objetivos prescritos pela organização do trabalho e para a conquista do reconhecimento (Ferreira, 2017). Ferreira (2008a) adverte que os postos de trabalho podem aumentar os riscos de acidentes e doenças ocupacionais, circunstâncias que se opõem ao alcance do reconhecimento.

Na pesquisa de Souza (2017), os servidores mencionaram o desejo de um ambiente de trabalho que oferecesse suporte social e material para trabalhar. Um ambiente em que houvesse reconhecimento, liberdade, satisfação, bem-estar, boas condições e suporte físico para executar as atividades, boa relação com colegas e chefias, com espaço de fala e sentimento de estar contribuindo. Além de que deve ser um bom lugar para se passar grande parte do dia e que não seja preciso contar as horas para ir embora.

É pertinente enfatizar que o salário justo e compatível com o cargo é um aspecto material que representa uma manifestação de reconhecimento. Por contribuir para a vivência de QVT, queixas sobre a questão financeira são encontradas em muitos estudos (Medeiros, 2016; Pádua, 2019; Valls-Salles, 2023). Carmo (2014) destaca que a defasagem salarial contribui para desmotivação, insatisfação dos servidores e sentimentos de desvalorização e injustiça. Devido à diminuição do poder aquisitivo, há servidor que arranja outro trabalho para complementar a renda e aqueles que continuam a estudar para concursos públicos.

2.3.2. Organização do Trabalho

As novas formas de organização do trabalho estão presentes em sistemas de produção de bens e serviços. A organização do trabalho é constituída por elementos prescritos do trabalho, expressando as concepções e práticas de gestão de pessoas e do trabalho, balizando o seu funcionamento (Ferreira & Mendes, 2003). O trabalhador espera que a organização do trabalho ofereça condições para que ele realize o melhor trabalho possível e conquiste o reconhecimento.

Esse fator é composto por: divisão do trabalho; missão, objetivos e metas organizacionais; trabalho prescrito; tempo de trabalho; processo de trabalho; gestão do trabalho; padrão de conduta (Ferreira, 2017). A organização do trabalho se modifica por meio do contexto histórico e do cenário do trabalho em que vivem os trabalhadores. Todavia, as

transformações introduzidas na organização do trabalho podem prejudicar a dinâmica do reconhecimento.

2.3.3. Relações Interpessoais Saudáveis

O local de trabalho é lugar de interação e de estabelecimento de vínculos com as pessoas, que, muitas vezes, vão além do contato profissional. Ferreira (2008) ressalta que o reconhecimento se situa no plano das relações interpessoais e não deve ser compreendido separadamente da comunicação humana, que influencia e facilita consideravelmente a qualidade dos relacionamentos no contexto organizacional. Carmo (2014) descreve a importância do bom relacionamento da equipe como forma de amenizar a pressão e o estresse presentes nas situações de trabalho. Convém, portanto, cuidar da dimensão social do trabalho e que os profissionais busquem se ajudar e tornar o ambiente laboral agradável.

No contexto organizacional, a comunicação clara e objetiva influencia consideravelmente a qualidade das relações interpessoais que, quando favoráveis ao bom convívio entre os membros do grupo, tornam-se fatores que interferem positivamente no trabalho e na QVT (Ferreira, 2017). O relacionamento interpessoal saudável está associado à satisfação com o trabalho e a desempenhos melhores (Ferreira, 2008a), além de desempenhar um papel compensador, especialmente quando as condições e a organização do trabalho não são avaliadas negativamente (Albuquerque et al., 2015). Compõem esse fator: relações hierárquicas (chefia imediata, chefias superiores); relações com os pares (colegas de trabalho, membros de equipes); relações externas (cidadãos-usuários dos serviços públicos, clientes e consumidores de produtos e serviços privados).

2.3.4. Reconhecimento e Crescimento Profissional

A temática do reconhecimento está presente no cotidiano das organizações e nas verbalizações dos trabalhadores (Ferreira, 2008). O reconhecimento ocupa, na EAA_QVT,

um lugar relevante e estratégico na promoção de qualidade de vida no trabalho – QVT, além de influenciar a atividade de trabalho e as vivências de bem-estar e de mal-estar no trabalho (M. Ferreira & R. Ferreira, 2017). A EAA_QVT vê o reconhecimento como a percepção manifestada por meio de representações que os trabalhadores constroem sobre o contexto de trabalho. Essas representações se caracterizam, principalmente, por sentimentos de justiça, valorização, admiração, pertencimento, envolvimento coletivo e institucional.

Essa perspectiva analítica aborda o reconhecimento como manifestação de respeito às características, aos limites e às capacidades individuais. Considera a singularidade de cada indivíduo, os produtos por ele gerados, seu saber-fazer e empenho para concluir com sucesso uma tarefa (Ferreira, 2017). O reconhecimento é estudado vinculado à atividade desenvolvida num contexto de trabalho, já que a situação de trabalho propicia ou não a valorização do trabalho. Logo, o reconhecimento auxilia a construção da EAA_QVT e influencia significativamente o modo como os trabalhadores percebem o próprio trabalho, o grau de investimento na atividade e, em consequência, a motivação, o envolvimento e a satisfação com o trabalho (Ferreira, 2008).

O reconhecimento expressa a necessidade de uma retribuição vivenciada pelos trabalhadores nos ambientes de trabalho e que se apoia na constatação de sentir que o trabalho é valorizado pelos gestores, sobretudo, a chefia imediata. O trabalhador espera ser reconhecido pelo empenho e investimento envolvido na execução da atividade. Ferreira (2017) salienta que até pelo interesse demonstrado em realizar as tarefas, o trabalhador nutre a expectativa de ser reconhecido. O reconhecimento, em todas as suas dimensões, torna-se uma das condições básicas para que o trabalhador desenvolva todo o seu potencial. Diante disso, o reconhecimento no trabalho é um desafio para dirigentes e gestores e seus respectivos modelos de gestão de trabalho, que buscam conciliar desempenho de excelência e a percepção de bem-estar no trabalho.

Na EAA_QVT, o reconhecimento no trabalho se constitui em um pré-requisito ou uma condição para que o crescimento profissional se concretize (Ferreira, 2017). O crescimento profissional promove o desenvolvimento do potencial e da realização profissional e busca captar as representações dos respondentes no que tange aos indicadores que o compõem: oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento. A organização do trabalho que impede a criatividade de se manifestar empobrece a atividade mental do servidor e colabora para as manifestações somáticas, bem como o mal-estar. Assim, as mudanças organizacionais devem se constituir em modos de desenvolvimento e afirmação do reconhecimento do papel, da importância e das contribuições dos trabalhadores (Ferreira, 2008).

2.3.5. Uso da Tecnologia de Informação

As constantes modificações no mundo do trabalho, com destaque para as inovações tecnológicas, têm dado ênfase à automação e à informatização do processo de produção de mercadorias e de serviços (Ferreira, 2008a). As inovações tecnológicas no campo da gestão, as mudanças organizacionais e as novas exigências profissionais são alguns eventos que reduzem ou eliminam a possibilidade de expressão do reconhecimento no trabalho. As mudanças ocorrem em diversas áreas: organizacionais, nas relações de produção, nos modelos de gestão do trabalho, na tecnologia, nas formas de trabalho (presencial, remoto) entre outras. Essas modificações atrapalham o desempenho (por exemplo, erros e retrabalho), a saúde (acidentes de trabalho) e o comprometimento organizacional (baixa motivação para o trabalho e absenteísmo), (Ferreira, 2011). As mudanças aceleradas no ambiente de trabalho trazem consequências negativas para os trabalhadores, como dificultar o estabelecimento de relações em longo prazo necessárias ao reconhecimento dos trabalhadores.

O desenvolvimento intensivo das novas tecnologias impacta na organização, no ritmo e na natureza do trabalho, bem como na divisão entre vida pessoal e trabalho. Por conta do aumento das exigências na execução do trabalho, os trabalhadores precisam chegar ao limite de suas capacidades física, cognitiva e afetiva para gerir o trabalho. Além do domínio das ferramentas, exige-se dos trabalhadores a adaptação constante, acelerada e adequada às novas formas, métodos e condições de trabalho, o que requer resiliência e desenvolvimento de estratégias de mediação operatórias cada vez mais sofisticadas (Albuquerque et al., 2015). Portanto, os vários ajustes que os trabalhadores fazem para concluir as tarefas precisam ser reconhecidos.

Em uma pesquisa em uma instituição financeira, Brusique e Ferreira (2012) expuseram que os entrevistados consideraram que as inovações tecnológicas eram importantes para realizarem as atividades, mas associavam a elas o advento de novas exigências, decorrentes, principalmente, da intensificação do trabalho e da maior complexidade e controle do trabalho, que resultavam no aumento do custo humano do trabalho. A intensificação do trabalho ocorre em função do aumento da quantidade de atividades, da velocidade com que chegam as demandas e da redução do tempo disponível para seu atendimento. Evidenciaram-se ainda que os recursos da tecnologia da informação aproximam ou distanciam as pessoas no trabalho.

Martins et al. (2017) observaram que as instituições públicas, bem como as da iniciativa privada, apoiam-se cada vez mais na informática, sem a qual se chega ao ponto de interromper quase que a totalidade de suas atividades. Esse fator é constituído por: qualidade dos aplicativos e equipamentos, suporte organizacional, rede elétrica, perda de dados, usabilidade, conexão, uso das mídias sociais, compatibilidade (Ferreira, 2017).

2.4. O Modelo Teórico-Metodológico da EAA_QVT

A intervenção em QVT requer teoria e método. O modelo teórico-descritivo da EAA_QVT tem como foco articular a pesquisa e a intervenção nas organizações, apresentando dois níveis analíticos distintos e complementares de diagnóstico: macroergonômico e microergonômico. No nível macroergonômico (comumente um delineamento metodológico quantitativo), a QVT é detectada com base nas representações dos trabalhadores sobre o contexto organizacional, que fornecerão indícios de presença ou ausência de QVT por meio das representações afetivas de bem-estar ou mal-estar no trabalho (Ferreira, 2017). No nível microergonômico (em geral, um delineamento metodológico qualitativo), a compreensão da QVT baseia-se em duas dimensões: custo humano do trabalho (CHT) e estratégias de mediação individual e coletiva (EMIC) (Ferreira, 2017).

O modelo metodológico da EAA_QVT pressupõe três etapas de realização: diagnóstico, política e programa. O programa de QVT abrange projetos e ações de natureza prática que devem ser desenvolvidos para a concretização da QVT no trabalho como a análise da dinâmica do reconhecimento (Ferreira, 2008). O diagnóstico de QVT é elaborado com base no Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) que busca realizar um mapeamento da situação de trabalho nas organizações, mesurando os aspectos de QVT e avaliando as representações dos trabalhadores sobre seu contexto laboral. O IA-QVT é um instrumento de pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa (Ferreira, 2017) e tem tido evidências de validade por meio de diversas pesquisas efetuadas pelo ErgoPublic: Branquinho (2010), Feitosa (2010), Medeiros e Ferreira (2011), Fernandes (2013), Figueira (2014), Santos e Ferreira (2014). O IA-QVT tem sido utilizado para investigar a QVT por meio das vivências de bem-estar e de mal-estar percebidas pelos trabalhadores em seu contexto laboral.

A existência de bem-estar certifica a presença de QVT, já a existência de mal-estar indica risco de adoecimento. A interpretação dos resultados é feita com base numa cartografia psicométrica que permite distinguir o que se encontra negativo, mediano e positivo, no contexto organizacional, de acordo com o olhar dos trabalhadores. Acentua-se a zona mediana de coexistência de sentimentos positivos e negativos, haja vista a inexistência de uma fronteira rígida capaz de demarcar exatamente onde começa e termina os sentimentos que representam bem-estar e mal-estar (Albuquerque et al., 2015).

O reconhecimento se constitui como prenúncio de bem-estar e de mal-estar, referindo-se aos benefícios e aos prejuízos associados a esse tema. Tendo em vista o objetivo dessa tese, essa pesquisa destaca o fator Reconhecimento e Crescimento Profissional que, nos estudos de Ferreira (2017), os trabalhadores o situam globalmente, na cartografia psicométrica de análise do IA_QVT, na “zona de transição” entre bem-estar e mal-estar. Esse resultado mediano indica situação de alerta e aponta a necessidade de ações gerenciais para evitar que se evolua para a zona estritamente negativa (risco de adoecimento).

Em relação ao IA_QVT, o reconhecimento no trabalho é o item que recebe avaliações mais baixas pelos trabalhadores. Algumas pesquisas situaram o fator Reconhecimento e Crescimento Profissional na zona de transição: Andrade (2011), com servidores do poder judiciário; Bayer (2018), com pilotos da aviação civil; Borges (2018), com servidores de uma instituição pública de ensino superior; Carmo (2014), com servidores do poder judiciário; Figueira (2014), com servidores do CNPQ; Lemos (2017), com servidores do poder judiciário; Maia (2014), com servidores do poder judiciário; Medeiros (2011), com atendentes de agências municipais de atendimento ao público; Pacheco (2016), com servidores do poder judiciário; Santos (2014), com servidores de uma universidade pública e Valls-Salles (2023), com profissionais da segurança pública. O fator ficou na zona de bem-estar nas pesquisas de: Fernandes (2013), com servidores do poder judiciário; M. Ferreira e

R. Ferreira (2017), com servidores do CNPQ; Branquinho (2010), com professores de rede pública e Feitosa (2010), com músicos de uma orquestra sinfônica. Mas na pesquisa de Coelho (2014), com policiais militares, o fator ficou na zona de mal-estar.

Observa-se que alguns itens do fator Reconhecimento e Crescimento Profissional ficam na zona de bem-estar e outros na zona de mal-estar. Na pesquisa de Bayer (2018), por exemplo, as experiências de mal-estar se originaram da percepção da ausência de incentivos pela chefia, ausência de reconhecimento pelos resultados do trabalho e a pouca oferta de oportunidades de crescimento profissional pela organização. No estudo de Figueira (2014), os itens considerados mais críticos estavam relacionados às percepções de inexistência de igualdade de oportunidades de crescimento profissional e de falta de reconhecimento individual e coletivo.

A percepção de reconhecimento resulta de uma vivência subjetiva em relação ao contexto de trabalho, sendo diferente para cada pessoa. As análises inferenciais geradas pelo IA_QVT, na pesquisa de Pacheco (2016), demonstraram que a percepção de reconhecimento dependia do cargo ocupado na instituição. Os estagiários percebiam melhor o reconhecimento do que os analistas. As mulheres percebiam mais positivamente que os homens. Os chefes percebiam mais positivamente do que quem não ocupava cargo comissionado. No estudo de Figueira (2014), observou-se que quanto maior o nível de escolaridade, melhor a percepção de reconhecimento e crescimento profissional.

2.5. O Impacto das Práticas de Gestão Pública no Reconhecimento

Para EAA_QVT, há uma estreita relação entre gestão do trabalho e reconhecimento. A qualidade de vida no trabalho resulta da aplicação de modelo de gestão organizacional e do trabalho em oferecer condições necessárias para que os trabalhadores possam utilizar seu potencial criativo para desempenharem suas atividades e obterem satisfação procedente do

seu desempenho (Ferreira, 2008). Como exemplo disso, Barretto (2018) buscou identificar as práticas eficientes e ineficientes de gestão no setor público brasileiro. Os resultados mostraram que as práticas mais eficazes de gestão são: abertura ao diálogo e escuta, reconhecimento, justiça, comunicação e acesso às chefias e as práticas menos eficazes foram: desvalorização, centralização, gestão ineficiente, intransigência, autoritarismo e falta de comunicação.

Os gestores asseguram o reconhecimento quando são capazes de demonstrar aos trabalhadores o quanto são imprescindíveis suas contribuições no contexto organizacional, por meio de práticas que incentivem a autonomia e a liberdade para a adoção de metodologia própria de trabalho, a participação nas decisões e a possibilidade de uma interação saudável e flexível entre demandas individuais e aquelas pertinentes à realidade laboral. Quando a dedicação à atividade é valorizada, compreende-se que a postura gerencial revela preocupação com o bem-estar, promove a participação e demonstra respeito e interesse pela equipe de trabalho (Ferreira, 2017). Em síntese, compete aos gestores: valorizar os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados; promover o reconhecimento individual e coletivo; estimular a criatividade e a autonomia na execução das tarefas; possibilitar o desenvolvimento pessoal e coletivo com base na cooperação; e promover a participação dos trabalhadores, principalmente, nas decisões que afetam o bem-estar individual e coletivo (Ferreira, 2011).

A Administração Pública tem sido palco de vários modelos de gestão de pessoas que se reconfiguram constantemente e que refletem no ponto de vista dos trabalhadores sobre o contexto de trabalho e na qualidade de vida no trabalho. Nesse cenário, ainda não se prioriza a participação, o reconhecimento do potencial do servidor e sua importância no processo produtivo de serviços (Ferreira, 2017). Conseqüentemente, perde-se qualidade na prestação

de serviços e na satisfação do servidor com seu trabalho, o que requer monitoramento constante dos ambientes de trabalho para assegurar o bem-estar dos trabalhadores.

No serviço público, o servidor tem garantido alguns direitos como a estabilidade do emprego (Lei nº 8112/90), mas a convivência de trabalhadores com diversos tipos de vínculo empregatício ocorre com frequência nos órgãos públicos brasileiros. A pesquisa de Caligari Neto (2018), com servidores públicos federais, mostrou que, em virtude do tipo de vínculo empregatício, tem ocorrido, nas instituições públicas, o tratamento desigual entre servidores e colaboradores (terceirizados). Essas diferenças e desigualdades entre os distintos vínculos demandam justiça e impactam na percepção de reconhecimento profissional. Por se sentir desvalorizado, o terceirizado acredita que mesmo que dê o máximo de si, nunca vai ser reconhecido por não ser concursado.

2.6. O Trabalho para a Ergonomia da Atividade

Destaca-se que, nos anos de 1970, a Ergonomia francesa, sob a direção de Alain Wisner, inverteu o esquema adaptativo da psicologia científica do trabalho ao dizer que era preciso adaptar o trabalho (significando as situações e instrumentos de trabalho) ao ser humano (as características humanas) e não o contrário. Ressalta-se que a Ergonomia considera o trabalho como produção e ação humanas. Julga-se importante reforçar a ideia de que o reconhecimento é direcionado ao trabalhador, que merece o mérito pela sua ação.

O conceito de trabalho contribui para a compreensão da centralidade do reconhecimento no contexto de trabalho no serviço público. Mas para isso ficar claro, faz-se necessário definir de que trabalho vem o reconhecimento. Brunoro et al. (2021) conceituam o trabalho, discorrendo inicialmente o que ele não é. Não se trata de um vínculo empregatício ou de uma ocupação. Vai além de simplesmente “entregar” ou “executar” algo que foi

solicitado e não é confundido com a realização do que está previsto nos procedimentos. O trabalho é, portanto, a ação dos trabalhadores para gerarem bens e serviços.

O trabalho, ou melhor, o trabalhar, no sentido da ação, se refere àquilo que é “vivo”, ou seja, àquilo que é adicionado pelas pessoas em um sistema de produção (de bens, ou de serviço) para que a produção de fato aconteça. Trabalhar é dar de si para que sejam atingidos os objetivos da produção, os de cada um e os do coletivo (Brunoro et al., 2021, p. 81).

A Ergonomia se baseia numa perspectiva antropocêntrica, visto que estuda os indivíduos em situação de trabalho, as condições disponibilizadas para eles e os instrumentos de trabalho. Os ergonomistas mostraram que mesmo as atividades aparentemente simples e pretensamente automatizadas envolviam uma participação mental sem a qual nenhum sistema de produção funcionaria (Molinier, 2013). Enfoca-se que apenas seguir as prescrições não é garantia de um trabalho eficiente, pois o trabalhador precisa recorrer a ajustes para que o trabalho seja eficaz. Dessa forma, a inteligência e as estratégias utilizadas pelos trabalhadores estão sempre presentes.

Guérin et al. (2001) asseveram que tarefa e atividade são aspectos indissociáveis do trabalho. A Ergonomia trata o trabalho como atividade, que é mediadora entre o indivíduo e o contexto de trabalho. Nesse sentido, atividade se define como uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho e representa o trabalho efetivamente realizado, ou seja, a forma pela qual o sujeito desempenha suas tarefas.

A Ergonomia da Atividade deu ênfase à discrepância entre o prescrito e o real com o propósito de mostrar que a atividade desenvolvida pelos trabalhadores não corresponde à tarefa prevista. A tarefa não é o trabalho (Guérin et al., 2001), é exterior ao trabalhador, apresentando-se como um conjunto de prescrições impostas a ele. Devido à necessidade de

ajustamento, ao imprevisto, ao inesperado e ao desconhecido, a tarefa prescrita e planejada pela organização do trabalho é sujeita a interpretação, ajustes e escolhas. As tarefas previstas requerem a construção psicológica que abrange identificação, interpretação e tomada de decisão, que estão na base do desenvolvimento da competência (Ferreira, 2011).

A Ergonomia tem como objeto de interesse o indivíduo na situação de trabalho, que é caracterizada pela variabilidade, diversidade e imprevisibilidade de eventos que interferem na atividade de trabalho. A imprevisibilidade da atividade requer a cada instante a inteligência criadora dos trabalhadores para superar o que não foi previsto, as insuficiências e as contradições do modo operatório prescrito (repartição das tarefas, ritmos de execução), (Ferreira, 2008a, 2017). Essa teoria aborda a visão do indivíduo como criador do seu próprio trabalho, que deriva essencialmente da criatividade, da inventividade, do achado, da descoberta. O trabalho real abarca iniciativa, decisão e comprometimento.

O trabalho não se reduz a um puro processo de reprodução, de execução de prescrições ou instruções que incorporam as tarefas. As condições reais de trabalho são distintas daquelas condições determinadas e os resultados efetivos são diferentes dos resultados planejados. A prescrição não prevê inúmeras dificuldades que aparecem no cotidiano, nem contempla a totalidade da realidade com que se depara o trabalhador. Essa discrepância existente entre a tarefa prescrita e a atividade dos sujeitos constitui uma dimensão crucial a ser explorada, buscando-se identificar, sobretudo, o custo humano do trabalho analisado pela Ergonomia (Ferreira & Mendes, 2003).

A atividade compreende ação criativa e nisso se consolida a distinção entre tarefa e atividade. A atividade real, o que faz cada trabalhador e como faz em cada situação de trabalho para dar conta de concluir a tarefa. Se o trabalho resulta da inteligência criadora dos trabalhadores, de estratégias e modos operatórios usados por eles para responder às exigências físicas, cognitivas e psíquicas inerentes às tarefas e às condições de trabalho

disponibilizadas pela organização, os trabalhadores querem ser reconhecidos por isso. Reconhecer a dedicação para executar uma tarefa significa não só reconhecer o empenho físico e cognitivo envolvido na atividade de trabalho, mas também o envolvimento afetivo (Ferreira, 2017).

A atividade constitui a dimensão analítica central da Ergonomia da Atividade, que integra, numa dada situação, a diversidade de fatores que deve ser considerada pelo trabalhador para executar bem o trabalho prescrito (Ferreira, 2011). Considera-se que entre o prescrito e o real há sempre uma concepção no trabalho que mobiliza a inteligência do trabalhador. Dessa forma, a constatação dessa concepção rompe com a visão taylorista da organização do trabalho que opõe concepção e execução.

O sentido do vivido subjetivo do trabalho perpassa pelo sentido que a situação tem para o próprio indivíduo. A Ergonomia analisa a situação real do trabalho e considera as características do trabalhador (Guérin et al., 2001). Também aceita que trabalhador tem o seu jeito de trabalhar, que tem a ver com a vivência, a sensibilidade, a emoção e o modo de ser dele. Ferreira (2017) observou que o sujeito possui um modo particular de invenção, de usar a capacidade de criação e de desenvolver um saber-fazer singular.

Ao longo desse capítulo, exploraram-se os conceitos relevantes abordados pela EAA_QVT, visando analisar de maneira ampla e complexa os impactos do reconhecimento no contexto de trabalho. Almejou-se enfatizar que se trata de uma abordagem teórica e prática que tem contribuído significativamente para a compreensão do reconhecimento no trabalho. Após isso, no próximo capítulo, mostra-se como o reconhecimento é retratado na literatura.

Capítulo 3

3. Revisão de Literatura

Pretende-se, com esta revisão de literatura, integrar os variados resultados de pesquisas que envolvem diversos aspectos do reconhecimento a serem expostos ao longo deste capítulo. Considera-se relevante compreender como as concepções e ênfases teóricas acerca da noção de reconhecimento no contexto organizacional têm aparecido na literatura científica. Analisa-se o processo de reconhecimento, descrevendo as particularidades da sua manifestação, os impactos positivos e negativos, os fundamentos, distintos pontos de vista, classificação e critérios, fatores que favorecem ou desfavorecem sua manifestação no contexto de trabalho e a complexidade de “sentir-se reconhecido”.

Tendo em vista, o escopo desta tese, realizaram-se buscas em bases de dados multidisciplinares: Portal de Periódicos da Capes, Scielo, Google Acadêmico, Web of Science, Scopus, Proquest e Biblioteca digital brasileira de teses e dissertações, com o intento de verificar o que se tem produzido sobre reconhecimento no trabalho. A seleção dos artigos foi de maneira aleatória, conforme iam aparecendo nas bases de dados, utilizando-se de combinações entre os seguintes descritores: reconhecimento no trabalho. *recognition*, *reconnaissance*. Buscaram-se publicações alinhadas ao tema e pelo conteúdo relevante para a pesquisa, independentemente da importância acadêmica, de os autores serem renomados e do número de citações dos artigos.

A revisão constituiu-se no levantamento bibliográfico pertinente aos princípios, características e pontos de vista retratados em periódicos científicos nacionais e internacionais que promovem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias sobre o reconhecimento no trabalho. Globalmente, as publicações científicas ressaltam os aspectos positivos da obtenção de reconhecimento e os aspectos negativos de sua ausência.

O método utilizado pelos pesquisadores forneceu o posicionamento de como o reconhecimento é estudado na situação de trabalho. Na literatura brasileira, os tipos de delineamentos metodológicos mais comuns são a pesquisa qualitativa, exploratória, com entrevistas individuais ou coletivas (Nogueira & Brasil, 2013) e as clínicas do trabalho (Castro & Merlo, 2011; Medeiros, 2012; Ghizoni, 2013). Quando se trata de método quantitativo, o reconhecimento é analisado como fator de um instrumento, como exemplificam o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho – IA_QVT (Ferreira, 2017) e o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho - PROART – (Facas, 2021). Na literatura internacional, os autores utilizam tanto o método quantitativo (Brillet et al., 2013; Feys et al., 2013) quanto o qualitativo (Ndinga, 2020; El Akremi et al., 2009).

Os estudos sobre o reconhecimento abrangem uma variabilidade de categorias profissionais. Algumas profissões que exemplificam estas pesquisas são: guardas Municipais (Castro & Merlo, 2011); enfermeiros (Traesel & Merlo, 2009), motoristas de transporte coletivo urbano (Gonçalves et al., 2018), professores de escola pública (Nogueira & Brasil, 2013), mulheres recicladoras (Coelho et al., 2016), pesquisadores (Picque-Kiraly & Ottmann, 2019); policial militar (Matos, 2012); docentes de pós-graduação (Ruza, 2017) e diretor escolar (Piolli, 2011).

É comum ainda que o reconhecimento seja citado nos resultados de pesquisa mesmo que autor não tenha intenção de estudá-lo. Nesse caso, esses artigos não aparecem nas bases de dados quando utilizamos as técnicas formais de busca disponíveis, o que requer outras estratégias para encontrá-los como consultar as referências dos artigos analisados. Alguns casos que exemplificam isso foram encontrados com: gestores bancários intermediários (Mattos et al., 2019); operadores de máquinas do Polo Industrial de Manaus (Moraes, 2010); jogadores de futebol (Andrade, 2016); coletores de lixo domiciliar (Souza, et al., 2019);

servidores públicos (Pacheco & Ferreira, 2020; Medeiros, 2016; Albuquerque et al., 2015); gestores públicos (Barretto, 2018); médicos de UPAS (Pádua, 2019); pilotos de transporte aéreo (Bayer, 2018) e catadores de materiais recicláveis (Ghizoni, 2013).

O conhecimento obtido pela análise textual de várias publicações foi categorizado em quatro eixos temáticos, compondo um retrato dos diversos aspectos do reconhecimento revelado pelas pesquisas científicas. As variáveis foram agrupadas em função da interação semântica que estabeleceram com os eixos temáticos. A figura 2 detalha estes eixos temáticos sobre o reconhecimento.

Figura 2: *Eixos Temáticos da Revisão de Literatura sobre o Reconhecimento.*

Eixos temáticos	1. Processo de concessão de reconhecimento.
	2. A prática de reconhecimento no contexto de trabalho.
	3. Reconhecimento emitido e não emitido.
	4. Fatores que favorecem ou desfavorecem o reconhecimento no contexto de trabalho.

3.1. Primeiro Eixo: Processo de Concessão de Reconhecimento

Bendassolli (2012) comenta que os critérios de reconhecimento muitas vezes confundem-se com os critérios organizacionais de eficiência e eficácia. Desse modo, o reconhecimento seria reservado para aqueles que cumprem as metas e os objetivos organizacionais, que muitas vezes são associados a um alto nível de realização ou desempenho. Por assim dizer, isso seria prejudicial para o coletivo de trabalho porque estratégias de reconhecimento baseadas em critérios de eficiência e eficácia tenderiam a diferenciar as pessoas conforme seu nível de contribuição para a organização. A oportunidade de ser reconhecido, portanto, estaria atrelada à produtividade e não ao esforço.

Em face do exposto, é relevante considerar que ninguém consegue oferecer o seu melhor sempre. Há situações em que, dependendo das condições de trabalho e de como a pessoa se sente para trabalhar, o desempenho é além do que é esperado, conforme o que se

deve fazer ou menos do que se deveria produzir. Diante disso, a avaliação do trabalho se torna um grande desafio. Na figura 3, apresentam-se alguns tópicos do processo de concessão de reconhecimento.

Figura 3: *Tópicos do Processo de Reconhecimento.*

O processo de concessão de reconhecimento	• Avaliação e julgamento do trabalho.
	• Etapas do processo de reconhecimento.
	• Critérios para as práticas de reconhecimento.
	• Características do trabalho reconhecido.
	• Falhas dos gestores em aplicar práticas de reconhecimento.

3.1.1. Avaliação e Julgamento do Trabalho

Além da discrepância existente entre o prescrito e a realidade da situação de trabalho, a maneira de trabalhar e as interações sociais têm mudado e evoluído. Devido ao desenvolvimento da tecnologia de informação e dos instrumentos de trabalho, novas tarefas têm surgido e outras perderam sua função. Com o desenvolvimento das atividades de serviços, por exemplo, os métodos de avaliação de trabalho precisaram ser modificados. Nesse sentido, a expectativa dos trabalhadores centra-se na necessidade de um julgamento ou avaliação sobre as contribuições feitas para o alcance dos objetivos organizacionais (Ferreira, 2017).

Há muitos impasses em torno da avaliação do trabalho e das contribuições do trabalhador para a organização do trabalho. Dejourns (1999) assinala que os julgamentos que avaliam o trabalho são questionados pelo nível de exigência de quem julga, pela apreciação dada ao trabalho, pelo sentimento de justiça e pelas etapas invisíveis do desenvolvimento do trabalho. Outro impasse é que a avaliação quantitativa, voltada para os resultados, penaliza os trabalhadores que se engajam na busca de solução para os problemas mais difíceis, que requerem mais tempo e energia (Dejourns, 2007).

Lazzeri e Caillé (2004) avaliam que o julgamento feito para dar reconhecimento tem o valor de um *atestado de confirmação* do valor das ações e capacidades de um indivíduo. Dessa forma, a exigência de reconhecimento é uma expectativa de confirmação de capacidades e valor por parte dos outros. Esse julgamento consiste em avaliar o valor da ação subjetiva em referência a um ofício (*metier*) e em relação às regras de trabalho estabelecidas pelo coletivo de trabalho (Dejours, 2008). Ter o trabalho avaliado torna o reconhecimento mais valioso e gratificante.

A avaliação possibilita ao trabalhador ter um retorno de informação sobre a utilidade e a qualidade do seu trabalho, mas também enseja consequências prejudiciais para a saúde dos trabalhadores. Seligmann-Silva (2011) cita que a avaliação do trabalho nem sempre é justa, sendo o reconhecimento expresso em função da adesão do trabalhador às diretrizes e às injunções organizacionais (obediência estrita e incondicional) e não em relação ao trabalho executado e ao empenho de realizar o trabalho bem-feito e fiel aos princípios éticos. Além disso, as avaliações do trabalho costumam funcionar como um instrumento de gestão para aumentar a produtividade, acarretando graves riscos de patologias decorrentes da sobrecarga de trabalho (Dejours, 2008).

3.1.2. Etapas dos Modelos de Reconhecimento de Brun e Dugas (2005), El Akremi et al. (2009) e Roche (2015)

a) O modelo de reconhecimento de Brun e Dugas (2005)

Brun e Dugas (2005) propuseram um modelo de quatro práticas de reconhecimento dos trabalhadores dependendo do objeto que se queira reconhecer: a) reconhecimento pessoal ou existencial; b) reconhecimento pelas práticas de trabalho; c) reconhecimento pelo investimento no trabalho e d) reconhecimento pelos resultados. Com essas práticas diferentes e/ou complementares, buscou-se contemplar todas as situações e etapas que constituem a

execução do trabalho. Visou-se ainda atender uma variedade de necessidades dos trabalhadores que devem ser reconhecidas: como ser humano (ser digno, livre e único) e como trabalhador (pela qualidade de sua contribuição e resultados).

Reconhecimento Pessoal ou Existencial. Reconhecimento pessoal refere-se a todos, enquanto seres humanos, que merecem ser tratados com respeito e dignidade pela qualidade de seres singulares. Valorizam-se a inteligência, capacidade, habilidades, conhecimento, necessidades e experiências dos trabalhadores (Brun & Dugas, 2008). A pessoa percebe-se reconhecida pelas outras, com as quais convive diariamente no ambiente laboral, quando: é informada sobre os objetivos e as estratégias; é consultada sobre as mudanças a serem introduzidas no seu ambiente de trabalho; é chamada a contribuir para o aprimoramento do modelo de gestão do trabalho; recebe tarefas que correspondem às suas capacidades e tem liberdade de execução de certas tarefas (Ferreira, 2008). O reconhecimento também se manifesta nos pequenos gestos produzidos diariamente nas trocas interpessoais, como cumprimentar, tratar as pessoas com respeito e justiça, mostrar interesse e apoiar o outro (Brillet et al., 2013). Assim, o reconhecimento fornece ao sujeito um lugar de existência perante os pares, o coletivo e a sociedade (Roche, 2015).

Reconhecimento das Práticas de Trabalho. O reconhecimento da prática de trabalho enfatiza a forma como o indivíduo executa sua tarefa. Diz respeito à pessoa (ou grupo) sentir-se reconhecida quanto às suas competências, conhecimento, aptidões, engenhosidade, qualidades profissionais, forma de desempenhar tarefas e resolver problemas, bem como pelas atitudes e comportamentos em relação ao trabalho que a pessoa faz (Brun & Dugas, 2005).

Essa valorização visa evidenciar a criatividade, a inovação, a melhoria contínua dos métodos de trabalho, o saber interagir com os outros (o cliente, a equipe) ou a forma como a pessoa desempenha suas funções. Algumas manifestações dessa prática são: comentários de

colegas sobre o profissionalismo com que o trabalho foi executado; prêmios de desempenho; programas de reconhecimento pela inovação; cerimônia de congratulação de uma equipe de trabalho (Brun & Dugas, 2005).

Reconhecimento do Investimento no Trabalho. O reconhecimento do investimento almeja constatar a contribuição da pessoa para o processo de trabalho. Trata-se de reconhecer o esforço desenvolvido, os riscos assumidos para cumprir a tarefa e a energia disponibilizada (Brun & Dugas, 2005). O reconhecimento não se limita ao caráter técnico da execução nem aos resultados alcançados, mas agrega esforços e investimentos para a concepção do trabalho (Dejours, 2012), que muitas vezes passam despercebidos pelos superiores (Brun & Dugas, 2008).

Na visão de Bendassolli (2012), esse tipo de reconhecimento é independente de recompensas financeiras, sendo, sobretudo, simbólico. Na interpretação de Brun e Dugas (2005), inclui-se nele a contribuição de colaboradores menos visíveis ou menos eficientes, cujas ações não têm grande impacto, mas que participam do funcionamento da organização. Além de se considerar o fracasso para atingir objetivos e metas estabelecidas, é imprescindível valorizar o sujeito pela marca pessoal que imprime na maneira de fazer seu trabalho e pelas características subjetivas que compõem sua experiência profissional. Como exemplos dessa prática são assinalados: agradecimentos verbais pelo empenho na tarefa; aplausos numa reunião de avaliação; carta personalizada enfatizando a coragem e a tenacidade na realização de uma tarefa em condições adversas; bem como a gratidão pelo tempo de serviço.

Reconhecimento dos Resultados do Trabalho. Nessa dimensão, a vivência de reconhecimento vem pela obtenção dos resultados que tem como foco o produto do trabalho executado e sua contribuição para o alcance de metas e objetivos estratégicos da organização.

Destacam-se os resultados tangíveis, efetivos, mensuráveis, observáveis e gerenciáveis do trabalho, assumindo a forma de recompensas financeiras (Bendassolli, 2012). Quando o trabalhador constata que sua contribuição está sendo valorizada pela empresa, sente-se valorizado; mas, para obter o reconhecimento, deve-se demonstrar bom desempenho e produtividade, pois tanto seus fracassos como acertos são avaliados (Brun & Dugas, 2005).

O resultado passa por um julgamento, uma apreciação e uma demonstração de gratidão pela eficácia, utilidade e qualidade do trabalho efetuado por um indivíduo ou coletivo de trabalho. Dessa forma, o reconhecimento é declarado, sobretudo, a posteriori e se manifesta de várias maneiras: reunião de avaliação do trabalho, cerimônia de congratulações pelos êxitos obtidos e carta personalizada de felicitação e prêmios (Drun & Dugas, 2005).

Brun e Dugas (2008) alertam que um enfoque exclusivamente orientado para os resultados produz riscos e efeitos negativos como desconsiderar o esforço, o investimento emocional, os riscos assumidos e a resolução de problemas que ocorrem diariamente. Também valorizar só os resultados é fomentar o ciúme e a competição entre os pares. Diante disso, Ferreira (2008) assinala que iniciativas de “reconhecimento por resultados” não devem ser tratadas de modo isolado, mas planejadas em combinação com outras formas de reconhecimento no trabalho.

b) O Modelo de Reconhecimento de El Akremi et al. (2009)

El Akremi et al. (2009) constataram que o reconhecimento é um processo composto por três etapas: reconhecer é primeiro identificar o indivíduo/seu trabalho, depois atestar seu valor e, por fim, recompensá-lo. A primeira etapa foi nomeada de **reconhecimento identificação**, que consiste em distinguir o indivíduo e seu trabalho. É uma etapa realizada pelo olhar e pela escuta, visando refletir visibilidade ou diferenciação do trabalho de outros.

O **reconhecimento-certificação** é o reconhecimento do valor do indivíduo no trabalho e traduz-se no respeito à pessoa pelo esforço e utilidade do trabalho (trata-se de valorizar as competências profissionais e pessoais do trabalhador). O respeito está fortemente imbricado na percepção de justiça dentro das organizações. Sentir-se respeitado é aceitar o valor pessoal; é perceber o merecimento de ser tratado com justiça e equidade, assim como o potencial para ensinar os outros. A utilidade do trabalho costuma ser demonstrada pelas habilidades profissionais do trabalhador que o leva a alcançar o resultado esperado pela instituição. É imprescindível, portanto, que o profissional não seja reconhecido apenas pela funcionalidade, sem o valor como ser humano.

O **reconhecimento-gratidão** se traduz nas recompensas oferecidas ao indivíduo pelas suas contribuições (promoções, agradecimentos públicos etc.), que assume várias formas monetárias ou não monetárias. A conclusão do processo de reconhecimento é a concessão de prêmios, homenagens, certificados pela contribuição representativa para a instituição, que por considerar-se responsável, desenvolve um sentimento de dívida, de obrigação a retribuir, de gratidão.

c) O Modelo de Roche (2015)

Roche (2015), espelhando-se no trabalho de Honneth (2003), estabeleceu modalidades de reconhecimento adaptadas às ciências de gestão: reconhecimento-relação, reconhecimento-recompensa e reconhecimento-realização. Pretendeu-se distinguir o reconhecimento do trabalhador (relacionamento) do reconhecimento advindo de resultados e finalidade (recompensa e realização).

O **reconhecimento-relação** é centrado no indivíduo e diz respeito à valorização dele nos planos físico, mental, social e nas suas competências e capacidades. Proporciona ao indivíduo a confirmação de sua existência por meio de relações interindividuais afetivas. Por

exemplo, gestos, olhares e palavras dirigidos ao indivíduo, mas também quando se está atento às condições de trabalho como adequação de horários, ajuda mútua, equipamentos, prestação de boas informações. É o reconhecimento de existência.

O **reconhecimento-recompensa** é mobilizado na relação do indivíduo com o grupo. Trata-se de uma valorização externa do trabalho, ou seja, das ações do indivíduo por meio da valorização de seus resultados em relação ao grupo e aos membros do grupo. Proporciona ao indivíduo a confirmação de sua existência por meio de práticas padronizadas e objetos como salário, bônus, promoção, título, benefícios etc., que são percebidos positivamente quando são dados a ele. Esse tipo de reconhecimento apresenta-se numa estrutura normativa hierárquica ligada aos estatutos e ao valor simbólico atribuído aos elementos materiais e imateriais no quadro de um grupo social considerado. Muitas vezes, aparece associado à valorização do trabalho do indivíduo por meio da entrega de alguma forma de recompensa pelo grupo ou por um representante do grupo, geralmente em relação a um resultado. A atribuição de promoções, novas responsabilidades (sobre pessoas, atividades, projetos), títulos, aumento de salários ou benefícios em espécie, presentes, bônus, acesso a subgrupos socialmente valorizados (conselho de administração, por exemplo) representam ilustrações desta forma de recompensa.

O **reconhecimento-realização** é centrado na finalidade do trabalho e proporciona ao indivíduo a confirmação da sua existência por meio da consciência da sua utilidade social que dá sentido ao seu trabalho e à sua existência com possibilidades de criar e evoluir. A criação ou realização de um objeto ou serviço considerado de qualidade, o reconhecimento de uma ideia, a referência à utilidade social do indivíduo mencionado por outros são exemplos desta forma de reconhecimento.

3.1.3. Critérios para as Práticas de Reconhecimento

Brun e Dugas (2005) sugerem algumas recomendações para quem visa a oferecer reconhecimento e para que ele seja mais eficaz e aceito pelos trabalhadores. Os critérios para ofertar reconhecimento são aplicados aos vários tipos de reconhecimento; mas, em especial, ao formal, em que a instituição seleciona aqueles que se destacaram pelo trabalho com distinção em relação aos demais trabalhadores.

Sinceridade. A expressão de gratidão deve ser autêntica e sincera. Laval (2011) considera que a autenticidade na atribuição do reconhecimento é determinante, pois para ter credibilidade, um gestor deve mostrar sinceridade ao observar o sucesso de seus subordinados. Os gestores precisam ser capazes de conhecer as habilidades dos trabalhadores para que eles não considerem o reconhecimento como lisonja ou manipulação.

Reatividade. O reconhecimento deve ser manifestado o mais rápido possível após o ato, o resultado ou a conduta de trabalho que se queira salientar, uma vez que manifestado em curto prazo tem maior efeito sobre a pessoa a quem se destina (Brun & Dugas, 2005). Laval (2011) também recomenda a agilidade na emissão do reconhecimento para que ele não pareça fictício ou fora de contexto. Observa-se, no entanto, o reconhecimento institucional ocorrer muito tempo depois do trabalho executado.

Como exceção dessa sugestão, Nogueira e Brasil (2013) constataram, por meio dos resultados de pesquisa, que nem sempre o reconhecimento é imediato. O reconhecimento dos alunos em relação ao trabalho do professor também acontece na posterioridade. Ex-alunos só reconhecem o trabalho do professor depois de muitos anos que ele foi concluído. Apesar disso, esse reconhecimento traz para o professor um valor positivo do seu trabalho. Trata-se do entendimento de que, no momento, o movimento interno de aprendizagem está em processo de elaboração e que ele se consolida posteriormente.

Proximidade hierárquica. A proximidade entre os indivíduos no desempenho de suas atividades tem um papel relevante na promoção do reconhecimento, que será mais eficaz e fecundo quando exteriorizado por um supervisor próximo, com quem se tem contato. O reconhecimento parecerá ser mais autêntico quando enunciado por uma pessoa que conhece bem o ofício, e não por um superior distante. Não obstante, o reconhecimento de uma pessoa ocupando um nível hierárquico muito mais alto é um grande motivo de orgulho.

Variabilidade. Brun e Dugas (2005) aconselham a diversificação das formas e práticas de reconhecimento. Embora existam várias modalidades de retribuição, é preciso equilibrar as formas de manifestação do reconhecimento e reinventá-las, pois as expectativas dos trabalhadores evoluem com as mudanças organizacionais. Laval (2011) considera que o reconhecimento deva ser baseado em uma mistura sutil de vários tipos de reconhecimento e práticas com diferentes níveis de eficácia e frequência, dependendo da cultura do país ou organização e das expectativas dos trabalhadores.

Personalização. Brun e Dugas (2005) sugerem que o reconhecimento deva ser concedido sob medida, ou seja, ajustado às características dos indivíduos e dos grupos. Roche (2015) reforça que se deve reconhecer a singularidade, o valor do trabalho e as habilidades do indivíduo. Os gestores devem ser capazes de justificar a concessão diferenciada de recompensas (St-Onge et al., 2005), uma vez que existem poucas práticas universais de reconhecimento (Brun & Dugas, 2005).

Legitimidade. As fontes de reconhecimento devem ser significativas e confiáveis aos olhos da pessoa que o recebe. O reconhecimento deve ser direcionado a quem realmente merece. Trata-se da percepção de justiça que Fall (2014) demonstrou estar relacionada ao sentimento de reconhecimento no trabalho.

A justiça organizacional é uma condição para a efetividade do reconhecimento. Ndinga (2020), em sua pesquisa com gestores públicos, informa que os servidores públicos desejam que haja algum equilíbrio ou justiça entre os esforços e as recompensas. O sentimento de injustiça se manifesta de diversas formas no contexto de trabalho: quando a remuneração é inferior ao que o trabalhador deveria receber pelo empenho no trabalho; quando a carga horária é superior e incompatível com as leis trabalhistas; quando as condições de trabalho são precárias e trazem danos à saúde; bem como quando não há reconhecimento do trabalho exercido. Os resultados confirmaram ainda a preponderância do papel gerencial para possibilitar a percepção de justiça no local de trabalho, que por sua vez, é central para determinar a prática de reconhecimento.

Especificidade. O reconhecimento deve ser compatível com a ação praticada para não parecer falso ou superficial. O reconhecimento deve ser expresso de modo explícito, direto e preciso, evidenciando uma realização, esforço ou acontecimento particular. St-Onge et al. (2005) acentuam que os trabalhadores devem perceber claramente a ligação entre seus esforços e as recompensas obtidas (reconhecimento). Isso para evitar conflitos entre as formas de reconhecimento a serem concedidas e a interpretação quanto ao valor das capacidades humanas que devem ser reconhecidas (Lazzeri & Caillé, 2004).

Coerência. As práticas de reconhecimento devem estar aliadas aos objetivos e prioridades da organização. Ademais, as palavras e discursos dos membros da organização devem ser consistentes com suas ações e medidas adotadas. St-Onge et al. (2005) perceberam que a concessão de recompensas depende do cumprimento de objetivos estabelecidos em conjunto com os trabalhadores.

3.1.4. Características do Trabalho Reconhecido

O reconhecimento é concedido para recompensar a contribuição dos trabalhadores para a organização (Brun & Dugas, 2008). Montani et al. (2017) propõem que as ações que visam recompensar os trabalhadores incluam os resultados do trabalho, o reconhecimento das experiências, as qualificações, o envolvimento em projetos de trabalho, as ideias, a inovação, o tempo investido no trabalho e a perseverança na execução de tarefas difíceis. Apesar disso, em alguns contextos, apenas os resultados são valorizados, como na pesquisa de Picque-Kiraly e Ottmann (2019) que constataram que os pesquisadores públicos e privados recebiam reconhecimento pelos resultados produzidos (publicações) e não pelo esforço e compromisso.

O reconhecimento é proveniente do trabalho, que carece ser certificado e conhecido em suas especificidades relacionadas à atuação profissional. Nesse sentido, costumam ser reconhecidos: o trabalho executado e o resultado (St-Onge et al., 2005); os comportamentos que a organização valoriza (Brun & Dugas, 2008; Long & Shields, 2010; Ndinga, 2020); o saber lidar com as pessoas (Brun & Dugas, 2005; Dejours, 2007; Nogueira & Brasil, 2013); a responsabilidade (Nogueira & Brasil, 2013); a resolução de problemas (Brun & Dugas, 2005; Mattos et al., 2019); o desempenho (Brun & Dugas, 2008; Ndinga, 2020; St-Onge et al., 2005); os riscos assumidos, as adaptações e a originalidade (Gernet & Dejours, 2011); a assiduidade e a pontualidade (Ndinga, 2020); a inovação (Brun & Dugas, 2005; Montani et al., 2017); as ações transformadoras do ambiente de trabalho (Linhares & Siqueira, 2014); o engajamento, o comprometimento, a competência, a capacidade, o conhecimento, a aptidão, a engenhosidade, a dedicação, a criatividade, a colaboração, a confiança, a solidariedade, o apoio e o trabalho em equipe (Brun & Dugas, 2005, 2008); a perseverança na execução de tarefas difíceis, o tempo investido no trabalho, as ideias, o conhecimento adquirido pelas experiências, a qualificação profissional, o envolvimento em projetos de trabalho, a iniciativa e o interesse (Montani et al., 2017); os esforços individuais e coletivos que gerentes e

trabalhadores fazem para cumprir as tarefas cada vez mais complexas (Brun & Dugas, 2005, 2008; Long & Shields, 2010).

A pesquisa de Ndinga (2020) tentou identificar as contribuições esperadas dos funcionários públicos e as expectativas em termos de valorização dessas contribuições (recompensas). Identificou-se que os gestores públicos esperavam que os trabalhadores fizessem contribuições em relação a atitudes e comportamentos desejados na situação de trabalho. Em síntese, os gestores esperam que: os trabalhadores tenham presença regular no local de trabalho (assiduidade); comecem a trabalhar na hora indicada e respeitem o horário de trabalho (pontualidade); que a presença no trabalho seja útil, que façam um trabalho de qualidade, que tenham iniciativa e competência para o cargo (desempenho individual); que tenham boas relações sociais, respeito pela hierarquia e pelos colegas (traço de personalidade). Quanto à valorização, Ndinga (2020) observou que os gestores consideram que o trabalho valorizado é aquele que apresenta os seguintes critérios: cumprimento dos objetivos, valorização da hierarquia, equidade na remuneração (equilíbrio entre o trabalho fornecido e as recompensas); condições de trabalho adequadas; utilidade do trabalho; remuneração que permita a satisfação de necessidades básicas e apreciação pelos usuários.

Nesse contexto, considera-se importante registrar o reconhecimento pelas relações sociais. Dejours (2007) postula que trabalhar é também estabelecer relações com outras pessoas e não apenas executar uma atividade, pois mesmo aqueles que trabalham em espaços isolados, estão trabalhando e/ou produzindo para alguém. Devido ao engajamento individual, algumas pesquisas (Brun & Dugas, 2005; Nogueira & Brasil, 2013) revelam que o reconhecimento não se limita apenas a atividade realizada, mas se estende a outras qualidades, como a capacidade de interagir com os colegas de trabalho, de manifestar solidariedade e de ajudar além da obrigação, do dever e da responsabilidade. Essa habilidade no trato pessoal é vista como criatividade e característica pessoal do trabalhador, que se

esforça para construir boas relações interpessoais. Por ir além da situação de trabalho, o reconhecimento é enunciado por esse atributo, que é diferenciador da forma de trabalhar e que merece ser recompensado.

3.1.5. Falhas dos Gestores em Aplicar Práticas de Reconhecimento

Na área de gestão de pessoas, o estudo do reconhecimento tem crescido devido à comprovação dos seus efeitos benéficos no desempenho dos trabalhadores (Ndinga, 2020). Brun e Dugas (2005, 2008) veem o reconhecimento dos trabalhadores como uma questão de gestão organizacional que, Ferreira (2008) considera ser crucial para facilitar ou dificultar as práticas de reconhecimento no trabalho. Mas, apesar da estreita relação entre gestão do trabalho e reconhecimento, ainda há um distanciamento entre a necessidade de reconhecimento dos trabalhadores e as práticas de gestão desenvolvidas no ambiente de trabalho (Brillet et al., 2013; Brun & Dugas, 2005; Laval, 2011; St-Onge et al., 2005).

O reconhecimento proveniente do superior hierárquico é o que mais impacta na motivação dos trabalhadores, que ficarão mais dispostos a investir seus esforços na execução das tarefas e na melhoria de seu trabalho (Fall, 2011; Montani et al., 2017). Ao serem reconhecidos, os trabalhadores têm uma impressão favorável de seus superiores e colegas e ficam motivados a se superar no trabalho (Fall, 2011). Contudo, os gestores nem sempre se preocupam com as formas de reconhecer os trabalhadores. Um empecilho para a conquista do reconhecimento ocorre quando a instituição não investe em ações de reconhecimento e falha no apoio de ações que possam promovê-lo. Muitas práticas de gestão não contribuem para o reconhecimento, como as que só consideram os resultados ou geram competição entre os trabalhadores (Ferreira, 2008; Traesel & Merlo, 2014).

As resistências hierárquicas são obstáculos que impedem a expressão de reconhecimento, já que os gestores têm dificuldade em reconhecer as falhas do trabalho

prescrito e a contribuição dos trabalhadores para que o processo de trabalho funcione (Dejours, 2012). Ferreira (2008) salienta o despreparo profissional da chefia para lidar com o reconhecimento devido à falta de investimento da própria organização. A negligência dos gestores da importância do reconhecimento impacta negativamente no ambiente de trabalho e acaba prejudicando o crescimento profissional e a autonomia dos trabalhadores.

Brun e Dugas (2005) e Laval (2011) pressupõem que os fatores relacionados aos gestores que comprometem a eficácia das políticas de reconhecimento no trabalho sejam: o medo de perder o poder e de expressar sentimentos; a falta de conhecimento dos outros e do trabalho realizado; a percepção de que o reconhecimento é um exercício pouco masculino, assimilado à bajulação, sedução ou manipulação; a ausência de treinamento gerencial para adquirir habilidades de reconhecimento (Brun & Dugas, 2005); a inexistência de tempo para reconhecer os trabalhadores e não ter interesse no reconhecimento; o medo de criar expectativas irrealistas ou de não poder conceder reconhecimento suficiente para atender às expectativas dos trabalhadores; o medo de alimentar percepções de injustiça, ciúme e um clima de competição e rivalidade; as dificuldades dos gerentes em interagir com as pessoas (comunicação interpessoal); o desejo de ser justo que impede de reconhecer o trabalho (Laval, 2011). Portanto, é preciso se atentar que, nesses casos, o reconhecimento se encontra ameaçado por quem deveria defendê-lo.

Na visão de Laval (2011), há a necessidade de se treinar e aumentar a consciência dos gestores nas relações interpessoais e inteligência emocional. As ações de formação e sensibilização mostram que o uso inteligente de suas emoções tem o efeito de melhorar o clima dentro de sua equipe, a cooperação de seus membros, o que contribui significativamente para o desempenho da organização.

Laval (2011) conduziu uma pesquisa com gerentes franceses, de Quebec, anglo-canadenses e americanos. Verificou que a maioria das organizações não percebe a

importância do reconhecimento para o desempenho dos trabalhadores e como fonte de bem-estar. Os gerentes devem se afastar da abordagem punitiva que alimenta um clima de desconfiança, reduz o comprometimento e aumenta a negligência no trabalho. O gerente não deve se concentrar nos problemas, mas enfatizar o que está funcionando bem. Em vez de controle e sanção é preferível capacitar os funcionários.

St-Onge et al. (2005) observaram que os gerentes praticavam mais controle e punição do que reconhecimento porque consideravam o controle mais eficaz na mudança de comportamento ou resultados em curto prazo. Não obstante, as abordagens de gerenciamento baseadas em controle, dominação e subordinação estão na contramão do reconhecimento. O reconhecimento é menos frequente porque requer mais habilidades de supervisão e habilidades emocionais do que a habilidade de controle (Laval, 2011).

O reconhecimento visa constatar o valor e as qualidades do trabalho desenvolvido. Percebe-se, no entanto, que as instituições lutam para defender seus interesses e que os gestores veem os subordinados apenas como um recurso estratégico para atingir seus objetivos, negando-lhes o reconhecimento justo (Orejuela, 2014). Honneth (2003) menciona que esse processo de reificação (tratar a pessoa humana como simples objeto) é uma forma de reconhecimento negligenciado ou negado.

Conceder reconhecimento ao trabalhador significa apreciar a originalidade, a diferenciação e o estilo próprio de trabalhar. Importa como o trabalhador executa suas tarefas (inovação, criatividade, inteligência, conhecimento, habilidades, experiência), a capacidade de produzir (investimento, empenho, esforço, dedicação), o modo como trabalha (com satisfação, motivação, comprometimento) e como se relaciona com as pessoas (cordialidade, solidariedade, cooperação, confiança).

Embora as organizações não costumem diferenciar recompensas e reconhecimento, a literatura faz uma distinção entre os conceitos “reconhecimento”, “incentivos” e

“recompensa”. Para a área da Administração, por exemplo, o incentivo e a recompensa são obtidos em decorrência do alcance de metas ou objetivos definidos antecipadamente à execução. O reconhecimento não é oferecido antecipadamente, mas enunciado após o desempenho ou resultado alcançado (Long & Shields, 2010). Nessa tese, porém, não se faz essa distinção e serão adotados os termos como sinônimos conforme utilizados por St-Onge et al. (2005).

3.2. Segundo Eixo: A Prática de Reconhecimento no Contexto de Trabalho

Descrevem-se, neste eixo, as formas de reconhecimento no contexto de trabalho, que frequentemente são associadas a termos como retribuição, compensação, contrapartida, gratidão e premiação. Para que haja um reconhecimento de qualidade, devem-se considerar as especificidades do trabalho, as formas de reconhecimento e as fontes relacionadas às atividades desenvolvidas. Devido à natureza polissêmica do conceito (Fall, 2015), as demonstrações de reconhecimento são referidas em múltiplos termos na literatura científica: “manifestações”, “formas”, “comportamentos”, “práticas”, “indicadores” de reconhecimento entre outras.

Figura 4: *A Prática de Reconhecimento no Contexto de Trabalho.*

Prática de reconhecimento no contexto de trabalho	• Formas de reconhecimento.
	• Tipologias das práticas de reconhecimento.
	• As fontes de reconhecimento.

3.2.1. Formas de Reconhecimento

As práticas de reconhecimento são usadas para recompensar a contribuição dos trabalhadores para a organização, para motivá-los, para atraí-los e retê-los (Brun & Dugas, 2005, 2008; St-Onge et al., 2005). Observa-se que os trabalhadores compreendem como reconhecimento uma diversidade de práticas, algumas são comuns; outras, específicas de cada categoria profissional. As particularidades ocorrem porque a organização do trabalho de

cada atividade difere em relação a aspectos como divisão e conteúdo das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho. Diante disso, convém elucidar quais são as formas de expressão de reconhecimento existentes nas organizações e salientar que os trabalhadores as conheçam para se sentirem reconhecidos, valorizados e pertencentes à instituição.

No contexto laboral, a excelência de um trabalho é reconhecida por meio de um simples obrigado até a conquista de símbolos honorários como troféus, prêmios, títulos honorários ou placas como menção honrosa em nível institucional. Brun e Dugas (2008) observaram que, para o destinatário, o reconhecimento tem valor simbólico, emocional, prático ou financeiro. Exemplificam as práticas de reconhecimento os aspectos materiais (salários, bônus, benefícios, promoção, gratificações, prêmios) e simbólicos (elogios, agradecimento, aprovação, consideração, referência, prestígio, gestos, admiração, estima). Long e Shields (2010) acrescentaram a isso que o reconhecimento também tem um valor informativo (o *feedback* sobre o desempenho).

No contexto de trabalho, há diversas circunstâncias que são compreendidas, percebidas e sentidas como manifestação de reconhecimento. Os trabalhadores costumam sentir-se reconhecidos: pela remuneração (Mattos et al., 2019; Piolli, 2011); benefícios e plano de carreira (Piolli, 2011); qualidade intelectual, ser consultado pelos colegas, colaborar para o bom funcionamento da instituição, dar conta de realizar seu trabalho, postura profissional, forma como conduz o trabalho (Ruza, 2017); elogio (Souza et al., 2019; Gonçalves et al., 2018); serviço diferenciado, fazer distintos tipos de atividades, pela postura e uniforme (Castro & Merlo, 2011); utilidade da sua atividade (Barretto, 2018; Coelho, 2014; Dejourns, 1999; El Akremi et al., 2009; Martins et al., 2017; Matos 2012; Santos & Ferreira, 2014); visibilidade, ser lembrado pelo nome, ser solicitado pelos bons serviços prestados (Martins et al., 2017); apoio social, cooperação e solidariedade (Fall, 2015; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019; Souza et al., 2019); gratidão, cordialidade (Souza et al., 2019; St-

Onge et al., 2005; Traesel & Merlo, 2009); competências, habilidades e conhecimentos adquiridos (Picque-Kiraly & Ottmann, 2019); exercer um serviço público de qualidade (Brillet & Capdevielle, 2017); sentir-se compensado por prestar um serviço útil à instituição e à comunidade (Castro & Merlo, 2011; Ferreira, 2017; Giraldo, Congote & Orejuela, 2020; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019); ser tratado com respeito, cordialidade e dignidade (Moraes, 2010; Souza et al., 2019); assumir função de chefia ou cargo comissionado (Albuquerque et al., 2015; Mattos et al., 2019; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019; Traesel & Merlo, 2009); ser tratado com receptividade no contato com a população, pelos resultados significativos e pela qualidade do trabalho (Peixoto & Amazarray, 2022).

Diante das diversas formas de reconhecimento, sobressaem-se o elogio, o *feedback* e a gratidão. O elogio, citado em diversas pesquisas, é interpretado por Ferreira (2017) como uma expressão de admiração (aprovação, louvor, enaltecimento) do trabalho realizado. O *feedback* é o reconhecimento da prática de trabalho, ou seja, a valorização da forma como o indivíduo faz seu trabalho (Brun & Dugas, 2005). O *feedback* fornece informações essenciais que ajudam os trabalhadores avaliarem o valor de seu trabalho para a organização, impulsionando a motivação (St-Onge et al., 2005). Já a ausência de *feedback* atrapalha a dinâmica do reconhecimento que exige um julgamento do trabalho executado.

A gratidão é expressa por meio da adoção de vários comportamentos que demonstram apreço pela contribuição de uma pessoa. São formas de demonstrar gratidão: estar à disposição para ajudar as pessoas e apoiá-las quando haja solicitação; descobrir o que estão passando ou prestar atenção; pedir a opinião delas sobre um projeto e envolvê-las nele; delegar-lhes a apresentação de um documento durante uma reunião; acolhê-las com um sorriso; demonstrar prazer em trabalhar com elas; mostrar-lhes empatia ou preocupação; agir como um mentor delas e tratá-las com respeito (St-Onge et al., 2005).

Brun e Dugas (2005) acentuam que não basta que o indivíduo seja pago, ele deve ser reconhecido de outras formas. Recomenda-se que se deva usar a inteligência para conceder o reconhecimento apropriadamente, uma vez que as pessoas são diferentes e as formas de retribuição são variadas. Compreende-se que estão contidas, no reconhecimento, as expressões de estima, admiração e respeito, além da aceitação da necessidade do trabalhador de aprovação social, *status*, prestígio, consideração e apreciação. Diante disso, o modo de oferecer o reconhecimento é essencial para que os objetivos sejam alcançados.

3.2.2. Tipologias das Práticas de Reconhecimento

A contrapartida resultante do exercício da atividade profissional se manifesta em várias dimensões: de modo regular ou pontual, formal ou informal, individual ou coletivo, privado ou público, monetário ou não monetário, verbal ou não verbal, intrínseco ou extrínseco, material ou imaterial, regular ou ocasional (Brun & Dugas, 2005; El Akremi et al., 2009; St-Onge et al., 2005).

Reconhecimento Material e Simbólico. Brillet et al. (2013) postulam que o reconhecimento é um conceito multidimensional cujas dimensões giram em torno dos recursos financeiros e não financeiros concedidos. As duas dimensões material e simbólica são as formas de compensação mais abordadas na literatura. Em relação à capacidade de influenciar positivamente o desempenho dos trabalhadores, alguns autores apoiam a forma material (Ndinga, 2020; St-Onge et al., 2005) e outros, a forma simbólica (Brillet et al., 2013; Dejours, 2012; Fall, 2015; Laval, 2011). Embora opostas por natureza, as formas de reconhecimento material e simbólico podem ser complementares.

Muitas empresas recorrem às formas de reconhecimento em pecúnia para influenciar positivamente o desempenho dos funcionários (Long & Shields, 2010). No entanto, persistem na literatura científica questões sobre a eficácia da compensação financeira como forma de

reconhecimento do trabalho. Laval (2011) defende que o reconhecimento material, embora desempenhe um papel importante para garantir que as políticas de remuneração sejam competitivas no mercado, não é a principal alavanca para a motivação e o comprometimento dos funcionários. Fall (2015) considera que o reconhecimento vai muito além da noção de remuneração, sendo incorporado por várias dimensões. Nessa linha, Brillet e Capdevielle (2017) respaldam que os elementos materiais por si só não são suficientes para caracterizar as necessidades e expectativas em termos de reconhecimento, o que iria contra a ideia aceita de que se entraria na função pública pelo salário e benefícios materiais associados.

Montani et al. (2017) presumem que as recompensas não monetárias, como o reconhecimento, são o tipo de retribuição mais facilmente acessível aos gestores por incentivar os trabalhadores sem custo financeiro. O reconhecimento simbólico, apesar de ser intangível, é inestimável em seu valor. Dejours (2012) compreende que é a dimensão simbólica do reconhecimento que mobiliza os trabalhadores. Similar aos estudos de Brillet et al. (2013), os meios não financeiros são mais eficazes em termos de reconhecimento do que os meios financeiros. As práticas de reconhecimento simbólico são as que melhor predizem a satisfação sentida no desempenho da tarefa (Brillet et al., 2013) e ajudam a aumentar o prazer sentido na efetivação de uma tarefa (Fall, 2011). Também aumentam o interesse do trabalhador em executá-la (Fall, 2011) e a importância que ele atribui a ela (Fall, 2011; Brillet et al., 2013).

Long e Shields (2010) definem o reconhecimento como a *atribuição de recompensas* pessoais não monetárias para reforçar os comportamentos desejados exibidos por um indivíduo. Eles conduziram uma pesquisa sobre o reconhecimento como prática de gestão e apresentaram evidências convincentes de que as organizações estão incorporando cada vez mais o reconhecimento simbólico em seus sistemas de gestão. Também analisaram se o reconhecimento não monetário substituíria o reconhecimento material. Os resultados indicaram

que os programas não monetários eram comuns nos dois países pesquisados (Austrália e Canadá), mas não substituíam as recompensas financeiras. No lugar da substituição, os programas se complementavam, uma vez que perceberam que as recompensas simbólicas aumentam os efeitos já positivos dos programas de reconhecimento baseados em pecúnia.

St-Onge et al. (2005) consideram que o aspecto monetário faz parte das práticas de reconhecimento e engloba recompensas destinadas a instigar determinado comportamento. A remuneração variável (por exemplo, pagamento por mérito, participação nos lucros, participação acionária) serve para reconhecer as contribuições individuais ou coletivas, seja por meio de aumentos salariais ou planos de remuneração em grupo. No estudo de Ndinga (2020), houve a preferência dos respondentes por retribuições financeiras que permitiam a satisfação das necessidades primárias, contrariando as conclusões da literatura que apontam a superioridade das recompensas não financeiras.

Em sua pesquisa com operadores de máquinas do Polo Industrial de Manaus, Moraes (2010) comenta que o reconhecimento simbólico (elogio) foi citado como necessário, mas não como suficiente. Na perspectiva dos funcionários entrevistados, o reconhecimento deveria vir por meio de maiores salários. Como exemplo disso, cita-se a seguinte verbalização: "... elogio não enche barriga" [sic]. (p. 322). Percebe-se que quando o poder aquisitivo do trabalhador é suficiente para suprir suas necessidades básicas, ele irá buscar o reconhecimento simbólico. Caso contrário, o reconhecimento material será o pretendido. Ressalta-se ainda que, às vezes, como no exemplo retratado, as verbalizações dos participantes de pesquisas não seguem o modelo teórico adotado pelos autores como, no caso, a psicodinâmica do trabalho, que parte da premissa de que o reconhecimento simbólico seja o preferido.

Reconhecimento Individual e Coletivo. Existem vantagens e desvantagens do reconhecimento manifestado de modo individual ou coletivo. Alguns autores defendem as

vantagens do reconhecimento individual (Brillet et al., 2013; Laval, 2011), outros preferem o reconhecimento coletivo (Roche, 2015) e aqueles que aconselham as duas formas (Long & Shields, 2010). Logo, as práticas de reconhecimento devem ser bem estruturadas para evitar consequências não intencionais ou adversas para os trabalhadores e para a organização.

Brillet et al. (2013) comentam que o reconhecimento coletivo do trabalho é importante, mas que os gerentes sentem cada vez mais a necessidade do reconhecimento individual. Isso acontece porque todos desejam sentir que suas características individuais, expectativas e especificidades são levadas em consideração e que são úteis para a organização. Reforçando esse pensamento, Laval (2011) sugere que o gerente deva resistir à tentação de reconhecer a todos da mesma forma. Na verdade, isso seria o mesmo que não reconhecer ninguém. Se ele evitar reconhecer os esforços despendidos por medo de despertar ciúme ou disputa dentro de uma equipe, isso levará a um sentimento de injustiça entre os funcionários, culminando em comportamentos menos eficazes.

Em seu estudo, Roche (2015) observou que as práticas de reconhecimento geram resultados no nível individual, mas são contraproducentes no nível do grupo. Ele verificou que a entrega de um bônus (intenção positiva) estimularia quem o recebe (percepção positiva) na empresa de segurança, mas que outros funcionários o perceberiam como uma injustiça (percepção negativa do ciúme), o que afetaria a cooperação com essa pessoa, bem como o envolvimento subsequente. No nível individual, o reconhecimento seria positivo, mas destruiria o desempenho gerado por outros indivíduos e, portanto, prejudicaria o desempenho do grupo como um todo.

Long e Shields (2010), para verificar se as práticas de recompensas e compensações transmitidas individualmente ou em grupo faziam diferença nos resultados, estudaram os programas de reconhecimento de funcionários australianos e canadenses que buscavam a

motivação dos funcionários. Concluíram que as empresas devem adotar programas combinados que reconhecem os funcionários individualmente e em grupo.

Reconhecimento Formal e Informal. O reconhecimento formal é manifestado por meio de programas institucionais de reconhecimento (Brun & Dugas, 2005) e reservado para apenas uma parcela dos trabalhadores. A retribuição formal visa fazer a distinção na contribuição do trabalhador, devido a isso, costuma seguir normas e critérios claramente definidos para a designação dos homenageados. Incluem-se o reconhecimento por antiguidade, desempenho superior e excepcional, vendas, sugestões (St-Onge et al., 2005); reuniões de avaliação de desempenho, cerimônias de homenagem e bônus (Brun & Dugas, 2005); símbolos honorários tangíveis para reconhecer a excelência por meio de troféus, prêmios, placas ou aposentadoria (St-Onge et al., 2005).

O reconhecimento informal não é preso a cumprimento de critérios. As práticas de reconhecimento informal (diária e regular) documentadas na literatura podem ser intangíveis, autênticas, imediatas e espontâneas. São as que mais acontecem no ambiente laboral, sendo expressas por qualquer pessoa como demonstração de aprovação, gratidão, consideração, estima e apreço por um trabalho bem-feito. Também ocorrem por meio de comportamentos respeitosos como um olhar expressando consideração, reações de empatia, justificativa em decisões negativas que afetam os outros, consulta a outros para decisões, fornecer um feedback etc. (El Akremi et al., 2009). St-Onge et al. (2005) presumem ser possível que qualquer pessoa expresse gratidão às pessoas merecedoras com gestos informais e espontâneos como indo vê-las, telefonando, enviando um bilhete ou um e-mail para dizer “parabéns”, “obrigado”, "bom trabalho", ou ainda, expressando atenção pessoal, aprovação ou apreço por um trabalho bem-feito.

Reconhecimento Verbal e Não Verbal. O reconhecimento verbal é comum em qualquer local de trabalho em virtude dos benefícios e aplicabilidade (Long & Shields,

2010). O reconhecimento transmitido verbalmente se expressa por atribuição de valor emocional e significativo ao trabalho concluído (St-Onge et al., 2005). O reconhecimento verbal é enunciado por meio de elogios, apreciações, *feedback*, palavra de incentivo (muito obrigado; ficou ótimo o que você fez). Os *feedbacks* se referem a todos os comentários positivos relacionados às habilidades do indivíduo, bem como ao seu desempenho (St-Onge et al., 2005).

O reconhecimento não verbal é expresso por gestos (*joinha*), olhares, palmas, postura e entonação. Exemplificando isso, no estudo de Moraes (2010), os operadores de máquinas do Polo Industrial de Manaus identificaram a forma de tratamento cordial e com atenção dos superiores como manifestação de reconhecimento.

Reconhecimento Público e Privado. As concessões de valorização ocorrem tanto no espaço público como no ambiente privado (Lazzeri & Caillé, 2004). El Akremi et al. (2009) consideram que os agradecimentos procedentes do trabalho são mais gratificantes quando recebidos em público, nomeando esse momento como o “ápice do reconhecimento”. Nesse sentido, o reconhecimento face a face não teria o impacto do reconhecimento testemunhado por um público significativo para quem o recebe.

O reconhecimento público ocorre por meio de cerimônias de reconhecimento. Pode-se parabenizar um trabalhador na frente de seus colegas ou durante uma reunião para destacar seu desempenho; pode-se anexar ao arquivo do funcionário uma carta de reconhecimento; pode-se dar destaque ao trabalhador no jornal ou quadro de avisos da organização entre outros (St-Onge et al., 2005).

As práticas de reconhecimento são expressas por meio da interação social existente no contexto de trabalho (Roche, 2015). O reconhecimento, designado por termos como valorização, retribuição, validação, confirmação, compensação, gratidão, admiração, apreciação, prestígio, vem de uma variedade de fontes, sejam superiores imediatos,

superiores hierárquicos, colegas, subordinados, clientes internos e externos. Apesar da variedade de fontes, Caillé (2008) constatou que o reconhecimento só tem sentido e alcança seus objetivos se for dado por quem se espera ser reconhecido.

3.2.3. As Fontes de Reconhecimento

Brun e Dugas (2008) observaram que o reconhecimento no trabalho se manifesta em diferentes níveis de interação social no contexto organizacional: nos níveis organizacional, vertical, horizontal, externo e social. A relevância da fonte para os trabalhadores varia em concordância com as atividades exercidas, as práticas de gestão e a situação de trabalho. A fonte que expressa o reconhecimento influencia que o reconhecimento tenha um impacto significativo ou não sobre quem o recebe.

O trabalho requer julgamentos que são pronunciados por pessoas com as quais o indivíduo interage em seu trabalho. Na visão de Orejuela (2014), o sujeito carece constantemente do testemunho dos chefes, colegas ou clientes para que possa tirar a dúvida sobre se o que fez valeu à pena. Dessa forma, encontra-se, na literatura, como principais fontes de reconhecimento: gestores (Fall, 2014; Laval, 2011), pares (Picque-Kiraly & Ottmann, 2019; Souza et al., 2019) e usuários (Andrade, 2016; Mattos et al., 2019; Ruza, 2017; Traesel & Merlo, 2009).

Nível Institucional ou Macro. O reconhecimento institucional ou organizacional é aquele que se manifesta entre a organização e seus trabalhadores. Refere-se a todos os recursos materiais mobilizados pela empresa, previstos pelas políticas e ética da organização e colocados à disposição dos profissionais para um trabalho eficaz. Isso inclui, entre outras coisas, oportunidades de ascensão e desenvolvimento profissional, bem como reconhecimento financeiro pela qualidade das conquistas (Fall, 2015).

Por meio de políticas e programas, as organizações reiteram sua intenção de reconhecer o trabalho de seus membros (Brun & Dugas, 2005; Ferreira, 2008). Devido aos benefícios do reconhecimento, os gerentes têm investido em programas de reconhecimento como instrumentos motivacionais no local de trabalho (Feys et al., 2013; Montani et al., 2017). Entretanto, não é suficiente que as empresas tenham programas de reconhecimento, além de que eles sejam eficazes, é preciso considerar a receptividade das pessoas aos diversos tipos de reconhecimento (Laval, 2011).

Os programas devem fazer os funcionários perceberem que seus esforços estão sendo notados, apreciados e valorizados pelos gestores e não apenas o desempenho bem-sucedido (Brun & Dugas, 2008). St-Onge et al. (2005) sugerem que uma das condições para a eficácia das práticas de reconhecimento é a saúde financeira das organizações e a concessão aos trabalhadores de condições salariais consideradas justas. Recomenda-se, ainda, que as recompensas envolvidas em programas de reconhecimento possam incluir reforçadores sociais, como menção no boletim informativo da empresa, placas ou cartas de recomendação, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, mercadorias ou prêmios de viagens, folga extra etc. (Long & Shields, 2010).

Evidencia-se que algumas organizações têm dado ênfase à importância de oferecer prêmios e incentivos que validem e reconheçam desempenho e esforço exemplares e excepcionais dos trabalhadores. O reconhecimento oficial, formal e específico visa ir além do reconhecimento mínimo que o trabalhador deve receber no dia a dia.

Nível Vertical ou Hierárquico. O reconhecimento vertical é aquele que se manifesta entre o gestor (chefia imediata e superiores hierárquicos) e o seu subordinado ou equipe (Ferreira, 2008). Corresponde a qualquer tipo de valorização por parte dos gestores com o objetivo de valorizar as conquistas e os esforços do trabalhador. Também diz respeito a ter consideração com os profissionais, a fazer avaliações espontâneas da qualidade do trabalho

ou simples palavras de incentivo quando eles enfrentam situações difíceis (Fall, 2015). Esse reconhecimento é proferido de cima para baixo ou de baixo para cima, mas geralmente há um desequilíbrio nessa troca (Brun & Dugas, 2005).

Pesquisas mostram que os trabalhadores têm expectativas de serem reconhecidos por seus superiores hierárquicos (Brun & Dugas, 2005; Laval, 2011). Esperam que eles demonstrem gratidão, consideração, incentivo, respeito, apreciação, estima, aprovação e apreço por um trabalho bem executado. Os gestores utilizam, principalmente, o “julgamento de utilidade” relacionado à utilidade social, econômica e técnica do indivíduo (Dejours, 1999).

Montani et al. (2017) entendem que o reconhecimento das realizações e esforços dos funcionários são práticas relevantes que os gestores implementam para aumentar a percepção do trabalho dos funcionários como importante e valioso. Para eles, ao fornecer uma apreciação e aprovação dos esforços relacionados ao trabalho dos sujeitos, por meio de práticas de reconhecimento, os gestores enfatizam o valor do que o trabalhador faz e a sua competência, além de garantir a eficácia do trabalho e impulsionar suas ações proativas para melhorar o trabalho e o ambiente organizacional.

Os estudos de Fall (2014) mostram que o reconhecimento dos superiores está positivamente associado à motivação extrínseca no trabalho. Seus resultados confirmaram que práticas de gestão justas e equitativas contribuem para uma forte percepção de reconhecimento por parte dos subordinados. Esse reconhecimento gerencial tem o potencial de mobilizar o envolvimento do profissional com a instituição. Apesar disso, as atuais formas de organização do trabalho têm ameaçado a construção de coletivos de trabalhos e fragilizado a dinâmica do reconhecimento (Brun & Dugas, 2005).

St-Onge et al. (2005) defendem a ideia de que a gestão baseada no reconhecimento promove um clima de confiança em que os gerentes e dirigentes percebem os trabalhadores

como responsáveis e dispostos a se esforçar, além de possibilitar que os profissionais se sintam valorizados e respeitados. Ghizoni (2013) mencionou que o reconhecimento afeta o *empoderamento* no trabalho; pois, devido ao reconhecimento dos pares de sua experiência como catadora, a presidente da associação dos catadores de materiais recicláveis sentiu-se *empoderada* para desempenhar sua função de gestora. O que certifica que o reconhecimento é necessário em todos os níveis organizacionais.

Nível Horizontal. O reconhecimento horizontal é aquele que se expressa entre os pares na mesma situação hierárquica sobre a qualidade do trabalho produzido (Brun & Dugas, 2005). Refere-se a todas as apreciações e aprovações espontâneas, como elogios e agradecimentos, vindas diretamente de colegas e relacionadas ao nível e à qualidade das realizações do trabalho (Fall, 2015). Brillet et al. (2013) ressaltam que o reconhecimento que vem pelas relações afetivas como amizades, atenção, consideração, apreciação, estima, apoio dos colegas e superiores costuma ser muito valorizado.

A relevância do reconhecimento emitido pelos colegas de trabalho é sinal de adesão, integração e aceitação, ou seja, pertencimento (Brun & Dugas, 2008). Merino e Privado (2015) veem o efeito do reconhecimento dos pares sobre o funcionamento psicológico positivo como duas vezes maior do que dos superiores. Ferreira (2008) compreende que esse nível aumenta a eficácia do reconhecimento por ser engendrado por alguém que está próximo e conhece o trabalho real da pessoa reconhecida. No entanto, os novos modelos de gestão do trabalho, em particular certos enfoques da organização do trabalho, têm reduzido a prática dessa modalidade, entre outros motivos, pelo estímulo intenso de competitividade entre pares.

Brun e Dugas (2005) asseguram que o reconhecimento do colega transmite mais sinceridade, pois é improvável que seja maculado por favoritismo ou autoritarismo. A pesquisa de Souza et al. (2019), com coletores de lixo domiciliar, identificou que a principal fonte de reconhecimento para os coletores provém mesmo de seus pares, o que faz que se

sintam parte de uma comunidade profissional. Em outro estudo, Picque-Kiraly e Ottmann (2019) registraram que em relação aos pares, o reconhecimento ultrapassa os limites da organização. Os pesquisadores são reconhecidos por pares presentes dentro da organização e/ou fora dela, sem vínculo hierárquico. Sentem-se reconhecidos pelos pares internos quando são procurados por terem conhecimento e competência. O reconhecimento por pares externos vem por meio de convites para conferências ou publicação.

Nível Externo. O reconhecimento externo refere-se ao reconhecimento de clientes, usuários, consumidores, fornecedores, consultores e outros parceiros externos (Brun & Dugas, 2008). Esse tipo de reconhecimento é uma alternativa para os trabalhadores não ficarem sem reconhecimento diante da impossibilidade de receberem da organização do trabalho. Brillet e Capdevielle (2017) acentuaram que o fato de o servidor público estar mais exposto aos cidadãos, aos usuários, mostra o apego desses profissionais ao reconhecimento expresso por esses emissores.

Muitas pesquisas trazem o reconhecimento vindo do usuário (Andrade, 2016; Mattos et al., 2019; Traesel & Merlo, 2009). Destaca-se que a manifestação de reconhecimento vinda do usuário é vista como perigosa por ter como objetivo assegurar a sua satisfação (Gernet & Dejourn, 2011) e como problemática por ser substituída pela gratidão, uma vez que o cliente considera apenas o interesse particular e não o trabalho realizado, o que o desqualifica para proferir um julgamento de reconhecimento (Molinier, 2013).

Andrade (2016), em sua pesquisa com jogadores de futebol profissional, verificou que o elogio é a forma de reconhecimento que vem dos colegas, comissão técnica e torcida, quando o trabalho é bem-feito. Ser reconhecido pela torcida, no entanto, gera conflito para o jogador porque a avaliação nem sempre é sobre o desempenho do jogador, mas depende do resultado do jogo. Se a torcida percebe a boa atuação do jogador, são feitas manifestações de apoio e reconhecimento. Caso contrário, críticas e reclamações emergem abundantemente.

Outro exemplo disso é citado por Ruza (2017), que considera que os alunos assumem uma posição privilegiada no processo de atribuição de reconhecimento aos docentes. Não obstante, o reconhecimento atribuído pelos alunos é fragilizado por problemas relacionais como o fato de o docente representar uma nota baixa para alguns alunos, a desmotivação e a variação de interesse entre as áreas disciplinares pelos estudantes.

Apesar das considerações apresentadas, o reconhecimento externo compensa a fragilidade do reconhecimento interno e atenua os efeitos do não reconhecimento de outras fontes. Profissionais que trabalham com atendimento ao público recebem reconhecimento, principalmente, dos clientes, como apareceu nas pesquisas de Mattos et al. (2019), em que o cliente se beneficia da habilidade do trabalhador na resolução dos seus problemas, e esse, por sua vez, vivencia o prazer proveniente do reconhecimento. Para os enfermeiros, conforme pesquisa de Traesel e Merlo (2009), o reconhecimento do paciente é considerado o mais importante e o mais frequente. Depois vem dos colegas ou equipe, já a hierarquia e a gestão raramente são mencionadas como fonte de reconhecimento. Consta-se, portanto, que o reconhecimento vem principalmente da pessoa para quem é destinada a atividade.

No caso das manicures, cuja remuneração está completamente atrelada à quantidade de atendimentos realizados no salão de beleza, o reconhecimento dos clientes é percebido como fundamental, pois garante a continuidade da prestação de serviço pela fidelização dos beneficiários do trabalho delas (Carrara, 2020). As profissionais contam com as clientes como fonte principal de valorização. Nesse sentido, Orejuela (2014) recomenda não se negligenciar a importância do reconhecimento dos clientes.

Nível social. O reconhecimento social se constitui na relação que a organização e os trabalhadores mantêm com a comunidade, sendo pronunciado pela valorização da utilidade social de uma organização ou no reconhecimento da contribuição social de certas profissões como bombeiro e enfermeiro (Brun & Dugas, 2008). O reconhecimento social é influenciado

pela imagem e reputação da instituição perante a sociedade. Refere-se ao prestígio, posição e *status* social decorrente do mérito das conquistas pessoais como trabalhar em determinado órgão público ou empresa com boa reputação perante a sociedade, ocupar determinados cargos, exercer profissões valorizadas e/ou ter carreiras prestigiadas.

O reconhecimento profissional depende da validação social. Há profissões de prestígio e valorizadas enquanto outras são injustiçadas e desvalorizadas, o que sugere que a dinâmica do reconhecimento é atravessada pela avaliação social (Gernet & Dejours, 2011). A sociedade tende a não reconhecer todas as profissões, considerando umas melhores que as outras, como ocorrem com atividades agrícolas, por exemplo, em que os trabalhadores não são qualificados em relação ao nível escolar, que se dedicam a tarefas pouco elaboradas em relação à complexidade e com elevada exigência física. Também há falhas em valorizar o trabalho que não é emprego como o trabalho doméstico, o trabalho beneficente, sindical, político e voluntário.

Na sociedade capitalista, apenas formas específicas de trabalho encontram reconhecimento. Por exemplo, os bombeiros militares têm como fonte de reconhecimento a valorização do seu trabalho pela sociedade, o que motiva para que eles continuem trabalhando e enfrentem os riscos inerentes à atividade, bem como os riscos de adoecimento físico e mental. O reconhecimento social também cumpre a função de estratégia defensiva para esses trabalhadores (Brito, 2021).

Nesse cenário, não é qualquer trabalho que garante o reconhecimento social. Não é valorizado o trabalho simples, árduo, penoso e sujo. Não se reconhece os seres humanos que não estão na corrida por eficiência, qualificação, desempenho e produtividade ou que não triunfaram na busca de valorização social. Diante dessa realidade, algumas profissões não estão obtendo o reconhecimento legítimo que merecem dos beneficiários e da sociedade em geral. O retorno social compreende situações antagônicas de desprestígio, preconceito e

desvalorização da profissão, da organização ou do tipo de atividade exercida, condizente com as pesquisas de Coelho et al. (2016), Ghizoni (2013), Matos (2012), Picque-Kiraly e Ottmann (2019) e Souza et al. (2019).

Na pesquisa de Coelho et al. (2016), o reconhecimento do trabalho de mulheres recicladoras abarca situações antagônicas de preconceito e desvalorização, que resultam do não reconhecimento do seu trabalho e do desprestígio da profissão que exercem. Apesar disso, existe, por parte de alguns segmentos da sociedade e da família, a valorização e o respeito do seu trabalho. Para enfrentar essa situação, as trabalhadoras elaboram sentidos individuais e coletivos, representados, sobretudo, pela autoimagem da “mulher-guerreira” e “mulher-homem”.

A desvalorização do trabalho fomenta remuneração inferior e reverbera no reconhecimento no trabalho. Na pesquisa de Ghizoni (2013), os catadores de materiais recicláveis eram discriminados pela atividade que exerciam; o que despertava o desejo de serem respeitados e terem um trabalho reconhecido pela sociedade. Os resultados estipulam que quando o trabalho não é atrativo e reconhecido, as pessoas subestimam seu valor. Os donos de sucatões e ferros-velhos queriam pagar menos pelos produtos obtidos pelos catadores porque não valorizavam o trabalho deles. Dessa forma, percebe-se que com o reconhecimento, a pessoa tem mais possibilidade de que seu trabalho seja remunerado de maneira mais justa.

Souza et al. (2019) estudaram as expressões de reconhecimento na atividade de coleta de lixo domiciliar e identificaram que a relação dos coletores com os usuários estava assentada na dualidade entre a gratidão por parte de alguns e a discriminação por parte de outros, entre a satisfação de serem reconhecidos por uns e o constrangimento de serem discriminados por outros. Verificaram também que, em se tratando de uma atividade de indiscutível relevância e alcance social, o reconhecimento que nela se apresenta ainda é

ínfimo, limitado e insuficiente, e isso acaba por colocá-la, juntamente com seus trabalhadores, em posições de desvalorização e desprestígio.

A valorização dos profissionais também abrange a imagem positiva ou negativa veiculada acerca da organização. Matos (2012) e Coelho (2014) disseram que os policiais militares consideram sua atividade importante socialmente, mas não se percebem reconhecidos pela sociedade. Os policiais sentem-se hostilizados, discriminados e desvalorizados pela sociedade que associa o trabalho policial à violência e ao preconceito. O reconhecimento da organização pelo valor e utilidade social irá influenciar que o trabalhador sinta orgulho de pertencer a ela e dê sentido ao seu trabalho.

Em outro exemplo, Picque-Kiraly e Ottmann (2019) notaram que a imagem do pesquisador não é valorizada pela sociedade, que não conhece ou compreende a profissão dele e, em consequência disso, seu investimento e esforços não são reconhecidos. No entanto, dois fatores de reconhecimento “social”, em particular, foram valorizados: fazer avançar a ciência e ser útil à sociedade.

Mais de uma Fonte de Reconhecimento. Apesar de o reconhecimento proferido pelo chefe imediato ou superiores hierárquicos ter seu valor intensificado para quem o recebe, ele será mais completo se chefes, subordinados, pares e beneficiários puderem endossar o reconhecimento do trabalho efetivamente realizado (Orejuela, 2014). A combinação de duas fontes ou mais de reconhecimento é recomendada para mobilizar o envolvimento dos trabalhadores. Dejourn (1992) evidencia, por exemplo, a importância do reconhecimento vertical e horizontal ao citar dois julgamentos: de utilidade (chefes, subordinados) e de beleza (pelos pares). Montani et al. (2017) também apoiam a avaliação conjunta de reconhecimento gerencial e de pares. As fontes devem ser diversificadas porque intensificam os benefícios do reconhecimento.

O reconhecimento dos colegas fortalece o reconhecimento gerencial. O reconhecimento proveniente dos pares é essencial para aumentar a eficácia de reconhecimento do gerente por ajudar os funcionários a construírem um significado positivo em seu trabalho e por motivar maior envolvimento comportamental. Quando o reconhecimento é procedente dos gerentes sem o dos colegas, o reconhecimento perde o efeito esperado no envolvimento com o trabalho. Portanto, não basta ser reconhecido apenas pelo chefe, o trabalhador precisa ter prestígio e respeito proveniente dos pares ou de outras fontes (Montani et al., 2017).

Resultados de pesquisas mostram exemplos de várias fontes de reconhecimento, como o estudo de Gonçalves et al. (2018) com motoristas de transporte coletivo urbano que são reconhecidos pela empresa, pelos passageiros e pela comunidade. Picque-Kiraly e Ottmann (2019), em seu estudo com pesquisadores, observaram que o reconhecimento transcende as fronteiras da organização e salientaram que as fontes de reconhecimento eram diversas (gestores, pares, outros pesquisadores) e complementares. Assim, deve-se considerar que as formas de reconhecimento estão relacionadas à realidade do trabalho dos profissionais.

Martins et al. (2017) estudaram o reconhecimento no trabalho de informática de terceirizados de uma instituição pública. O reconhecimento a esses trabalhadores, entretanto, não é proporcional à sua importância para as organizações. Os terceirizados sentem-se reconhecidos pelos pares e pelos usuários, mas não são reconhecidos pelos colegas concursados, que os chefiam e representam a organização. Independentemente da função exercida, o trabalhador aspira ao reconhecimento daqueles que estão inseridos no seu contexto de trabalho.

3.3. Terceiro Eixo: Reconhecimento Emitido e Não Emitido

O reconhecimento tem sido amplamente defendido como uma prática de gestão que tem impacto positivo no desempenho dos trabalhadores (Montani et al., 2017). Destaca-se que muitas ações dos trabalhadores são voluntárias, sejam elas parte de seu trabalho ou não, e o reconhecimento estimula esse envolvimento. Acrescentam-se ainda as expectativas dos trabalhadores de retornos profissionais como alcançar a permanência no emprego e melhorar a remuneração. Questões que serão abordadas neste eixo, conforme a figura 5.

Figura 5: *Reconhecimento Emitido e Não Emitido.*

Reconhecimento emitido	• Impactos positivos: os efeitos benéficos do reconhecimento.
	• Impactos insignificantes: considerações sobre a ambivalência do “sentir-se reconhecido”.
	• Impactos contraditórios: intenções negativas e adversas relacionadas ao reconhecimento.
Reconhecimento não emitido	• Falta de reconhecimento: um problema subestimado.
	• Elaboração de estratégias de mediação.

3.3.1. Impactos Positivos: Os Efeitos Benéficos do Reconhecimento.

Há um consenso sobre a finalidade do reconhecimento que seria distinguir a contribuição do trabalhador para a instituição e encorajar determinados comportamentos como melhorar o desempenho, fortalecer o compromisso com o trabalho e aumentar a motivação. Existe ainda mais probabilidade de os trabalhadores serem criativos, engajados, flexíveis e cooperativos quando os gestores reconhecem essas características (St-Onge et al., 2005). Além disso, as práticas de reconhecimento sustentam simultaneamente as contribuições ativas dos funcionários para garantir a eficácia do trabalho e as ações proativas para melhorar o trabalho e o ambiente organizacional (Montani et al., 2017). Dessa forma, as instituições utilizam diversos meios, como recompensas, para alcançar esses objetivos.

Roche (2015) afirma que o reconhecimento influencia o desempenho físico, mental e social dos trabalhadores. Devido a isso, o indivíduo investe no trabalho para obter reconhecimento do seu desempenho e da sua capacidade. Todavia, a forma como o reconhecimento é praticado e percebido tem impactos positivos ou negativos na saúde mental e física dos indivíduos.

O reconhecimento fornece ao sujeito um lugar de existência perante os pares, o coletivo e a sociedade (Roche, 2015). Em conformidade com a literatura, potenciais efeitos positivos são atribuídos ao reconhecimento como:

- promover o sentido do trabalho (Clot, 2010, Gernet & Dejours, 2011; Ferreira, 2017; Nogueira & Brasil, 2013; Molinier, 2013; Roche, 2015);
- contribuir para desenvolvimento pessoal, influenciar positivamente o aprendizado, ser um fator de resistência ao estresse e se tornar um elemento-chave para enfrentar situações profissionais difíceis (Brun & Dugas, 2005, 2008);
- favorecer a saúde física e mental (Brun & Dugas, 2005, 2008; Ferreira, 2017; Seligmann-Silva, 2011);
- ser importante ganho social e permitir que o sujeito se sinta mais inteligente, mais competente, mais seguro de si mesmo e mais realizado profissionalmente (Dejours, 2008);
- beneficiar que o sofrimento se transforme em prazer, permitir que o sujeito atribua sentido aos seus esforços, às suas angústias, às suas dúvidas, às suas decepções e aos seus desânimos (Dejours, 1999);
- intensificar a noção do valor dos talentos, habilidades, aptidões e de si próprio, bem como autoconfiança para desenvolver seus projetos (Lazzeri & Caillé, 2004);

- aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do trabalho, promovendo a inovação e a cooperação (Brillet et al., 2013; Brun & Dugas, 2008; Ferreira, 2017; Merino & Privado, 2015);
- promover a construção e fortalecimento da identidade (Brun & Dugas, 2005; Dejours, 1999, 2007, 2008; El Akremi et al., 2009; Ferreira, 2008; Molinier, 2013; Piolli, 2011; Roche, 2015);
- propiciar o engajamento, o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores (Brillet & Capdevielle, 2017; Brun & Dugas, 2005; Dejours, 1999; Laval, 2011; Merino & Privado, 2015; Roche, 2015);
- elevar a motivação e a satisfação no trabalho (Brillet et al., 2013; Fall, 2011, 2015; Long & Shield, 2010; Merino & Privado, 2015; St-Onge et al., 2005; Traesel & Merlo, 2009);
- fortalecer o prazer sentido na realização de uma tarefa, o interesse do trabalhador em executá-la e a vontade de aprender (Fall, 2011; Merino & Privado, 2015);
- contribuir para o bem-estar do indivíduo e do coletivo nos contextos de trabalho (Fall, 2011; Ferreira, 2017; Merino & Privado, 2015);
- estimular a confiança, o autorrespeito, a autoestima e a autoimagem (Dejours, 2012; Gonçalves et al., 2018; Honneth, 2003; Lazzeri & Caillé, 2004; Orejuela, 2014; Piolli, 2011);
- incentivar a autonomia de concepção e de decisão (Ferreira, 2008; Orejuela, 2014);
- ser fonte de prazer e de criação de vínculos afetivos (Carrara, 2020; Orejuela, 2014);

- permitir a sustentação da atividade, ou seja, a permanência no trabalho (Gernet, 2010);
- reforçar comportamentos almejados pela organização do trabalho (St-Onge et al., 2005; Long & Shields, 2010; Montani et al., 2017).

Em relação aos benefícios, o fortalecimento da identidade parece ser a vantagem mais associada ao reconhecimento (Brun & Dugas, 2005; Dejours, 1999, 2007, 2008; El Akremi et al., 2009; Ferreira, 2008; Molinier, 2013; Piolli, 2011; Roche, 2015). O sujeito não constrói sua própria identidade somente com base em si mesmo, pois necessita da confirmação do outro (Molinier, 2013). Pela identidade social, o sujeito sente-se pertencente a uma classe, a um grupo, a um coletivo, a um ofício, a uma comunidade. Dejours (1999) constatou que o não reconhecimento na relação do sujeito com o trabalho é perigoso para a identidade, podendo levar à loucura.

A conscientização do valor do próprio trabalho e a convicção adquirida da importância do indivíduo como trabalhador e ser humano vêm por meio do reconhecimento, que reflete na constituição da identidade e na construção da autoimagem (Ferreira, 2008). Nesse sentido, El Akremi et al. (2009), ao estudarem o papel do reconhecimento no processo de construção da identidade no trabalho, constataram que múltiplos sinais de reconhecimento contribuem para reforçar e estabilizar a identidade no trabalho. Em outro estudo sobre o reconhecimento do trabalho do diretor de escola, Piolli (2011) observou que o reconhecimento do esforço emerge como algo vital para a constituição da identidade social e da autoimagem; não obstante, seus resultados revelaram ausência de uma dinâmica nos processos de reconhecimentos dos diretores escolares, o que prejudicou a construção da identidade e fez com que tivessem uma autoimagem negativa.

O sentimento de reconhecimento é importante para o bem-estar (Ferreira, 2017; Fall, 2011) por se ter valor e ser capaz de produzir algo apreciado pelos outros. Merino e Privado

(2015) destacam que a relação entre o reconhecimento proferido pelo gerente e o bem-estar do trabalhador é mediada por recursos psicológicos, características do indivíduo e estados que permitem melhor adaptação ao meio ambiente e promove o progresso individual em direção aos objetivos pessoais. O funcionamento psicológico positivo está relacionado aos recursos psicológicos como autonomia, resiliência, autoestima, propósito de vida, prazer, otimismo, curiosidade, criatividade, humor, domínio ambiental e vitalidade.

O reconhecimento é vinculado à atividade e quando essa atividade é reiniciada ou substituída por outra requer novo reconhecimento. Na visão de Dejours (2012a), o sujeito, de reconhecimento em reconhecimento, vai se apropriando do valor do seu trabalho. A validação do trabalho pelo outro e a conscientização do valor do próprio trabalho, assim como a utilidade do trabalho para a organização e para a sociedade contribuem para o significado do trabalho. Devido a isso, Merino e Privado (2015) salientaram a importância de se promover políticas de reconhecimento dos trabalhadores nas organizações.

3.3.2. Impactos Insignificantes: Considerações sobre a Ambivalência do “Sentir-se Reconhecido”

O ato de reconhecer se constitui por expressões de gratidão, valorização, retribuição e compensação (El Akremi et al., 2009). O sentir-se reconhecido é fundamental para o trabalhador, uma vez que influencia o desempenho no trabalho e satisfaz suas expectativas em relação à busca de prestígio, *status*, atenção, importância e apreciação. O sentir-se reconhecido, na visão da EAA_QVT, depende da percepção que o trabalhador tem do reconhecimento obtido, que resulta de como se compreende e absorve o ambiente de trabalho. Diante disso, é relevante considerar que aspectos subjetivos interferem na percepção de reconhecimento como experiências, expectativas, motivações e interesses pessoais.

No que concerne à literatura, alguns autores têm alertado para as possíveis discrepâncias entre práticas/intenções de reconhecimento de quem o emite e a percepção de quem o recebe (Brillet et al., 2013; Roche, 2018). Independentemente de o reconhecimento ser disponibilizado, quem o recebe aspira a sentir-se digno dele por tê-lo conquistado de modo honesto e justo. Ferreira (2008) salienta que o trabalhador tem receio de ser reconhecido, sobretudo, pelo medo de ser designado como “queridinho do chefe” ou de estar sendo objeto de manipulação. Assim, nem toda prática de reconhecimento é assimilada pelo destinatário como um gesto de valorização, pois ele precisa ser conquistado.

Por ser influenciada pela subjetividade, a assimilação do reconhecimento difere para cada indivíduo que o experimenta, uma vez que há lacunas entre o reconhecimento esperado, o manifestado e o percebido. Faz-se imprescindível considerar a receptividade das pessoas aos diversos tipos de reconhecimento (Laval, 2011). Portanto, o reconhecimento acaba sendo uma questão de intenção e percepção, uma vez que sua manifestação é notada ou não pelo trabalhador (Roche, 2018; St-Onge et al., 2005).

Por se constituir no processo relacional, o reconhecimento delinea-se por alguém que o emite e alguém que o recebe. Percebe-se que, muitas vezes, a forma como o reconhecimento é concedido nas organizações não contextualiza a realidade do trabalho, não corresponde às necessidades específicas de reconhecimento de cada categoria profissional, não desperta as expectativas dos trabalhadores e não coloca o trabalhador como foco do reconhecimento. Molinier (2013) acrescenta que o reconhecimento só tem valor se for congruente com o significado do trabalho para o sujeito. Nesse sentido, Andrade (2016), ao estudar a atividade dos jogadores de futebol profissional, verificou que receber prêmios sem ter entrado em campo durante o torneio não é sentido como reconhecimento para o jogador, porque ele não jogou futebol e não foi valorizado por isso.

O título, que é uma honraria, não vem como uma resultante do trabalho e sim como uma espécie de benesse simplesmente pelo fato do jogador fazer parte da equipe. É como se houvesse uma lacuna, um vazio, um reconhecimento pela metade porque a grande ausência é o trabalho. ... Ele comemora o título, mas, em certa medida, não se sente representado nele (Andrade, 2016, p. 45).

Outro embate ocorre quando apenas o trabalho é valorizado e não a pessoa que o executou. Brito (2021) identificou ser difícil o trabalhador sentir-se reconhecido quando o foco das práticas de gestão organizacional não é o trabalhador enquanto sujeito, mas sim um alguém em condições de produzir; que esteja apto e saudável não para a sua realização enquanto pessoa, mas para a produtividade que faz gerar números para a instituição. Em sua pesquisa, os comandantes viam o militar apenas como mão de obra descartável e pouco se preocupavam com a vida do ser humano debaixo da farda. Situação que sugere que o que importa é o trabalho e não o ser humano.

Traesel e Merlo (2009) afirmam ser extremamente complexo sentir-se reconhecido no contexto em que o próprio profissional busca a perfeição. Isso ocorre porque, para alguns profissionais, pelo nível de exigência pessoal, o reconhecimento está atrelado ao alcance de um patamar inatingível. Não se julgam merecedores de recompensas porque presumem ser obrigação ter bom desempenho, dedicação e eficiência ou veem isso como algo inerente à profissão. Ressalta-se, nesse cenário, a absorção do discurso organizacional da busca de alto desempenho dos trabalhadores em termos de eficiência e eficácia, em que as exigências ao desempenho são tão elevadas que o profissional não dá conta de suprir todas as expectativas dirigidas a ele, o que impede que se sinta reconhecido. Se a pessoa não percebe a sua contribuição, ela não se sente reconhecida. Faz-se necessário, portanto, analisar os efeitos negativos do reconhecimento que são resultantes da emissão inadequada de compensações e reforçadores de comportamentos.

3.3.3. Impactos Contraditórios: Intenções Negativas e Adversas Relacionadas ao Reconhecimento no Trabalho

As distorções na forma como os sujeitos são reconhecidos pelos outros constituem um modo de desrespeito para Honneth (2003), uma vez que o reconhecimento inapropriado ou falso acarreta danos ao trabalhador da mesma forma que a ausência dele. Muitas vezes, as recompensas por produtividade, bônus e demais benefícios visam sequestrar a autonomia do indivíduo que, para obter reconhecimento, admiração e ser útil, submete-se ao projeto organizacional (Faria, 2013). Nesses casos o reconhecimento torna-se uma armadilha para os trabalhadores.

Em decorrência de suas investigações, St-Onge et al. (2005) chamam atenção para a concessão excessiva de recompensas ser prejudicial se for usada para manipular os trabalhadores. Entre vários aspectos negativos, os funcionários podem se envolver apenas em atividades que lhes trarão lucro e negligenciar aspectos não recompensados como criatividade e disponibilidade.

O estudo de Feys et al. (2013) revelou que o reconhecimento afeta a pessoa contemplada, mas também aqueles que não o receberam, mas que presenciaram o reconhecimento do outro. Buscando analisar a qualidade do relacionamento entre colegas de trabalho, Feys et al. (2013) realizaram uma pesquisa com funcionários administrativos de uma grande organização de saúde belga. Investigaram o impacto do reconhecimento do desempenho do outro (colega de trabalho) na emoção (positiva ou negativa) e no comportamento (interpessoal contraproducente e de cidadania organizacional) dos que testemunharam esse reconhecimento ou ficaram sabendo que o reconhecimento aconteceu.

Feys et al. (2013) observaram que o reconhecimento não teria apenas efeitos benéficos, como sugere a teoria da troca social; mas que há efeitos negativos quando se presencia atos de reconhecimento dos colegas. Ao testemunhar o colega ser agraciado com o

reconhecimento, a pessoa sente emoções positivas ou negativas, bem como desenvolve ou não comportamentos inadequados. A relação entre o reconhecimento dos outros e as emoções positivas ou negativas desenvolvidas pelo trabalhador que testemunha essa ação é moderada pela qualidade do relacionamento entre os pares. Quando o reconhecimento é benéfico para a testemunha, desperta nela a expectativa de também ser reconhecida pelo engajamento no trabalho. Quando negativo, surgem sentimentos de constrangimento, aborrecimento ou de injustiça que levam a comportamentos prejudiciais interpessoais, que vão contra os interesses legítimos de outro indivíduo na organização, como abuso verbal ou físico, atos passivos, não ajudar propositalmente um colega de trabalho e fazer o trabalho incorreto.

Devido à importância do reconhecimento, o indivíduo se torna dependente dele e até sucumbe sem ele (Piolli, 2011). Orejuela (2014) ressalta que a necessidade do homem de sentir-se reconhecido e de ser valorizado se torna um problema, visto que o reconhecimento nem sempre ocorre ou a pessoa não se sente reconhecida satisfatoriamente. Nesse sentido, Piolli (2011) argumenta que a instabilidade dos processos de reconhecimento no trabalho é um fato intrínseco à organização do trabalho e um elemento gerador de insegurança e sofrimento para o trabalhador. Enfatiza-se ainda que:

Na situação de submissão e dependência, a necessidade de reconhecimento se torna aguçada, pois perder o apreço ameaça o pertencimento à empresa e isso significa dilaceramento de si mesmo, já que o “eu” se confunde com a própria empresa que passou a ser também o seu mundo. Dessa forma, os indivíduos se tornam extremamente sensíveis aos sinais de omissão de reconhecimento, que são interpretados – por meio de quaisquer críticas, sanções ou manifestações visíveis de depreciação – como indícios de rejeição. ... quando os sinais de rejeição pela empresa se tornam mais explícitos, a perspectiva desse abandono leva ao desespero, à vivência

de perda irremediável de si e do próprio destino, e mesmo ao suicídio (Seligmann-Silva, 2011, pp. 475-476).

Dejours (1999) observa que o sujeito se torna refém do oportunismo do outro, devido ao medo da solidão. Por ter uma identidade muito frágil, o trabalhador fica muito dependente do reconhecimento e faz-se vítima da servidão voluntária (Dejours, 2012). Dessa forma, as relações sociais abusivas de dominação no trabalho agem controlando a subjetividade dos trabalhadores e gerando o consentimento do trabalhador com as situações de injustiças.

Encontram-se, na literatura, intenções negativas e adversas relacionadas ao reconhecimento inapropriado no contexto laboral como:

- desprezo, negação, medo, humilhação (Honneth, 2003; Roche, 2015);
- ciúme (Brun & Dugas, 2005; Roche, 2015);
- constrangimento, sentimento de manipulação (Brun & Dugas, 2005; St-Onge et al., 2005);
- assédio moral, violência, perseguição, exclusão (Orejuela, 2014);
- sentimento de injustiça, competição e perda de credibilidade (Brun & Dugas, 2005; Ferreira, 2008; Traesel & Merlo, 2014);
- dependência, submissão e servidão voluntária (Dejours, 2012; Piolli, 2011; Seligmann-Silva, 2011; Siqueira, 2007).

Manipulação, Controle Psicológico e Servidão Voluntária. Os gestores podem usar o reconhecimento para manipular e controlar os trabalhadores a fim de alcançar a concretização dos objetivos organizacionais (St-Onge et al., 2005). Heloani (2003), citado por Piolli (2011), expôs a manipulação psicológica no trabalho que se relaciona ao jogo que incorpora as expectativas de reconhecimento e as frustrações do não reconhecimento. A manipulação também ocorre pelo reconhecimento sigiloso, em que os gestores reconhecem o

trabalho realizado, mas não manifestam essa retribuição para que o indivíduo não tenha consciência da importância de seu trabalho. Supõem que se o trabalhador reconhece o valor de seu trabalho irá exigir mais vantagens para continuar trabalhando, inclusive querer receber remuneração maior por ele.

As expectativas de retribuição tornam os trabalhadores reféns da promessa de reconhecimento e funcionam como forma de controle psicológico no trabalho por fazerem que os profissionais se esforcem e se dediquem ao máximo para obter compensações (Siqueira, 2007). Pondera-se que a busca e a esperança pelo reconhecimento profissional impulsionam a motivação no trabalho, o que se reflete no aumento da produtividade ou no comportamento pró-social (El Akremi et al., 2009; Molinier, 2013). No entanto, quando o reconhecimento é oferecido com o único propósito de aumentar o desempenho e explorar o trabalhador não funciona por ser percebido como manipulação, não sincero ou bajulação.

Siqueira (2007) afirma que a lógica do comprometimento organizacional pressupõe a fascinação, a sedução e a esperada servidão voluntária dos funcionários. A servidão voluntária é caracterizada pela adesão voluntária às exigências da organização. O professor universitário, manipulado pelo ideal de excelência acadêmica, internaliza em si a pressão para elevar a produtividade como projeto de vida para conquistar o reconhecimento (Ruza, 2017). Orejuela (2014) alerta para os efeitos advindos do falso reconhecimento como a servidão voluntária (atitude passiva frente às imposições e às possibilidades de transformação do ambiente de trabalho).

Abandonar os Princípios Éticos. O reconhecimento assimila o conceito de justiça. Para ser reconhecido, o trabalhador deve ser comprometido com as regras de condutas ética e profissional a fim de evitar as fraudes no ambiente de trabalho. Para se beneficiar de bônus e prêmios, entretanto, o trabalhador coloca o seu zelo ao serviço de objetivos que seu senso moral reprova. O preço a pagar é a traição de si e das regras da profissão (Dejours, 2012).

Há ações ou atitudes tomadas pelos sujeitos para manter o emprego ou para não ser privado do reconhecimento que são contrárias aos seus princípios éticos, ou seja, que são contrárias aos seus valores pessoais (Dejours, 2012). Situação condizente com o estudo de Mattos et al. (2019) que, no trabalho bancário, é comum a manipulação da equipe e o uso da mentira para o cliente. Há situações em que a mentira se torna quase que prescrita. O sofrimento ético também ocorre devido ao comprometimento do trabalhador com a instituição, que deseja ao mesmo tempo atender aos objetivos propostos pela instituição e às necessidades dos clientes, o que ocasiona doenças relacionadas ao trabalho. Nesse caso, Dejours (2012) deduziu que o trabalhador, ao desconsiderar suas próprias convicções para não perder os benefícios do reconhecimento e da estima de seus superiores hierárquicos, cai em uma armadilha. Depois de ter servido a empresa, no momento de ter recompensas por seus serviços, ele é humilhado, assediado ou demitido.

Silva e Ruza (2018) identificaram que o reconhecimento, no meio acadêmico, é recebido devido a fraudes como práticas de plágios e de coautorias com números inflados de autores, ou ainda, os denominados “artigos salame”. Portanto, é preciso compreender as formas de exercício e de execução do trabalho para se analisar os paradoxos, impasses e impossibilidades do reconhecimento no/do trabalho.

3.3.4. Falta de Reconhecimento: um Problema Subestimado

A falta de reconhecimento gera comportamentos contraproducentes que afetam a eficiência organizacional (El Akremi et al., 2009) e tem impacto fortemente negativo para os trabalhadores. Quando os resultados alcançados não são reconhecidos, o trabalhador pensa que não compensa se esforçar porque o reconhecimento não virá (Castro & Merlo, 2011; Souza & Carreteiro, 2019). Por essa ausência de valorização, os comportamentos que mantinham os resultados tendem gradualmente a se extinguir.

Há várias nomeações para a não identificação ou escassez do reconhecimento: o não reconhecimento (Dejours, 1992); desrespeito ou reconhecimento recusado (Honneth, 2003), alienação social (Sigaut, 1990), a negação do reconhecimento (Molinier, 2013), reconhecimento poupado ou bloqueado (Orejuela, 2014), reconhecimento não feito (Orejuela, 2014), reconhecimento impedido (Clot, 2010), a falta de reconhecimento (Bendassolli, 2012) e reconhecimento desfavorável (Piolli, 2011).

Os sentimentos desencadeados pela falta de reconhecimento ou do reconhecimento inadequado são: indignidade, injustiça, inutilidade, desvalorização e desqualificação. Na literatura também aparecem as seguintes desvantagens:

- a falta de sentido do trabalho (Dejours, 2012; Nogueira & Brasil, 2013; Roche, 2015);
- o aumento da vivência de estresse e adoecimento (Dejours, 2012; Ferreira, 2017; Laval, 2011; Piolli, 2011);
- o sofrimento psíquico no trabalho e o desgaste mental (Brun & Dugas, 2008; Brito, 2021; Dejours, 2012; Moraes, 2010; Piolli, 2011; Seligmann-Silva, 2011; Souza & Carreteiro, 2019);
- as vivências de injustiça, ingratidão, desprazer, indignação, ressentimento, desânimo e desmotivação (Brito, 2021; Moraes, 2010);
- o impacto nas relações intersubjetivas, que prejudica o nível de cooperação, estimula a percepção de injustiça na avaliação do trabalho e acarreta absenteísmo (Dejours, 2012; Molinier, 2013; Moraes, 2010; Piolli, 2011; Roche, 2015);
- o descontentamento, sentimento de desvalorização do empenho e de investimento na atividade (Mattos et al, 2019; Brito, 2021; Castro & Merlo, 2011; Laval, 2011; Mattos et al., 2019; Sousa & Carreteiro, 2019);

- a fomentação de mal-estar, afeta a autoimagem, prejudica a construção da identidade e coloca em risco a saúde física e mental (Brun & Dugas, 2008; Dejours, 2012; Ferreira, 2017; Laval, 2011; Nogueira & Brasil, 2013; Orejuela, 2014; Piolli, 2011; Roche, 2015);
- os sentimentos de incompetência, insegurança, deixando o trabalhador ressentido, desanimado, desmotivado, menos engajado e comprometido com o trabalho que realiza (Brito, 2021; Mattos et al., 2019; Piolli, 2011);
- a deterioração dos recursos psicológicos do trabalhador como autonomia, resiliência, autoestima, propósito de vida, prazer, otimismo, curiosidade, criatividade, humor, domínio ambiental, vitalidade e, conseqüentemente, a saúde psicológica e o desempenho do trabalhador são passíveis de serem afetados (Merino & Privado, 2015).

Em uma pesquisa que relacionava a falta de reconhecimento ao desprezo (sentimento de ser menosprezado) e à negação (sentimento de não existir), Roche (2018) ressaltou que o indivíduo prefere ser desprezado a ser negado. A negação gera o desconforto da sensação de não existir e o desprezo gera a impressão de ser desvalorizado. A percepção da negação atesta que o remetente ignora o indivíduo prejudicando seu sentido de existência. A percepção de desprezo mostra que o receptor julga o ato, aviltando ou atestando um desenvolvimento negativo, intencional.

Lazzeri e Caillé (2004) se referem ao reconhecimento negativo que consiste em identificar o sofrimento que se manifesta da vulnerabilidade de um indivíduo perante uma série de desvalorizações como a indiferença, o desprezo social, a desconsideração e a depreciação. Não ter o trabalho valorizado e não se sentir reconhecido também acarretam prejuízos nas situações laborais. Na pesquisa de Peixoto e Amazarray (2022), os oficiais de justiça consideravam a carência de informação, ausência de treinamento, redução de

servidores e de amparo na efetivação do trabalho diretamente associado à falta de reconhecimento. No estudo de Mélou et al (2021), as operadoras de supermercado não se sentiam reconhecidas pela ausência de comemorações voltadas às funcionárias em épocas festivas. Também a ausência de reconhecimento dos bombeiros militares é demonstrada pela chefia que trata o trabalho dos subordinados com predomínio da indiferença, da desqualificação e da falta de liberdade para dialogar com os gestores (Brito, 2021).

Há situações, como não receber salário suficiente e proporcional ao investimento no trabalho, que são percebidas pelos trabalhadores como não reconhecimento (Giraldo, Congote & Orejuela, 2020; Medeiros, 2016; Moraes; 2010; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019; Valls-Salles, 2023). O estudo de Albuquerque et al. (2015) relatou que os servidores públicos não se sentiam reconhecidos porque os cargos de confiança, comissionado, de alta gerência e de assessoria, que representam aumento salarial, eram, em sua maioria, ocupados por servidores de outros órgãos ou não servidores. Dessa forma, percebe-se que a baixa remuneração representa o reconhecimento precário do trabalho (Giraldo, Congote & Orejuela, 2020).

3.3.5. Elaboração de Estratégias de Mediação Individual e Coletiva

Os trabalhadores recorrem a estratégias de mediação para atenuar os efeitos do mal-estar decorrente da falta de reconhecimento. Carmo (2014) comenta que por conta da ausência de práticas de reconhecimento, os servidores: se tornam indiferentes ao trabalho, fazendo apenas a obrigação, sem muito envolvimento; se apegam às coisas boas que o órgão oferece; estudam para outros concursos; buscam outras oportunidades e investem na vida fora do trabalho. O estudo de Souza e Ferreira (2019) é condizente com esse pensamento ao revelar que os participantes tinham como estratégia de mediação não esperar reconhecimento decorrente do trabalho.

O trabalho do coletor de lixo domiciliar é marcado pela desvalorização social (apesar de sua utilidade flagrante) e por repercussões negativas sobre quem nele trabalha. Contudo, alguns coletores dizem não dar importância à falta de reconhecimento, que criaram resistência e que não sofrem e não ligam para isso. Tal relato revela um meio defensivo para evitar o sofrimento (Souza et al., 2019). Na pesquisa de Mélo et al. (2021), as operadoras de supermercado costumavam usar o riso para atenuar a ausência de reconhecimento. Na pesquisa de Brito (2021), os bombeiros militares realizavam suas atividades pela obrigação e não pelo desejo de executá-las. Giraldo, Congote e Orejuela (2020) citam que, diante da desvalorização do trabalho, os participantes não buscavam o reconhecimento e ainda assumiam uma atitude de distanciamento ou isolamento dos outros.

O **Autorreconhecimento** foi percebido como estratégia para enfrentar a ausência de reconhecimento. Esta perspectiva foi identificada: na relevância da atividade profissional para a sociedade (Peixoto & Amazarray, 2022); na atividade dos motoristas de transporte coletivo urbano, que se consideravam necessários para o funcionamento da empresa e da cidade (Gonçalves et al., 2018); na percepção de policiais militares de que desempenham bem o trabalho e são úteis para a sociedade (Matos, 2012) e na consideração da importância do trabalho para os profissionais de segurança pública (Valls-Salles, 2023).

Esse assunto traz uma questão relevante a ser ponderada que é se o reconhecimento precisa ser atribuído pelo outro ou se a pessoa pode reconhecer a si mesma pelo trabalho desempenhado. Por um lado, estão os autores que concordam com o reconhecimento só vir do outro, que julga o trabalho e lhe confere valor (Araújo, 2011; Dejours, 1999, Roche, 2015); do outro lado, estão aqueles que defendem que a pessoa pode se reconhecer (Clot, 2010) ou mencionam o autorreconhecimento em suas pesquisas (Coelho et al., 2016; Gonçalves et al., 2018; Matos, 2012; Peixoto & Amazarray, 2022; Valls-Salles, 2023).

Araújo (2011) argumenta que mesmo que a pessoa tenha consciência de que faz um trabalho bem-feito, ela precisa do respaldo dos outros sobre seu trabalho. O trabalho só adquire sentido quando inserido no registro da alteridade. Toda ação transformadora, toda atividade humanizada é endereçada a outro. A satisfação só se completaria com o olhar do outro que reconhece o trabalho. Nessa perspectiva, a ideia de autorreconhecimento não se sustenta no contexto de trabalho, pois depende da legitimação do trabalho pelos outros (Dejours, 2012a).

Contrapondo-se a esse ponto de vista, Clot (2010) salienta que o reconhecer-se na atividade de trabalho é algo essencial. Representa a possibilidade de os sujeitos se reconhecerem a si mesmos por meio de suas atividades. É o que permite o crescimento profissional, o exercício do poder de agir e da criatividade. Não havendo a necessidade de ser reconhecido pelo outro.

Apesar das controvérsias, o relato de autorreconhecimento aparece em diversas pesquisas. Traesel e Merlo (2009) mencionaram que os enfermeiros consideravam que reconhecer a si mesmo é uma fonte de reconhecimento: “A gente tem que reconhecer a si mesmo” [sic]. No estudo de Coelho et al. (2016), a autovalorização do trabalho foi enfocada pelas mulheres recicladoras que consideravam que o próprio sujeito devia reconhecer-se e orgulhar-se de sua profissão, bem como os familiares que se beneficiavam dos ganhos do trabalho com reciclagem.

Brillet e Capdevielle (2017) afirmaram que o fato de exercer uma missão de serviço público de qualidade é para os servidores um motivo de reconhecimento e fonte de sentido para o trabalho. A pessoa ainda se sente gratificada por conseguir executar o trabalho, conforme a pesquisa de Ferreira e Santos (2019) com servidores do Ministério Público do Trabalho, em que um participante declara que “A própria sensação de trabalho bem-feito e dever cumprido já é uma forma de se sentir parte do resultado, sem que necessariamente haja

uma ação formal de reconhecimento” [sic] (p. 40). Portanto, essa satisfação e bem-estar que se sente por dar conta de concluir uma tarefa tem valor de reconhecimento. Dejours (2012) avalia que o desejo de ser útil, capaz, competente é psicologicamente crucial.

Existe ainda a ideia de que de tanto ser reconhecido pelos outros, o sujeito se apropria do valor do seu trabalho pela percepção das capacidades, das habilidades, do potencial e das realizações (Dejours, 2012a). Nesse caso, o reconhecimento se estabelece na relação com os outros, em que o indivíduo reconhece o valor que tem de si mesmo na avaliação dos outros a seu respeito e obter o sentimento de valor pessoal (Ferreira, 2017). Entende-se, então, que a forma que a pessoa se avalia é resultado das avaliações dos outros que fortaleceram sua identidade e permitiram o reconhecimento de si mesma como protagonista de seu trabalho. Portanto, posição diferente da apresentada por Clot (2010), em que o indivíduo se reconhece pelo trabalho bem-feito e não em função do outro.

3.4. Quarto Eixo: Fatores que Favorecem ou Desfavorecem o Reconhecimento no Contexto de Trabalho

Ferreira (2008) enuncia que, pelo nível de exigência organizacional, em que as metas são progressivamente elevadas, os trabalhadores são levados a negligenciar a qualidade em nome da quantidade. Nesse contexto, se a instituição não se preocupar em melhorar o cenário de trabalho, os trabalhadores podem ter entraves para serem reconhecidos. Este eixo descreve os fatores que facilitam ou dificultam o reconhecimento.

Figura 6: *Fatores que Favorecem ou Desfavorecem o Reconhecimento.*

Fatores que favorecem o reconhecimento	• Condições ergonômicas de trabalho.
	• Autonomia.
	• Relações profissionais amistosas.
Fatores que desfavorecem o reconhecimento	• As relações interpessoais fragmentadas, individualizadas e competitivas.
	• A perspectiva em que o trabalho é visto.
	• Não corresponder às expectativas esperadas do demandante da tarefa.
	• Dificuldade de constituição dos coletivos de trabalho.

3.4.1. Fatores que Favorecem o Reconhecimento

No contexto de trabalho, vários elementos possibilitam a manifestação do reconhecimento: as condições de trabalho e o julgamento justo do trabalho para a concessão de recompensas (St-Onge et al., 2005); as relações intersubjetivas amistosas (Lazzeri & Caillé, 2004; Dejours, 2012); a proximidade, a autonomia e a equidade existentes nas relações sociais (Roche, 2018); as práticas de gestão que incentivem a liberdade para trabalhar, a participação nas decisões, a interação saudável e flexível entre demandas individuais e aquelas pertinentes à realidade laboral e ainda pela postura gerencial que revela preocupação com o bem-estar, o respeito e o interesse pela equipe de trabalho (Ferreira, 2017) e a oportunidade de crescimento profissional (Ferreira, 2017; Mélou et al., 2021).

Condições Ergonômicas de Trabalho. A melhoria das condições de trabalho é considerada uma prática de reconhecimento. Já as condições de trabalho adversas costumam impossibilitar o trabalhador de realizar sua tarefa com qualidade e de aprimorar suas potencialidades, criatividade e autonomia, além de impedir a manifestação do reconhecimento. Apesar disso, muitas vezes, a organização não oferece as condições necessárias à execução das tarefas. Figueira (2014) identificou que as condições laborais não oferecem a possibilidade de reconhecimento quando impedem que os profissionais obtenham bons resultados devido à falta de recursos materiais e pela redução do quantitativo de pessoas

necessário para atender as demandas que acaba gerando sobrecarga de trabalho. O treinamento, por exemplo, visa melhorar as habilidades, que podem ser reconhecidas como úteis para a organização do trabalho (St-Onge et al., 2005).

Autonomia. A Ergonomia da Atividade concebe a autonomia como uma oportunidade de os trabalhadores gerirem a atividade, ajustando a concepção, o modo operatório e o ritmo do trabalho. A autonomia é um elemento fundamental para a conquista do bem-estar ao permitir que o trabalhador proponha ou realize melhorias no local de trabalho e possa fazer mudanças na tarefa prescrita para torná-la realizável. Ferreira (2017) cita que a falta de autonomia no trabalho é vista como fonte de incidência de estresse, queixas psicossomáticas, ansiedade e depressão.

No que tange à autonomia na execução das tarefas, evidencia-se sua importância para que os trabalhadores usem a criatividade para encontrar saídas para seus problemas e percalços no trabalho. A autonomia significa reconhecer a competência do sujeito para participar da tomada de decisão e ter liberdade para pensar, organizar e expressar a individualidade. Fall (2014) salienta que a busca por autonomia se refere à necessidade de se sentir responsável pela iniciativa de suas ações e de se perceber na origem de seus próprios comportamentos.

O reconhecimento está atrelado à ampliação da autonomia para o trabalhador dispor de sua criatividade e de seu saber-fazer. Todo trabalho demanda esforços de ajustamentos, tomada de decisões, no sentido de buscar uma aproximação entre a organização prescrita e a organização real do trabalho. Os trabalhadores precisam ter uma autonomia mínima, como gestores do próprio trabalho, para poderem usar a criatividade, inovar, criar e descobrir novas formas de execução da tarefa. Queixas relativas à falta de autonomia para a resolução da tarefa como percepção de não reconhecimento no trabalho foram apresentadas nos estudos de Andrade (2011), Daniel (2012) e Figueira (2014).

Relações Profissionais Amistosas. O convívio no ambiente de trabalho contribui para a manifestação do reconhecimento (Brun & Dugas, 2005, 2008; Dejours, 1992; Lazzeri & Caillé, 2004; Roche, 2015). A relação com o trabalho não é estritamente técnica, cognitiva ou física, ela é, antes de tudo, uma relação intersubjetiva e uma relação social (Dejours, 1992). Ao trabalhar, a pessoa relaciona-se com um chefe, um superior hierárquico, os subordinados, os colegas, os clientes, os fornecedores, que irão julgar o trabalho efetuado (Gernet, 2010). Em suma, é preciso cuidar das relações interpessoais e conhecer os colegas com quem será necessário interagir para alcançar o objetivo da produção.

As relações intersubjetivas nas organizações podem influenciar a qualidade dos julgamentos desses reconhecimentos (Dejours, 1999), visto que o trabalho é marcado por relações de desigualdade, de poder e de dominação (Dejours, 2012a). Nesse sentido, Roche (2015) pensa que a esperança de reconhecimento resultante de esforços desempenhados depende do nível de confiança desenvolvido nas relações interpessoais. O que significa dizer que quanto mais alto for o nível de confiança, maior será a esperança de obter reconhecimento pelos esforços despendidos. Roche (2018) ainda pressupõe que a proximidade, a autonomia e a equidade existentes nas relações sociais interfiram na manifestação do reconhecimento.

Para se conquistar reconhecimento requer-se uma dinâmica intersubjetiva, com relações baseadas na cooperação, na confiança, na solidariedade e na ajuda recíproca, para que o outro reconheça o valor do trabalho (Dejours, 1999). As relações baseadas na ajuda mútua e na reciprocidade promovem a relação de confiança entre os indivíduos. Brillet et al. (2013) concordam que cumprimentar-se, ajudar-se, trabalhar em ambiente harmonioso, discutir e respeitar a privacidade são elementos característicos da interação social necessária para o reconhecimento. Por conseguinte, ser gentil, tratar as pessoas com educação e respeito, ser atencioso, ser prestativo e ajudar as pessoas trazem satisfação e bem-estar no trabalho.

3.4.2. Fatores que Desfavorecem o Reconhecimento

Embora as organizações sejam favoráveis aos incentivos e às recompensas para os trabalhadores, o reconhecimento no trabalho encontra muitos entraves que colocam em risco ou anulam a possibilidade de reconhecimento no trabalho. Orejuela (2014) enumera algumas situações que desfavorecem o reconhecimento: cultura do individualismo, individualização do desempenho, relações de competição entre iguais, perda do *status* e prestígio de algumas profissões, a preeminência da tecnologia e a virtualização das relações de trabalho. Desse modo, somente com uma política de reconhecimento efetivo no trabalho seria possível evitar infligir feridas morais em relação à necessidade de reconhecimento recíproco que habita todos aqueles que trabalham.

Entre os fatores que impedem o reconhecimento estão: as relações interpessoais fragmentadas, a disputa, o individualismo (Bendassolli & Soboll, 2011); as resistências hierárquicas e a invisibilidade da profissão, do trabalho imaterial e dos processos de trabalho (Dejours, 2012); o distanciamento das pessoas que reconhecem o trabalho (Traesel & Merlo, 2009); as inadequações constatadas nas contribuições dos trabalhadores (Brun & Dugas, 2008); a não adequação das habilidades do funcionário ao cargo (Ndinga, 2020); a desconfiança, os conflitos, as formas de gestão e a fragilização do coletivo (Ruza, 2017); as diferenças de vínculos empregatícios (terceirizados e concursados), (Martins et al., 2017); a obrigação de atingir metas quase sempre inalcançáveis propostas pela instituição (Mattos et al., 2019; Traesel & Merlo, 2009).

As Relações Interpessoais Fragmentadas, Individualizadas e Competitivas.

Bendassolli e Soboll (2011) acentuam que, nas novas situações de trabalho em que as relações interpessoais são fragmentadas, o reconhecimento de si e pelo outro por meio de seu ofício acabam por ser impedidos. Como resultado da crise das relações sociais do trabalho,

surge o individualismo que dificulta o reconhecimento no trabalho e priva os trabalhadores de usufruir de seus benefícios. Dejours (2004) defende a ideia de que o individualismo, que se revela pelo comportamento de cada um por si, ocorre pela alteração das relações intersubjetivas no trabalho, pela ausência de confiança e solidariedade nos coletivos de trabalho. Traesel e Merlo (2009) acrescentam, ainda, que o distanciamento das pessoas que podem reconhecer o trabalho se torna uma barreira ao reconhecimento e acarreta agravos à saúde mental.

Na percepção de Dejours (2012a), a avaliação individualizada e quantitativa de desempenho coloca todos os empregados em concorrência uns com os outros. Os resultados da pesquisa de Silva e Ruza (2018) evidenciaram que o reconhecimento é fragilizado pela desconfiança, pelo individualismo, pelas competições e conflitos, assim como pelas formas de gestão presentes na universidade. Martins et al. (2017) verificaram, em sua pesquisa, que os terceirizados experimentam problemas de comunicação e cooperação, derivados da competição e rixas com pessoas de outros setores, uma vez que cumprem suas tarefas (muitas vezes iguais) no mesmo ambiente que servidores com outro *status*.

Ter menos contato com os colegas é uma desvantagem para a obtenção de visibilidade e reconhecimento. O indivíduo isolado torna-se um alvo mais fácil de ser atingido ou manipulado. Martins (2008) compreende que um ambiente pautado na competição/individualismo dificulta o reconhecimento entre os pares. Nesse contexto, a generosidade, a confiança, a lealdade, a solidariedade e a ajuda mútua dão lugar ao medo, à deslealdade, à desconfiança, à solidão e à desestruturação do convívio.

No assédio moral, o reconhecimento é negado ou recusado, tornando-se uma vivência sem sentido que desumaniza o trabalhador. Interpretado como o avesso ou a antítese do reconhecimento, o assédio é provavelmente a forma mais notória de reconhecimento negado, de desprezo, de violência, de perseguição, de exclusão e de humilhação (Orejuela, 2014). O

assédio moral também foi associado à falta de reconhecimento no estudo de Reos e Merlo (2022).

A Perspectiva em que o Trabalho é Visto. O reconhecimento está relacionado ao modo como os trabalhadores percebem o trabalho. O trabalho que não é visto, não valorizado, não compreendido ou percebido apenas como obrigação tem menos oportunidade de ser reconhecido. Situação que se observa ao longo da história, em que atividades são valorizadas e reconhecidas enquanto outras são desvalorizadas e desprestigiadas socialmente.

A visibilidade pressupõe o conhecimento e compreensão do trabalho do outro. No estudo de Peixoto e Amazarray (2022), a invisibilidade da atividade dos oficiais de justiça foi citada como um aspecto da fragilidade do reconhecimento do trabalho deles, uma vez que a sociedade não conhece e entende a atividade exercida por eles, o que interfere no reconhecimento. Na pesquisa de Castro e Merlo (2011), os guardas municipais não trabalhavam com materiais concretos e com resultados palpáveis, o que dificultava o reconhecimento do trabalho que não aparecia. Dejours (1999) evidencia que são os trabalhadores que conhecem a realidade do trabalho deles e não o público externo.

A incompreensão das funções exercidas pelo outro também compromete o reconhecimento social ou ainda quando o profissional não se vê no fruto de seu trabalho, o reconhecimento fica impedido de acontecer (Clot, 2010; Silva & Ruza, 2018). Medeiros (2012) relatou que os participantes de seu estudo eram reconhecidos quando atuavam como agentes de trânsito, mas quando se tornaram pilotos de helicóptero enfrentaram manifestações de desaprovação dos colegas que achavam que eles não faziam nada porque não conheciam a nova atividade deles. Dessa forma, se não há consciência inteligível das contribuições do outro (Dejours, 1999), fica difícil reconhecer o trabalho dos colegas. Assim, o trabalho carece ser constatado, observado, compreendido e valorizado para ser reconhecido.

As pesquisas também revelam que nem sempre é suficiente ter o trabalho avaliado para se conquistar a contrapartida desejada. O reconhecimento depende da perspectiva em que se pensa o trabalho, pois quando visto pela noção da obrigação, o gestor se recusa a reconhecer o profissional por achar que é dever dele fazer um trabalho bem-feito, que já ganha para isso e só é lembrado quem não colaborou (Bayer, 2018; Figueira, 2014; Mattos et al., 2019; Moraes, 2010; Souza & Carreteiro, 2019; Traesel e Merlo, 2009). Dessa forma, os trabalhadores expressam os desapontamentos em relação ao reconhecimento porque não recebem elogios quando são bem-sucedidos, mas são criticados quando não alcançam os resultados esperados ou cometem erros (Calegari Neto, 2018; Mattos et al., 2019; Traesel & Merlo, 2009). Acontece ainda de o reconhecimento não ser concedido pelo trabalho, mas pela “bajulação” com as chefias imediatas, o que é vivenciado como injustiça (Andrade, 2011). Logo, um reconhecimento não autêntico.

Os trabalhadores não recebem elogios por cumprirem seu trabalho, mas são cobrados, caso não cumpram (Castro & Merlo, 2011; Peixoto & Amazarray, 2022; Sousa & Carreteiro, 2019). Souza (2017) mencionou que a “não reclamação”, a ausência de uma resposta indicaria que o trabalho está bom e que o servidor se sentia reconhecido por não receber reclamação, mesmo não recebendo o *feedback* a respeito do que foi feito. Semelhante ao estudo de Mattos et al. (2019), que pesquisaram bancários, ser reconhecido em função do desempenho em atingir metas quase sempre inalcançáveis propostas pela instituição é uma forma injusta. Isso faz com que os bancários trabalhem desmotivados e com sentimentos de incompetência por não se sentirem reconhecidos.

Não Corresponder às Expectativas Esperadas do Demandante da Tarefa. Brun e Dugas (2008) alertam que os trabalhadores, em algumas situações, ficam aquém dos resultados esperados, não obstante seus esforços e know-how. Seria adequado, nesse caso,

reconhecer a qualidade e a intensidade da energia empregada na tarefa, que muitas vezes são os aspectos menos visíveis do trabalho real. As inadequações constatadas nas contribuições também podem estar na origem da falta de reconhecimento ou do reconhecimento insuficiente, podendo mesmo constituir um percalço significativo à adoção de práticas objetivas e eficazes de reconhecimento. Nesse sentido, as deficiências observadas costumam ser a consequência do não reconhecimento percebido que leva a um comportamento desviante (Ndinga, 2020).

Dificuldade de Constituição dos Coletivos de Trabalho. O coletivo de trabalho é mais que um simples grupo de trabalho uma vez que está pautado pelo diálogo e pela possibilidade de intercompreensão. Bendassolli (2012) argumenta que, devido às dificuldades de constituição dos coletivos de trabalho, os gestores e clientes são convocados a preencher o espaço deixado vazio pela ação dos coletivos. Ruza (2017) afirma que a fragilização do coletivo resulta em inúmeros prejuízos para a dinâmica do reconhecimento (individualização das relações de trabalho, fragilização das relações de confiança e cooperação, boicotes). O coletivo de trabalho também é desestabilizado pelo individualismo, pela perda de confiança, pela competição e pela falta de solidariedade e de ética.

Cabe evidenciar que essa síntese elaborada das leituras sob as perspectivas da produção acadêmica sobre o tema de estudo abriu novos caminhos e possibilidades para a compreensão do reconhecimento no contexto de trabalho. No próximo capítulo, delineia-se o método adotado, objetivando atingir os objetivos da pesquisa.

Capítulo 4

4. Método

Este capítulo visa apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a construção dessa tese, para atender aos objetivos e para responder aos questionamentos que norteiam a pesquisa. Discutem-se sobre o delineamento, o aporte qualitativo da pesquisa e os procedimentos referentes à coleta e análise de dados. Para analisar como o reconhecimento se insere no contexto de trabalho, recorreu-se às entrevistas semiestruturadas como estratégia de pesquisa. Ao final, comenta-se sobre as categorias temáticas.

4.1. Ponto de Partida da Pesquisa

A proposta desse estudo é explorar o reconhecimento no contexto de trabalho sob o olhar da EAA-QVT. Consoante a isso, parte-se de uma pesquisa realizada anteriormente na instituição sobre Qualidade de Vida no Trabalho, em que o diagnóstico de QVT apontou o Reconhecimento e Crescimento Profissional como um fator que influencia a QVT. A pesquisa utilizou, como instrumento, o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) (Ferreira, 2017), que tem como um dos fatores o reconhecimento. Partiu-se dessa pesquisa com a intenção de aprofundar e complementar as informações obtidas anteriormente sobre o reconhecimento e conhecer as vivências dos trabalhadores sobre o tema.

A pesquisa estruturou-se pelo método quantitativo em que 1.054 servidores responderam o IA_QVT. A coleta ocorreu no período de 2 a 4/12/2020 e os dados foram tratados com o uso dos aplicativos SPSS (estatística descritiva e inferencial) e IRaMuTeQ (Ratinaud, 2009) para a análise das questões abertas. Os resultados mostraram o reconhecimento situado na faixa de transição, que separa a faixa de risco de adoecimento da faixa de promoção de saúde. Esse estado de alerta motivou a segunda etapa com o intuito de

verificar o que estava acontecendo, no contexto de trabalho, de maneira a desfavorecer a prática de reconhecimento. Para o segundo estudo, fazem-se necessários alguns esclarecimentos sobre a instituição pesquisada e seus membros.

4.2. Características da Organização Pesquisada e Particularidades do Serviço Público

A organização pesquisada é responsável por atividades como: planejamento e orçamento, contratos corporativos, tecnologia da informação, política de gestão de pessoas, saúde do servidor, monitoramento de políticas públicas, gestão estratégica e qualificação de organizações sociais no Distrito Federal. É um órgão que se preocupa com ações relativas à gestão do clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, o bem-estar e o desenvolvimento profissional dos servidores. Também propõe ações da rede de desenvolvimento, valorização e capacitação relativas à implementação nos órgãos e entidades da administração pública do Distrito Federal; na gestão de desempenho profissional, com base em competências; na identificação de talentos, na inovação, no reconhecimento e premiação do mérito, com foco em resultados; na capacitação estratégica de lideranças, na motivação e comprometimento organizacional. É responsável por implantar programas e projetos de promoção da humanização das relações de trabalho, assim como de desenvolvimento e valorização dos servidores como fator impulsionador da produtividade colaborativa nos órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal.

Os servidores, desde a posse, são submetidos ao Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis do Distrito Federal, das Autarquias e das Fundações Públicas Distritais (Lei Complementar nº840/2011). Os servidores também devem obedecer aos princípios administrativos presentes na Constituição Federal, como o artigo 37, que cita que a lotação e a movimentação dos servidores devem se basear nos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, bem como ao princípio da supremacia do interesse público. Destacam-se

aqui o princípio da impessoalidade, vinculado ao entendimento de que os atos dos servidores públicos são sempre imputados ao órgão para o qual oficiam, de modo que o ato de um agente é na verdade o ato de um órgão. Exige-se também que a atividade administrativa seja exercida de maneira eficiente, com rendimento funcional. A eficiência exige resultados positivos para o serviço público e um atendimento satisfatório, em tempo razoável.

Os servidores são regidos pelo regime estatutário, que é composto por cargos públicos de provimento efetivo e em comissão, além de garantir a estabilidade. O servidor deve ser lotado de acordo com as atribuições do cargo em que foi aprovado no concurso público para provimento de vagas. Só deixa suas atribuições de carreira para o exercício de cargo em comissão, de natureza especial ou função de confiança, caso contrário será considerado desvio de função. Ademais, para atender o interesse da administração pública, o servidor é transferido para outro local ou ter a jornada de trabalho alterada. Observa-se, portanto, que a lotação não leva em conta as necessidades dos servidores dentro da organização.

Os servidores devem seguir as normas do regimento interno do órgão de lotação. Cada instituição tem suas competências e estrutura administrativa composta por unidades, assessorias, coordenações, diretorias, gerências, núcleos, ouvidoria, corregedoria. Para serem efetivados e adquirir a estabilidade, os servidores precisam ser aprovados no estágio probatório. Após esse período, acontece anualmente uma avaliação de desempenho.

A Lei Complementar nº 840/211 dispõe, no art. 28, que durante o estágio probatório sejam avaliadas a aptidão, a capacidade e a eficiência do servidor para o desempenho do cargo, com a observância dos fatores: assiduidade, pontualidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Esses fatores permitem que a avaliação do estágio probatório tenha critérios iguais para todos os servidores e orientam a avaliação do desempenho no trabalho. A assiduidade se refere à frequência e à permanência produtiva no setor de lotação. A pontualidade diz respeito ao cumprimento do horário de trabalho. Ter

disciplina consiste em cumprir as normas legais e regulamentares, em cooperar e cumprir com os objetivos setoriais e institucionais. A iniciativa diz respeito ao cumprimento das normas legais e regulamentares, à cooperação e ao cumprimento com os objetivos setoriais e institucionais. A produtividade se refere à qualidade, ao rendimento, ao nível de exatidão, à tempestividade e ao zelo em face do trabalho, bem como ao resultado apresentado. A responsabilidade é analisada pela seriedade com que encara seus trabalhos e ao comprometimento com os objetivos institucionais e setoriais, bem como ao zelo pelos insumos (documentos, informações e equipamentos) utilizados.

A ascensão na carreira ao longo do percurso no serviço público ocorre pela concessão da promoção funcional, que é a passagem do último padrão da classe em que o servidor se encontra para o primeiro padrão da classe imediatamente superior, no mesmo cargo. Essa progressão ocorre pelo atendimento ao critério de mérito, visto aqui como a pontuação obtida com o investimento em estudos, aperfeiçoamento e qualificação do servidor. A promoção fornece aumento financeiro para o servidor que completou os requisitos de tempo e mérito necessários.

Uma forma individual de aumentar o salário ocorre pela gratificação de titulação que busca estimular o aperfeiçoamento constante dos servidores. Os cursos de aperfeiçoamento ou capacitação, especialização, mestrado e doutorado serão considerados para esse fim se tiver pertinência com as atribuições do cargo ou lotação do servidor. Portanto, não basta estudar qualquer coisa, é necessário buscar aperfeiçoamento específico ou relacionado com a área de atuação profissional. A cada nível avançado no estudo, que vai até o doutorado, ganha-se um percentual de retorno, ou seja, uma gratificação como incentivo financeiro.

O serviço público, por ter suas especificações regidas por legislação específica (princípio da legalidade), requer que tudo que se faça seja justificado, analisado e aprovado para ser executado. O servidor deve estar disposto a contribuir mediante aquilo que o cargo

exige. Passou no concurso público para uma carreira específica, com atribuições para serem desempenhadas e deve desempenhar as suas funções com competência. Nesse contexto, muitas questões, como a financeira, não estão sob o gerenciamento da instituição, uma vez que se deve observar os procedimentos normativos e legais. Essas particularidades do setor público são relevantes para se compreender o reconhecimento.

4.3. Delineamento da Pesquisa

Quanto ao delineamento, essa tese se caracteriza como um estudo de caso, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, que é adequado em pesquisas em que se pretende relacionar vários aspectos de um mesmo fenômeno, investigando em profundidade suas relações (Yin, 2010). Considerando os objetivos da pesquisa, analisar a percepção de servidores públicos quanto ao reconhecimento sob essa perspectiva é coerente, visto que se pretende acessar, por meio das verbalizações, a percepção dos servidores no tocante as representações sobre o reconhecimento no contexto de trabalho e sua influência na qualidade de vida do trabalho.

Minayo (2008) assevera que a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, pois considera que o ser humano se distingue pelo agir, por repercutir sobre suas ações e interpretá-las de acordo com a realidade vivenciada com outras pessoas. A pesquisa qualitativa tem como objeto as relações interpessoais, as representatividades e a intencionalidade, o que torna inviável tentar traduzir isso em números e indicadores quantitativos.

Esse estudo almeja explorar, de modo abrangente, a literatura existente sobre o reconhecimento, o que se insere em um posicionamento epistemológico descritivo e interpretativo. Essa forma privilegia os diversos aspectos do reconhecimento identificados no referencial teórico e que nortearam as questões de pesquisa. Almejou-se a representatividade

existente nas respostas dos servidores, não se considerando relevante a quantificação dos dados.

4.4. Participantes

Essa pesquisa sobre reconhecimento no trabalho contou com a participação de trabalhadores de um órgão público distrital. A amostra não probabilística aleatória por conveniência foi constituída de 20 servidores e 15 gestores que participaram de entrevistas individuais semiestruturadas. Esse número de participantes não foi determinado *a priori*, visto que, na pesquisa qualitativa, a coleta de dados permanece até o momento da saturação do conteúdo investigado (Gaskell, 2002). Entende-se por saturação, o momento em que as informações transmitidas já estavam sendo repetidas, sem acrescentar conteúdos novos que compensassem continuar entrevistando.

Crítérios de Inclusão e Exclusão dos Participantes. O critério de inclusão foi trabalhar na instituição, independente do vínculo empregatício e da posição hierárquica assumida. Com exceção dos servidores que estavam afastados por atestado médico, licenças ou férias, todos poderiam participar da pesquisa, desde que tivessem participado da primeira etapa. Acreditou-se que a experiência de ter participado de uma pesquisa anterior facilitasse aos participantes a expressão de ideias sobre o tema. Excluíram-se ainda os servidores que estavam cedidos para outros órgãos. Não houve caso de o servidor ter agendado a entrevista e ter desistido.

Condução Ética da Pesquisa. Não foram citados os nomes dos servidores entrevistados e da instituição no intuito de preservar o anonimato e respeitar os princípios da ética envolvidos na pesquisa. Durante a pesquisa, optou-se por não usar códigos para identificar os participantes. Garantiu-se a livre participação e assegurou-se a confidencialidade no tratamento dos dados e divulgação dos resultados.

A condução da pesquisa seguiu rigorosamente os preceitos do Conselho Nacional de Saúde, nos termos das Resoluções 466/2012 (CNS, 2012), garantindo a autonomia, a não maleficência, a beneficência e a justiça. Também seguiu o disposto na Resolução do Conselho de Saúde número 5110/2012 (CNS, 2016). Esta pesquisa não demanda a exigência de submissão ao comitê de ética da instituição, por se tratar de uma pesquisa autorizada pela instituição que a solicitou e a contratou visando à elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho, na primeira etapa. Dessa forma, esse aprofundamento sobre o reconhecimento apenas deu seguimento à fase anterior.

Perfil dos Participantes. Na tentativa de compreender o sentimento de presença ou ausência de reconhecimento e seus efeitos sobre os servidores, não houve preocupação em descrever características como gênero, idade, tempo de trabalho no serviço público, tipo de vínculo e carreira dos participantes. Apesar disso, apresentam-se alguns dados dos participantes para contextualizar a amostra da pesquisa:

Tabela 1 - Dados dos Participantes

		Servidores	Gestores
Gênero:	Masculino	6	7
	Feminino	14	8
Idade:	30 a 40	3	4
	41 a 50	13	9
	Mais de 51	4	2
Nível escolar:	Médio	1	0
	Superior	1	3
	Especialização	16	8
	Mestrado	1	4
	Doutorado	1	0
Tempo na Instituição:	0 a 10	4	0
	11 a 20	11	7
	21 a 30	4	8
	31 a 40	1	0
Tipo de vínculo:	Efetivo	18	12
	Cargo comissionado sem vínculo	0	1
	Cedido de outro órgão	2	2

4.5. Instrumento de Coleta de Dados

As entrevistas semiestruturadas individuais foram o instrumento utilizado nesta pesquisa. Partiu-se de um roteiro de questões norteadoras com base na fundamentação teórica e nas publicações científicas sobre o tema. Almejou-se, com esse instrumento, facilitar o diálogo com os participantes e criar espaço para que novas indagações fossem incluídas para aprofundar ou elucidar o assunto abordado.

A Ergonomia da Atividade preconiza que a explanação das verbalizações dos profissionais, coletadas em entrevistas, é essencial porque a atividade não é reduzida ao manifesto e ao observável. É por meio das explicações dos trabalhadores que se compreende a atividade e surgem elementos fundamentais da situação de trabalho (Guérin et al., 2001). Nesse sentido, por meio das entrevistas, abordaram-se a percepção dos servidores sobre o reconhecimento em seu contexto de trabalho, englobando as condições em que realizam suas atividades e as práticas de gestão, que abrangem as decisões tomadas pelos gestores, a comunicação e a autonomia concedidas aos servidores.

Bardin (1977), Denzin e Lincoln (2008), Gaskell (2002) e Laville e Dionne (1999) ressaltam que a entrevista semiestruturada permite a interação entre pesquisador e entrevistado, facilitando a exploração em profundidade de todos os aspectos considerados relevantes para o estudo ao permitir que o participante apresente suas percepções sobre os aspectos considerados relevantes para o estudo. Dessa forma, privilegiou-se também o olhar dos gestores imediatos e demais superiores hierárquicos pelo fato de que muitos estudos evidenciam o efeito positivo do reconhecimento dos superiores na cooperação dos subordinados, praticados como forma de incentivo, consideração, avaliação da qualidade do trabalho e *feedback* (Fall, 2011, Ferreira, 2017).

Minayo (2008) sugere que a pesquisa deva começar com uma pergunta e terminar com uma resposta ou produto que provavelmente gere novas questões, pois, além de produzir

conhecimento, espera-se que a pesquisa gere novas indagações. Diante disso, o roteiro de entrevista semiestruturado possibilitou a formulação de novas questões no decorrer da entrevista, bem como a inversão da ordem das questões.

Os objetivos específicos foram o eixo de organização do roteiro de entrevistas, reunindo em torno deles os temas a eles correspondentes, conforme retratado na figura 7. As perguntas extraídas do referencial teórico que constam no roteiro embasaram a construção das categorias temáticas.

Figura 7: *Objetivos, Questões e Temas de Pesquisa.*

Objetivos específicos	Roteiro de perguntas	Temas
1) Evidenciar as representações dos servidores em relação ao reconhecimento.	O que você entende por reconhecimento? Você se sente reconhecido pelo seu trabalho?	Conceito de reconhecimento. O “sentir-se” reconhecido.
2) Descrever as formas de reconhecimento existentes no contexto de trabalho.	Quais são os tipos de reconhecimento existentes na instituição?	Formas de expressão de reconhecimento.
3) Especificar como o reconhecimento é praticado no ambiente laboral.	Como é proferido o reconhecimento (material, simbólico etc.)?	Tipologias das concessões de reconhecimento.
4) Analisar se as práticas de reconhecimento contribuem para a qualidade de vida no trabalho.	Quais as vantagens do reconhecimento?	Contribuição do reconhecimento para a qualidade de vida.
5) Relatar se a falta de reconhecimento tem efeito sobre o desempenho do servidor e sobre a intenção de mudar de lotação.	Quais as desvantagens em não ser reconhecido? Ser reconhecido ou não influenciar a permanência da pessoa no setor de lotação?	Impactos negativos do reconhecimento. Mudança de lotação.
6) Identificar as reações dos servidores diante do não reconhecimento.	Como o servidor lida com o não reconhecimento?	Estratégias de mediação.

7) Verificar se a interação do servidor com as pessoas que emitem o reconhecimento (fontes) influencia a concessão dele.	Quem reconhece seu trabalho? As relações interpessoais interferem no reconhecimento? A escolha das pessoas que recebem reconhecimento é justa?	Relações interpessoais e reconhecimento.
8) Analisar as características do trabalho do servidor público que geram reconhecimento.	O que as pessoas devem fazer para serem reconhecidas?	Qualidades do trabalho reconhecido.
9) Discorrer sobre os fatores organizacionais que favorecem ou desfavorecem o reconhecimento no trabalho.	A instituição valoriza o reconhecimento? Na instituição, há situações que favoreçam ou desfavoreçam o reconhecimento?	Valorização do reconhecimento pela instituição. Fatores que favorecem ou desfavorecem o reconhecimento.

Elaborado pela autora.

4.6. Procedimentos

Inicialmente, fez-se uma imersão na literatura, cujo levantamento bibliográfico dos trabalhos produzidos sobre reconhecimento no trabalho embasou os objetivos e as questões norteadoras desta tese. Depois, as entrevistas proporcionaram a extração de dados textuais para a formulação das categorias temáticas. Nessa seção, propõe-se descrever os passos que possibilitaram discutir esse tema e fazer reflexões suscitadas pelos resultados.

Os participantes foram convidados para participar da pesquisa pela equipe que coordenou a pesquisa anterior de QVT na instituição. Também foram contatados por indicação de colega já entrevistado. Depois de confirmada a disponibilidade de participação, as entrevistas foram agendadas por *WhatsApp*. O levantamento dos dados ocorreu no período de 29/06 a 22/07/2021, mas dez entrevistas transcorreram na modalidade presencial, no local de trabalho dos participantes, e vinte e cinco foram remotas, por videoconferência, mediante a plataforma Microsoft *Teams*, no horário agendado com os participantes. Realizou-se apenas

uma entrevista com cada participante, tendo a duração variando de 20 a 60 minutos, com a média de 35 minutos.

No caso das videoconferências, um *link* foi enviado ao participante cerca de 10 a 15 minutos antes do horário combinado. Deixou-se o entrevistado à vontade para deixar a câmera ligada ou não durante a sessão. Os servidores também foram informados sobre a natureza do estudo e tiveram assegurados o sigilo e o anonimato. Teve-se, então, a intenção de conhecer vários pontos de vista, nas variadas posições em que se encontravam os servidores na organização.

Durante as entrevistas, procurou-se seguir a ordem das questões; não obstante, algumas vezes, precisou-se alterar a disposição delas ou omitir-se de perguntar sobre algum tópico por que o servidor já havia respondido antecipadamente ao item. Alguns servidores deram respostas curtas para algumas questões, o que foi compreendido como relutância ou por não saber respondê-las. Outros participantes aproveitaram a entrevista para um *flashback* sobre os momentos em que foram reconhecidos ou não durante o percurso profissional.

As entrevistas foram gravadas em áudio e em vídeo, sendo transcritas integralmente para preservar as opiniões dos participantes. Esses dados coletados, que se restringiram a respostas derivadas das questões formuladas no roteiro, formaram o corpus para esse estudo. Após esse procedimento, foi possível realizar a análise dos dados.

4.7. Análise dos Dados

O procedimento de tratamento foi norteado pela técnica de análise de conteúdo categorial temática (Bardin, 1977) que consiste no desmembramento do texto em categorias após a investigação dos temas dos discursos. Guimarães e Paula (2020) constataram ser imprescindível que o material coletado tenha informações suficientes para permitir o aprofundamento da análise. Sampaio e Lycarião (2021) comentam que a análise de conteúdo

é sensível à subjetividade do pesquisador devido a uma série de decisões que ele precisa tomar para realizar a análise de seus dados. Para os atores:

Análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos (Sampaio & Lycarião, 2021, p. 06).

A escolha dessa técnica de análise de conteúdo se justifica por ela oferecer possibilidades para a exploração qualitativa das informações resultantes dos dados coletados. Também por ela privilegiar o conteúdo do ponto de vista dos participantes que discorreram sobre o reconhecimento no contexto de trabalho. Visando assegurar o rigor científico e a qualidade da análise, o material gerado pelas entrevistas individuais foi submetido a diversas etapas com o intuito de facilitar a interpretação e reflexão sobre o reconhecimento no trabalho.

Preparação dos dados. Inicialmente, procurou-se elaborar o texto por meio de leituras minuciosas das transcrições das entrevistas para levantar discursos que reverberaram a complexidade das questões e dos objetivos norteadores da pesquisa. Nessa fase, eliminaram-se os conteúdos que não tinham relação com o tema da pesquisa.

Agrupamento dos dados. Ao contrário do que recomenda Bardin (1977), não se determinou a frequência e porcentagem no processo de categorização, que segundo Guimarães e Paula (2022) determinam o grau de importância do conteúdo e a ordem com que as categorias são analisadas. As categorias foram “pré-definidas”, considerando o referencial teórico e as questões norteadoras que permeiam o tema. No entanto, outros assuntos que surgiram nas respostas dos entrevistados também integraram os dados coletados.

O critério de categorização do conteúdo emergido das entrevistas foi semântico, uma vez que se empregou como unidade de registro o tema. Inicialmente, os excertos das transcrições foram agrupados de acordo com perguntas do roteiro de entrevista, que se relacionava aos temas a serem investigados. Por exemplo, na questão “o que você entende por reconhecimento?” buscou-se categorizar as respostas dos participantes em conjunto visando sintetizar as representações que surgiram sobre esse tema para facilitar a interpretação em profundidade dos textos analisados.

Na elaboração das categorias, observou-se a distribuição dos itens para que não pertencessem a mais de uma categoria, se eram apropriados ao tema e significativos para a pesquisa, consoante à recomendação de Bardin (1977). Verificou-se se a resposta emitida se referia a pergunta realizada ou a outra questão. Quando necessário, houve o deslocamento da resposta para a questão adequada. Percebeu-se também que algumas verbalizações poderiam ser distribuídas para mais de uma categoria, devido à polissemia inerente ao reconhecimento, o que fez necessário novo deslocamento das verbalizações e reformulação das categorias.

Os temas foram desmembrados em subtemas, visando tornar mais claros os aspectos do reconhecimento revelados pelos participantes. Visto não ser objetivo de um estudo qualitativo fazer generalizações, optou-se por fazer a análise que assume tanto o ponto de vista geral e homogêneo, por um lado, e, por outro, privilegiar ocorrências regulares e aspectos específicos, a fim de contemplar os diversos elementos significativos singulares a cada entrevistado. Além disso, Bardin (1977) afirma que não se deve abafar as questões específicas que são relevantes.

Categorização. A sistematização e organização do material coletado teve como pretensão a formação de categorias temáticas, que são elementos que permitem descrever o tema investigado, gerando conhecimento (Sampaio & Lycarião, 2021). Nessa pesquisa, os dados foram agrupados em nove categorias, após vários ajustes para evitar a repetição e se

adequar aos aspectos do reconhecimento, que se relacionam ou se complementam. Além disso, os títulos das categorias foram definidos levando em consideração o aporte teórico da pesquisa, o conteúdo das respostas às questões propostas e termos que emergiram da própria análise.

Interpretação e discussão. A análise e discussão mais aprofundada dos dados categorizados basearam-se na representação que os servidores atribuíam às suas experiências de reconhecimento no trabalho e comparados com os achados de outras pesquisas. Os resultados foram ainda norteados pela EAA_QVT, retratando as dimensões do reconhecimento no contexto de trabalho.

Na pesquisa qualitativa, a reflexão do pesquisador está presente no processo de interpretação, sendo, ainda, essencial na detecção de nuances que favoreçam o entendimento do tema abordado. Nesse estudo, a construção do conhecimento ocorreu pela compreensão e interpretação das representações que os participantes relataram sobre o reconhecimento no contexto de trabalho.

No próximo capítulo, detêm-se na descrição e na discussão no tocante as categorias temáticas de modo mais específico. Explanam-se as opiniões e exemplos fornecidos pelos servidores na composição das categorias. Dessa forma, trechos de discursos dos participantes também são explicitados para oferecer evidências dos temas presentes analisados.

Capítulo 5

5. Resultados e Discussão

“Acho que todo mundo espera reconhecimento. Não precisa ser sempre. Mas, minimamente, eu acho que o ser humano espera um reconhecimento”. (Fala de um participante)

Com o intuito de responder às questões de pesquisa e atender aos objetivos propostos, neste capítulo, apresentam-se as análises dos dados coletados e as discussões dos resultados. Enfatiza-se a dinâmica do reconhecimento no contexto do serviço público, com todas as especificidades, desafios e adversidades que a compõem. Resgatam-se também pesquisas anteriores que corroboram os achados desse estudo ou os contrapõem, mas que permitem uma discussão com os fatores estruturantes da EAA_QVT.

O serviço público se constitui pela prestação de serviços, que se caracteriza pelo empenho do servidor em realizar as atividades e entregar o que produz (projeto, relatório, processo, ofício) para os superiores ou destinatários (usuários), assim como por participar de comissões e de grupos de trabalho. As atribuições também abrangem atividades árduas como a de corrigir ou punir o comportamento inadequado do cidadão, o trabalho de risco e a execução de tarefas desvalorizadas socialmente. Nesse cenário de trabalho, consideraram-se as diversas realidades, as particularidades, o discurso dos participantes e a subjetividade mobilizada nas atividades desempenhadas.

No que se referem aos resultados, os dados analisados foram agrupados em nove categorias temáticas que se interligam de modo a revelar as várias faces do reconhecimento no cenário organizacional retratado. No contexto do serviço público, as práticas de reconhecimento abrangem: as representações sobre o reconhecimento e o sentir-se reconhecido (categoria 1); as formas de se reconhecer (categoria 2); como é enunciado o

reconhecimento (categoria 3); a aplicabilidade do reconhecimento (categoria 4); os efeitos da ausência de reconhecimento (categoria 5); o enfrentamento do não reconhecimento (categoria 6); o emissor do reconhecimento (categoria 7); o motivo pelo qual se é reconhecido (categoria 8); e o que favorece ou desfavorece o reconhecimento no contexto de trabalho (categoria 9). Para fundamentar os resultados, considerou-se oportuno trazer excertos do relato dos respondentes. Na figura 8, elencam-se as categorias temáticas.

Figura 8: *Categorias Temáticas.*

Objetivo geral: investigar a prática de reconhecimento no contexto organizacional de um órgão público do Distrito Federal e suas repercussões, na percepção dos trabalhadores, sobre a qualidade de vida no trabalho.	
Categories	Objetivos específicos
1. “Não é só você saber que é importante, é você sentir que é importante”: a complexidade de “sentir-se reconhecido”.	1. Evidenciar as representações dos servidores em relação ao reconhecimento.
2. Formas compreendidas como expressão de reconhecimento.	2. Descrever as formas de reconhecimento existentes no contexto de trabalho.
3. Especificações e tipologias de práticas de reconhecimento.	3. Especificar como o reconhecimento é praticado no ambiente laboral.
4. Benefícios do reconhecimento para a qualidade de vida no trabalho.	4. Analisar se as práticas de reconhecimento contribuem para a qualidade de vida no trabalho.
5. A falta de reconhecimento: “a grande praga no serviço público”.	5. Relatar se a falta de reconhecimento tem efeito sobre o desempenho do servidor e sobre a intenção de mudar de lotação.
6. Estratégias de enfrentamento do não reconhecimento no trabalho.	6. Identificar as reações dos servidores diante do não reconhecimento.
7. Fontes de reconhecimento: a percepção de injustiça no reconhecimento institucional.	7. Verificar se a interação do servidor com as pessoas que emitem o reconhecimento (fontes) influencia a concessão dele.
8. Processo de concessão do reconhecimento: atributos do trabalho valorizado.	8. Analisar as características do trabalho do servidor público que geram reconhecimento.
9. Fatores organizacionais que propiciam ou dificultam a prática de reconhecimento.	9. Discorrer sobre os fatores organizacionais que favorecem ou desfavorecem o reconhecimento no trabalho.

5.1. Categoria 1. “Não é só você saber que é importante, é você sentir que é importante”: a Complexidade de “Sentir-se Reconhecido”

Esta categoria almeja analisar a compreensão dos servidores sobre o reconhecimento no trabalho. Os servidores tentaram definir o reconhecimento com exemplificações de situações práticas de reconhecimento vivenciadas por eles no contexto de trabalho. Esse processo abrange as dimensões da organização do trabalho, das relações interpessoais, das condições de trabalho e da prática de gestão. Observou-se que os gestores e os servidores conceituaram o reconhecimento na perspectiva de quem o recebe e de quem o oferece, caracterizando essa dinâmica por pessoas que o emitem e pessoas que são destinatárias. Nesse contexto, o sentir-se reconhecido foi o critério utilizado pelos servidores para descreverem o que pensam ser reconhecimento no trabalho. O reconhecimento depende da percepção do servidor sobre o seu saber-fazer, se atende aos critérios de qualidade, utilidade e contribuição para a instituição. Descrevem-se os tópicos desse tema na figura 9.

Figura 9: *Representações do Reconhecimento.*

Representações do Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representações de reconhecimento: o sentir-se reconhecido. • A complexidade de sentir-se reconhecido. • Interpretação subjetiva do reconhecimento.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A complexidade de ser reconhecido pelo outro: • Despreparo para reconhecer o outro. • Contradições e distorções do ponto de vista. • O discurso depreciativo dos servidores públicos.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não ter os benefícios que advêm do reconhecimento alcançado: • Receber mais demandas por ser muito reconhecido. • Servidor “âncora”: não ser liberado para sair do setor.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difusão, desvio e desapropriação do reconhecimento.

5.1.1. Representações de Reconhecimento: o Sentir-se Reconhecido

Um dos critérios do sentir-se reconhecido diz respeito à valorização de características pessoais e profissionais dos servidores. O reconhecimento é definido em termo de aprovação, aceitação, apreço, estima, admiração e respeito direcionados ao servidor, conforme citações de Brun e Dugas (2008) e Fall, (2014). Reconhecer é admitir o valor, a importância e a utilidade do trabalho do servidor para a instituição; é enaltecer o servidor como alguém possuidor de habilidades, competências e potencialidades; também é atestar a capacidade do servidor de desempenhar um trabalho bem-feito. O reconhecimento deve abarcar tudo que foi acessado para que a atividade fosse realizada como os atributos que designam as características singulares e peculiares dos servidores no exercício de sua função. A definição de um participante exemplifica isso: “O que é o reconhecimento para mim? É uma condição que coloca você numa situação de se sentir competente e incentiva para que você venha produzir mais”.

O que é o reconhecimento pra mim pode não ser para outro servidor. ... É uma coisa tão complexa porque a minha resposta jamais vai ser igual à resposta de outra pessoa. Vai depender muito do estado emocional. Existem situações e situações.

Acho que o reconhecimento é uma forma de você valorizar a pessoa que está ali realizando sua atividade, o seu trabalho e a capacidade do servidor. Eu acho que é a valorização do servidor. É a valorização das suas habilidades individuais e do conhecimento que o servidor já tem.

O reconhecimento no trabalho é a valorização de forma prática daquilo que a gente faz, que o servidor executa. ... A valorização daquilo que foi realizado, de se divulgar, de imputar àquele servidor a realização dele, a conquista ou a entrega que ele realizou.

O reconhecimento eleva o valor e a importância do trabalho do servidor (Araújo, 2011; Dejours, 1999, Roche, 2015) que se sente reconhecido com base nos elogios recebidos e na valorização dos serviços prestados à população. Reconhecer é ver que o resultado e as múltiplas tarefas que o servidor executa são importantes, úteis e beneficiam alguém. É perceber que a contribuição tem propósito e impacto significativo no contexto organizacional e/ou na sociedade em geral.

O reconhecimento do servidor é você ver que o seu trabalho tem continuidade e tem visibilidade para o público. Então, quando a gente faz alguma coisa que reflete na comunidade, na população, é um reconhecimento.

Eu acho que o reconhecimento é você valorizar uma técnica que o servidor implanta para resolver as situações do setor. É você institucionalizar essa prática, essa técnica.

Reconhecimento é o sentimento que a gente tem de ter nosso trabalho autorizado pelos nossos superiores, pelos nossos pares, pelo nosso cliente final, se atende. Se nosso trabalho está atendendo ao cliente ao demandante, ao nosso chefe, ao nosso superior.

Eu enxergo o reconhecimento como você saber que o seu trabalho é importante tanto para a instituição como para sua equipe, como para quem você está entregando o produto, a sociedade, no caso nosso de servidores públicos. ... Acho que está muito ligado à importância do que você faz.

Há uma abrangência de possibilidades de o servidor sentir-se reconhecido. Na instituição em que ocorreu a pesquisa, os servidores sentem-se reconhecidos nas circunstâncias em que: são identificados como alguém qualificado para desempenhar as atividades; têm autonomia para usar habilidades e conhecimentos; atuam na área de

identificação profissional ou de formação; têm o trabalho considerado importante, útil e necessário para a instituição; são elogiados, respeitados e valorizados pelos serviços prestados à população; recebem *feedback* positivo pelas tarefas realizadas; são convocados para executar tarefas específicas e complexas; assumem cargos e funções comissionadas; recebem apoio, incentivo e são tratados com justiça; são ouvidos e participam de decisões que envolvam seu trabalho; possuem condições de trabalho adequadas e remuneração justa; têm oportunidade de capacitação, de aperfeiçoamento e de crescimento profissional; vivenciam o sentimento de dever cumprido; exercem atividades compatíveis com as habilidades e interesses; têm consciência da finalidade do trabalho; além de se sentirem valorizados e pertencentes à instituição, por serem aceitos como parte integrante e ocupar um lugar nela.

A Complexidade do Sentir-se Reconhecido. Como a percepção do reconhecimento difere de uma pessoa para outra, esse processo não é isento de ambiguidade. Com base no discurso dos servidores, compreende-se que para o reconhecimento ser significativo, a pessoa carece sentir-se reconhecida. Esse sentir-se reconhecido engloba simultaneamente a combinação de duas ações: o reconhecimento que vem do outro e a apropriação desse reconhecimento, que permite ao servidor identificar o sentido e a importância do que faz. “É uma forma de reconhecimento porque esse servidor sabe que ele faz um bom trabalho. ... Eu sou merecedor desse elogio, porque eu desenvolvo bem o trabalho”.

Hoje, depois de anos, eu consigo enxergar esse reconhecimento, porque eu sei que o cargo que eu tenho não foi porque eu sou amiga. Eu sei que foi meu trabalho que levou a isso. Eu consigo ver isso hoje. Mas demorou muitos anos. Eu tive até momentos que não houve reconhecimento nenhum. Hoje, graças a Deus, que eu colhi os frutos daquilo que eu plantei.

Interpretação Subjetiva do Reconhecimento. O reconhecimento provém da percepção do outro e de si mesmo por meio do ofício (Bendassolli & Soboll, 2011). Entretanto, há distinções entre o reconhecimento expresso pelos outros e como visto pelo próprio sujeito. Nem todo reconhecimento emitido tem o mesmo impacto para todos ou é assimilado como retribuição. O servidor pode não se sentir reconhecido como esperava, ou por quem gostaria de ser, ou ainda não receber o reconhecimento de sua instituição, mas recebê-lo de clientes e de outras organizações. O reconhecimento pode demorar a chegar, não ser demonstrado em tempo hábil, ser insuficiente ou inadequado, parcial ou não ser exteriorizado em conformidade com o que foi executado. Uma vez que os servidores não almejam o mesmo tipo de reconhecimento, torna-se complexo decifrar os fatores que levam ao fornecimento de um reconhecimento eficaz.

Às vezes, você não tem reconhecimento de quem você espera, que é da sua chefia ou do seu colega de trabalho. ... Teve uma época que eu trabalhava com atendimento ao público, então, aquele reconhecimento que eu sentia, que eu não tinha dentro do meu setor, eu tinha das pessoas que eu atendia, do meu atendimento. ... De alguma forma, me sentia lisonjeada, me sentia valorizada.

O valor do reconhecimento é inseparável da subjetividade e da singularidade de cada servidor. Algumas pessoas contentam-se com pequenos gestos ou palavras de agradecimentos: “Muitas vezes, você não vai precisar ganhar uma medalha no peito, mas um sorriso da pessoa, um *joinha* já é um reconhecimento” e ainda: “Valeu! Parabéns!”. “Minha equipe é nota dez!”. “Até um ‘obrigada’ já satisfaz dependendo da situação”. Sentem-se satisfeitas com a atividade que exercem ou por ocuparem um cargo comissionado, consoante à pesquisa de Pacheco (2016) que identificou que quem ocupa um cargo comissionado percebe o reconhecimento mais positivamente do que quem não é gestor. Outras pessoas,

contudo, conforme mencionado por Traesel e Merlo (2009), sofrem pressões advindas de suas próprias exigências pessoais e não se julgam merecedoras de reconhecimento.

Eu me sinto reconhecido pelo trabalho que eu executo. Não ganho nada a mais por isso, mas é porque eu gosto de fazer o que eu faço. ... Estar exercendo essa atividade já é um reconhecimento.

Me sinto plenamente reconhecido no meu trabalho. Meu chefe imediato e o superior a meu chefe me reconhecem como um profissional. Eu comecei a ocupar cargo de chefia e fui subindo. ... Entra governo e saí governo e eu continuo. ... Eu até falo: gente, eu não sou essa Brastemp toda, não. Mas faz parte. Isso enche o ego da gente.

O reconhecimento acaba sendo uma questão de intenção e percepção, uma vez que sua manifestação é notada ou não pelo trabalhador (Roche, 2018; St-Onge et al., 2005). A aceitação bem-sucedida do reconhecimento não diz respeito só às intenções e aos motivos de quem o pratica. Sentir-se reconhecido depende da forma como o reconhecimento é percebido pelo destinatário, de como ele deseja recebê-lo e da expectativa nutrida acerca de sua concessão.

Olha, já teve uma época na minha vida que eu não me sentia reconhecida. Uma situação que aconteceu comigo e que me fez adoecer. Mas, hoje, eu me sinto reconhecida. ... Não só por parte de pessoas de fora ou por colegas, mas também por parte da minha chefia atual.

O descompasso entre o reconhecimento pretendido e o recebido ocorre porque a aceitação dele de maneira verdadeira e convincente depende de critérios como merecimento, legitimidade, justiça e utilidade. Durante o percurso profissional, o servidor pode ser homenageado várias vezes, ter muitas fontes e formas de reconhecimento e, apesar disso, não

se sentir satisfatoriamente reconhecido. “E tem aquele que vai reclamar eternamente. Pode ter o reconhecimento que for, para ele nunca vai estar bom. Sempre vai faltar alguma coisa”.

5.1.2. A Complexidade de Ser Reconhecido pelo Outro

A discussão sobre ser reconhecido pelo outro se mostra um tanto complexa porque ainda existem entraves que carecem ser transpostos na busca por reconhecimento. A constatação de Dejours (1999a) de que o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório permite indagar até que ponto uma pessoa tem capacidade e competência para julgar e avaliar o trabalho do outro. Dessa forma, vê-se, como percalço para a prática do reconhecimento, ser difícil oferecê-lo proporcionalmente às contribuições, aos esforços e às colaborações dos destinatários. Igualmente, é um desafio tentar satisfazer as necessidades internas (identidade, autoestima, realização, autonomia) e externas (prestígio, *status*, respeito e apreciação).

Por ser um ato voluntário, a incumbência de reconhecer nem sempre é eficaz, pois quem o emite não tem controle sobre as variáveis que compreendem o sentir-se reconhecido nem sobre sua repercussão na vida pessoal e profissional daqueles que o vivenciam. Feys et al. (2013) mostraram que há impacto potencialmente negativo do reconhecimento nas relações entre os trabalhadores premiados e seus colegas de trabalho não contemplados. No ambiente de trabalho, também é comum acontecerem desentendimentos, inclusive, por não se compreender por que um servidor foi reconhecido e o outro não, ou ainda se os dois foram reconhecidos, mas não na mesma medida. Dessa forma, presenciar o colega ser reconhecido não deixa o servidor indiferente, surgindo sentimentos de injustiça, constrangimentos, ressentimento, desconforto e aborrecimento. Nesse sentido, os servidores percebem que o reconhecimento “traz um pouco de clima ruim para quem o recebe como ciúme e inveja”.

“Inveja, por que o outro recebeu e eu não? Eu também faço. ... acredito que rola a inveja”. Os servidores também informaram receber formas discretas ou insuficientes de reconhecimento.

Quanto maior a visibilidade do seu trabalho, maior a visibilidade do não trabalho do outro ou de outros setores. Isso gera um ambiente de ciúmes, em que o gestor se sente desconfortável em te elogiar publicamente, porque ele diz que vai ofender o setor que não desenvolve o trabalho na mesma quantidade e qualidade que você desenvolve. ... Quando acontece, é bastante particular, de modo bastante discreto. Não tem muita visibilidade esse reconhecimento, não.

A gente tem o servidor destaque. No final do ano, são escolhidos alguns servidores destaques. Isso é bom para aquele que é considerado destaque, mas, às vezes, os colegas ficam com raiva. O clima, que já não é legal, fica pior. ... Gera um pouco de inveja, de mais discórdia. Então tem esse problema também. Então isso é muito forte no serviço público.

Despreparo para Reconhecer o Outro. Os gestores nem sempre são orientados sobre como atribuir o reconhecimento e acabam se abstendo de emití-lo (Brun & Dugas, 2008; Ferreira, 2008). Laval (2011) esclarece que a falta de formação pessoal para reconhecer os outros é um entrave para o reconhecimento. Similarmente, os servidores pensam que “as pessoas, no fundo, não sabem como é que se faz esse reconhecimento. ... As pessoas não sabem nem comentar isso, o que é valorado pela instituição e o que não é”. Na percepção dos participantes, o bom desempenho do outro é capaz de gerar incômodo e neutralizar o reconhecimento.

O reconhecimento praticamente não existe. Como eu trabalho numa área que eu tenho que atender todo mundo, eu tenho mais reclamações por não poder fazer o trabalho

que eles querem do que aquele: não, você já conseguiu melhorar muito. Isso daqui já evoluiu bastante.

É uma questão de se colocar no lugar do outro e ver o quanto trabalho dele é importante. Valorizar o trabalho do outro mesmo. A gente também não está acostumado a elogiar nem receber elogio. Isso não é um hábito. Às vezes, é até desconfortável. Tem a questão do ego também que, às vezes, dificulta esse processo. Assim: você pode se dar bem, mas não pode se dar melhor do que eu. Eu acho que tem muitos fatores emocionais envolvidos.

A postura adotada pelos gestores pode impedir a obtenção do reconhecimento. O gesto voluntário de expressar reconhecimento é comprometido quando se age com intencionalidades e interesses particulares. Cita-se, por exemplo, o gestor que quer se manter no poder entregando metas e quando o servidor não consegue obter resultados almejados, torna-se um percalço para ele. Acontece também de a pessoa visar ao cargo comissionado e sentir-se ameaçada por achar que o colega tem mais chance do que ela de conquistá-lo ou já até ter assumido o cargo, mas pensar que o colega quer o lugar dela.

O colega que está do lado vê que você faz um bom trabalho e isso é visto como uma ameaça, porque a pessoa está querendo um cargo x e começa a fantasiar que você também quer. Ou, às vezes, a pessoa já está no cargo x e acha que você está querendo aparecer demais.

Ter o trabalho avaliado nem sempre é suficiente para se conquistar a contrapartida desejada, pois as pessoas costumam ter dificuldade em reconhecer o trabalho do outro. Além da resistência hierárquica em expressar o reconhecimento (Dejours, 2012), o gestor pode não saber como praticar o reconhecimento, ter relutância em valorizar o outro ou considerar não haver necessidade de reconhecer o servidor, por considerar trabalhar bem como obrigação.

Dessa forma, o cumprimento normal das obrigações ou deveres legais, bem como o desempenho das atividades atribuídas ao cargo ou função não são vistos como motivo de reconhecimento. Se o gestor julga que é obrigação do servidor prestar um trabalho de qualidade, jamais sentirá gratidão pelo que foi feito e não constatará a contribuição dele para a organização. Essa postura de ver o trabalho como obrigação já foi destacada na literatura (Bayer, 2018; Figueira, 2014; Mattos et al., 2019; Moraes, 2010; Souza & Carreteiro, 2019; Traesel & Merlo, 2009).

Você pode falar que o servidor está fazendo nada mais nada menos do que a obrigação dele. É obrigação? É obrigação. Cumprir seu horário é seu dever. Está na lei. ... Você tem que fazer o seu trabalho. Eu acho que todo mundo sabe. Mas a valorização, o reconhecimento do trabalho é importante porque senão cai na desmotivação.

Os critérios adotados para conferir o desempenho dos servidores são diferenciados pelo estilo de gestão. Alguns gestores empregam critérios meramente quantitativos para oferecer reconhecimento. Logo, quem não alcança o parâmetro dos mais habilidosos não é valorizado, pois o chefe considera que ele fez apenas o básico, o “feijão com arroz” como os servidores se referem a isso. O chefe pensa ser enganado por considerar que o servidor tem potencial para oferecer mais e que ele está sabotando a contribuição. Outros, não obstante, adotam critérios subjetivos, por exemplo, se o trabalho do servidor agrada ou não ao chefe, como também se o gestor gosta ou não do servidor.

É complicado para o gestor fazer esse reconhecimento de alguém que ele não gosta, mas que trabalha muito. Talvez seja o que mais trabalha lá na gerência dele, mas o gestor tem birra com aquela pessoa, alguma coisa pessoal, alguma coisa complicada.

Então ele não vai dar esse reconhecimento àquela pessoa por mais que ela trabalhe muito.

É considerado a produtividade, a iniciativa, o comprometimento e tal. Isso é reconhecido. Mas é complicado para o gestor dar esse reconhecimento, ainda mais público, para alguém que é quase que meio inimigo.

Você até faz um bom trabalho, mas aí seu chefe não vai muito com a sua cara ou vocês não têm uma boa relação. Então já é um impedimento, já é um bloqueio. ... Independentemente de você gostar ou não da pessoa, tem que haver uma boa relação. Tanto que o pessoal também não pode ir para o reconhecimento. A gente tem que se manter na área profissional.

Contradições e Distorções do Ponto de Vista. Os gestores compreendem que é preciso ponderar os direitos e os deveres dos servidores. Assim, não consideram válidas todas as reivindicações e expectativas de reconhecimento deles, justificando que o servidor não se esforça para ser reconhecido, que basta ele produzir que o reconhecimento virá. Nessa disputa de quem tem razão, os servidores percebem que quem não apresenta produtividade, mesmo sem condições satisfatórias para a execução das atividades, é responsabilizado por não ultrapassar as barreiras e as resistências que impendem o reconhecimento.

Se a pessoa fosse mais disponível, receberia mais elogios e poderia até crescer mais dentro do órgão. Sempre tem algum trabalho que alguém passa e se você não for lá e pedir, ela não se oferece. ... As pessoas, às vezes, meio que se escondem mesmo. ... Como a gente vai elogiar? Como vou fazer um elogio se a pessoa não “bota a cara a tapa”. Precisa o servidor buscar um pouco mais também. ... Mas eu acho que se buscar mais, sai o elogio e coisas melhores dentro do serviço.

Outra questão destacada pelos gestores é que o reconhecimento é posposto ao desempenho do servidor, que algum trabalho deve ser feito para originá-lo. Não se deve esperar reconhecimento antecipadamente, é preciso primeiro contribuir (Long & Shields, 2010). “Não têm uma contribuição tão significativa porque esperam primeiro serem reconhecidos para depois mostrarem que são capazes de contribuir, que podem contribuir”. Assim, o servidor precisa demonstrar que realiza o trabalho com dedicação, esmero e qualidade para obter valorização do seu fazer.

Conforme autores que abordam o reconhecimento no campo da teoria da troca social (El Akremi et al., 2009), os participantes descrevem o reconhecimento como uma relação de troca recíproca em que chefes e servidores são beneficiados. Alguma retribuição deve ser oferecida pelo superior para que o servidor mantenha a vontade de contribuir e se torne disponível para a instituição. Caso, contrário, ambos perdem e são afetados pela ausência de reconhecimento, pois os servidores desmotivados e desestimulados passarão a oferecer um serviço de baixa qualidade.

O que você dá, você recebe, é uma via de mão dupla. Se você me reconhece, você valoriza o meu trabalho, eu posso te oferecer um pouquinho mais. Se você não me reconhece, eu não vou fazer nenhum esforço para te ajudar. Apenas a minha obrigação.

Você fica naquela atividade diária e você se limita aquilo de livre espontânea vontade. Eu não vou entregar nada mais do que simplesmente o trabalho que eu tenho obrigação de fazer. Eu poderia até entregar mais. Eu poderia até contribuir mais, mas eu não vou contribuir porque não estou a fim. Não quero. Não merecem que eu me esforce. Não quero contribuir com muita coisa porque ninguém me valoriza. Pra que

eu vou ajudar? A minha obrigação é bater o carimbo. Vou bater o carimbo. E só um, porque se eu bater dois está além da minha obrigação.

O desconhecimento do que o servidor faz também interfere na concessão do reconhecimento, uma vez que a contribuição dele nem sempre é claramente identificável (Ferreira, 2008). A não consciência do trabalho efetivo do outro, especialmente com quem não se convive, permite a impressão ou a visão equivocada de que se trabalha mais que o colega e, por isso, não o reconhecer devidamente. Como disse um participante: “a referência do outro é sempre uma referência distorcida, porque é como você vê de fora. Você não está vendo a realidade deles lá”. “Aqui é muito grande e a gente não sabe como é que a pessoa atua”. “Muitas vezes, a gente não conhece o trabalho da pessoa, não sabe a sua dedicação”.

A gente, como servidor, não sabe o quanto que a pessoa está produzindo. A gente tem alguma ideia. O gestor deve saber... A gente não fica ali o tempo todo. A gente não controla. ... A nossa percepção pode estar enviesada também.

O Discurso Depreciativo dos Servidores Públicos. Vários estudos ressaltam a depreciação dos servidores, que são muito criticados por gestores que reproduzem o discurso da ineficiência, da incompetência e da pouca produtividade dos servidores públicos, dizendo que eles são preguiçosos e não querem trabalhar (Carmo, 2014; Lemos, 2017; Medeiros, 2016; Pacheco & Ferreira, 2020). Além disso, identificou-se a queixa da falta de comprometimento dos colegas de trabalho nos relatos dos servidores. Ao contrário dos servidores que se destacam por trabalharem bem, outros são notados por fugirem das tarefas, por serem acomodados e fazerem “corpo mole”.

Para aquele que se esconde nem adianta passar tarefas. Primeiro que vai reclamar; segundo que se, por acaso, ele pegar e fizer, vai fazer malfeito. Então não adianta passar para ele.

O servidor público é muito taxado de irresponsável, que não quer trabalhar. Mas a gente não pode generalizar. É lógico que tem muitos que não executam seus trabalhos devidamente, por “n” motivos. Mas acho que toda categoria tem os bons e os ruins.

Carmo (2014) salienta que os gestores se queixam da dificuldade de gerenciar pessoas desmotivadas e insatisfeitas com o trabalho. Também há relutância em reconhecer o servidor que muda muito de setor, aquele que tem problemas de saúde e o que não faz a parte dele como deveria fazer. Mattos e Schlindwein (2015) afirmaram que há, no senso comum, a crença de que o servidor público não trabalha e de que seu trabalho se restringe a colocar obstáculos ao contribuinte. Todavia, os obstáculos estão nas amarras das leis, na burocracia do ofício, e não na má vontade dos servidores. Os gestores reclamam do desempenho dos servidores, mas não investigam as causas desse comportamento. Não percebem que a falta de reconhecimento torna os servidores desmotivados. Conseqüentemente, afasta-se a possibilidade de reconhecimento quando se tem a imagem profissional depreciada, ao ser considerado mau servidor, difícil de lidar e que vive reclamando. “Temos aí a figura daquele servidor público que as pessoas lá fora dizem que o servidor público recebe o salário, mas não produz”.

Acaba que a gente percebe essa imagem negativa das pessoas que não fazem o trabalho. Só faz aquele feijão com arroz e com muita dificuldade. Se tiver uma coisa nova, não se apresenta. Se passar para ela, não vai querer. Começa a brigar porque não pode, que já faz coisas demais. Você se aborrece. Não quer passar mais nada para ela. Mas existe sim, esse tipo de servidor.

Se eu pedir alguma coisa e a pessoa já sai batendo o pé ou virou as costas, você sabe que aquele trabalho não vai dar certo. Essa pessoa, eu não vou escolher para fazer qualquer tipo de trabalho. Eu vou colocar uma pessoa que eu sei que ela vai se dedicar

ao máximo e no final vai ter o reconhecimento. ... Se a pessoa já sai da sua sala reclamando, ou você substitui aquela pessoa ou você já sabe que seu trabalho vai ser por água abaixo. Pela escolha da pessoa que vai te ajudar no trabalho, você já sabe se vai dar certo ou não.

5.1.3. Não Ter os Benefícios que Advêm do Reconhecimento Alcançado

O reconhecimento não é atrativo para os servidores quando é isolado dos benefícios, não corresponde à finalidade almejada e não permite acesso ao crescimento profissional. A despeito disso, os servidores que se sobressaem no cumprimento de suas atividades não estão identificando os proveitos de ser reconhecido. “Eu escuto, no dia a dia, as pessoas falarem: papel para mim não significa nada. Elogio de boca também não significa”. Os participantes afirmaram acentuadamente que não compensa ser muito reconhecido e que isso traz algumas desvantagens, situação que nomeiam de “punição por competência”. Como exemplo de desvantagens em ser reconhecido, citaram que o servidor que trabalha mais, que tem muita produtividade, recebe mais demanda que aqueles que têm menos rendimento e ainda não consegue sair do setor.

Só que esse reconhecimento desaparece. ... Não adianta muito o sujeito ser reconhecido, ele ser elogiado no dia a dia. Não tem muito fruto em relação a isso. Não tem muito resultado. Sinceramente, não vejo se isso pode ajudar tanto.

Você não vê o resultado do que seriam essas medalhas de mérito do servidor, do elogio. A gente desconhece realmente alguma coisa que tenha resultado prático desse reconhecimento.

Eu já recebi uma medalha de honra ao mérito e foi muito gratificante. Levar a minha família lá para tirar foto. Você guarda isso com carinho. Mas na vida prática, não significa nada. Mas você guarda com carinho pelo reconhecimento do trabalho.

Receber mais Demandas por Ser Muito Reconhecido. Os servidores com alto nível de desempenho, que acumulam reconhecimento, são mais propensos a experimentar sentimentos de desconforto quando seu desempenho superior é explorado pela instituição. Uma das desvantagens é o servidor ficar sobrecarregado, visto que o chefe tem mais confiança em delegar as tarefas para ele, porque faz melhor, com mais agilidade e prazer. O servidor também percebe que os colegas de cessão tendem a deixar as tarefas extras para ele fazer. Nesse caso, o reconhecimento recebido é até maior que o reconhecimento esperado, mas o servidor não obtém nenhuma vantagem em ser reconhecido. “Às vezes, aquele que é reconhecido é o que mais trabalha, é o que mais sofre em certo sentido”.

Aliás, nós temos até uma inversão aqui. A gente vê que quanto melhor é o servidor, quanto mais ele trabalha, o que ele ganha de prêmio é mais trabalho. É acúmulo mesmo de hora, é voltar para casa e continuar trabalhando. Então a gente vê aí uma inversão. Aquele servidor que a gente vê que é o bom, o que ele ganha de prêmio é mais serviço. Já que você faz, eu vou te dar mais. Então há uma inversão aí.

Eu percebo isso. Vamos passar para fulano que já tem essa coisa, é meio obsessivo com o trabalho. ... Vamos passar pra pessoa porque se sabe que se passar certamente ela vai aceitar e vai fazer. ... Vamos passar pra quem realmente leva o trabalho com seriedade.

Vale o ditado que você peca pela eficiência. Se você é mais eficiente, mais proativo, você vai ter mais trabalho, porque eu confio em você. Eu acho que você vai desenvolver esse trabalho melhor que o outro. Então você vai fazer dois trabalhos, o seu e o do outro. Então isso também desmotiva. Poxa, eu ganho a mesma coisa que ele e tenho que trabalhar mais do que ele porque ele não consegue desenvolver o trabalho que eu consigo. Vou fazer o meu e o dele.

O discurso dos servidores também revela que assumir muita responsabilidade é consequência de ser muito reconhecido. Carmo (2014) enfatiza que o servidor que é visto como muito trabalhador acaba virando “burro de carga”, pois ninguém quer passar serviço para aquele que não o faz bem-feito. Os servidores consideram que os gestores deveriam dividir o trabalho de maneira equilibrada para não sobrecarregar ninguém. “Essa coisa de passar muito trabalho não é reconhecimento. Na verdade, é explorar mesmo a boa vontade do servidor”. Em consequência disso, as vantagens do reconhecimento tão almejadas pelos trabalhadores se tornam imperceptíveis.

Quando a gente sabe muito, a gente pega muitas responsabilidades. Te jogam muitas responsabilidades. Todos os colegas de trabalho te consultam perante uma norma, um processo, um procedimento, alguma coisa que tem que fazer dentro da gerência. Confiam muito em você. Botam muita confiança e com isso aumenta muito a responsabilidade em cima também.

Aquela pessoa que trabalha bem, se compromete, está envolvida, ela costuma ser muito mais demandada do que aquele que não quer nada. Aquele que não quer nada, ninguém vai levar nada pra ele porque não quer nada. Então nem leva. Para aquele que se compromete, que é responsável, sempre estão levando mais e mais tarefas.

Os servidores concordam que os chefes, querendo ou não, passam mais trabalho para determinados servidores que se empenham em atender as demandas deles. Entretanto, a preferência por determinada pessoa torna-se fator predisponente de mal-estar para a equipe. Ainda que o servidor sobressaia pelas atividades prestadas e pela conduta profissional, acaba deixando os demais colegas constrangidos por não terem o mesmo desempenho. O servidor que se destaca também sente desconforto ao perceber ser visto como uma ameaça pelos colegas, que sofrem pressão do chefe para produzirem mais. Nesse contexto, tenta-se

convencer quem trabalha mais a reduzir o ritmo. “É bem delicado. A chefia tem que saber lidar bem para não causar um clima ruim na equipe, para não sobrecarregar quem trabalha bem, também não desfazer dos outros”.

Eu acho que tem que existir sempre o limite ali do respeito da pessoa. Todo servidor está ali para trabalhar, por que que só um tem que carregar tudo? Por ele ser capaz? Tem que ter uma divisão sim e cada um ter sua responsabilidade para cumprir. Não é porque ele sabe mais, tem mais disponibilidade, disposição para fazer que ele tem que carregar tudo.

Eu já ouvi muitas vezes: fica quieta no seu canto. Faz só o arroz com feijão. Pra que você está propondo coisas novas e só vai atrair situações difíceis para você. E de fato, a gente paga um preço altíssimo. Então eu trabalho 40 horas semanais presencialmente, mais 12 horas, em média, em casa. É sexta, sábado, domingo, porque as demandas vão chegar para quem faz. E parte da equipe fica mais tranquila e quem realmente realiza a entrega é de fato sobrecarregado. Isso é real.

Servidor “Âncora”: *Não Ser Liberado para Sair do Setor.* Outro percalço resultante de ser muito reconhecido é ser impedido de trocar a lotação. Quem se destaca profissionalmente não vai ter oportunidade de ser transferido para outro lugar. Quando o servidor é valorizado, costuma ser convidado para ocupar cargos de chefia em outros órgãos, mas é notório ter a solicitação negada sem explicações coerentes. Diante disso, o problema está em conseguir ser liberado pelos superiores, pois há duas posturas dos gestores: “uns que prendem porque a pessoa é boa naquilo que faz”; e outros que entendem que o servidor não deve ficar “cativo” e “engessado”, na unidade, só porque é bom.

Trabalhei vários anos num setor e eu queria sair. Mas eu era a servidora que não faltava. Eu sempre fazia o que tinha que fazer. Eu gostava do que eu fazia. Então eu

era punida por fazer um bom serviço. Os ruins conseguem ir para onde querem ir e você fica lá porque você é bom. ... Tem servidores que são punidos porque são bons naquilo que fazem. Ninguém quer fazer e você segura ele ali porque você sabe que ele vai fazer.

Quando essa pessoa muito boa é convidada a assumir cargos em outras secretarias, outros órgãos, ela não consegue sair da própria secretaria. ... A gente tem muito essa questão: para uns é de um jeito, para outros, outro. A gente não consegue essa valorização mesmo quando você tem visibilidade em outros órgãos. E aí vem aquele jargão: para os amigos, as benesses; para os inimigos, a lei.

Eu já vi servidores terem oportunidade de ir para outra secretaria, com a função bem melhor do que está aqui e a chefia não libera porque é essencial aquela pessoa ali. ... Acontece isso. Você ser reconhecido por outro órgão e você não ser liberado porque você é essencial ali e não tem outra pessoa que te substitua.

Quando o servidor é muito demandado, acaba se prejudicando e perdendo a motivação para continuar trabalhando a mais. O servidor não é liberado para outros setores porque, muitas vezes, a unidade é reconhecida por meio do trabalho dele, por ele ter domínio de um assunto. Precisa-se do servidor por ele ser essencial ali e não o deixam mudar de lotação. Se ele for embora, não terá ninguém que faça o trabalho do jeito dele e o setor não será mais valorizado. É como se colocassem uma âncora no servidor para ele não sair de onde está. O servidor percebe que carrega a cessação nas costas e deseja sair por ser privado de ter oportunidade de vivenciar novas situações e permanecer confinado a uma rotina de trabalho sem perspectiva de alterações. Dessa forma, “o que deveria ser bom é ruim porque quando a pessoa é muito reconhecida, eles querem segurar a pessoa no trabalho”.

Às vezes, você não consegue sair do setor porque há uma necessidade de você estar lá. Você, às vezes, é reconhecida num setor, você tem aquele reconhecimento, então você está presa ali. É difícil você sair dali. ... Não é uma coisa que você vai crescer. Você quer ver outros horizontes e você não pode. Você está presa ali.

Se existisse de fato o reconhecimento do trabalho, o servidor seria bom para o GDF inteiro. ... Porque você é bom só para cá, você não é bom para lá. Eu acho que o reconhecimento, às vezes, se torna prejudicial para o servidor porque ele acaba criando âncoras, raízes. Não deixam a pessoa sair do lugar por ela ser essencial. ... Ninguém te solta porque você é bom aqui. Se você sair daqui o setor fecha.

Essa coisa de “fechar o servidor” para não ir para outra oportunidade também não é reconhecimento. Porque se você reconhece que a pessoa é boa, que o servidor é bom, você vai querer que ele vá galgando novas posições e se destaque em outras esferas também.

Além de não conseguir ser removido para outro local de trabalho, o servidor tem dificuldade de obter permissão para se ausentar do setor para frequentar cursos, participar de eventos ou ser dispensado para cursar mestrado ou doutorado, pois o chefe não permite o afastamento. Os chefes normalmente indicam as pessoas que não trabalham tanto, cuja presença não faz muita diferença no setor. Com base nisso, no serviço público, dissemina-se a ideia de que o servidor beneficiado é aquele que não trabalha muito, porque o chefe não libera um servidor competente.

Não, deixa ele ir. Vai dar um alívio para a gente. Enquanto o servidor bom, que executa suas funções é uma dificuldade. Ele pode até receber uma promoção, em outro lugar, mas para ele sair, vai ter que suar a camisa para ver se consegue.

Se você desempenha um bom trabalho, se é um bom servidor, ninguém quer perder. Você não consegue ir para lugar nenhum. Agora, se você só cumpre o horário, não trabalha direito, faz “corpo mole”. Na hora, você pode ir para qualquer lugar que você quiser.

É preciso ter capacitação e se atualizar, mas, quando o servidor é muito demandado, até nisso é prejudicado. Se tiver oportunidade de um curso, o servidor não consegue aproveitar. Ele está sempre sendo demandado. O que é positivo acaba prejudicando também ao mesmo tempo.

Essa situação revela que a prática do reconhecimento, no serviço público, ainda está distante da prática que promove bem-estar e qualidade de vida no trabalho. Ainda, nessa categoria, são apresentadas algumas considerações específicas a respeito do reconhecimento que precisam ser vistas como um fenômeno presente nas instituições públicas, mas que ainda não apareceu na literatura sobre reconhecimento no trabalho. Em função desse enfoque peculiar e das sutilezas em torno desse tema, fez-se pertinente nomear as situações vivenciadas pelos servidores no desempenho de suas atividades: difusão, desvio e desapropriação do reconhecimento.

5.1.4. Difusão, Desvio e Desapropriação do Reconhecimento

Difusão. Dal Forno e Macedo (2019), ao pesquisarem a atividade do bombeiro militar, comentam que o reconhecimento dirigido ao profissional é também dirigido à instituição dele, pois é em nome da instituição que ele atende aos chamados e atua. O trabalhador também representa a instituição por meio das insígnias identificatórias que eles utilizam. Compreende-se, então, que quando o profissional, mesmo perante os desafios, realiza suas atividades com brilhantismo e dedicação para atender a população, está também

enaltecendo o nome da instituição. Logo, o reconhecimento extrapola a dimensão pessoal e difunde-se para o espaço coletivo tornando a instituição beneficiada pelo mérito do servidor. “Quando o setor apresenta bons resultados, na verdade influencia a instituição como um todo”.

A difusão do reconhecimento refere-se ao poder de o reconhecimento ser refletido em toda a estrutura organizacional a que o trabalhador pertence (setor, gerência, diretoria, instituição). Isso significa que o reconhecimento dado ao próprio servidor em si, pela relevância do trabalho, é repassado para outras instâncias institucionais, tornando-as reconhecidas também, o que se configura como a contribuição que o trabalhador dá a organização do trabalho. Nesse caso, o reconhecimento contribui para o crescimento profissional e para o sucesso da instituição. “É até a melhor forma de eu me brincar. Quando eu elogio a equipe como um todo, de certa forma estou me elogiando”.

Às vezes, um servidor recebe um elogio, um reconhecimento, e ele vem numa escala. Se ele é da minha equipe e eu sou chefe dele, acaba que eu também estou recebendo esse reconhecimento e meu chefe também e assim por diante. ... Que pudesse ser reconhecido como um ganho que é coletivo. Que quando o setor apresenta bons resultados, na verdade influencia a instituição como um todo.

Desvio. O mérito do reconhecimento é para quem realiza o trabalho (Dufresne et al., 2020). Contudo, acontece o desvio do reconhecimento, em que se repassa o mérito de quem executou o trabalho para o chefe imediato e/ou superiores. O servidor faz um excelente trabalho, mas o reconhecimento é atribuído erroneamente ao chefe por sua equipe ter feito aquele trabalho, deixando no anonimato aqueles que realmente produziram o resultado. Esse desvio de reconhecimento também foi demonstrado na pesquisa de Valls-Salles (2023, p.122), em que os profissionais de segurança pública relataram não receber o reconhecimento

pelo trabalho prestado: “quando fazemos uma escolta importante, a imprensa divulga que outro órgão que fez” [sic].

A gente tem os que são os subordinados, a gente tem os diretores, então, muitas vezes um setor faz um serviço de excelência e quem é elogiado é o gestor e não quem executa. Eu acredito que tem muito isso. É você não elogiar a quem de direito. Existem também os elogios, mas é mais para quem não executou. Eu vejo mais isso.

Desapropriação. A desapropriação do reconhecimento é um elemento constituinte da prática de gestão, que ocorre quando o servidor faz um trabalho, mas seu nome não consta como o responsável pelo resultado. A instituição toma posse da atividade concebida por ele sem fazer qualquer menção a quem a produziu, confiscando o mérito de sua contribuição. Quando o profissional implanta um programa, faz um projeto, desenvolve uma ideia, por exemplo, não ganha nada a mais por sua competência e não tem seus direitos autorais garantidos, pois é destituído do reconhecimento oriundo do seu trabalho. Isso ocorre porque a instituição apropria-se do trabalho do servidor como se fosse dela, sem lhe dar os créditos. “Os seus resultados que você apresenta servem para instituição como um todo. Ganham visibilidade para a instituição, não para a gente em si”.

Comecei a implantação de um projeto num governo e passada a mudança de governo, eu concluí isso no outro governo. Levou dois anos em um governo e um no outro. Como era um projeto que eles queriam muito, nos dois anos do governo inicial, eu estava próximo e eles sabiam quem eu era. No outro governo, o projeto já estava finalizando, pouco provável que quem seja o dirigente saiba quem implantou.

Às vezes, eu pego um trabalho aqui que foi duramente realizado. Alguém se esmerou ali, uma equipe. Pego no final, só para autorizar, para enviar para dar seguimento. Aí

não tem nem como eu saber como foi a construção daquele trabalho e nem quem tem que ser reconhecido naquilo. Isso dificulta muito reconhecer quem fez.

A gente precisou fabricar um manual. ... Então todos foram inseridos como autores do manual. Isso foi um incentivo muito importante para todos que trabalharam no projeto. Não ficou só para o gerente, para o assessor, ficou um trabalho de mérito para todos. A gente costuma aqui fazer alguns trabalhos e inserir o nome da equipe. Porém, quando vai para outras instâncias superiores, costumam retirar. Isso é ruim.

Entende-se que quem trabalha é protagonista de seu trabalho (Ferreira, 2010; Sznelwar, 2015) e que a atividade deve ter como foco o trabalhador (Guérin et al., 2001), O reconhecimento deve ter como alvo o servidor e não o que foi produzido e entregue por ele. Quando a instituição toma posse do saber-fazer do profissional, por meio da relação de poder vertical do sistema hierárquico, nega-se a ele a possibilidade de divulgar seu fazer, de compartilhar seus conhecimentos e de atrair visibilidade para sua competência profissional. Portanto, o servidor não usufrui do reconhecimento vindo do que produziu.

Como o reconhecimento vem por intermédio da produtividade, a desapropriação do reconhecimento contribui para a imagem negativa do servidor público por separá-lo de seu produto. Também é um ato agravante por não atender às expectativas do servidor de apropriar-se dos benefícios do reconhecimento. Orejuela (2014) insiste no fato de que, ao contrário do que se propõe como desejável no contexto organizacional, o que se vê é o trabalhador ser considerado pela instituição como um recurso estratégico para atingir seus objetivos e negar-lhe o reconhecimento.

O reconhecimento é compreendido como um processo dinâmico e interativo, sendo difícil ser devidamente expresso plenamente. St-Onge et al. (2005) aconselham que, para ser eficaz, o reconhecimento deve atender a uma necessidade, ser personalizado e proporcional

às expectativas de quem o recebe. Uma vez que não dá para generalizar padrões de reconhecimento, as várias formas de reconhecimento devem levar em conta a realidade do trabalho e as especificidades das atividades (Picque-Kiraly & Ottmann, 2019). Na próxima categoria, apresentam-se as formas de se reconhecer o servidor.

5.2. Categoria 2: Formas Compreendidas como Expressão de Reconhecimento

Esta categoria descreve as formas, os meios e os recursos empregados para reconhecer os servidores. Para isso, consideram-se as funções exercidas, as circunstâncias da situação de trabalho e as disponibilidades de recursos existentes no contexto de trabalho. O servidor interpreta gestos, palavras, atos, atitudes, benefícios, gratificações, recompensas e incentivos financeiros como manifestação de reconhecimento. As formas de reconhecimento são dinâmicas, variando de um espontâneo e privado “muito obrigado” ao reconhecimento institucional público e formal. As diversas formas de reconhecimento são mencionadas na figura 10.

Figura 10: *Formas de Reconhecimento.*

Formas de reconhecimento	• Elogio.
	• Feedback.
	• Concessão de cargo comissionado e função gratificada.
	• Reconhecimento pessoal: enxergar o ser humano no trabalhador.
	• Autonomia.
	• Delegação de tarefas complexas e desafiadoras pela confiança.
	• Ser consultado e ter a opinião valorizada pela apropriação do conhecimento.
	• Ter boas condições de trabalho.
	• Obter apoio e incentivo dos gestores.
	• Investimento na capacitação e no treinamento dos servidores.
	• Ser tratado com justiça, respeito e cordialidade.

a) Elogio. O elogio é a prática mais recorrente de reconhecimento individual ou coletivo identificada na pesquisa para parabenizar, felicitar e agradecer aos servidores em razão da atuação destacada no exercício de suas atribuições. É possível registrá-lo na

ouvidoria, principalmente para os servidores que trabalham com atendimento ao público, e no assentamento funcional do servidor, pois quando documentado, contribui para a carreira profissional. O elogio costumava ser publicado no diário oficial, mas essa prática acabou, sendo atualmente divulgado via Intranet e/ou SEI (Sistema eletrônico de informação).

Pontualmente meu chefe me elogia. Está trabalhando direitinho. Estou gostando do seu desempenho. Que bacana. Nossa! Está ótimo, excelente, parabéns. Com isso, eu acho que ele está reconhecendo meu trabalho.

A gente brinca muito aqui no setor assim: quando alguém da minha equipe faz um trabalho que eu gosto, eu vou falar: ah, você merece cinco estrelinhas. Com isso, a pessoa já dá um sorriso. Dessa forma, você descontra e isso já é motivacional.

Quando a gente faz um trabalho que resolve alguma pendência, que você ajuda e recebe elogio ... não tem preço. É uma emoção que é muito boa. É maravilhoso mesmo. Não tenho nem palavras para descrever.

Em coerência com a concepção de Ferreira (2017), o elogio é visto como uma expressão de admiração (aprovação, louvor, enaltecimento) pelo trabalho desempenhado. O pronunciamento do elogio é uma comprovação de que o servidor faz jus ao reconhecimento e que deve ser valorizado pelas suas ações. Diversas pesquisas citam o elogio como o principal tipo de retribuição simbólica (Gonçalves et al., 2018; Nogueira & Brasil, 2013; Souza et al., 2019).

b) *Feedback*. Durante o processo de trabalho ou posterior ao trabalho prestado, o *feedback* está relacionado à ideia de retorno, contrapartida, retribuição, recompensa. Os servidores sentem-se reconhecidos quando são incentivados pelos gestores com *feedback* positivo pelas tarefas desenvolvidas. Entende-se o *feedback* como todo retorno construtivo em relação ao trabalho e comportamento desempenhados no local de trabalho (como se

comportar com os colegas, o comprometimento). “É um *feedback* positivo do seu trabalho. ... É você ter esse retorno mesmo de que você fez um bom trabalho e a chefia reconhecer”. “É esse reforço positivo do seu esforço”.

Reconhecimento é todo retorno positivo que se tem em relação ao seu trabalho, ao seu comportamento e tudo que engloba o trabalho que você realiza dentro do seu local de trabalho. Tudo que volta de forma positiva em relação a isso eu acredito que seja o reconhecimento.

O *feedback* é considerado uma prática de reconhecimento que impulsiona a motivação (St-Onge et al., 2005). Além de orientar a trajetória profissional, direciona as ações dos servidores em seu cotidiano por informar sobre as percepções que os superiores estão tendo do trabalho realizado. Por sinalizar que “o chefe está observando o desempenho dele, sua capacidade e suas potencialidades, para posteriormente, delegar tarefas”. O retorno a respeito do desempenho é essencial para o servidor saber o que deve ser mantido, melhorado ou modificado. “Eu gosto muito de *feedback* para poder avaliar o nosso trabalho, para a gente poder fazer ajustes no planejamento”.

St-Onge et al. (2005) informaram que os servidores consideram o *feedback* como um tipo fundamental de reconhecimento. Essa resposta é uma forma dos gestores demonstrarem o apreço pelos esforços e conquistas dos servidores, bem como promoverem trocas construtivas que aprimoram a capacidade de ouvir e dar retorno daquilo que foi feito. Os servidores percebem que o *feedback* positivo aumenta o desempenho por dar ânimo para se desempenhar as atribuições e proporciona bem-estar pelo serviço feito: “Então a partir do momento que você consegue ter um *feedback* positivo do seu chefe imediato, isso acaba que dá um ânimo maior para você desempenhar a sua atribuição”. O *feedback*, portanto, contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Qualquer trabalho entregue tem *feedback*. Podem vir críticas ou observações depois, mas assim que a gente entrega, meu chefe fala: nossa, que maravilha! Que bacana! Então eu acho que já é uma forma de *feedback*. Uma forma de te proporcionar esse bem-estar pelo serviço feito.

Souza e Ferreira (2019) verificaram que a ausência de feedback se relacionava negativamente com a dinâmica do reconhecimento. Dessa forma, dar um retorno ao servidor tanto em relação ao que está bom e merece elogio quanto ao que precisa melhorar é ajudá-lo a crescer e descobrir seu potencial, uma vez que o *feedback* o deixa consciente do que a organização espera dele. Os servidores almejam que os gestores tenham uma liderança positiva, que conheçam as limitações e qualidades de seus subordinados e que possam identificar seus erros para ajudá-los a melhorar.

Às vezes, você fica um pouco sem direcionamento. Você não sabe se está indo na direção certa. Se a forma de desenvolver o trabalho poderia ser melhor. Talvez em outra linha que pudesse ser mais proativo. ... Eu acho que esses *feedbacks* são importantes.

Todo mundo espera um *feedback* daquilo que é feito. Quando você não tem um *feedback* daquilo que você faz, você se sente desmotivado. Então qualquer coisa nova que se venha querer ser feita, a pessoa não tem nem um pouco de ânimo. Perde o ânimo e conseqüentemente vem o absenteísmo. Muitas outras coisas vêm depois em consequência dessa falta de reconhecimento e desmotivação.

c) Concessão de Cargo Comissionado e Função Gratificada. O reconhecimento é percebido pelas posições hierárquicas assumidas e por questões relacionadas à prática de gestão. O servidor, pela confiança que pares, superiores e demais pessoas envolvidas têm no trabalho dele, é convocado para assumir função comissionada. O servidor que assume um

cargo prestigiado passa a sentir-se valorizado em razão do cargo. Dessa forma, alcançar ser gestor é ter poder de influência e de decisão.

O reconhecimento é o seu chefe estar ciente do que você está contribuindo para o grupo. Também é uma oportunidade de você crescer ou até assumir uma função. Você também ter essa visão dos superiores de que você contribui para a melhoria daquele serviço.

Eu acho que quando o cargo é oferecido para o servidor efetivo é uma forma de reconhecimento também do servidor. É uma oportunidade. ... O momento em que eu me senti mais reconhecida mesmo foi pelo cargo. Foi um divisor de água na questão do reconhecimento do meu trabalho.

No serviço público, “as pessoas enxergam ocupar um cargo como um critério visível de reconhecimento”. O servidor recebe o convite para ocupar cargos ou funções pelo comprometimento com o trabalho. “Em parte, é porque reconhece o seu trabalho e você também vê que aqueles que te nomearam confiam em você. Você tem credibilidade, tem confiança”. É importante frisar que a quantidade de cargos é limitada e parte deles é assumida por indicação política, o que diminui a expectativa do servidor de apropriar-se desse tipo de reconhecimento. Como disse um participante: “se a gente ficar achando que o reconhecimento só vem por meio do cargo, isso pode nos levar à frustração”.

Todo cargo comissionado recebe indicação. Mesmo que ele seja técnico, existem outras condições que fazem com que as pessoas escolham quem gosta. Eu observo que é muito mais politizado do que pela própria produção, pelo desempenho no trabalho.

Eu consegui essa função e nunca perdi. Então isso, para mim, é muito importante. ... É um reconhecimento daquilo que eu faço. Isso me motiva também pensar diferente, fazer melhor.

Às vezes, a pessoa almeja um cargo de confiança e não consegue. Mas o cargo de confiança é uma questão política e não técnica. Então as pessoas, às vezes, acabam misturando. Existe reconhecimento, na minha concepção, mas não necessariamente isso terá como resultado a ocupação de um cargo de confiança.

Embora a ocupação do cargo seja mais uma questão política do que técnica, estar na posição de gestor faz parte das atribuições dos servidores públicos. Andrade (2011) comenta que o tipo de cargo assumido, comissionado ou não, influencia a percepção de reconhecimento. Isso também foi evidenciado na pesquisa de Albuquerque et al. (2015), Picque-Kiraly e Ottmann (2019), Mattos et al. (2019) e Traesel e Merlo (2009), em que a oferta de cargo comissionado é uma forma de reconhecer e valorizar quem faz um bom serviço. O que é exemplificado por um participante: “Até mesmo você já ser uma pessoa que vai substituir o chefe, os gerentes, certos diretores, na ausência deles, isso eu também considero uma forma de reconhecimento”.

O que é mais evidente é o cargo para a pessoa que está se dedicando mais. A pessoa que trabalhou mais, a pessoa mais dedicada, a pessoa que mais resolve problemas. Se a pessoa tem perfil pra chefia também, vai dar um cargo de chefia para a pessoa.

Os cargos em comissão possuem diferentes níveis e, dependendo da função assumida, o valor da remuneração recebida pelo cargo é maior do que o vencimento do servidor. Quanto maior a importância do cargo, mais significativa se torna a gratificação em relação ao que se ganha regularmente. Ser gestor também é uma forma de ter visibilidade e adquirir *status* melhor do que se tinha antes: “Depois que eu ganhei um cargo, todo mundo com quem eu

trabalho me conhece. Eu sou vista. Eu recebo muitos elogios”. O gestor também se sente reconhecido quando recebe novo convite para continuar no cargo e quando a equipe não quer perdê-lo.

Gosto muito de ser gestora. ... Inclusive, sou reconhecida, nesse sentido, pelas equipes. Só estou na gestão por isso. ... Isso eu vejo como reconhecimento. Eu estou mais na gestão por reconhecimento. Eles me pedem para continuar. Já falei várias vezes que eu quero deixar. Eles: não, continua. Que vai ser da gente? Não!

Quando se é colocado num cargo, deve-se ter o motivo desse merecimento. Quanto mais alto o cargo estiver na posição hierárquica, mais qualificada a pessoa deve ser para exercê-lo. O perfil profissional do gestor inclui ser um excelente técnico, ser um especialista na área ou alguém que deve ter capacidade de ser gestor. O gestor deve possuir preparo emocional, técnico e intelectual, além de ser escolhido por mérito. A sugestão de um processo seletivo para ser gestor foi uma solução apontada pelos servidores para evitar que a pessoa que não seja nomeada para um cargo pense que não está sendo reconhecida.

A pessoa para ser chefe tem que mostrar que conhece mais, que está mais que preparada, que tem mais conhecimento, que possa me ensinar, possa cobrar o meu resultado e corrigir meus erros. ... A pessoa que está demandando deve ter capacidade, preparo emocional, preparo intelectual, para estar à frente demandando, pedindo, ensinando. Eu entendo que quanto maior o posto, maior a capacitação da pessoa. ... Quanto maior o cargo, maior o controle, maior o preparo.

Em relação ao cargo em comissão, o critério deve ser a relação interpessoal, que tem um peso muito grande. Às vezes, existem pessoas que têm realmente o conhecimento técnico, mas que não têm uma boa relação com a equipe, não têm uma boa relação com os pares. Isso dificulta.

Eu acho que uma forma de melhorar o reconhecimento no trabalho seria estabelecer processos seletivos para ocupação de funções de cargo em comissão e que ficassem claros quais são os critérios de escolha. Para quem for participar, para quem tem a expectativa de ocupar determinada função, é preciso saber como vai ser a escolha. Eu acho que isso é uma forma de valorizar o trabalho das pessoas.

É comum a pessoa almejar ocupar um cargo de confiança e não conseguir. Então reclama que não é reconhecida, não valorizando as outras formas de reconhecimento direcionadas a ela. Espera-se também que o cargo comissionado seja ocupado por alguém da equipe e quando alguém de outro setor é convidado, quem almejava assumir a vaga, sente-se preterido. Roche (2018) percebeu que as necessidades de reconhecimento se expressam fortemente quando há negação ou desprezo do reconhecimento pelos gestores.

A pessoa que estava como chefe preferiu pegar outra pessoa, sem ser do nosso setor para substituí-la. ... Porque está desvalorizando a equipe. Quer dizer que na sua equipe de “n” pessoas nenhuma serve para pegar esse cargo maior, que tem que pegar de outro setor. A gente ficou muito chateada.

Algumas situações me desagradaram. No momento de escolher entre duas pessoas, quem poderia estar assumindo um cargo, eu fui preterido. ... Eu poderia estar errado, mas eu entendia que eu me dedicava mais. ... Eu sei que o colega não tinha esse mesmo cuidado e não tinha horário.

d) Reconhecimento Pessoal: Enxergar o Ser Humano no Trabalhador. A tendência de defender o reconhecimento do trabalhador como ser humano vem aparecendo nos relatos de pesquisa (Brito, 2021; Brun & Dugas, 2008; El Akremi et al., 2009; Roche, 2015). St-Onge et al. (2005) observaram que o reconhecimento pessoal acontece pela demonstração de apreço, consideração, confiança e respeito pelo trabalho do servidor e de

suas realizações. Mas, muitas vezes, o compromisso com o trabalho é mais considerado do que as necessidades e demandas pessoais. Dessa forma, os servidores pensam que o ser humano, com suas dimensões físicas, emocionais, cognitivas e psicológicas, seu bem-estar e a sua satisfação com o trabalho que faz, deve ser foco de atenção da organização.

Uma questão trazida pelos servidores é que não basta reconhecer o fazer sem reconhecer quem o fez. O que equivale dizer não ser possível desvencilhar o lado pessoal e o lado profissional. Ser valorizado pela qualidade das entregas e pela utilidade do trabalho não significa ser reconhecido como pessoa. O reconhecimento é notado ao se pensar no lado humano, em que as particularidades da vida fora do trabalho sejam levadas em conta.

Não pensar o servidor como um elemento isolado (...) tem questões familiares, tem questões de outros espaços de pertencimento que podem influenciar. Eu vejo muito essa coisa do mercado que você tem que separar sua vida pessoal e trabalho. Não existe isso. As coisas estão interligadas e interconectadas. Se você tem um espaço que valoriza essa condição humana, eu vejo isso como positivo.

Os servidores desejam ser reconhecidos como seres humanos (o lado pessoal), que têm expectativas, dificuldades, sentimentos e limitações; assim como trabalhadores, pelas habilidades e competências. Presume-se que o reconhecimento permite a validação social do valor do servidor ao considerá-lo como ser humano: “Em ser reconhecido ... estou sendo valorizado como ser humano mesmo”. Nesse sentido, reconhecer é ter consideração pelo servidor e demonstrar que se está ciente de sua contribuição, que as múltiplas tarefas que ele executa são importantes e têm valor para a instituição.

O reconhecimento no trabalho também diz muito a respeito ao reconhecimento da pessoa. ... Não é só a questão da gente reconhecer, ver e valorizar o trabalho que o servidor faz. Mas valorizar também a pessoa do servidor, porque eu acredito que o

trabalho não seja só atividade que a gente vem aqui e realiza. Ele é muito mais. Existem muitas relações que devem ser valorizadas.

Outro aspecto almejado pelos servidores, que está em conformidade com o que Ferreira (2017) defende, é a conciliação entre a realização profissional e a vida pessoal. O reconhecimento está associado ao atendimento das necessidades pessoais dos servidores como, por exemplo, trabalhar perto de casa ou poder trocar o turno de trabalho. O servidor sente-se reconhecido pela instituição à medida que tem liberdade para gerir o próprio trabalho, adequando seus horários e atividades em compatibilidade com sua vida pessoal. “Considerar a importância que o ser humano tem ... se não tem essa importância, essa consideração, pra mim é como se não tivesse o reconhecimento”. Nesse sentido, os servidores concordam que a valorização do servidor como ser humano teve progressos na instituição.

Hoje se está pensando no ser humano. Quando a gente entrou no serviço público, se pensava muito só na atividade. Hoje, não. Está se voltando mais para o ser humano, para o servidor. ... Nunca vi isso no serviço público. Então é uma inovação. É um tema que tem sim que ser debatido, estudado, pensado pelos gestores. ... Nós temos aqui um ser humano que está desempenhando aquele papel e que ele precisa ser olhado. Ele precisa ser cuidado. Ele precisa ser valorizado.

Essa forma de reconhecimento alinha-se com a abordagem existencial e humanista ao enfatizar a necessidade de se reconhecer o ser humano no trabalhador (Brun & Dugas, 2005; Ferreira, 2008; Roche, 2018). El Akremi et al. (2009) mencionam ser importante que o profissional não seja reconhecido apenas pela funcionalidade e utilidade, sem o valor como ser humano. Todavia, em consonância com os achados de Brito (2021), há no ambiente laboral, uma cisão entre trabalhador e ser humano, onde o que importa é o trabalho e não o ser humano. Também há gestores que privilegiam as tarefas e não as pessoas (Traesel

& Merlo, 2014), uma vez que valorizam o profissional pela funcionalidade e não como ser humano (El Akremi et al., 2009). Convém, portanto, pensar no servidor como um ser humano e respeitar suas necessidades, como a de ter oportunidade de ser ouvido, de ter liberdade para expressar sua opinião, de ter autonomia para usar sua criatividade na execução do trabalho e de ter desafios inclusos na rotina de trabalho.

Às vezes, eu sinto que eu sou útil. É uma relação de utilitarismo. Precisam de mim porque, de fato, eu sou bastante comprometida. Eu me envolvo 100% em todas as tarefas. Eu faço com que o trabalho aconteça, mesmo que seja necessário trabalhar além das quarenta horas. Mesmo que eu tenha que sacrificar questões pessoais, porque eu penso muito no servidor que confia no nosso trabalho. Então quando a gente faz uma proposta aqui, eu me entrego de corpo e alma porque eu estou pensando no servidor e em quem vai receber o trabalho. Então o comprometimento é meu, muito pessoal.

e) Autonomia. Vários autores ressaltaram a importância da autonomia no trabalho, que é vista como um sinal positivo de reconhecimento das habilidades profissionais (Baret et al., 2021; Ferreira, 2008; Merido & Privado, 2015; Orejuela, 2014). Inversamente, a restrição da autonomia para a resolução da tarefa foi percebida como não reconhecimento (Andrade, 2011; Daniel, 2012; Figueira, 2014). Os servidores percebem a autonomia como um sinal de confiança em suas habilidades e no seu conhecimento, o que permite conferir sentido à atividade realizada quando o chefe incentiva a iniciativa e a participação.

A concessão de autonomia representa ter liberdade para discutir a divisão das tarefas, o horário de trabalho e os próprios métodos de trabalho, sem ficar esperando a autorização dos superiores ou só cumprindo ordens deles. Alguns chefes imediatos relataram que respeitam a liberdade dos servidores de tomarem decisões e que, pela parceria que mantêm

com eles, nem são vistos como chefes, como alguém diferente deles: “Não me veem como chefe do setor. Veem-me como profissional, com qualidade”. “É como se eu fosse só uma testa de ferro. É uma gestão em que todos participam e todos têm voz”. Como foi constatado na pesquisa de Souza (2017), é importante, no local de trabalho, ter liberdade para ser quem se é e se expressar, propor ideias e discuti-las. A autonomia exprime a noção de reconhecimento porque os servidores querem poder agir conforme sua capacidade e experiência.

É a liberdade de você propor coisas novas, de você poder ousar trazer uma identidade nova para aquele trabalho. Eu acho que é muito mais no sentido da liberdade, de você se sentir livre para poder contribuir da melhor maneira possível.

f) Delegação de Tarefas Complexas e Desafiadoras pela Confiança. A delegação de tarefas que correspondam às capacidades dos trabalhadores é vista como forma de reconhecimento por Brun e Dugas (2008). Os servidores apreciam muito a confiança que os gestores depositam nas suas habilidades e competências para realizarem as atividades demandadas, principalmente, as tarefas desafiadoras e complexas. O desejo de um trabalho desafiador e útil também apareceu na pesquisa de Souza (2017). Vale salientar que o trabalho desafiador citado aqui deve estar no nível em que seja possível transpor esse desafio. Diante disso, o servidor sente ser respeitado pela responsabilidade, pela postura assumida, pela confiabilidade transmitida.

Tem outros aspectos como, por exemplo, a delegação de certas tarefas, porque ao delegar, em alguma medida, você está indicando que eu confio na sua capacidade de desenvolver esse trabalho. Eu vejo isso como uma forma também de você, de uma forma mais sutil, estar enaltecendo a qualidade desse profissional.

A gente, na verdade, precisa de desafios. Faz parte da condição do ser humano de ser valorizado para poder buscar desafios. A gente é movido a desafio. Quando você é reconhecido, você quer desafio. Quer fazer muito melhor.

Defende-se o pensamento de que as atividades complexas são vistas como superiores. Ser convocado ou designado para desempenhar atividades cujas especificidades requerem a utilização de variadas habilidades e competências, além do elevado grau de responsabilidade, proporciona ao servidor o reconhecimento de seu valor e importância para a organização que acredita no trabalho da pessoa. Nesse sentido, o servidor sente-se reconhecido por receber demandas desafiadoras.

g) Ser Consultado e Ter a Opinião Valorizada pela Apropriação do Conhecimento. Outro aspecto que sobressai como forma de vivenciar o reconhecimento é o servidor ser consultado e escutado por ter experiência, conhecimento e domínio das atividades. O servidor percebe seu valor para a instituição quando, por conta do seu conhecimento e expertise, expressa sua opinião ou é consultado para apoiar determinadas decisões (Ferreira, 2008; Ruza, 2017). Dessa forma, ter uma ideia aprovada e transformada em realidade pela organização é um exemplo de como o reconhecimento se configura como fortalecedor da autoconfiança que torna os servidores mais engajados e mais prestativos. “A sua ideia ser atendida ou pelo menos escutada. Eu acho que isso é reconhecimento no trabalho”.

Proporciona muita satisfação ao servidor ter a possibilidade de participar de reuniões, comissões técnicas e grupos de trabalho, assim como ser envolvido em projetos de interesse da instituição. Os servidores sentem-se reconhecidos pela oportunidade de expressar as opiniões, ideias e sugestões, sobretudo, em decisões que afetam o funcionamento de seu trabalho. Compreende-se ainda, como expressões de reconhecimento, ser citado como

referência, ser indicado como fonte de conhecimento e de inspiração, ter domínio na execução das atividades e ter oportunidade de mostrar o trabalho. “Sempre tem um servidor que é mais antigo, mais experiente, que é referência. ... O servidor que desenvolve aquela atividade há vinte anos, ele é uma referência para aquele setor”.

Às vezes, tem algum projeto que está sendo desenvolvido na instituição e, mesmo que a pessoa não esteja diretamente ligada àquele projeto, ela, às vezes, é chamada pelo conhecimento que ela tem, pela bagagem que ela tem. Ela é chamada, ela é ouvida, pela opinião dela, para contribuir no que acha que poderia ser melhorado. Essa é uma forma de reconhecimento.

Eu me sinto reconhecido, principalmente, quando eu pedi para sair e o chefe falou: poxa, vou te perder. Mas se você for se sentir melhor em outro lugar, beleza. Ele conta comigo. ... Ele também me chama e pede minha opinião.

Escutar sobre nosso trabalho também seria uma forma de reconhecimento. Tem que abrir espaço para que ele possa falar como ele conseguiu atingir os resultados apresentados. É muito importante que não só os dados objetivos, quantitativos sejam vistos. Eu percebo que a gente tem que ser chamado, acolhido, escutado.

h) Melhorias das Condições de Trabalho. Os servidores ressaltaram que o reconhecimento precisa ser constatado por meios concretos, não somente simbolicamente. Nesse sentido, torna-se plausível considerar que o reconhecimento incorpora a concessão de um ambiente de trabalho saudável e estimulante, bem como uma retribuição financeira coerente com as atribuições laborativas. O reconhecimento vem em função dos meios proporcionados para o trabalhador exercer suas funções, sendo demonstrado pelo acesso às informações, às técnicas, aos recursos, a ferramentas e a condições dignas para a pessoa trabalhar.

O reconhecimento é a concessão de um ambiente de trabalho saudável em todos os níveis: relacionamentos interpessoais, o ambiente de trabalho sem riscos que possam prejudicar a saúde e as tarefas executadas e, por último, vem o reconhecimento salarial.

O reconhecimento é aquilo que deixa a gente satisfeita, que satisfaz a gente no trabalho. ... Às vezes, o reconhecimento vem pelo ambiente de trabalho tranquilo e das pessoas que a gente se dá bem.

St-Onge et al. (2005) afirmam que a melhoria das condições de trabalho é uma expressão de reconhecimento. Os servidores consideram que ter um ambiente de trabalho que atenda às necessidades de execução das atividades, que favoreça a saúde, que faça o servidor querer permanecer na instituição, é uma constatação de reconhecimento. O desenvolvimento das atividades e a conquista de melhores resultados são favorecidos pela disponibilidade de bons locais de trabalho, de um ambiente com instalações adequadas, recursos materiais, equipamentos e quantidade suficiente de pessoas para executar bem as atividades e atingir os objetivos. “É muito importante o servidor ter as condições necessárias para desempenhar aquele papel para o qual ele foi designado”. “O reconhecimento é quando o servidor tem vontade de permanecer na instituição em razão desse reconhecimento”.

Os servidores desejam um ambiente de trabalho em que se valorize o bem-estar dos servidores e potencialize seu desenvolvimento pessoal e profissional. As verbalizações dos servidores, no entanto, ressaltam que nem sempre eles dispõem de condições necessárias para executar as atividades, pois precisam lidar com recursos materiais insuficientes e a redução de pessoal. Os participantes acentuaram a necessidade de concurso público, pois a não reposição dos servidores que se desligaram do órgão acaba sobrecarregando os demais,

situação citada por Medeiros (2012). “Porque eu tenho um setor defasado de equipe, pequeno, e uma demanda grande”.

O servidor precisa ter boas instalações, a gente trabalha sem equipamento bom, a gente trabalha com calor porque não tem um ar-condicionado decente. ... Eu acho que tinha que ter melhor condição de trabalho, computadores melhores, lugar de sentar, a limpeza do ambiente de trabalho. ...Eu acho que tinha que ter esse reconhecimento sim.

A divisão do espaço nem sempre ocorre de modo justo e adequado, pois integra relações de poder e interesses políticos. Os servidores precisam dividir o espaço de trabalho porque nem todos têm um local de trabalho determinado e as mesmas condições. Salienta-se que alguns servidores precisam custear equipamentos necessários para executar as atividades, sem compensação financeira da instituição. Os servidores citaram que, durante a pandemia, foram obrigados a recorrer ao uso da tecnologia para executarem as atividades, mas que a instituição não ofereceu os acessórios necessários. Medeiros (2012) também mencionou essa situação de que o servidor “sempre põe a mão no bolso”.

A gente tem que ter boas condições de trabalho, o material, a sala. ... A gente tem muito problema aqui de sala, porque é um espaço muito pequeno para a quantidade de servidor. A gente sempre teve esse problema de sala e a gente fica dividindo sala com os outros servidores. ... Os servidores não têm um espaço deles, uma mesa deles, um computador deles. Eles dividem com todo mundo. É feito tipo um rodízio.

Até hoje a gente não tem uma webcam para realizar o nosso trabalho. Cada um tira do seu próprio recurso. ... A gente paga nossa internet. A gente compra fone. Estragou, a gente compra outro. Usa nosso próprio celular porque os computadores daqui não têm

câmera. É bem complicado pra gente. ... Então a gente fica cobrando o tempo todo. Pedindo o tempo todo. Você praticamente implora para trabalhar.

A retribuição financeira, os benefícios e as gratificações oferecidas pela instituição devem ser atrativos para os servidores trabalharem contentes. Como não há bons restaurantes perto do local de trabalho e o valor do auxílio alimentação é baixo, os servidores desejam que o órgão tenha um restaurante para evitar o deslocamento do local de trabalho. Outro aspecto solicitado, pelos servidores que cumprem a jornada de trabalho de 8 horas por dia, é a redução da carga horária para 6 horas.

O servidor é obrigado a se deslocar ou tem que comer em qualquer lugar. ... Não verificam a qualidade de vida com relação ao servidor ter um almoço decente, ter um espaço decente para poder se alimentar. Isso gera frustração.

As condições de trabalho relacionadas à percepção das práticas de reconhecimento no trabalho foram estudadas por Baret et al. (2021), cujos resultados mostraram que os participantes estavam insatisfeitos com a falta de recursos materiais e redução de profissionais, sendo isso percebido como falta de reconhecimento. Os resultados da pesquisa de Carmo (2014) e Figueira (2014) também evidenciaram a organização precária do trabalho e o estilo de gestão ineficaz como fatores que estão na origem da falta de reconhecimento no trabalho. A necessidade de quantidade de pessoas suficientes para cumprir o trabalho apareceu no estudo de Souza (2017). Ferreira (2017) cita que a redução da quantidade adequada de servidores para realizar as demandas do setor gera sobrecarga para os demais servidores e reflete na qualidade do serviço prestado. Em decorrência disso, a instituição deve se preocupar com as condições de trabalho que afetam a saúde do servidor e prejudicar seu desempenho e gerar deficiência na prestação de serviço.

i) Ter Apoio e Incentivo dos Gestores. Dar palavra de encorajamento em casos de dificuldade fortalece o servidor a crescer profissionalmente. O apoio dos superiores, na percepção dos servidores, ativa a impressão de serem considerados como seres humanos e que a instituição se importa com eles e os valoriza. O incentivo do gestor é interpretado como uma forma de ressaltar a capacidade do servidor de superar as situações difíceis e inesperadas que despontam no dia a dia. Fall (2015), Picque-Kiraly e Ottmann (2019) e Souza et al. (2019) testificam que apoiar e incentivar o servidor nos percalços que surgem para realizar o trabalho são indícios de reconhecimento. “É positivo ter reconhecimento de incentivo, de apoio no desenvolvimento de tarefas a executar, de dificuldades, e de você ter satisfação de quando atinge o resultado”.

A gente está sempre se ajudando. ... Eu acho que existe esse reconhecimento de satisfação das pessoas. Eu já ouvi muito isso: minha chefe gosta da forma de você trabalhar. ... É positivo ter reconhecimento de incentivo, de apoio no desenvolvimento de tarefas a executar, de dificuldades e de você ter satisfação de quando atinge o resultado.

O reconhecimento é aquele apoio das dificuldades que a gente apresenta com a estrutura de trabalho, que a gente tem num contexto geral, que a gente apresenta e que você ouve da chefia imediata que nós vamos achar uma saída, que vamos procurar uma forma de resolver. Isso é uma forma de reconhecimento, estar junto.

j) Investimento na Capacitação e no Treinamento dos Servidores. Os servidores também esperam o apoio dos gestores para o aperfeiçoamento profissional. Em consonância com os achados de Picque-Kiraly & Ottmann (2019), os servidores visualizam como reconhecimento o investimento em treinamento e capacitação. No serviço público, estimula-se o desenvolvimento profissional como condição para a promoção na carreira. Um exemplo

disso é a gratificação de habilitação que é uma retribuição financeira em função de certificados de cursos concluídos pelos servidores. Para obter esses benefícios, é necessário o servidor ter oportunidade de fazer cursos ou mesmo uma pós-graduação, como o mestrado, sinalizando que a instituição está apostando no desenvolvimento profissional dele e possibilitando a aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

Agora, está tendo mais possibilidade de você participar de cursos. Até fazer pós-graduação, mestrado. Também é uma forma de reconhecimento e uma oportunidade de você crescer. Também, eu considero uma forma de reconhecimento.

A capacitação e o aperfeiçoamento contínuo dos servidores são ferramentas que melhoram a eficiência do serviço público e valorizam o servidor. O treinamento e a qualificação profissional são vistos como condição indispensável para que o servidor tenha mais chance de ser reconhecido devido à aquisição de competências necessárias para melhor compreensão de sua função e desempenho das tarefas. Nesse sentido, os servidores destacam a importância constante de participar de cursos para o aperfeiçoamento profissional, mas, muitas vezes, o servidor tem que buscar por conta própria sua capacitação para exercer as atividades condizentes com o cargo ocupado.

Uma coisa que eu vejo muito, que acontece no GDF, é a capacitação, que a gente tem que retirar muitas vezes do próprio bolso. Você quer fazer um curso até para usar no trabalho, mas o GDF não cobre, não estimula. Você tem que pagar do próprio bolso. Às vezes, você não consegue nem autorização para poder se ausentar para fazer um curso.

Requer-se, então, que a instituição invista em capacitação, treinamento e ofereça oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento como forma de reconhecimento. A capacitação visa que os servidores fiquem atualizados, melhorem suas habilidades para

atender às demandas de seus trabalhos, desempenhe as tarefas com mais segurança e encontrem soluções de problemas. Alguns servidores almejam fazer mestrado ou doutorado, mas poucos obtêm autorização para o afastamento remunerado durante esse período.

Olha, às vezes, eu acho que falta um pouco de capacitação. Às vezes, vamos supor, você muda de setor e não sabe nada. Você não tem um treinamento, não tem nada. Você entra ali cru e tem que aprender na marra. Eu acho que isso deixa a desejar.

Eu acho que é melhorando a questão da capacitação, ampliando a oferta de cursos de pós-graduação, de mestrado para servidores, que eu acho que ainda está muito defasado nessa área.

I) Ser Tratado com Justiça, Respeito e Cordialidade.

O servidor sente-se reconhecido quando é tratado com justiça no desempenho de suas atividades (Brun & Dugas, 2008), assim como com respeito e cordialidade (Brillet et al., 2013; El Akremi et al., 2009; Moraes, 2010; Souza et al., 2019). A atenção dispensada à pessoa no trabalho reflete respeito (El Akremi et al., 2009) e colabora para que ela se sinta incorporada à equipe. O reconhecimento é percebido por meio de palavras, gestos, sorrisos ou manifestações de carinho.

No meu ponto de vista, o reconhecimento vem com o respeito, o carinho com o que eu sou tratado, seja por colega de trabalho, por reconhecerem o valor do meu trabalho, seja por clientes e usuários. Às vezes, ainda que eu diga não, me respeitam por isso ou ainda saem sorrindo.

As práticas de reconhecimento são consideradas reivindicações legítimas dos trabalhadores (Brun & Dugas, 2005; Dejours, 2012). O reconhecimento é moldado por aspectos subjetivos e objetivos do trabalho. Mesmo que a forma de reconhecimento não seja

a mais adequada, os servidores apreciam a intenção por trás do gesto. Todavia, as práticas de reconhecimento devem gerar benefícios que, para serem percebidos, dependem do modo como o reconhecimento é manifestado. Assunto da próxima categoria.

5.3. Categoria 3. Especificações e Tipologias de Práticas de Reconhecimento

Esta categoria descreve as especificações da maneira em que o reconhecimento é demonstrado no contexto de trabalho. Muitos fatores estão envolvidos no ato de reconhecimento, cujo modo como é efetuado influencia o impacto positivo ou negativo de seus efeitos. Dessa forma, as práticas de reconhecimento devem ser bem estruturadas para evitar consequências não intencionais ou adversas para os trabalhadores e para a organização. A figura abaixo elenca os subtemas dessa categoria.

Figura 11: *Especificações e Tipologias de Práticas de Reconhecimento.*

Especificações e tipologias de práticas de reconhecimento	• Reconhecimento individual e coletivo.
	• Reconhecimento simbólico e material.
	• Reconhecimento público e privado.
	• Reconhecimento formal e informal.

a) Reconhecimento Individual e Coletivo

Em termos de prática profissional, o reconhecimento individual considera a singularidade, a forma particular de trabalhar, as características e as qualidades que distinguem o servidor dos demais. Na equipe, há servidores mais dedicados e mais prestativos que os outros e, se o elogio for coletivo, aqueles que se sobressaem ficarão chateados e se sentirão injustiçados. Afinal, quem se esforçou mais para que o trabalho acontecesse merece ser mais reconhecido. Há gestores que consideram que, no dia a dia, a valorização individual tem efeito mais eficaz, além de servir como incentivo para os que testemunham a valorização.

Então você pode elogiar a todos e a cada um de maneira diferente. Mas eu acredito que tem que ser o individual porque a pessoa tem um jeito específico de ser, e a equipe em si, porque o jeito de cada um forma uma equipe que tem um trabalho excelente.

O individual também é importante por dois aspectos: se realmente houver alguém que se destaca por todo seu esforço, por seu envolvimento e se essa pessoa for diluída no coletivo, ela pode se sentir desmotivada. E ao mesmo tempo, se essa pessoa que se destacou tiver seu reconhecimento individual, ela pode, inclusive, ser um modelo motivador para as outras pessoas.

O setor que desempenha atividade em equipe deve ser elogiado coletivamente. Como a equipe trabalha em comunhão, integrada e em parceria, o reconhecimento coletivo estabelece uma relação de confiança entre os colegas. Corroborando o estudo de Roche (2015), alguns servidores consideram que o reconhecimento coletivo é melhor porque não cria um clima ruim na equipe gerado por ciúme e mal-estar, como também se evitaria a competição e a falta de cooperação. A chance de ter insatisfações dos que não foram escolhidos diminui e fortalece o sentimento de equipe. Evitar-se-ia também o impacto negativo, já abordado por Feys et al. (2013) de “um ficar derrubando o outro” e de chamar aquele que é muito elogiado de “queridinho do gestor” (Ferreira, 2017). Apesar disso, Laval (2011) sugere que o gestor não deve deixar de reconhecer os esforços despendidos por medo de despertar ciúme ou disputa dentro de uma equipe porque isso levaria a um sentimento de injustiça.

Tem servidor que tem um potencial maior, que faz mais; outro tem menos, mas que dá seu total, seu potencial. Não é igual ao outro. Cada um desempenha de um jeito.

Eu acho que o reconhecimento por equipe é melhor. O gestor tem que reconhecer a equipe dele porque ninguém trabalha sozinho.

O servidor, no transcorrer de suas atividades, adquirirá reconhecimento de modo individual (Brillet et al., 2013; Laval, 2011) ou coletivo (Roche, 2015), já que convém evidenciar tanto as qualidades individuais quanto o trabalho em equipe (Long & Shields, 2010). Em alguns momentos é importante reconhecer a todos e, em outros, deve-se dar atenção especial e ressaltar a contribuição individual. Seguindo o pensamento de Long e Shields (2010) de que as instituições devem adotar o reconhecimento individual e em equipe, os servidores concordam que há casos em que se deve reconhecer o indivíduo dentro do coletivo. Quando a equipe toda ajuda, mas teve uma pessoa que ficou à frente, que se destacou e fez a diferença, deve-se elogiar a todos, mas ressaltar que o elogio é maior para quem contribuiu mais. Portanto, o elogio é coletivo e individual para contemplar a todos. Existem ainda trabalhos que, pela complexidade, dependem de vários setores, de várias equipes cooperarem para a execução de etapas diferentes da tarefa, mas que o resultado vai ser único. Homenagear apenas uma equipe seria injusto porque muitas pessoas contribuíram para a obtenção do resultado.

Quem trabalha e quem conhece sabe que não é só um grupo que trabalha muito, que passa por várias áreas. Um órgão como esse é muito grande. Reconhecer apenas um grupo como o que fez a diferença, que merecia, é complicado, porque os colegas reparam, comentam e se frustram também.

Por exemplo, eu deleguei um trabalho para uma pessoa e ela se saiu bem, eu vou ter que elogiá-la. Agora, eu passei um trabalho para uma equipe, para todos: a gente vai fazer uma força-tarefa aqui para diminuir esses processos. Chegamos ao nosso objetivo, elogia-se a todos.

b) Reconhecimento Material e Simbólico

Os trabalhadores têm expectativas de serem recompensados tanto de modo material (Ndinga, 2020; St-Onge et al., 2005) quanto simbolicamente (Brillet et al., 2013; Dejours, 2012; Fall, 2015; Laval, 2011) por suas contribuições. No serviço público, no entanto, o reconhecimento material não é concedido como no setor privado. A questão financeira é mais complicada porque as instituições públicas não têm independência financeira e tudo que resulte em aumento de despesa precisa ser justificado e estar condizente com as normas jurídicas por envolver orçamento público. “O reconhecimento é sempre simbólico, seja o certificado de servidor destaque, sejam os elogios. Não tem nada financeiro”.

No contexto estudado, os servidores parecem ser mais sensíveis ao reconhecimento financeiro do que ao simbólico. O reconhecimento simbólico é insuficiente e não substitui o material, de cujo desejo é mais perceptível. A baixa remuneração, a redução do poder aquisitivo, a discrepância entre a complexidade da atividade exercida e o que se recebe por ela despertam o desejo de reconhecimento material. “Para o servidor público, só aquele reconhecimento: parabéns, você fez um bom trabalho, já não satisfaz mais”.

As pessoas esperam que a dedicação ao trabalho tenha alguma contrapartida. Hoje, a contrapartida financeira é a mais forte. Realmente, a gente não está enxergando o financeiro. Então realmente a gente tem que se agarrar ao simbólico porque o financeiro não vem.

O reconhecimento não material é importante para o ego, para a gente vir trabalhar feliz; mas, no momento, até pelo contexto da sociedade em que a gente vive hoje, pela dificuldade, a gente quer o financeiro.

Nesse contexto, o retorno financeiro é entendido pelos servidores como expressão de reconhecimento. Alguns benefícios pecuniários são direcionados para todos os servidores,

como o aumento que decorre do plano de carreira (tempo de serviço, mudança de classe e padrão); mas outros são limitados e poucos servidores são contemplados com eles, como ocorre com os cargos comissionados, que para alguns servidores, é a única forma de se ascender financeiramente. Quanto maior o cargo em comissão que se tem, tecnicamente maior o reconhecimento. Em vista disso, há servidores que procuram ocupar um cargo comissionado para aumentar os rendimentos e ter uma vida mais tranquila. O cargo comissionado, contudo, é temporário e assumir uma chefia pode ser muito complicado.

O cargo é bom porque a gente tem um aumento financeiro. Mas é muito desgastante. ... Os gestores são muito cobrados. Às vezes, a gente não consegue desempenhar um bom trabalho por causa de tanta cobrança. ... Se o servidor da sua equipe não faz direito, eles (superiores) cobram de você. Aí você vai cobrar da pessoa da sua equipe. Às vezes, você tem que ter muito molejo, muito jeito para cobrar. É muito complicado trabalhar com pessoas. Mas a gente vai levando.

Claro que o reconhecimento financeiro importa. E isso motiva para que ele (servidor) venha a produzir mais. Isso incentiva para que ele venha se doar mais e fazer o melhor, com resultados positivos que vêm de certa forma.

O reconhecimento de que você está fazendo um bom trabalho, mentalmente te faz bem. ... Mas o dinheiro se torna uma valorização muito mais próxima da gente, muito mais efetiva do que o elogio em si.

Infelizmente, a gente pensa no reconhecimento com dinheiro no bolso. O servidor está ficando pobre. ... A gente está perdendo valorização e qualidade de vida. Vai chegar uma hora que ninguém vai querer ser servidor. Estão tirando tudo do servidor. Estão tirando a estabilidade, estão tirando o salário, estão tirando a motivação.

A materialização do reconhecimento também pode vir por meio de uma premiação ou retribuição monetária (aumento de salário ou benefícios). St-Onge et al. (2005) sugerem que uma das condições para a eficácia das práticas de reconhecimento é a concessão aos trabalhadores de condições salariais consideradas justas. O salário justo e compatível com o cargo e com as atividades exercidas é uma manifestação de reconhecimento. Queixas sobre a questão financeira são encontradas em muitos estudos (Medeiros, 2016; Pádua, 2019; Valls-Salles, 2023).

Dejours (2013) defendeu a retribuição simbólica como a que mobiliza a maioria dos trabalhadores e a que é esperada por eles. Long e Shields (2010) consideraram o reconhecimento simbólico como o mais acessível para os gestores, o mais oferecido no dia a dia e o mais importante para os trabalhadores. Nessa perspectiva, alguns servidores percebem que o reconhecimento simbólico tem mais efeito para o bem-estar e para sustentar a motivação no trabalho. “Penso no reconhecimento simbólico como o mais importante, que é o reconhecimento autêntico, sincero e verdadeiro das contribuições de cada servidor”.

O equilíbrio entre a contribuição oferecida e a compensação recebida é primordial para o indivíduo sentir-se reconhecido (Ndinga, 2020). No serviço público, a valorização da profissão repercute na remuneração recebida. O salário baixo, defasado e incompatível com o cargo é fonte de mal-estar (Medeiros, 2016; Valls-Salles, 2023). Quando o rendimento financeiro não supre as despesas necessárias, obriga o servidor a buscar outras fontes de renda ou continuar a estudar para concursos públicos (Carmo, 2014). Não obstante, são poucos os casos em que o serviço público permite que o servidor acumule atividades. Depreende-se disso ser importante a compatibilidade entre função e remuneração, em que a demanda e a responsabilidade sejam recompensadas de modo justo.

c) Reconhecimento Público e Privado

As concessões de reconhecimento podem ser proferidas de modo particular ou público (Lazzeri & Caillé, 2004). “Tem o elogio que todo mundo escuta e, às vezes, é um *feedback* só para o servidor”. El Akremi et al. (2009) afirmam que os agradecimentos são mais gratificantes quando demonstrados em público, em que existe a oportunidade da repercussão da imagem do profissional para as outras pessoas. Apesar disso, a questão do anonimato e da notoriedade também se relaciona ao jeito de ser de cada um. Alguns servidores preferem o reconhecimento em particular, de modo direto e discreto, porque se sentem desconfortáveis com manifestações públicas.

Na instituição, que eu saiba, as manifestações de reconhecimento não se tornam públicas. São mais restritas aos setores. Eu acho que essas manifestações deveriam se tornar públicas para que outros servidores que não trabalham naquelas áreas saibam também sobre elas.

Eu não tenho perfil para público. Então se a pessoa chegar para mim e falar: poxa, eu achei muito bacana isso que você fez. Pra mim, tem um grande valor. Eu não sou muito dada às coisas públicas. Não acho muito legal.

Quando o enaltecimento é público, o servidor passa a ser notado como alguém que desempenha um trabalho de qualidade e de excelência. Ser exaltado na frente dos colegas pelo bom trabalho efetuado, capacidade, mérito e qualidades torna-se algo gratificante e satisfatório. Conseqüentemente, a visibilidade resultante dessa conquista aumenta a oportunidade de alcançar mais benefícios e de continuar crescendo profissionalmente. “Quando tem testemunhas, a coisa toma outro patamar, te dá outro nível de visibilidade”. “Tem a questão de uma visibilidade, você logra em relação aos seus pares, em relação à hierarquia e a própria instituição como todo”.

d) Reconhecimento Formal e Informal

Brun e Dugas (2005) dizem que o reconhecimento pode ser praticado de modo regular, reiterado, persistente e ocasional. O reconhecimento formal costuma ser feito em cerimônia coletiva de premiação e proclamado em nível institucional. As práticas formais não atendem à necessidade de reconhecimento regular, pois costumam ser oferecidas pelos resultados relevantes e podem deixar descontentes aqueles que não recebem esse tipo de reconhecimento, principalmente, quando as relações interpessoais não são boas.

O reconhecimento informal não tem repercussão por não ser registrado e divulgado, ficando restrito à equipe de trabalho. É enunciado espontaneamente, presencialmente ou repassado por meio de gestos e atos (palavras, presentes, autonomia). Por não ser preso a cumprimento de critérios, o reconhecimento informal costuma ser o que mais acontece diariamente, de modo aleatório e oportuno.

Não existe uma solenidade. Mas quem está mais próximo da gente diz: galera, estou satisfeito com vocês. O nosso trabalho foi sensacional. É uma forma informal de reconhecimento que eu tenho observado.

São diversificadas as maneiras de reconhecer o servidor. O reconhecimento também pode ser um processo constante ou ocasional, ser emitido imediatamente ao trabalho prestado ou em longo prazo. Contudo, o reconhecimento recorrente pode não aumentar a intensidade do sentir-se reconhecido. Para os servidores, a intensificação do reconhecimento não funciona, uma vez que o reconhecimento oferecido a todo momento e por qualquer motivo perde o valor. “Fica bajulação. O elogio que é feito toda hora, por qualquer coisa, perde o valor. Fica parecendo que você está bajulando”. Dessa forma, torna-se importante verificar as funções específicas do reconhecimento, que possibilitem compreender a importância dele no contexto de trabalho. Assunto do próximo tópico.

5.4. Categoria 4. Benefícios do Reconhecimento para a Qualidade de Vida no Trabalho

Nesta categoria, objetiva-se mostrar que o reconhecimento proporciona vantagens para os trabalhadores e para a instituição (Bendassolli, 2012). Os servidores se empenham na conquista do reconhecimento porque aspiram aos efeitos, às facilidades, aos resultados e aos benefícios gerados por ele. Como disse um participante, “o reconhecimento, para ter o efeito, no sentido, principalmente, da satisfação da pessoa com o trabalho, precisa ser realmente verdadeiro. É diferente para cada pessoa”. As funções significativas do reconhecimento são elencadas na figura a seguir.

Figura 12: *Os Benefícios do Reconhecimento para a QVT.*

Benefícios do reconhecimento para a qualidade de vida no trabalho.	• Torna o servidor consciente do seu valor profissional.
	• Potencializa aspectos positivos relacionados ao trabalho.
	• Atua na manutenção e preservação da saúde, do bem-estar e da QVT.
	• Possibilita o crescimento profissional.
	• Estimula o servidor a fazer a mais, a voluntariar-se e a ter vontade de trabalhar.

Por meio do reconhecimento, o servidor obtém vários benefícios. Compreende-se isso pelas metáforas e comparações empregadas pelos servidores para expressarem o que o reconhecimento significa para eles: é um “*plus*”, um “salto para que você inove, crie coisas novas e se aprofunde nas questões que seu setor desenvolve”, “gás”, “alimento para o ego”, “dá mais força”. “Eu acho que o reconhecimento dá uma renovada, é como se fosse um combustível”. “Aquece o coração da gente”. “É como se fosse uma mola propulsora”. “Fortalece nosso desejo de continuar seguindo em frente”. O reconhecimento funciona como um conforto diante das adversidades, que consola e fortalece o servidor. Segundo os servidores entrevistados, o reconhecimento “é fundamental para qualquer servidor” porque:

- facilita o enfrentamento de situações difíceis no trabalho e fortalece o desejo de continuar trabalhando;
- ajuda os servidores a obterem mais confiança para dar opinião e reforça a credibilidade em suas capacidades;
- proporciona o sentimento de ser útil e competente no desempenho de suas funções, de estar fazendo algo significativo;
- certifica que o trabalhador sabe executar as tarefas e proporciona a visibilidade do trabalho, além de dar respaldo de que ele está no caminho certo;
- ativa o ânimo e repercute na disposição dos servidores, que se voluntariam para fazer atividades que não são obrigados a fazer;
- desperta o sentimento de acolhimento e faz que o servidor vá trabalhar mais feliz. “A pessoa vai trabalhar com mais vontade, com mais alegria, com mais força”;
- sinaliza que o trabalho está sendo bem-feito como disse um participante: “A gente enriquece e vai buscar executar melhor ainda, porque você sabe que o superior está vendo”.

5.4.1. O Reconhecimento Torna o Servidor Consciente do seu Valor Profissional.

Dentre as repercussões do reconhecimento no contexto de trabalho, cita-se que ele contribui para a autocompreensão do trabalho. Ser reconhecido engendra valor ao indivíduo, que passa a se ver como possuidor de habilidades, conhecimentos, aptidões e qualidades, o que o conduz ao sentimento de autoestima e de ser competente (Brun & Dugas, 2008). Quanto mais reconhecido, mais o servidor se sente confiante de que faz um trabalho útil e necessário. O reconhecimento confere que o servidor tem potencial para trabalhar, tornando-o seguro da sua contribuição para a instituição, como menciona um participante: “Eu sinto que

eu tenho qualidade porque sou reconhecido. ... Faço um trabalho com eficiência e qualidade. É tanto que eu tenho reconhecimento”.

5.4.2. O Reconhecimento Potencializa Aspectos Positivos Relacionados ao Trabalho.

O reconhecimento percebido induz o servidor a dar respostas positivas. Atribui-se ao reconhecimento o poder de intensificar aspectos positivos relacionados ao trabalho como motivação, satisfação, criatividade, iniciativa e desempenho. Reconhecer é um meio eficiente para reduzir ou eliminar comportamentos contraproducentes como desânimo, desvalorização, absenteísmo e queda na produtividade. Destaca-se ainda que o reconhecimento possibilita a continuidade da atividade (Molinier, 2013; Carrara, 2020).

O reconhecimento dá visibilidade, ele ajuda você a aprimorar, ele incentiva você a correr atrás. Se todo mundo tiver um mínimo de reconhecimento, as pessoas vão se motivar a correr atrás de mais ainda. Elas vão se sentir mais empolgadas, elas vão verificar se o que estão fazendo ali está correto, vão olhar se conseguem uma solução melhor do que aquela que estão vendo ali. Então, na minha visão, você com reconhecimento e incentivo, você muda muito o panorama.

O reconhecimento impulsiona a percepção de pertencimento à instituição, de ser membro do grupo, de ser aceito, de ser parte integrante e de se sentir valorizado por ocupar um lugar nela (Brun & Dugas, 2008; Dejourn, 2013; Molinier, 2013). Nutre-se a ideia de que a instituição se preocupa com o trabalhador que, por se sentir incluído, engaja-se mais ainda para realizar o trabalho. “Quando você dá reconhecimento ao servidor, você faz nascer dentro dele um sentimento de pertencimento àquela instituição”. “Você se sente acolhido pelo ambiente”.

Além de dar sentido ao trabalho (Dejours, 1999), o reconhecimento modifica significativamente o estado emocional dos servidores que ficam mais felizes e dispostos a trabalhar. Por conseguinte, os servidores se qualificam mais, procuram novos conhecimentos e têm mais dedicação no exercício de suas atribuições. Como relataram os participantes: “é a satisfação de ter sido reconhecido pelo chefe de que a pessoa é um profissional que faz parte do processo”. “Com o reconhecimento, a pessoa se sente mais importante e vai dar um retorno melhor para a administração pública”. Condições que fomentam o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.

Em ser reconhecido, o servidor se motiva a realizar outras coisas. ... Isso até inspira a ter novas ideias, a trazer novidades, inovação. O reconhecimento faz com que a pessoa busque mais conhecimento para a execução. Vem favorecer em todos os sentidos.

5.4.3. O Reconhecimento Atua na Manutenção e Preservação da Saúde, do Bem-estar e da QVT.

Especificamente para a EAA_QVT, reconhecer o servidor é incentivar que o bem-estar seja prioridade. Nessa abordagem, a sensação de bem-estar está fortemente relacionada às representações que os servidores manifestam sobre as vivências de reconhecimento. Considera-se, ainda, a preocupação dos gestores com a promoção do bem-estar dos servidores como uma forma de reconhecimento (Ferreira, 2017). Nesse sentido, o reconhecimento é um recurso que funciona como um catalisador que interfere na disposição dos trabalhadores para atender as demandas laborais e para impulsionar sentimentos positivos, como o bem-estar.

O reconhecimento sustenta o ânimo do servidor em permanecer realizando as atividades com disposição e entusiasmo. Além de ser revigorante e renovar as forças, o

reconhecimento é demandado pelos trabalhadores porque dá sentido ao trabalho e colabora para a saúde mental (Ndinga, 2020; Seligmann-Silva, 2011). Para os servidores entrevistados, ser reconhecido é imprescindível por ter um impacto positivo no ser humano, fortalecendo a identidade, a autoestima, a confiança e o vínculo com o trabalho. Contribui ainda para o servidor se sentir valorizado, importante, realizado profissionalmente, satisfeito e identificado com sua atividade, aspectos mencionados por Brun e Dugas (2008).

5.4.4. O Reconhecimento Possibilita o Crescimento Profissional

O reconhecimento constitui-se uma condição prévia para que o crescimento profissional aconteça (Ferreira, 2017). O reconhecimento influencia também a forma da pessoa trabalhar ao fazer que ela acredite que possa ir mais longe e progredir profissionalmente. Como visto na pesquisa de Andrade (2016), os jogadores de futebol profissional associaram o reconhecimento a ter valorização e oportunidade de obter novos desafios, ganhos pessoais e profissionais essenciais para a carreira deles. Para além de ser uma ferramenta de gestão para reforçar comportamentos organizacionais desejáveis (St-Onge et al., 2005), de se buscar o reconhecimento por satisfação pessoal, porque o ser humano gosta de ser reconhecido e apreciado, o reconhecimento é considerado um meio para se alcançar o sucesso e a realização na carreira profissional, pois “abre portas”. Como disseram os participantes: “Não é só para enaltecer” e “Não se trata de algo somente para agradar”, ele se torna “uma oportunidade de você poder crescer”.

Dentro dessa construção de valorizações, você também vai construir uma identidade profissional que lhe garante uma espécie de referência em uma determinada área e uma referência em determinado assunto que você vai construindo a partir de como essas valorizações também vão se apresentando.

O reconhecimento impulsiona a busca por crescimento profissional e representa uma oportunidade de capacitação, de aperfeiçoamento, de avançar na carreira e de alcançar conquistas por meio do trabalho. O reconhecimento também permite o crescimento profissional, quando o servidor percebe a possibilidade de utilizar suas habilidades, suas potencialidades e sua capacidade criativa. Nesse sentido, o reconhecimento é um elemento propulsor da realização profissional e colabora para o sujeito transformar a si mesmo, além de estimular o desempenho e a vontade de continuar trabalhando (Orejuela, 2014). O reconhecimento associado à oportunidade de crescimento profissional apareceu nos estudos de Bayer (2018); Carmo (2014), Figueira (2014); Mélou et al. (2021) e Traesel e Merlo (2014).

Com base nos relatos dos participantes, estipula-se que a principal falha em relação ao aproveitamento das vantagens do reconhecimento ocorre no âmbito do crescimento profissional, que além da formação constante e qualificação profissional, abarca também a questão financeira. Nesse contexto, salienta-se que a legislação vigente, que estabelece as formas de ascensão funcional no serviço público, não permite outras formas de benefícios financeiros não estabelecidos por lei. A progressão (mudança de padrão) e promoção (mudança de classe) dos servidores na carreira são vistas como reconhecimento financeiro e valorização dos servidores pelo tempo de serviço. Devido ao princípio da isonomia salarial, todos os servidores que estiverem no mesmo enquadramento funcional devem receber o mesmo vencimento. Quando o servidor atinge o padrão mais alto da carreira, recebe somente os reajustes salariais, não progredindo mais na carreira.

Em relação à questão financeira, a possibilidade de crescimento profissional é baixa. Como existem poucas oportunidades de se fomentar o vencimento, os servidores consideram que seria interessante que a instituição permitisse que o servidor pudesse pular algum padrão como forma de reconhecimento. Como disse um participante: “A única forma de ascender

financeiramente, no momento, é você ocupar um cargo em comissão que tem um valor significativo. Não há outra forma”. A questão da queixa de poucas oportunidades de crescimento profissional no serviço público foi problematizada em diversos estudos: Andrade (2011), Bayer (2018), Carmo (2014), Fernandes (2013), Medeiros (2016), Pacheco (2016), Pacheco & Ferreira (2020) e Valls-Salles (2023).

5.4.5. O Reconhecimento Estimula o Servidor a Fazer a Mais, a Voluntariar-se e a Ter Vontade de Trabalhar.

O indivíduo busca fazer um trabalho melhor para ser reconhecido (Roche, 2015). Na visão dos servidores, o reconhecimento transcende o fazer por obrigação, sendo o referencial para ser reconhecido o voluntariar-se a “fazer a mais” e a “fazer melhor”. Os servidores diferenciam o trabalho básico, que o servidor faz por obrigação, que é imposto pela instituição e deve ser cumprido, do trabalho voluntário, que o servidor deseja fazê-lo. Assim, pressupõe-se que quando o servidor faz o trabalho básico, ele faz pelo salário; contudo, quando se voluntaria a fazer a mais é para obter reconhecimento. “Você faz para lá na frente ser reconhecido pelo trabalho que desenvolveu”, “Quer produzir mais para ser reconhecido”, “reconhecer é dar motivo para fazer mais, fazer melhor”. Desse modo, o reconhecimento, no serviço público em questão, está atrelado ao “fazer a mais”, ao “se doar mais”, que é compreendido como ter disposição para ir além do básico, mas também apresentar um trabalho de qualidade, que se diferencia dos demais.

O reconhecimento vem pelo adicional. É quando o servidor vem com uma ideia nova, uma coisa de inovação mesmo. Quando ele se destaca na maneira de lidar com as situações, porque o básico a gente tem que fazer.

Fazer a mais é tomar iniciativa. A pessoa sempre se coloca à frente. Ela sempre se voluntaria. ... Está dentro do que ela tem que fazer no trabalho dela, mas ela não precisaria fazer porque tem outros que poderiam fazer. Mas ela se voluntaria com mais frequência.

O reconhecimento é um incentivo para que eu venha fazer mais. É uma condição que coloca você numa situação ali de se sentir competente e incentivar para que você venha produzir mais.

Eu tenho muito isso em mente, que para eu ter reconhecimento, eu tenho que fazer mais do que o básico. Eu não quero ser reconhecida pelo básico. Se eu estou fazendo o básico, eu acho que é o que eu sou paga pra fazer e o reconhecimento vai além.

Muitas ações dos trabalhadores são voluntárias, sejam elas parte de seu trabalho ou não. O reconhecimento impulsiona a disposição, a dedicação, a vontade e o interesse do servidor em exercer as atividades. Cabe ressaltar que voluntariar-se é uma decisão que depende do consentimento e do desejo de cada servidor. No trabalho feito por obrigação, o servidor respeita e se submete à vontade da organização, cumprindo seu dever; mas, no trabalho voluntário, segue a própria vontade de fazer a mais ou não. O servidor, por escolha, toma a iniciativa de prestar um serviço de qualidade, bem como assumir outras tarefas, além das regulares, para ajudar a equipe. Logo, esse “ajudar voluntariamente os colegas” também é percebido como a cooperação citada por Dejours (2012), em que o trabalhador age segundo sua vontade de contribuir ou de trabalhar junto com o coletivo, sendo isso inspirado pelo reconhecimento. Se ele se sente indenizado pelo esforço extra, continua a oferecer algo mais, realizando um serviço de excelência; caso contrário, cumpre apenas as atribuições regulares. Sob esse prisma, o reconhecimento é o ressarcimento do trabalho voluntário, do fazer a mais.

Além de o servidor fazer o que ele já tem que fazer, aparecem coisas. Toda hora aparece. E, às vezes, as pessoas não se voluntariam. Geralmente são dois ou três que sempre fazem isso. Fazem coisas que outras pessoas poderiam fazer, mas aquelas pessoas sempre se voluntariam. Portanto, iniciativa, comprometimento e seriedade com o trabalho são coisas importantes.

Em face dos aspectos discutidos, percebe-se a importância do reconhecimento para o desempenho dos servidores. Dessa forma, sua ausência no ambiente laboral é uma situação que precisa ser revertida para que suscite o ânimo e a disposição do servidor para produzir. El Akremi et al. (2009) e Orejuela (2014) presumem que a falta de reconhecimento é essencialmente uma negação da dignidade da pessoa. Nesse sentido, não se deixa de considerar que a recusa do reconhecimento se configura como inibidor do desenvolvimento e crescimento profissional por desmotivar o servidor (Ferreira, 2017), assim como propicia a desconstrução dos valores éticos (Brun & Dugas, 2005, 2008) e o desrespeito (Honneth, 2003). Como disse um participante: “Você se torna mais uma peça dentro de um sistema. Acaba ficando estagnado”. Outros impactos relacionados ao não reconhecimento são apresentados na próxima categoria.

5.5. Categoria 5. A Falta de Reconhecimento: “a grande praga no serviço público”

Nessa categoria, discorre-se sobre os efeitos ocasionados pela ausência de reconhecimento que é um grande problema nas instituições públicas. Laval (2011) considera que o não reconhecimento é um dos principais fatores de desvalorização, desmotivação e estresse no trabalho. Ferreira (2017) diz que a falta de reconhecimento é analisada por meio de vivências de desqualificação, injustiça, indignação, inutilidade e discriminação. Na figura 13, descrevem-se os aspectos negativos da falta de reconhecimento.

Figura 13: *As Desvantagens de Não Ter Reconhecimento.*

As desvantagens de não ter reconhecimento.	✓ A falta de reconhecimento: <ul style="list-style-type: none"> • afeta o rendimento dos servidores, acarretando queda na produtividade; • desestimula o servidor a investir no aperfeiçoamento profissional; • interfere negativamente nas relações interpessoais; • oportuniza o isolamento e o afastamento do trabalho; • propicia sentimentos negativos como o mal-estar; e • favorece a intenção de mudança de lotação.
	✓ Combate incipiente da falta de reconhecimento no ambiente de trabalho.

5.5.1. As Desvantagens de não Ter Reconhecimento.

Devido às funções econômicas, sociais e psicológicas do trabalho como sustento, sentimento de utilidade social, interação social e construção da identidade, para exemplificar algumas, o trabalho não reconhecido reflete negativamente na subjetividade dos servidores. Não ser reconhecido ameaça a saúde mental (Dejours, 1999, Roche, 2015), infligi danos à compreensão positiva de si mesmo (Honneth, 2003) e coloca em dúvida a qualidade profissional do trabalhador (Gernet & Dejours, 2011).

No contexto laboral dos entrevistados, constataram-se situações em que o servidor fica ressentido pela falta de reconhecimento: quando não consegue a remoção da lotação, quando há desvalorização do serviço público pela sociedade e quando a remuneração é baixa em relação à responsabilidade e às exigências do cargo. Além disso, pela análise das entrevistas, identifica-se que a ausência de reconhecimento:

a) Afeta o rendimento dos servidores, acarretando queda na produtividade, pois o servidor:

- perde o sentido do trabalho, fazendo-o malfeito ou incompleto e reduzindo a produtividade;
- faz só as tarefas que lhe são atribuídas e não se dispõe a fazer a mais, a contribuir além da obrigação, “do feijão com arroz”;

- perde o interesse e o empenho que tinha na execução das atividades, “fazendo o que tem que fazer, porque tem que fazer e de qualquer jeito”;
- rebela-se contra o trabalho, procrastina, trabalha mais devagar, sem dar o potencial máximo dele e o empenho necessário, culminando na baixa qualidade do serviço prestado, “faz por fazer”;
- diminui as contribuições e não propõe mais nada, realizando suas atividades com má vontade e sem desejo de melhorar.

Embora a dinâmica do reconhecimento estruture-se no equilíbrio entre investimentos feitos e benefícios recebidos, na instituição, transita o pensamento de que não adianta produzir muito, porque não há recompensa para quem faz a mais, para quem se voluntaria. Dessa maneira, o servidor fica indeciso entre a vontade de servir e o ressentimento de não ser reconhecido. Como os participantes citaram: “A pessoa que se esforça, faz a mais e não tem reconhecimento, a chefia não fala nada, os colegas não falam nada, ela fala: vou fazer pra quê?”. “Fazer a mais pra quê? Não vou ganhar nada com isso!”, “De que adianta eu fazer mais, se não há um reconhecimento, se não há uma contrapartida?”.

O não reconhecimento teria efeito porque a gente vai se tornando cada vez mais insatisfeito e chega um momento em que você se pergunta várias vezes: eu apresento essa nova ideia? Será que de fato, eu apresento esse novo projeto? Será que eu tenho realmente que entrar nessa seara? Ser tão proativa? Acho que impacta diretamente na proatividade.

Com certeza, esse servidor, que não tem o reconhecimento do gestor, vai produzir menos ou não vai ter o empenho necessário para fazer um trabalho de qualidade. Aí

essa desmotivação vai refletir no resultado que ele vai entregar. Vai fazer malfeito ou vai fazer incompleto.

Não basta o servidor ter competências, capacidades e habilidades, se ele não tiver vontade de fazer a parte dele. Sem reconhecimento, o servidor não executa o trabalho da melhor forma que poderia fazer, não vai além da obrigação, só entregando o mínimo exigido, mesmo tendo potencial para oferecer mais. O trabalho bem-feito e de qualidade requer tempo, esforço, empenho e criatividade, mas o servidor não reconhecido não está disposto a oferecer isso espontaneamente. Quando a pessoa se esforça para fazer um trabalho diferenciado e não é reconhecida “acaba se frustrando, se acomodando e se igualando àquele que não trabalha”. “Quando o servidor está desestimulado não produz, produz pouco ou ele só produz aquilo que é demandado”. “Por isso que, no serviço público, no geral, é essa morosidade por falta de reconhecimento do trabalho de cada um”.

Quando o servidor está desmotivado, para ele pouco importa se os documentos que ele produziu são de qualidade. Ele não busca, ele não pesquisa, ele simplesmente está ali por estar. Essa falta de incentivo gerada também pela falta de reconhecimento, mas também pelo estado emocional dele que ele vem aglomerando, acumulando essa situação de insatisfação gerada pela falta de reconhecimento que gera insatisfação pessoal, desmotivação e, conseqüentemente, ele deixa de produzir.

A falta de reconhecimento me levou a uma desmotivação, a não querer fazer o meu melhor. ... Eu fui aquela servidora que ia porque tinha que ir e fazia o que tinha que ser feito e não se esforçava nenhum pouquinho para fazer a mais. Passei por um período assim. ... Posso dizer que hoje eu me sinto reconhecida. Mas eu não sentia isso. Hoje, o meu trabalho é visto.

b) Desestimula o servidor a investir no aperfeiçoamento profissional, pois ele:

- não procura mais se capacitar, qualificar-se e aprender coisas novas;
- fica desestimulado a querer se destacar, a adquirir mais conhecimento, a aprender novos serviços e a inovar, optando por cumprir o horário e a fazer o mínimo de atividades;
- torna-se impotente para realizar suas tarefas com eficiência.

Quando os servidores não são alvo de nenhum direcionamento do reconhecimento, deixam de se qualificar, não procuram se atualizar e buscar novos conhecimentos, além de não terem tanta dedicação na prestação de seus serviços. Ressalta-se que o não aperfeiçoamento limita o exercício profissional por interferir na qualidade do serviço prestado à comunidade, por não potencializar a resolução de problemas e por não ser propulsor do crescimento profissional. Com a falta de interesse em se qualificar, o servidor perde também a chance de aprender mais e ser reconhecido. “Não procuram mais se capacitar porque veem que não tem resultado”.

Você fica sempre fazendo o mesmo serviço e não evolui porque o desestímulo faz isso, faz a pessoa estagnar. A falta de reconhecimento desestimula a pessoa adquirir mais conhecimento, aprender novos serviços, novas tarefas, sair da sua zona de conforto e ir para o outro setor.

Você acaba se vendo como inútil. Meu trabalho não serve para nada. Não é visto. ... Acho que o servidor fica desinteressado. Perde o interesse por melhoria. Não procura melhorar. Não procura mudar, sugerir uma melhora, dar sugestões. Acaba ficando estagnado.

Quando o servidor não é reconhecido não tem aquela coisa que a gente percebe muito, aquela qualidade da entrega. Não é uma coisa feita assim: eu vou estudar isso daqui, vou me inteirar, vou tentar fazer da melhor forma possível, vou tentar ir além do que foi pedido. Aquela coisa que você está fazendo por prazer, porque está vendo que lá na frente vai te dar um fruto.

c) Interfere nas relações interpessoais, pois o servidor:

- prejudica-se com os conflitos interpessoais que ficam mais à tona no trabalho e na vida pessoal;
- sente-se excluído, não pertencente à equipe e acha que sua opinião não tem importância;
- sente-se ignorado, preterido, depreciado;
- não se sente necessário ou percebe que os outros não o veem como necessário;
- perde a disposição para ajudar a equipe e não toma iniciativa ou se voluntaria para fazer outras atividades;
- por se sentir inferior, vai diminuindo sua energia e seu desânimo afeta toda a equipe.

A falta de reconhecimento prejudica a construção de vínculo e afeta a vida do servidor dentro e fora do trabalho. O conflito de relacionamento é percebido pela dificuldade de integração dos colegas, por não haver aproximação entre eles e pela falta de união. Figueira (2014), em seu estudo, obteve o resultado de que as relações interpessoais desarmônicas estão relacionadas à falta de reconhecimento no trabalho. O relacionamento difícil com o chefe e colegas não compromete só a emissão do reconhecimento, mas pode ultrapassar os limites saudáveis de convivência, tornando-se prejudicial à saúde e ao bem-estar dos servidores.

Essa falta de reconhecimento desgasta muito o servidor, desmotiva e faz com que ele se sinta até, de certa forma, inferior. Afeta até a questão pessoal, na vida, na família, tudo. Porque o ambiente de trabalho, o local de trabalho, é o local que a gente passa a maior parte do nosso tempo. Então quando isso não ocorre, quando você não tem incentivo, isso afeta toda a sua vida.

Eu percebo que há muito conflito interpessoal. As pessoas não estão muito unidas. É cada um por si. ... Fica muito difícil você pensar em coletivo. ... Eu acho que quanto mais conflito, pior esse reconhecimento. Aumenta a insatisfação. Você ser reconhecido num ambiente em que as pessoas não estão muito bem umas com as outras pode piorar ainda mais.

d) Oportuniza o isolamento, o adoecimento e o afastamento do trabalho, pois o servidor:

- por qualquer coisa se ausenta e procura evitar o ambiente de trabalho, pois há “má vontade para estar ali”;
- vai procurar evitar os colegas de trabalho, se isolar e não conversar muito;
- acha que não faz diferença, se torna aquele que sempre dá uma desculpa para não entregar o trabalho no prazo e está sempre no cafezinho;
- sente-se diminuído, a pessoa vai minguando, ficando “murchinha”;
- torna-se uma pessoa fechada, isola-se mais e trabalha com raiva e insatisfação;
- não tem vontade de sair de casa e de se levantar para ir trabalhar, chegando ao ponto de pedir para ser remanejado do local de trabalho.

O reconhecimento do trabalhador como pessoa e como profissional tem servido como um balizador da saúde (Seligmann-Silva, 2011). Quando a contribuição do servidor não é

reconhecida, passa despercebida em meio à indiferença geral ou é negada pelos outros, tem reflexo na saúde mental do servidor e prejudica o andamento do trabalho. A falta de reconhecimento desgasta muito o servidor e repercute no seu bem-estar na medida em que não promove o desenvolvimento das potencialidades profissionais e não proporciona a valorização do saber-fazer.

O afastamento por motivo de saúde é um caso sério dentro da instituição. ... Os dados são alarmantes, inclusive. O que se gasta com afastamento também é algo da casa de milhões de reais. Eu falo porque eu já vi esses dados. É algo gritante.

Quando não é reconhecida é como se fosse uma pessoa ignorada, uma pessoa que não tem nenhuma importância para a instituição. É como se você fosse realmente ignorada no seu trabalho.

Diante da impossibilidade ou da restrição do reconhecimento, o servidor fica desanimado e corre mais risco de adoecer físico e mentalmente, o que leva a comportamentos reativos como ausências, absenteísmo, aumento expressivo de pedido de licenças médicas e afastamentos por doenças físicas e mentais. Além disso, como consequência do agravamento dos efeitos da duração da ausência de reconhecimento, o servidor é readaptado ou começa a tirar licença-prêmio, abono e tudo que o deixe afastado do trabalho. Os servidores relataram ter adoecidos em virtude do não reconhecimento ou que testemunharam colegas terem a saúde afetada por causa disso. O adoecimento relacionado à falta de reconhecimento é reiterado nas pesquisas de Silva e Ruza (2018) e Peixoto e Amazarray (2022).

Então o que está acontecendo comigo é o não reconhecimento. Inclusive, uma situação pessoal de adoecimento. Eu fui afetada em todos os aspectos, me senti exausta. Tive exaustão em todos os aspectos: físico, emocional, cognitivo e espiritual também.

Quando você não tem motivação, você adocece. O corpo começa a adoecer. Primeiro você adocece a mente, depois começa a adoecer o corpo, começa a adoecer tudo. A maioria dos servidores se afasta por motivo de doença, de depressão e por causa do não reconhecimento também. ... não é todo mundo que tem estrutura e consegue lidar com isso.

e) Propicia sentimentos negativos como o mal-estar, pois o servidor:

- sente mal-estar, desmotivação, tristeza, indignação, chateação e preguiça;
- não se sente estimulado, satisfeito, contente, acolhido e motivado. O trabalho não acrescenta mais nada para ele;
- fica insatisfeito, descontente, desanimado e frustrado;
- reclama, a maioria do tempo, que não é reconhecido;
- deixa de ser comprometido, engajado e trabalha sem prazer, “má vontade para estar ali e para fazer melhor”;
- trabalha desanimado e não se sente incentivado a realizar o seu trabalho;
- torna-se uma pessoa reprimida, desgostosa, abalada;
- sente raiva, irritação e mágoa por não se sentir valorizado como esperava.

A presença e a ausência do reconhecimento se intercalam no ambiente laboral e, na EAA_QVT, o não reconhecimento no trabalho está vinculado ao mal-estar. Quando não existe o reconhecimento mínimo, que venha pelo menos de uma fonte, o servidor começa a ter sentimentos de desmotivação, insatisfação, descrença e até desgosto do trabalho, conforme visto na pesquisa de Carmo (2014). A impressão de ser inútil e não ter valor no trabalho tem como consequência a negligência e a ineficiência do exercício profissional. Quando não há retorno, a satisfação com o trabalho cessa. Assim, o servidor vai deixando de se esforçar, de se empenhar o tanto que deveria, porque percebe que, mesmo fazendo um

trabalho bem-feito e diferenciado, o reconhecimento não virá. Como citaram os participantes, não ser reconhecido é como: “uma semente que não está sendo molhada”; “É como se você morresse na praia”, “é a grande praga no serviço público”, “é o maior problema”. “É muito ruim”. “É uma sensação que desmotiva a gente mesmo”.

Olha, pelo tempo que eu estou lá, é difícil alguém agradecer alguma coisa que o outro faz. Aqui eu nunca vi assim: Ah, obrigado. ... A pessoa lá em cima reconhecer quem foi que fez, eu nunca vi. ... a pessoa tinha que reconhecer quem está por trás. ... Falta pra todo mundo, não só para o servidor. É o que falta hoje para nós é um pouquinho desse reconhecimento das pessoas.

Quando você não tem esse reconhecimento mínimo, pelo menos, pra mim vai fazendo com que a pessoa comece a ficar deprimida. Vai ficando sem um rumo para ela seguir e sem saber se está no norte certo.

Eu imagino que a pessoa que não seja reconhecida, ela tem dois caminhos: um é ela se rebelar contra o trabalho. Nada ela quer obedecer. Uma vez que ela não é reconhecida, ela também não vai reconhecer ninguém. A segunda é a questão da pessoa se sentir mal, ter baixa autoestima, desenvolver uma depressão, uma ansiedade, qualquer coisa, nesse sentido já psicológico.

Ser privado do acesso ao reconhecimento no trabalho mobiliza a sensação de mal-estar, podendo afetar a saúde e a qualidade do trabalho. A relação entre a falta de reconhecimento e o mal-estar, citada nesse estudo, é coerente com diversas pesquisas (Andrade, 2011; Barretto, 2018; Bayer, 2018; Branquinho, 2010; Carmo, 2014; Figueiras, 2014; Lemos, 2017; Medeiros, 2011; Valls-Salles, 2023). A vivência recorrente de mal-estar deixa os servidores descontentes e até pode levá-los a desenvolver problemas de saúde mental, como ansiedade, depressão, estresse e burnout. Nesse sentido, observou-se que o

desconforto com o mal-estar gerado pela incidência da ausência de reconhecimento varia com o tempo de exercício no serviço público. A contribuição do servidor não se sustenta ao longo do tempo, se ele não for reconhecido. A tolerância com a demora em ser reconhecido vai diminuindo com o decorrer do tempo, prejudicando a saúde mental, como esclarece Dejours (1999).

Isso pesa muito para as pessoas ao longo dos anos, ao longo do tempo. Talvez isso não atinja de uma forma muito incisiva no começo, quando você está iniciando o trabalho, mas que ao longo do tempo, não tem como você ficar à parte disso. Você vai sentir isso e envolve várias coisas: adoecimento mental num nível mais profundo. É muito difícil lidar com isso o tempo todo.

Acho que afeta o emocional da pessoa. Você acaba levando problemas para casa. Extrapola o limite do trabalho. ... Quando você não está bem no trabalho, acaba que afeta as outras áreas. Então acaba afetando toda sua vida. Traz desmotivação, traz descontentamento. Você não é produtivo da forma que você queria. Você se frustra porque você quer ser mais e não consegue.

É comum, na instituição, o desejo de alteração de lotação, o que contribui para que haja uma rotatividade de servidores. Quando o servidor permanece na rotina de só entregar o serviço por obrigação, por ter que prestar contas para a chefia do que foi solicitado, sem compreender o sentido do que faz, acaba pedindo para mudar de setor. Diversas situações integram a lista de motivos de querer sair do setor como, por exemplo, a pessoa desejar um lugar melhor, com mais vantagens financeiras, com mais possibilidades de desenvolver suas habilidades, produzir mais ou fazer um novo trabalho. Ferreira (2008a) acentua que, em muitos casos, ausentar-se do trabalho funciona como estratégia para preservar a saúde física e mental dos trabalhadores.

Eu acho que a pessoa começa a adquirir tristeza. E essa tristeza, em longo prazo, ela vai causar doença, insatisfação, irritação. Ela vai ficar magoada. Depois a pessoa vai sair da unidade certamente.

f) Favorece a Intenção de Mudança de Lotação

O servidor deseja sair do setor quando não se sente valorizado ou não é reconhecido como esperava. Os servidores entrevistados acreditam, “com forte convicção, que a falta de reconhecimento estimula a pessoa querer mudar de lotação”. “Quando o servidor não é reconhecido, acabou. Ele não quer mais trabalhar naquele setor e vai procurar outro lugar para ele poder conseguir desenvolver as habilidades dele”. O servidor solicita nova lotação, mas a mobilidade interna nem sempre é permitida e autorizada pelos gestores.

Você está se dedicando além do básico para aquele setor, você está dando mais do que você pode e você não tem um reconhecimento, você vai querer dar esse mais onde você possa ter reconhecimento.

Já tive situações que eu não fui reconhecida, estava insatisfeita com a chefia imediata e pedi pra sair. ... Ninguém deve ficar num lugar, ainda mais se tiver uma oportunidade e gostar da oportunidade. Porque muitas vezes a pessoa não se sente reconhecida, não busca e adocece.

O não se sentir reconhecido abrange diversas situações. O servidor querer sair do setor é interpretado como um sinalizador para a chefia de que algo não está bem dentro do contexto de trabalho, como o relacionamento com a chefia não ser bom. A pessoa também pode não se sentir reconhecida por ter que executar um serviço que julga não estar à altura do que tem capacidade de fazer. Em contrapartida, o reconhecimento incentiva a permanência do servidor no setor de lotação e na instituição. M. Ferreira e R. Ferreira (2017) argumentam que o reconhecimento influencia o desejo de permanecer na instituição. Andrade (2011) também

adverte que a lotação influencia a percepção de reconhecimento. Silva e Calegari Neto (2017) verificaram que o reconhecimento é o fator que mais pesa na decisão de sair da instituição. Outra situação é o servidor receber convite para sair do setor, mas perdurar por se sentir reconhecido e integrado à equipe.

Alguém quer sair pra ganhar menos ou pra ganhar a mesma coisa, provavelmente o erro está na chefia. ...tem algo de errado acontecendo. ... Eu tenho que rever o que estou fazendo. Como estou conversando com as pessoas, como estou cobrando, como estou demandando, que provavelmente foi por conta de uma deficiência minha.

Eu já recebi convites para ir para outras áreas até mais interessantes, mas eu não tenho vontade de ir. Estou bem, estou feliz. Por que eu vou sair? Tenho o reconhecimento dos meus colegas. Posso até perder um pouco, mas posso não ser reconhecido em outra área, com outras pessoas, com outras atividades.

Mesmo que o motivo seja acessar uma posição mais vantajosa, o desejo de ir para outro lugar demonstra que as práticas de reconhecimento existentes na instituição não são suficientes para manter os servidores mais talentosos e com alto desempenho. Torna-se um prejuízo para a instituição quando os bons profissionais não sentem vontade de permanecer no local de trabalho, solicitam outra lotação, vão embora ou se afastam do trabalho. Alguns chefes permitem o deslocamento para que eles continuem progredindo, mas outros os seguram no setor. Quando o servidor não consegue o remanejamento do setor, fica triste, não desempenha com eficiência o trabalho demandado e adocece. O reconhecimento, portanto, influencia intensamente a mudança de lotação de servidores no serviço público.

Sinceramente, se alguém pede para sair, primeiro eu não vou negar a pessoa conseguir algo melhor. Se for algo melhor, eu não tenho nem como segurar. ... Aí a chefia não tem nem o que pensar. Vai ter que pensar em colocar outra pessoa no lugar. ... Porque

se você reconhece que a pessoa é boa, que o servidor é bom, você vai querer que ele vá galgando novas posições e se destacar em outras esferas também.

Os chefes estão vendo que não adianta prender uma pessoa, para ela ficar emburrada, ficar triste. É melhor deixar “o passarinho” seguir em frente seu novo caminho. Então quando ela não está satisfeita, fica triste e sai da unidade.

5.5.2. Combate Incipiente da Falta de Reconhecimento no Ambiente de Trabalho

Por trás do profissional desanimado, muitas vezes, está alguém que não foi reconhecido e que perdeu a motivação para o trabalho, que ficou “bloqueado para desempenhar as atividades”. O efeito da privação, eliminação ou suspensão do reconhecimento pode ser revertido, se o servidor for motivado, incentivado e enaltecido pelo trabalho. Os prejuízos da experiência de não ser reconhecido são superados quando o indivíduo estiver em condições de voltar a ter uma participação ativa no seu ambiente de trabalho, ou seja, quando se sentir reconhecido (Honneth, 2003). “Há pessoas que têm alto nível de competência, de eficiência, de eficácia, de envolvimento, de responsabilidade, mas que estão muito desmotivadas pela falta de reconhecimento”.

Ao ser beneficiado com o reconhecimento, o sujeito se transforma (Dejours, 2012). O reconhecimento reanima o servidor que deixou de produzir, que passou a ser visto como alguém que não se importa com o trabalho e, por isso, foi deixado de lado, sem receber tarefas mais complexas. Nesse cenário, acentua-se que o reconhecimento faz a diferença tanto para o trabalhador quanto para a organização pela mudança que provoca no servidor. “Então tem muitos casos por aí que a questão não é ser mau profissional. Está faltando o reconhecimento daquele profissional”. Assim, faz-se necessário enfrentar a ausência de reconhecimento no ambiente de trabalho, uma vez que isso incide negativamente no bem-estar dos servidores.

Quando você começa a conversar com as pessoas e vê que o que está faltando, às vezes, é o reconhecimento dela como profissional. ... Você começa a apostar naquela pessoa e mostrar para ela que ela também tem valor. Quando você faz isso, você dá aquela motivação que estava faltando e o reconhecimento que ela precisava.

As pessoas que são reconhecidas, valorizadas, elas agem diferente. ... uma servidora só ficava reclamando ... então eu percebi que ela não estava sendo reconhecida. ... Quando ela assumiu o cargo de gerente mudou totalmente, é outra pessoa. Ela está muito feliz depois que recebeu o reconhecimento pelo trabalho. O servidor se sente valorizado, ele melhora como ser humano, como colega de trabalho, com a família também.

O não reconhecimento é suscetível de causar danos ao servidor no local de trabalho. Mas um empecilho para resolver esse problema é que fica só na reclamação. Não há a quem recorrer para requisitar o reconhecimento ou denunciar a ausência dele. “Não há muito que fazer. Acho que reclamar não adianta”. Muitos gestores não compreendem as queixas dos servidores que adoecem no ambiente de trabalho pela falta de reconhecimento ou em consequência de uma gestão que não tem sensibilidade para detectar as necessidades de sua equipe. Os gestores também não avaliam o custo da falta de reconhecimento como a queda na produtividade e o afastamento do servidor para tratamento de doenças.

As pessoas têm medo ainda de fazer algum movimento nesse sentido. Os poucos que fazem realmente são os mais corajosos. É bem individual mesmo, de reivindicar reconhecimento.

Para os servidores, é difícil ver um colega desanimado, que não se sente incentivado a realizar seu trabalho ou que resiste à omissão do reconhecimento protestando. Em consequência disso, os servidores só fazem o mínimo exigido e não se voluntariam a fazer a

mais que a obrigação. Outro recurso é elaborar estratégias para continuar trabalhando e lidar com os distintos efeitos da falta de reconhecimento, conforme se discute na categoria a seguir.

5.6. Categoria 6. Estratégias de Enfrentamento do Não Reconhecimento no Trabalho

Essa categoria centra-se nas estratégias de mediação desenvolvidas pelos servidores para continuar executando um bom trabalho em face da privação e retenção do reconhecimento, das expectativas fracassadas de retribuição e das incertezas de valorização do trabalho. Analisam-se como os servidores se comportam diante do não reconhecimento. Na figura 14, elencam-se as estratégias desenvolvidas pelos servidores.

Figura 14: Estratégias de Enfrentamento do não Reconhecimento no Trabalho.

<p>Estratégias de enfrentamento do não reconhecimento no trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desconsiderar a necessidade de reconhecimento e fazer o trabalho sem esperar nada em troca. • Realizar o trabalho como compromisso, responsabilidade e obrigação. • Manter a esperança de que o reconhecimento acontecerá em algum momento. • Buscar realização em outras fontes de prazer fora do trabalho. • Não reclamar da falta de reconhecimento e sentir-se agradecido por ser servidor. • Achar suficiente gostar do trabalho que se faz. • Reconhecer-se como merecedor de reconhecimento por dar conta de realizar o trabalho.
---	--

5.6.1. Estratégias Presentes no Contexto de Trabalho.

a) Desconsiderar a Necessidade de Reconhecimento e Fazer o Trabalho sem Esperar nada em Troca.

Embora o reconhecimento no trabalho seja desejado por grande parte dos trabalhadores (Brun & Dugas, 2005; Ferreira, 2017; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019), alguns servidores disseram não o esperar ou buscá-lo. Essa desesperança, desinteresse e ausência de

pretensão de ser reconhecido foram compreendidos como uma reação decorrente da frustração e da insatisfação de não o receber. Os servidores empregam esses subterfúgios para suportar o não reconhecimento e, sobretudo, para mostrar a dificuldade de expressar o desejo dele.

Eu não sinto essa necessidade. ... Não precisa a pessoa vir e me agradecer pra eu me sentir satisfeito. ... Como eu não fico esperando, não tenho problemas em não ser reconhecido. Não tenho expectativas de ser reconhecido.

Não sei se é porque eu tenho tanto amor pelo meu trabalho que, pra mim, o reconhecimento não é algo necessário. Muita gente sente essa necessidade, eu não sinto porque eu acho que é uma missão cumprida. Eu cumpri a missão.

Por diminuírem a relevância do reconhecimento, alguns servidores não o colocam como um foco a ser alcançado, dizem não se importar com isso, considerando-o até dispensável ou supérfluo. “Reconhecimento pra quê? ... Sinceramente, não vejo se isso pode ajudar tanto”. Outros não ficam esperando ser elogiados para não se decepcionarem. Estratégia que está em conformidade com pesquisas anteriores como o estudo de Souza e Ferreira (2019) que identificaram que os participantes tinham como estratégia de mediação não esperar reconhecimento procedente do trabalho. Também, como evidenciado por Castro e Merlo (2011) e Souza e Carreteiro (2019), os servidores consideraram ser muito difícil ter um trabalho reconhecido e que, portanto, não adiantava esperar uma retribuição.

Eu não coloco o reconhecimento como um foco a ser alcançado. Hoje eu me frustraria. Eu hoje não acredito muito na questão de receber reconhecimento. Tirei essa questão de ter reconhecimento como algo que eu almejo porque isso me traria frustração.

Nunca me prendi a essa questão do reconhecimento. Porque, para mim, o trabalho era o trabalho. Eu estava ali para fazer aquilo e pronto. Eu não esperava que o outro me olhasse e visse que aquilo que eu fazia era importante. Porque tudo que todo mundo faz aqui é importante.

b) Realizar o Trabalho como Compromisso, Responsabilidade e Obrigação.

Carmo (2014) constatou que, por conta da ausência de práticas de reconhecimento, os servidores se tornam indiferentes ao trabalho, fazendo apenas a obrigação, sem muito envolvimento. Diante da não percepção de reconhecimento ou de sua negação, outra estratégia é supor que a responsabilidade, o dever, a obrigação e o profissionalismo independem do reconhecimento. “É muito difícil trabalhar baseado em elogio porque nem sempre você vai ter elogio”. Mesmo não tendo o reconhecimento, os servidores admitem ser necessário cumprir o que se propôs a fazer, da melhor forma possível, com excelência, de modo técnico e ético. Mas realizam o trabalho por obrigação, porque têm compromisso e responsabilidade com o trabalho, não por satisfação. “A gente está ali para servir o cidadão”. “A pessoa faz porque está no jeito dela, na personalidade dela e tem que fazer porque aquilo é o trabalho dela”. “É o que se espera dela”. “Eu não me vejo, eu não me percebo como uma pessoa e nem dou conta de ser uma pessoa que vai lá para bater ponto e não fazer nada. Não dou conta disso”. Esta situação está em conformidade com a pesquisa de Brito (2021), em que os bombeiros militares realizavam suas atividades pela obrigação e não pelo desejo de executá-las.

Quando a gente assumiu nosso concurso, a gente assinou lá todas as atividades que a gente estava assumindo. Independentemente do que aconteça ou não, você é responsável por aquilo ali, pelo horário que você assumiu cumprir. Não interessa se está bom ou ruim, é uma coisa que a gente vai ter que cumprir porque a gente assumiu

responsabilidade. Porque a gente sabe que nem sempre está tudo às mil maravilhas. É um ciclo. Tem hora que está bem, outra hora não está.

Eu tenho que fazer, estou recebendo todo mês para isso, vou fazer. Estou fazendo porque a minha rotina é essa e eu tenho que entregar. ... Tem que demonstrar que foi feito ou tem que prestar contas para determinada chefia. Isso daí sofre um pouco justamente por essa desmotivação. Acaba que a pessoa faz por fazer.

O básico do básico tem que ser feito e não era nem para ser discutido. Chegar no horário certo e sair no horário certo. ... Que qualquer trabalhador com um mínimo de seriedade já faria, seja particular, seja estatutário. É um comprometimento com o trabalho.

c) Manter a Esperança de que o Reconhecimento Acontecerá em Algum Momento.

Compartilha-se o pensamento de que se deve atender a expectativa do mandante e, com o bom resultado do trabalho, o reconhecimento acontecerá em algum momento. Dessa forma, o reconhecimento pode acontecer no momento presente, mas também pode tardar a chegar. Na instituição, os servidores são reconhecidos no dia a dia ou, excepcionalmente, quando se aposentam, pelo tempo de serviço prestado à sociedade e ao órgão. Logo, deve-se restaurar a esperança e insistir em trabalhar com competência. “Eu sempre procuro fazer bem o meu trabalho. Eu acredito que se você faz bem o seu trabalho, amanhã ou depois alguém vai saber que você fez”. Os servidores também consideram indispensável se motivar e encontrar sentido no trabalho que é desenvolvido: “Sentimento de dever cumprido”. “você ver que o que fez foi benéfico. ... você saber que se esforçou para aquilo e conseguiu”.

O reconhecimento no trabalho vem pelo que você faz no dia a dia, o que você produz, para lá na frente você ser reconhecido com alguma gratificação, cargo de chefia, uma

função melhor ou um convite para você ir para outra secretaria pelo trabalho que você desenvolveu.

Independentemente do reconhecimento, eu sei que eu estou ali para desempenhar bem meu trabalho. ... Se você tem uma equipe e você faz “corpo mole” no trabalho, você prejudica seu colega de trabalho. ... Ter reconhecimento é bom, mas estamos ali para desempenhar nosso papel, para fazer nosso trabalho direito.

Eu acho que em algumas situações em que eu não me senti reconhecida, que eu não me senti valorizada, eu não deixei de fazer minha tarefa bem-feita ou certa porque eu não estava sendo reconhecida. Eu acho que a minha obrigação é fazer direito.

d) Buscar Realização em Outras Fontes de Prazer Fora do Trabalho.

Perante a omissão do reconhecimento, quando as oportunidades de valorização “passam batidas” e ninguém fala nada, o servidor sente que não faz falta no setor e perde o entusiasmo para trabalhar, chegando até a adoecer. Como saída, ele procura ter realização em outras áreas de interesse fora do trabalho ou busca alternativas que gerem expectativas de crescimento profissional como estudar para outro concurso. Dessa forma, o trabalho é tido como um cargo provisório até a pessoa conseguir algo melhor.

Então o não reconhecimento não gerava essa consequência de um trabalho malfeito. Mas eu buscava me motivar e buscava em outras esferas. Buscava ser feliz e resolver em outras esferas. Deixar essa aí quietinha e ir lá, fazer meu trabalho direitinho e pronto.

Quando não tem reconhecimento, acho que é natural a pessoa tentar mudar de setor ou buscar alternativas como até fazer outro concurso. Já que eu tenho potencial, eu vou botar minha inteligência para passar de repente num concurso, para ingressar

numa carreira mais valorizada, que paga o salário mais justo, que dê condições de trabalhos mais justas também.

e) Não Reclamar da Falta de Reconhecimento e Sentir-se Agradecido por Ser Servidor.

Não reclamar da falta de reconhecimento também foi uma saída encontrada pelos servidores, pois acham que reclamar não irá resolver o problema deles. “Não adianta eu ficar murmurando, chorando pelos cantos, isso não vai resolver o meu problema. Você tem que ir à luta. Tem que correr atrás do seu reconhecimento”. Há situações em que o servidor trabalha porque precisa do dinheiro e tenta aguentar as adversidades que surgem por se sentir gratificado pela oportunidade de poder trabalhar.

É agradecer por estar ali. Olhar lá fora, a coisa está pior. Então é melhor fazer e garantir o que se tem do que passar o dia, meses ou anos reclamando. ... Olha a situação do mundo lá fora e pega o que tem que fazer e trabalha certinho. ... Tem outra situação, pela necessidade do trabalho que obriga, mesmo ela não sendo reconhecida, ela sente que tem necessidade de trabalhar. Porque, ao final de contas, é o “ganha-pão” dela.

É agradecer a Deus por ser servidora pública porque tem um monte de gente desempregada. Então já é um reconhecimento pessoal meu de ser servidora pública, de trabalhar em uma instituição boa, com um trabalho bom, desempenhar um trabalho importante. Eu acho que já gera reconhecimento, mas é pessoal mesmo.

f) Achar Suficiente Gostar do Trabalho que Faz.

O contentamento em fazer o que se gosta e com o que se identifica ameniza a falta de reconhecimento pelo sentimento de realização profissional. Os servidores acreditam que quem exerce o trabalho com orgulho, satisfação, amor e força de vontade consegue desempenhar com muita dedicação suas atribuições, mesmo sem reconhecimento. Assim, o

servidor continua motivado a trabalhar de modo técnico e ético. “Como a gente diz, se você faz o que você gosta, você não tem trabalho”.

Independente de reconhecimento dos outros, eu não vou deixar de desempenhar o meu papel da melhor forma possível, porque o que eu faço, eu faço com muito amor mesmo.

Sinto gratidão de saber que eu estou fazendo da melhor forma o meu trabalho e aquilo que me foi destinado. Eu gosto do que eu faço. Trabalho no que eu faço e no que me especializei. Eu penso assim: se você faz aquilo que você gosta, você não tem tempo ruim. Você vai correr sempre para fazer o melhor ali, para executar da melhor forma possível.

Eu me identifico muito com o meu trabalho. Então, para mim, o trabalho é muito importante. Eu amo o que eu faço. Eu independo do outro me reconhecer, porque eu amo o que eu faço e faço mesmo com muito amor. ... Eu acho que é uma coisa que acontece naturalmente esse reconhecimento. Apesar de ser uma coisa que eu não fico atrás, mas vem e agradeço.

g) Reconhecer-se como Merecedor de Reconhecimento por Dar Conta de Realizar o Trabalho.

Reconhecer o próprio valor e a importância das funções que desempenha no ambiente de trabalho foi uma saída encontrada por alguns servidores como solução para a recusa do reconhecimento. Independentemente de o reconhecimento vir ou não do outro, alguns servidores presumem que eles mesmos devam se reconhecer como executores de um trabalho de qualidade. “Estar satisfeita com o trabalho que ela se propôs a fazer e se contentar em si reconhecer”. Não sentem a necessidade da certificação ou da aprovação externa de que

estão fazendo um trabalho qualificado e de que estão correspondendo às expectativas esperadas em relação ao seu desempenho. Para eles, ter consciência de que se é capaz de executar um trabalho bem-feito já é uma forma de satisfação. “Eu me sinto satisfeita com a execução que eu consigo dar conta”. Esse pensamento de ser suficiente dar conta de realizar uma atividade bem-feita para se sentir satisfeito está em sintonia com a teoria de Clot (2010), em que o trabalhador deve se reconhecer no que faz.

Eu não preciso desenvolver um bom trabalho para o outro reconhecer. Eu já tenho isso de desenvolver um bom trabalho para que eu mesma tenha essa consciência. ... A gente não tem que viver para o que o outro vai pensar do que eu faço. Não tenho que pensar no que o outro pensa, mas vou fazer por mim. E é consequência o outro ver.

Você sabendo que fez um bom trabalho, não precisa de um terceiro vendo. ... Eu gosto de ser um bom servidor porque eu gosto de ter essa sensação de que aquilo que estava ao meu alcance foi feito. É legal receber elogio? É legal, mas visando o seu próprio respeito, seu próprio valor.

Os servidores evidenciaram que esperar por reconhecimento cansa porque a estratégia “não te segura por muito tempo”. Como disse uma participante: “tem que ter muita força de vontade, tem que ter muito amor à profissão para continuar desempenhando com toda dedicação o trabalho, mesmo sem reconhecimento”. Apesar disso, antes de receber reconhecimento, o servidor tem seu trabalho submetido ao julgamento daqueles a quem compete avaliar, apreciar, aprovar, analisar, supervisionar e conceder reconhecimento. Assunto tratado na próxima sessão.

5.7. Categoria 7. Fontes de Reconhecimento: A Percepção de Injustiça no Reconhecimento Institucional

Esta categoria é constituída pelas fontes de concessões de reconhecimento. Dependendo da atividade, o servidor tem várias fontes de reconhecimento. Nota-se, porém, que ele vem, principalmente, de quem está mais próximo, de quem trabalha diretamente com os servidores, como os pares, os chefes imediatos e o público a quem o trabalho se destina. O reconhecimento deve ser oferecido de acordo com a área de atuação profissional, a carreira, o cargo, a atividade desenvolvida pelo servidor e, sobretudo, pela visibilidade das contribuições dos servidores. Na figura 15, listam-se as fontes.

Figura 15: *Fontes de Reconhecimento.*

Fontes de reconhecimento	• A percepção de injustiça no reconhecimento institucional.
	• Reconhecimento oferecido no nível interno (vertical e horizontal).
	• Reconhecimento concedido em nível externo (clientes e sociedade).
	• Ser reconhecido por várias fontes de reconhecimento.

5.7.1. A Percepção de Injustiça no Reconhecimento Institucional

O reconhecimento institucional é um tributo concedido aos servidores que primam pela excelência do trabalho. Costuma ser a modalidade de reconhecimento considerada mais significativa, além de conferir um sinal distintivo da ação proeminente do sujeito. Almeja-se, com esse reconhecimento, distinguir as competências e contribuições individuais e o desempenho superior, dando visibilidade, pela homenagem especial, a trabalhos que merecem menção honrosa pelo mérito e contribuição expressiva. Devido à relevância, ao caráter extraordinário e excepcional, os critérios devem ser diferentes dos utilizados para conceder os outros tipos de reconhecimento.

Para a inserção de alguém na lista dos contemplados, consideram-se a originalidade do trabalho, a relevância e o valor agregado da contribuição do servidor para a instituição. A designação do prestigiado deve ser por mérito, compreendido como a qualidade de quem merece reconhecimento por aptidão, conhecimento, competência, capacidade, idoneidade, talento, excelência entre outros critérios estabelecidos pela instituição. Assim, o reconhecimento institucional se baseia na prestação de um exímio serviço ao cidadão, na contribuição excepcional e em ações notáveis.

Deve ser reconhecido o servidor que, de alguma forma, criou um tipo de ato administrativo ou de procedimento administrativo, de tarefa, que contribuiu para reduzir o custo do serviço da organização, que contribuiu para atender melhor o cidadão. Acho que esse tipo de coisa, se você cria esse tipo de critério e alguns servidores se encaixam aí. ... Isso é um fator de mérito que poderia ser utilizado para que aquele servidor possa receber esse tipo de homenagem.

O reconhecimento institucional, que fornece certo *status* ao servidor agraciado pela repercussão dentro da organização, é sinalizado por intermédio de cerimônias de premiação que incluem troféus, medalhas e certificados com menções honrosas. Para ser condecorado com a honraria, busca-se um servidor “destaque” pela prestação de serviços relevantes ao órgão e, conseqüentemente, à sociedade. Um entrevistado relatou a importância e o valor desse tipo de solenidade para o servidor: “O certificado de agradecimento é um simples papel, mas ele reforça: eu preciso de você. Preciso do seu trabalho. Seu trabalho é importante para mim. Eu acho que são formas simples, mas elas são necessárias”.

No serviço público, as formas de concessão de reconhecimento institucional são restritas e, conseqüentemente, não se premia muitos servidores. As práticas de reconhecimento devem estar dentro do que a legislação vigente permite, porque envolve o

patrimônio público, não sendo permitida premiação financeira ou mesmo tangível (viagem, vale-presente). Considerando essas restrições, algumas ações institucionais também visam reconhecer o servidor ao proporcionarem um ambiente de trabalho saudável, com bom relacionamento interpessoal, sem riscos para a saúde e com estrutura, no mínimo, habitável. O reconhecimento também está vinculado às expectativas de melhor remuneração e de benefícios como plano de carreira, auxílio alimentação e plano de saúde, que são vistos como uma forma de compensação financeira.

A gente sabe que não pode ir muito além, como dar uma semana de folga se a pessoa já teve férias e gastou os abonos. Eu sei que a gente é preso por regras que até evitam a corrupção e evitam o desvio. Isso está certo.

Por ser foco de interesse dos trabalhadores, há muitos impasses em torno do reconhecimento institucional. Os critérios da seleção dos servidores merecedores das premiações não são formalizados e divulgados para conhecimento de todos que compõem o coletivo de trabalho. Em decorrência disso, os servidores relataram haver o reconhecimento injustificado de pessoas que não tiveram ações notáveis para esse ato. Portanto, não se observa, nesse contexto, a existência de alinhamento entre reconhecimento institucional, percepção de justiça e equidade (Orejuela, 2014).

Falta de Critérios para a Indicação dos Servidores Contemplados. Os servidores sentem a necessidade de critérios que orientem as exigências para se receber o reconhecimento institucional. Isso permitiria que os trabalhadores estabelecessem parâmetros sobre o valor de suas qualificações e contribuições para terem expectativas de reconhecimento. Assim, os servidores consideram que os critérios devam ser nítidos,

objetivos e caracterizados como algo solicitado para que determinado servidor receba o reconhecimento.

A pessoa que recebeu um elogio público tem que ter público também quais foram os critérios que chegaram ao elogio dessa pessoa. Então eu acho que tem que ser transparente na forma em que está se dando aquele valor pra pessoa. Ela está sendo reconhecida publicamente porque ela atingiu tais e tais critérios. Eu acho que são critérios que, quando a pessoa é merecedora, tem que ser vista. Tem que ser reconhecida.

Dejours (1999) ressaltou que os julgamentos que avaliam o trabalho são questionados em relação ao nível de exigência de quem julga, pela apreciação dada ao trabalho, pelo sentimento de justiça e pelas etapas invisíveis do desenvolvimento do trabalho. St-Onge et al. (2005) salientam que os critérios da escolha devem ser transparentes, para promover a percepção de justiça, uma vez que apenas algumas pessoas serão contempladas com ele. Referente a essa questão, o estudo de Brito (2021), que aborda a falta de clareza nos critérios para recebimento de reconhecimento, é consistente com as verbalizações dos servidores.

Em alguns casos, eu vejo que o reconhecimento é justo. Você vê que a pessoa realmente é uma pessoa esforçada. Foi realmente pelo trabalho da pessoa, foi pelo comprometimento, foi pelas habilidades, pelo talento que ela tem em realizar as atividades.

Quando a gente vê os colegas que têm o nome na lista dos contemplados, e a gente procura ver qual foi o serviço, a gente realmente não consegue visualizar o motivo daquela premiação, daquela medalha, daquele elogio.

O exemplo é quando se dá aquela medalha de honra e o servidor pergunta: quem é esse Lúcio desconhecido, de que nunca sequer ouvimos falar e nem sabemos de onde ele é? Enquanto no nosso meio, você encontra várias pessoas merecedoras de reconhecimento, de falar: não, essa pessoa realmente se dedica. ... Ela é uma pessoa que você pode chamar e contar com ela a qualquer hora.

O reconhecimento institucional, assentado na opinião dos gestores, é contestado pelos servidores pela sensação de injustiça e por ser uma variável polêmica. O sentimento de injustiça ocorre porque a indicação ao prêmio institucional é feita pelos gestores que, muitas vezes, não utilizam critérios transparentes para a seleção dos candidatos e os servidores não conhecem a justificativa para tal escolha. “É do jeito que o superior pensa”. Além disso, alguns gestores são mais flexíveis e outros são mais exigentes para reconhecer o servidor pelo seu trabalho. “A gente pede para cada chefia eleger um servidor para ser homenageado como forma de reconhecimento do trabalho”.

O que eu vejo é que passa muito pelas escolhas pessoais. São critérios subjetivos. Eu acho que eles nem sempre são justos. Passam pelo viés da personalidade. ... Fica muito à mercê do que o gestor acha. O gestor pode indicar quem ele mais gosta. É o que parece, por conta de não ter esse critério tão claro. Então não parece ser tão justo pela ausência de critério.

O julgamento pessoal por parte das chefias, também foi citado por Mélo et al. (2021) e Traesel e Merlo (2014). Fernandes (2013) também identificou que os critérios para distribuição das funções comissionadas eram subjetivos, o que corrobora a escolha baseada no ponto de vista dos gestores. Devido às escolhas consideradas injustas, desponta um “apedrejamento de críticas”. Os servidores entrevistados elencaram algumas situações que se

apresentam como barreiras para a obtenção de um reconhecimento justo, legítimo e merecido:

- não se conseguir visualizar o motivo da premiação e o merecimento do servidor; a escolha de pessoas que não merecem o reconhecimento, que não trabalham bem e não fazem a diferença;
- os critérios de reconhecimento nem sempre ocorrem por questões técnicas, por mérito ou por variáveis relacionadas ao trabalho (eficiência, eficácia, utilidade); mas de modo pessoal, pelo relacionamento, pela questão política e outras influências que não são consideradas justas;
- a escolha depender do relacionamento entre as pessoas, de interesses particulares e de favoritismo;
- o reconhecimento ser concedido pela amizade, preferências, afinidades, por gostar da pessoa e não pelo trabalho que a pessoa realiza; sendo ainda beneficiada a pessoa que ocupa posições que se destacam pela proximidade de quem escolhe.

5.7.2. Reconhecimento Vertical

O reconhecimento dos gestores tem um impacto potente para o bem-estar dos trabalhadores pela influência e poder relacionados ao cargo (Montani et al., 2017). A proximidade entre gestor e servidor facilita o fornecimento de reconhecimento (Brun & Dugas, 2005, Roche, 2018), inclusive, o institucional, já que são os gestores que indicam os servidores para essa premiação. As expectativas dos servidores em relação aos gestores são bem expressivas, pois se espera que eles: lidem bem com as diferenças individuais; que se relacionem bem com os servidores; que estejam disponíveis para ouvi-los; que permitam o acesso a eles; que deem *feedback*; que ofereçam apoio, suporte, incentivo, autonomia; que

valorizem o treinamento, a capacitação e a comunicação, além de reconhecerem o que o servidor faz e incentivá-lo.

Os gestores, embora ocupem uma posição de facilitador da emissão do reconhecimento, raramente o expressam por falta de habilidade e conhecimento de suas práticas (Brun & Dugas, 2005). Alguns gestores, por presumirem que a exposição do servidor possa deixar os outros desconfortáveis, costumam não reconhecer publicamente quem merece. Consideram que não se pode comentar muito que tal equipe é reconhecida sem gerar um pouco de ciúme e rivalidade em outras equipes que trabalham juntas. Subtende-se que o reconhecimento coloque os homenageados como superiores aos outros e “para não causar constrangimento e desconforto nos outros profissionais”, os superiores omitem os elogios. Logo, seria importante viver “sem esse ambiente de não cooperação, de não admiração pelo trabalho do outro, de muito ciúme”.

Laval (2011) afirma que o medo sentido pelos gestores, de fomentar um clima de rivalidade entre reconhecidos e não contemplados, seria um obstáculo ao reconhecimento. Deve-se considerar que, quando o ambiente de trabalho é saudável, o reconhecimento público é bem recebido e permite que o servidor se sinta bem perante os colegas. Os servidores que testemunham o elogio recebido pelos pares podem criar expectativa de conquistá-lo também, consoante ao estudo de Feys et al. (2013). “Porque às vezes não me reconheceu, mas reconheceu o trabalho que o colega fez. Isso já deixa a gente mais à vontade, mais tranquilo”.

Quando a pessoa faz um bom trabalho, encaminhamos um e-mail parabenizando pelo desempenho. Isso é importante porque os demais vão ter uma expectativa de que uma hora eles também vão ser elogiados.

A literatura enfatiza o papel do gestor na promoção do reconhecimento (Fall, 2014; Laval, 2011). Os servidores que tiveram a experiência de trabalhar em vários setores

comentaram que o reconhecimento depende da personalidade do chefe, já que alguns deles demonstram ser mais gratos que outros, depositam mais confiança no servidor e oferecem mais autonomia. O servidor entende que existe uma relação de subordinação com os superiores em relação à autoridade de determinar o que será feito. Contudo, quando os gestores dão liberdade e autonomia para o servidor fazer suas atribuições como achar melhor, isso é visto como reconhecimento. Além dos gestores, os servidores se relacionam com os pares, que não devem ser negligenciados como emissores e receptores do reconhecimento.

Meu chefe não se preocupa com o que eu estou fazendo e eu não levo problemas para ele. ... Eu acho que essa confiança seria o reconhecimento no trabalho. ... O que eu quero é realmente estar na forma como estou: eu faço as minhas demandas, ninguém se preocupa.

5.7.3. Reconhecimento Horizontal

A necessidade de interagir com os colegas prepondera no cenário do serviço público. O reconhecimento dos pares geralmente é enaltecido, pois são eles que conhecem o esforço necessário para a execução das atividades e compreendem as vivências cotidianas de trabalho, já que executam as mesmas tarefas (Ferreira, 2008). Dessa forma, os servidores sentem-se gratificados pelo retorno positivo que recebem quando percebem que melhoraram o ambiente de trabalho dos colegas e que seu trabalho impactou na vida deles. “São os colegas de trabalho que elogiam mais. Quem valoriza a gente são sempre os colegas de trabalho”.

O reconhecimento que eu fico muito enaltecida é do pessoal da ponta que fala: você mudou a nossa área de trabalho. Aquela coisinha lá que você fez mudou totalmente a nossa visão. ... Então, são dessas pessoas que novamente a gente sempre recebe o feedback dizendo: nossa! Ficou ótimo!

Passados seis meses da implantação da ferramenta, foi muito comum encontrar pessoas no elevador que falavam assim: hoje, não consigo imaginar o meu trabalho sem ela. Então a satisfação pra mim vem dos próprios servidores. Quando a gente coloca o projeto, de alguma forma que o servidor tem seu trabalho melhorado, ele acaba externando isso.

Os pares são a principal fonte de reconhecimento para muitos servidores (Peixoto & Amazarray, 2022; Martins et al., 2017; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019; Souza et al., 2019). Interpretam-se as homenagens feitas pelos colegas como formas de valorização, como confraternizações, comemorações de aniversário, saídas para almoçar, celebrações do dia do servidor público. “A gente parabeniza, a gente dá um abraço. A gente aperta a mão, a gente ri com a pessoa. A gente vê que ela se sente confortável”. “Pra mim é muito importante ser reconhecido pelas pessoas que estão contribuindo para que a unidade dê certo. Eu percebo que eles reconhecem muito também”.

Uma forma de interagir com a equipe é comemorar os aniversariantes do mês. É uma forma de você interagir com a equipe. Sai um pouco da área profissional e entra um pouco na área pessoal. É uma forma de demonstrar carinho. É nesse momento que você se sente querido, onde o ambiente de trabalho é saudável, é legal. Eu gosto de sair da minha casa para ir pra esse ambiente. Na hora que você está trabalhando, está tudo envolvido.

As confraternizações, eu acho que são importantes. A hora do cafezinho é onde você conhece seu colega um pouquinho além do profissional. Às vezes, troca figurinha tanto na área profissional quanto pessoal e fortalece as relações.

5.7.4. Reconhecimento advindo do Usuário

Na visão de Molinier (2013), o usuário não se encontra em posição de julgar o trabalho do servidor. Todavia, o fato de ele ser o beneficiário direto do trabalho do servidor faz com essa fonte externa seja muito valiosa, pois, às vezes, o reconhecimento só vem dela ou, sobretudo, dela. “O reconhecimento vem principalmente dos usuários e nos fortalece bastante”. Os usuários (cidadãos e servidores de outros órgãos) asseguram o reconhecimento pelo bom atendimento, o que gera bem-estar e dá sentido ao trabalho. “Então o reconhecimento das pessoas que atendemos vai alimentando um pouco o sentido do que a gente faz”.

Não fica aquela coisa: porque você trabalha do lado, porque te conhece, vocês trabalham juntos. Quando é um servidor que não conhece seu dia a dia, isso é importante, enriquece mais o reconhecimento.

Eu vejo assim, você ser reconhecido em primeiro lugar pela chefia, do gestor que reconhece e da pessoa com quem a gente trabalha, o público-alvo. ... O reconhecimento que eu acho mais autêntico é das pessoas com quem a gente trabalha. ... No caso, como a gente só trabalha com servidor, é o reconhecimento dessas pessoas.

Evidencia-se que ter boa interação com os usuários e ter prontidão para trabalhar são determinantes para alcançar reconhecimento. O servidor que atende ao público vai receber elogios pelo bom atendimento e por resolver as demandas deles, conforme pesquisa de Mattos et al. (2019). O servidor que consegue responder com mais prontidão às pessoas, que se comunica tranquilamente, que é mais carismático, que trata bem o outro de modo respeitoso e solidário, recebe mais reconhecimento.

O reconhecimento maior é na forma como você lida e resolve o problema de quem chega para ser atendido. Então acredito que o reconhecimento maior é nesse sentido, de você dar uma solução pra quem está chegando, a forma como você atende.

Brillet e Capdevielle (2017) ressaltaram que fato de o servidor público estar mais exposto aos cidadãos, aos usuários, mostra o apego desses profissionais ao reconhecimento expresso por esses emissores. Os servidores consideram ser muito gratificante o reconhecimento que advém da ajuda prestada ao usuário. Sentem-se reconhecidos pela contribuição do seu trabalho, que tem valor e significado para quem suas ações se direcionam. Dessa forma, observa-se que o reconhecimento mais significativo para os servidores vem das pessoas beneficiadas pelo seu trabalho, que se sentem satisfeitas e agradecidas pelo que eles fizeram para elas.

Quem mais reconhece meu trabalho são os servidores que eu atendo. Esse é o retorno mais positivo que eu tenho. Pra mim, é o que vale. Se eu estou ajudando e estou conseguindo ajudar esse servidor e eu tenho esse retorno diretamente dele, eu me sinto com o dever cumprido. É o que eu mais sinto diretamente.

Em alguns casos, teve pessoas que voltaram só para me dar um obrigado. Só para agradecer uns 5 minutos que eu dei ali de atenção, que eu prestei meu atendimento, que eu ouvi o que a pessoa queria me falar, que eu tentei ajudar, tentei resolver.

O reconhecimento se dá na interação com as pessoas que compõem o espaço de trabalho. Os servidores que estão “na ponta” são mais propensos a serem reconhecidos pelo usuário, que recebe o serviço entregue por eles. Assim o servidor enxerga para quem é o serviço e tem consciência da sua contribuição. Quem está longe “da ponta”, muitas vezes tem dificuldade de compreender para quem está fazendo seu trabalho. Dessa forma, o contato direto com o usuário possibilita enxergar a satisfação, o respeito e o apreço por parte dele

pela forma que foi atendido. Presenciar o contentamento do outro faz com que o servidor compreenda que o seu trabalho é útil e significativo, o que permite que se sinta reconhecido devido à qualidade e à eficiência de sua atuação e do dever cumprido, preservando a saúde mental. “Esse reconhecimento de quem é beneficiário direto é algo que parece mais palpável da gente sentir que o nosso trabalho é importante”.

Na área que estou agora (setor), você não enxerga para quem é o serviço. Você não enxerga para quem é o resultado. Então fica um pouco falho esse reconhecimento do seu trabalho. Eu acho que o reconhecimento está muito voltado para a importância que você entende daquilo que você está fazendo e para quem está fazendo. Acho que é importante você enxergar que o resultado está sendo benéfico para alguém. Para quem está recebendo. Ver que é um trabalho bem-feito e que realmente está beneficiado alguém, eu entendo isso como um reconhecimento.

Perceber que ajudou o outro com o trabalho e que ele é grato por isso estimula o servidor a continuar prestando um serviço de qualidade. Apesar de isso gerar satisfação, os usuários só procuram a ouvidoria quando estão insatisfeitos e para fazerem reclamação, não para elogiar. Dessa forma, perde-se a oportunidade de ter registro do elogio do servidor no dossiê dele que contribui para a pontuação na avaliação de desempenho. “Então esses elogios, esse reconhecimento ficam muito restrito a nossa ação ali na prática”.

Eu acho que, no serviço público, o reconhecimento é um pouquinho engessado. A questão de reconhecimento de equipe pelo chefe imediato, até mesmo, às vezes, pela população, você ser reconhecida pelo seu trabalho, é mais difícil. Geralmente, a população, o usuário do serviço, ele vai até a ouvidoria para fazer reclamação. Muito raro ter esse feedback positivo da população. Acontece, mas não é tanto igual à parte negativa.

5.7.5. Reconhecimento Social

O reconhecimento social consiste na valorização da profissão pela sociedade e o servidor ter prestígio e *status* social. O *status* se refere ao reconhecimento pelas conquistas pessoais e por se ter conseguido trabalhar em determinado órgão público, ocupar alguns cargos, ter carreira prestigiada ou ser servidor público bem-sucedido. Algumas pesquisas, entretanto, retratam situações antagônicas de desprestígio, discriminação, preconceitos, desvalorização ou dualidade em relação ao reconhecimento social, como as de Ghizoni (2013), Picque-Kiraly e Ottmann (2019) e Souza et al (2019). Outras se referem à falta de reconhecimento por parte da sociedade do valor dos servidores e da importância do trabalho deles, como as pesquisas de Andrade (2011) e Fernandes (2013).

No serviço público, costuma-se conceituar alguns cargos como melhores que outros. O *status* do servidor está vinculado ao valor da remuneração, à importância do órgão para a sociedade, ao regime de trabalho, ao cargo exercido, como ser médico, por exemplo. Logo, quanto maior o *status* social do trabalho, mais gratificados os trabalhadores se sentem por exercê-lo. Em vista disso, o local de trabalho e a profissão influenciam a forma de tratamento recebida e a imagem de alguém como bem-sucedido ou não.

O reconhecimento também abarca conquistas de respeito e aceitação do serviço público. Só o fato de ser servidor público já é uma forma de reconhecimento para muitas pessoas pela situação social privilegiada. A pessoa pode receber tratamento diferenciado por ser servidor público. “Esse status já vem embutido, já vem colado, impregnado com essa profissão, com esse caminho, com essa imagem de servidor público”. Apesar disso, para alguns entrevistados, a imagem do servidor público perante a sociedade é estereotipada, sendo vista de modo negativo e desaprovado.

Hoje a gente vê que a gente está trabalhando até mais. ... Tem muita coisa para fazer, para resolver, principalmente. Mas isso não é valorizado. O servidor público não é visto. O que a gente faz não é visto como um trabalho especial.

Eu sei que, por um lado, a população fala que o servidor público ganha bem e de fato alguns devem ganhar muito bem, porque, na média, continua alto. Agora, a grande parte dos servidores, principalmente, do executivo, não tem o mesmo nível de legislativo, de tribunais. A população coloca todos os servidores no mesmo cercadinho. Todos ganham bem. ... Eu sei que hoje é outra realidade, a gente tem realmente o patamar melhor do que na época que eu iniciei, mas está longe ainda do desejado.

7.7.6. Fontes Diversificadas de Reconhecimento

Os servidores consideram a importância de o reconhecimento vir de várias fontes para amenizar ou eliminar as divergências quanto ao merecimento, além de intensificar o valor do reconhecimento. Ser reconhecido, respeitado e valorizado concomitantemente por muitas pessoas é primordial para não deixar dúvida quanto à contribuição diferenciada que se almeja compensar, uma vez que só uma fonte não é tão representativa. Quanto mais pessoas avaliarem o trabalho e salientarem que ele é bom e bem-feito, mais se confirma que o reconhecimento é válido. “O ideal é quando tem pelo menos mais uma fonte de reconhecimento. Parece que a coisa fica mais equilibrada e mais justa”. “A gente trabalha com muitos setores ao mesmo tempo e a gente tem o reconhecimento de todos”.

Você tira aquela desconfiança: por que só uma fonte reconheceu? Por que o chefe está elogiando se ninguém consegue ver a mesma coisa? Fica uma coisa esquisita. Por que só de um e dos outros não? Então o ideal é que quando tem pelo menos mais outra

fonte de reconhecimento parece que a coisa fica mais justa e equilibrada. O ideal é ter esse reconhecimento maior, do usuário, da chefia e dos colegas.

E confirmar que a situação está sendo boa pra todo mundo. Uma coisa é seu chefe, que ele também recebe o reconhecimento pelo serviço do subordinado. Mas quando você vê que o seu colega também acha que é válido aquilo que você está desenvolvendo, você vê que realmente é uma ação completa, que atende os subordinados e atende os objetivos da chefia.

Lazzeri e Caillé (2004) afirmam haver conflitos entre as formas de reconhecimento a serem concedidas e a interpretação quanto ao valor das capacidades humanas que devem ser reconhecidas. Com exceção do reconhecimento institucional, alguns servidores acreditam que todos devam ser reconhecidos como forma de incentivo; outros, contudo, acreditam que o reconhecimento deva estar ligado ao impacto e relevância do trabalho para a instituição e para a sociedade. Dessa forma, nem todo trabalho é digno de reconhecimento, que deve ser conquistado pela participação ativa. O que requer ser reconhecido no trabalho é o tema da categoria 8.

5.8. Categoria 8. Processo de Concessão do Reconhecimento:

Atributos do Trabalho Valorizado

Esta categoria aborda os atributos precursores e construtores do reconhecimento. Esse processo faz alusão a um conjunto de aspectos relacionado à forma como os servidores atuam e exercem suas atividades para se tornarem alvo do reconhecimento. Os servidores são observados pela maneira como lidam com as exigências e as pressões que surgem nas situações de trabalho e conseguem obter resultados. Como exemplo disso, um participante

relatou que “o reconhecimento vem de alguma coisa a mais que você acrescenta”. Na figura abaixo, buscou-se elencar os motivos pelos quais os servidores são reconhecidos.

Figura 16: *Características do Trabalho Reconhecido.*

Pelo que o trabalhador é reconhecido?	• Processo (execução) e resultado.
	• Produtividade, rendimento e contribuição.
	• Gestão do tempo de trabalho.
	• Disponibilidade em ajudar, apoiar e dar suporte.
	• Qualidade e utilidade da atividade e características laborais.
	• Habilidade de interagir com os outros.

5.8.1. Pelo que o Trabalhador é Reconhecido?

As atividades que antecedem o reconhecimento devem ser avaliadas constantemente, considerando as soluções apresentadas, os desafios, os obstáculos e as dificuldades geradas na situação de trabalho. Espera-se que o servidor cumpra o básico como respeitar o horário de trabalho, desenvolver um serviço de qualidade e ter rendimento satisfatório. Como disse uma participante: “é necessário que a gente faça a nossa parte, o nosso empreendimento pessoal na carreira pública”. “A gente sempre quer ser reconhecido justamente pelo trabalho que a gente desenvolve”.

O reconhecimento no trabalho pra mim é fruto da dedicação das atividades desenvolvidas pelo servidor. A chefia vai avaliando constantemente, a cada dia, a cada momento, os desafios, as soluções apresentadas.

Todo mundo merece ser reconhecido. Independentemente do nível do trabalho, independentemente da complexidade do trabalho. ... de não ser reconhecido como excelência, porque se foi atribuída aquela atividade para ele, ele tem que ser reconhecido pelo que está fazendo.

Eu acredito que o reconhecimento é dentro daquilo que o servidor tem de específico, que ele consegue fazer com mais habilidade. Por exemplo, eu tenho servidores que conseguem falar melhor, que tem uma forma de explicar mais clara para o servidor que chega e tem outros que são mais hábeis em mexer em sistema para avaliar e responder algumas questões. Não tem critérios específicos para dar esse reconhecimento.

Para haver reconhecimento, deve-se especificar o que está sendo valorizado e o motivo da retribuição. São considerados bons servidores aqueles que realmente fazem o que está ao seu alcance para obter bons resultados. Valorizam-se os profissionais que cumprem a demanda solicitada pela instituição e pela equipe a que pertencem. O servidor anseia que seu trabalho produza resultados e se converta em reconhecimento. “Eu quero que meu serviço seja reconhecido no sentido de que ele valeu para alguma coisa”.

O servidor quer ver-se reconhecido em função do seu trabalho:

- pela produtividade, rendimento e resultados satisfatórios;
- pela qualidade do trabalho, pela criatividade, pelo que adiciona às suas atribuições de carreira, como projetos, um programa, uma ideia nova, alguma inovação de como lidar com uma situação;
- pela gestão do tempo de trabalho, pela forma como executa as atividades e pela utilidade;
- pela disponibilidade em ajudar e colaborar, pelo envolvimento, pelo apoio e suporte;
- por colaborar com a equipe sem carecer ser chamado, pelo esforço e seriedade com o trabalho, por fazer a mais do que é solicitado que faça;

- por fazer tarefas que fogem à rotina de trabalho, pela boa vontade de fazer sua função e por se voluntariar a participar de atividades extras. “Você colaborar com a equipe sem precisar ser chamado”;
- pela forma que atende o usuário, como lida e resolve o problema de quem é atendido;
- pelo bom relacionamento com as pessoas, por compartilhar seus conhecimentos com os colegas e por ser consultado por ter domínio em algum assunto;
- pelas características laborais: competência, comprometimento, desempenho, dedicação, empenho, responsabilidade, engajamento, seriedade com o trabalho, iniciativa, superação de desafios, esforço e perseverança;
- pelo aperfeiçoamento das habilidades, conhecimento, investimento pessoal, talento, assiduidade, pontualidade, assertividade, disposição e entusiasmo que a pessoa sente para trabalhar.

a) Reconhecimento pelo Processo (Execução) e pelo Resultado

Há gestores que valorizam tanto a execução da atividade como o resultado. Em concordância com o pensamento de Brun e Dugas (2208), acredita-se que independentemente de o resultado ser positivo ou negativo, o trabalho deva ser reconhecido. “Tem que reconhecer tudo do começo ao fim”. Pensa-se que o resultado por si só não é suficiente. A forma como o resultado foi obtido deve prevalecer, pois há projetos em que as várias fases requerem ser bem executadas para se atingir o resultado. “O rigor da execução resulta em bons resultados”. Ferreira (2017) salienta que o trabalhador nutre a expectativa de que seu interesse demonstrado em cumprir as tarefas seja também reconhecido pelos gestores.

O servidor deve ser reconhecido durante o processo do trabalho uma vez que a execução é muito complexa e tem toda uma gama de aspectos a serem vencidos para se chegar ao resultado. Valoriza-se, então, mais o esforço do servidor para executar as tarefas e supõe-se o resultado como consequência do processo do trabalho. Incluem-se aqui os casos em que, a despeito de todo o *know-how* e esforço, os resultados não foram alcançados, mas que merecem o reconhecimento pela dedicação e empenho. A fala de um participante exemplifica isso: “A chefia deve entender que você se empenhou no trabalho mesmo que o resultado não seja da forma como ele gostaria, do agrado dele”. “Algumas coisas não dependem só de você, dependem de outros setores, de outras pessoas”.

Se a pessoa se dedicou ao máximo. Ela não fez de qualquer jeito. Fez com amor, com carinho. Mesmo que aquele trabalho, o final dele não dê certo, eu acho que tem que ser reconhecido também.

Dependendo do trabalho realizado, do peso daquele trabalho, da qualidade do trabalho, é possível receber reconhecimento, durante o processo, pelo esforço, dedicação e qualidade do trabalho realizado das pessoas envolvidas naquele trabalho para que ele pudesse acontecer.

É mais pela execução. Executar de forma correta, com dedicação, com minúcias. A gente trabalha muito com números, então, tem que ter muita atenção para passar o resultado de forma correta, para finalizar de forma correta. Aí você tem o reconhecimento. Vai da responsabilidade e dedicação de cada um.

Por outro lado, dependendo do setor, os gestores focam a atenção mais no resultado quantitativo. Acompanham a execução, pois não se devem deixar de lado os fatores que fazem com que o resultado seja alcançado, mas o objetivo é o resultado. Há casos também,

em que os gestores não acompanham o processo de execução e só valorizam o resultado. Portanto, o que precisou ser feito para se atingir o objetivo não é reconhecido.

Na minha visão, é mais o resultado. O processo não é tão valorizado. Até porque o chefe não acompanha muito o processo. Ele até tem atenção maior para o setor que apresenta resultado.

Se você não cumpre o prazo, se você não faz o esperado, independentemente do que você fez, não valorizam. Não veem seu esforço. ... Não veem o trabalho como um todo, só o resultado. E a gente tem muita demanda. Eu acho que deveria ver o trabalho no geral.

Na instituição, o reconhecimento ocorre mais pelo resultado. Mas um resultado de ordem mais quantitativa e não necessariamente qualitativa. Então se por acaso há um número expressivo, mil pessoas foram atendidas, esse número é reconhecido. Agora o que precisou ser feito, na prática, para que isso acontecesse, geralmente não é reconhecido.

Esse ponto de vista foi endossado por Souza e Carreteiro (2019), que observaram que, a despeito dos objetivos prescritos e dos entraves que inviabilizam o trabalho real, o reconhecimento era destinado a quem produzia mais quantitativamente. Em outro estudo, os resultados de Brito (2021) evidenciaram que os gestores avaliavam apenas a produção e os resultados do trabalho dos bombeiros militares, não considerando o investimento do trabalhador para executar cada etapa da atividade. De modo coincidente, os resultados levantados por Peixoto e Amazarray (2020) revelaram que o reconhecimento recaiu apenas no resultado do trabalho. Não se considerava a mobilização subjetiva envolvida dos oficiais de justiça para dar conta da missão institucional que lhes era atribuída, mas apenas a

efetividade dos processos despachados ou diligências cumpridas computadas quantitativamente.

b) Produtividade, Rendimento e Contribuição

A EAA_QVT advoga que o reconhecimento aciona a atividade, permitindo que se aumente a produtividade (rendimento), aquilo que o servidor executa e entrega. No serviço público, é perceptível que ser produtivo é fundamental para ser reconhecido, mas para o reconhecimento acontecer, não se pode dispensar a apreciação do trabalho prestado para se comprovar a qualidade e homologar o merecimento. Desse modo, o reconhecimento constitui-se como resultado da capacidade do servidor de produzir e de ter suas atividades respaldadas pelos superiores. Assim, as pessoas são reconhecidas enquanto são produtivas e úteis para a instituição.

Quando você consegue apresentar o resultado e esse resultado é aproveitado de certa forma e de alguma forma é importante, isso é reconhecimento. Eu acho que está relacionado a você saber que está fazendo algo útil, a utilidade do trabalho, a importância do trabalho. Você conseguir demonstrar um resultado e saber que esse resultado é aproveitado de alguma forma. Acho que isso é importante.

No ambiente pesquisado, o modelo de gestão foca o desempenho e a produtividade. O servidor recebe reconhecimento pelo que faz, por ser produtivo e por alcançar resultados esperados pelos gestores. Assim, a contribuição do servidor é notada pela participação no processo de produção. Esse reconhecimento interfere na produtividade porque em retribuição a ele, os servidores aumentam a responsabilidade, o comprometimento com o desenvolvimento da atividade. “É agradável para pessoas verem que você se esforçou. Você

se dedicou pra alcançar aquele objetivo. A gente vê que fortalece sua equipe por seu trabalho ser reconhecido”.

O reconhecimento faz você trabalhar mais feliz e você produz melhor. Que você produza inclusive com mais agilidade. Quando você é reconhecido pelo que você faz, vão te dar atribuições porque você faz melhor. Você faz com mais agilidade, com mais prazer.

No serviço público, há cobrança, nem sempre explícita, de desempenho superior, de resultado excepcional e de investimento total no trabalho. O servidor público é sempre cobrado a fazer mais que o básico, a fazer a diferença, a participar mais, pois se presume que ele pode “dar mais”, “entregar mais” e ter um elevado nível de desempenho “acima do esperado”. Quando os participantes vinculam o reconhecimento ao fazer “mais que a obrigação”, ao “dar o seu melhor” e “fazer mais que o básico”, isso é notado como a influência da cultura do alto desempenho no serviço público. Essa internalização de que se deve ajudar além da obrigação, do dever e da responsabilidade foi vista também na pesquisa de Nogueira e Brasil (2013).

No contexto organizacional dos participantes, veicula o pensamento de que o “bom servidor” é aquele que se supera, que dá o seu melhor, que faz mais que a obrigação, em detrimento dos que apenas cumprem as tarefas determinadas. Diante desse posicionamento, indaga-se sobre quais seriam os critérios para definir o que seja um servidor bom ou de excelência. Reflete-se ainda se compensa ser um servidor exemplar, como ilustra a fala de um participante.

O que é ser servidor de excelência? É aquele que adocece por conta do trabalho? Que gasta todos os seus recursos até entrar em licença médica e não conseguir retornar para o trabalho? Se retorna, retorna com restrição e com várias dificuldades. É aquele

que acolhe ordens aleatórias? É aquele que obedece às ordens? Que aceita questões políticas em detrimento das questões técnicas? Que burla qualquer situação para poder atender de qualquer jeito aquela demanda? Que trabalha 24 horas por dia, de domingo a domingo? Que sacrifica sua vida pessoal totalmente? Que retira o dinheiro do próprio bolso para que seu trabalho aconteça? Mas será que isso é ser um bom servidor?

Há uma disputa por servidores bons. Mesmo aquele que não tem um reconhecimento da alta chefia, do alto escalão, mas é reconhecido: olha, ele é bom naquilo. Então vamos chamá-lo para fazer parte desse grupo aqui. É pouco, mas tem.

Observa-se, no cenário de trabalho, a divisão dos servidores quanto à produtividade, sem a consideração da variação do potencial de desempenho dos indivíduos. O reconhecimento é reservado para aqueles que obtêm alto nível de realização ou desempenho, havendo distinção entre as pessoas, posicionando-as seletivamente na divisão do trabalho (Bendassolli, 2012). Essa distinção ocorre entre os que fazem a mais e aqueles que fazem só a obrigação. “Querendo ou não a gente sabe que todo local tem aqueles que trabalham e aqueles que não”. “Não é que a gente queira criticar ou julgar o outro, mas a gente consegue perceber as diferenças de desempenho”.

O servidor que se contenta em cumprir apenas a obrigação é considerado um servidor que pode ser substituído sem fazer falta. Acentua-se, entretanto, que o reconhecimento concedido em decorrência apenas da alta produtividade corre o risco de ter efeito contrário e culminar em desmotivação, uma vez que nem todos terão condições de ser valorizados. Como disse um participante, outros critérios devem ser considerados: “a pontualidade, a boa vontade, a disposição, a assertividade são critérios que, quando a pessoa é merecedora, têm que ser vistos, têm que ser reconhecidos”.

c) Ser Reconhecido pela Gestão do Tempo de Trabalho

Montani et al. (2017) recomendam que o trabalhador seja reconhecido como compensação do tempo investido no trabalho. A atividade de trabalho é fortemente influenciada pela variável temporal, uma vez que o prazo oferecido para a conclusão de uma tarefa reflete na qualidade do trabalho (Ferreira, 2011). Em decorrência da pressão que o tempo gera para se cumprir uma tarefa, o servidor é valorizado por agilizar o trabalho e se empenhar para cumprir os prazos.

Por mobilizar a personalidade por inteiro, o tempo de trabalho não se reduz ao tempo cronológico, uma vez que o trabalhador continua a pensar no trabalho mesmo estando fora do ambiente laboral (Dejours, 2008, 2012a). Os trabalhadores executam múltiplas atividades que, quando complexas, exigem esforços adicionais, adaptações e qualificação para finalizá-las. Diante disso, o servidor fica prejudicado com o prazo exíguo para a entrega do trabalho. Às vezes, ele precisa extrapolar o horário normal de expediente para dar conta de cumprir a demanda solicitada.

Quem entrega mais, entrega melhor, se dedica mais, fica mais tempo. Não digo que você precisa fazer hora extra, mas eu sei que tem servidores que enquanto não terminam uma atividade, não vão embora.

Então a nossa parte é bem técnica. Eu acredito que para quem trabalha com a parte de orçamento, finanças, essa parte técnica de instrução processual, é muito importante cumprir o prazo das entregas e obedecer à legislação. ... Aqui a gente trabalha muito com projetos e com prazos. ... O reconhecimento vem se a gente conseguir cumprir os prazos dentro da legislação.

Um bom critério seria verificar quais foram os servidores que entregaram determinado projeto no tempo que realmente estava estipulado. Parece bobo isso, mas é muito raro os projetos serem concluídos e entregues no tempo estipulado.

A estruturação do tempo também contempla assumir atividades paralelas. O trabalho costuma ainda sofrer constantes interrupções para que outras atividades consideradas urgentes sejam realizadas. Dessa forma, os servidores também prolongam o tempo de trabalho para concluir atividades que não compõem suas atribuições. É comum que a alta gestão delegue para as unidades as chamadas demandas urgentes, imediatas e prioritárias. Com a acumulação de atividades extras, os servidores e gestores ficam sobrecarregados porque a demanda vai além da obrigação.

O gestor não tem condições de olhar, de parar e de enxergar o ambiente dele, a unidade que ele está gerindo. O tempo todo estão apagando incêndio. Ele não consegue porque tem que entregar resultado o tempo todo. Acaba atropelando isso. ... Isso vem crescendo, cada vez mais, de forma negativa, porque a gente acaba sempre querendo entregar o resultado, que é sempre imediato, sempre urgente. A gente brinca, aqui no órgão, que tudo é urgente. Toda demanda é urgente.

Outra coisa que gera estresse são as demandas urgentes porque tudo vira urgente. Tudo virá prioridade. ... Muitas vezes, chega um processo às 14 horas e querem que você se manifeste até às 16h. Isso gera estresse porque acaba me desgastando como pessoa e como profissional. E gera um excesso para o servidor porque eu tenho que colocar um servidor, que já está fazendo um trabalho, que tem que parar o que está fazendo para atender essa demanda. Essa sobrecarga acaba atrapalhando o reconhecimento dele.

Essa sobrecarga de trabalho decorrente de múltiplas solicitações parece ser aceitável na instituição. Acontece que “quando você tem algum serviço que o primeiro escalão demandou e se você não fizer, todo mundo vai bater em cima de você”. Essa intensificação do trabalho consome o tempo do servidor que tem que se desdobrar para conseguir terminar as atividades. Os gestores também ficam sem tempo, inclusive, de conhecer os servidores, conforme estipulado por Brun e Dugas (2005) e Laval (2011).

d) Ser Reconhecido Pela Disponibilidade em Ajudar, Apoiar e Dar Suporte

Características pessoais, como a disponibilidade e a disposição em ajudar, são fundamentais para se alcançar resultado no local de trabalho. A colaboração, a solidariedade e a ajuda mútua contribuem para se superar as dificuldades e fortalecer o vínculo da equipe, sendo, desse modo, motivo para o reconhecimento. Ser prestativo e ter a generosidade de compartilhar o conhecimento adquirido pela experiência profissional também são comportamentos que devem ser reforçados para tornar o ambiente laboral agradável e acolhedor. “Sempre tem alguém que se destaca mais, que ajuda mais que o outro”.

O apoio dos colegas, compreendido como suporte, amparo, ajuda, auxílio, é essencial para a realização das tarefas, pois são as primeiras pessoas que podem cooperar, já que realizam as mesmas tarefas e entendem as dificuldades. Ser uma pessoa solícita, prestativa e com a qual se pode contar são características valorizadas no ambiente de trabalho. Como relatou um participante: “A pessoa faz as coisas que são delegadas e está disposta a assumir outras para poder ajudar”. O apoio também foi considerado de fundamental importância para os médicos de UPAS que participaram da pesquisa de Pádua (2019).

É aquela pessoa prestativa e que também é proativa. Não fica parada ali esperando as coisas acontecerem. ... É aquela pessoa que não foge dos desafios. ... A pessoa corre e vai atrás. Então, para mim, seriam essas as características: proatividade, se é uma

pessoa disponível, se é uma pessoa empenhada, se está engajada. Então isso tudo vai somando para que essa pessoa se destaque das demais.

e) Qualidade e Utilidade das Atividades e Características Laborais

Impreterivelmente, as pessoas esperam reconhecimento condizente com o potencial, as habilidades e conhecimentos investidos na situação de trabalho. Logo, para realizar bem as tarefas, o servidor busca se capacitar e se aprimorar para cumprir melhor o trabalho e ser especialista na sua área. Busca-se, inclusive, formar-se em cursos que não são oferecidos pela instituição. Investe-se na formação profissional para corresponder às expectativas da organização que valoriza o indivíduo qualificado, que tem conhecimento, capacidade, domínio técnico e intelectual para desempenhar com responsabilidade atividades específicas e variadas. Aprecia-se, ainda, o servidor pela diferença de desempenho em relação aos outros e pelo valor pessoal.

Sempre tem alguém que se destaca mais. Às vezes, por ser uma pessoa mais prestativa, uma pessoa mais atenciosa. É aquela pessoa que quando ninguém quer fazer, ela está lá se dispondo a ser a primeira a ir à frente para resolver.

Eu fiz vários cursos que eu entendi que eles eram importantes para minha realização profissional. ... Às vezes, o reconhecimento vem como consequência do que nós fazemos, da nossa busca por realização.

Quando o servidor tem muita experiência, competência e domínio do trabalho que realiza, torna-se uma referência para os demais. Ter consciência de que se desenvolve um trabalho qualificado, de que se é merecedor do reconhecimento, é motivo de satisfação e bem-estar para o servidor. “Eu fico muito feliz quando alguém fala assim: nossa! Ficou show! Ficou perfeito!”. Admiram-se também os servidores que têm conhecimento e dominam a execução de todas as atividades do setor: “Todas às vezes quando tem alguma dúvida nessa

área, eles se reportam a mim”. “As pessoas te reconhecem como alguém que é detentor de algum conhecimento e vão procurar sua ajuda”.

Sempre tem um colega de trabalho que te admira. Por exemplo, eu tenho mais facilidade para escrever, então, às vezes, alguém fala: me ajuda aqui, é só um parágrafo, me ajuda aqui. É uma forma de reconhecimento também. Ele reconhece que eu tenho habilidade, uma facilidade em escrever, que ele não tem.

Quando você é chamada para ajudar. Isso faz você trabalhar mais feliz e você produz melhor. Que você produza, inclusive, com mais agilidade, porque você faz aquilo que você conhece.

f) Ser Reconhecido pela Habilidade de Interagir com os Outros

O reconhecimento se estrutura nas relações laborais que se estabelecem no contexto de trabalho. Relaciona-se à maneira que as pessoas convivem no contexto laboral, uma vez que a boa convivência torna as pessoas dispostas a expressar reconhecimento. Em detrimento da dedicação e desempenho profissional, algumas pessoas são mais reconhecidas pela forma que interagem com os outros. O que equivale a dizer que, para ser valorizado, não é suficiente ser excelente profissional, porque os critérios de afinidade, afeto e de simpatia costumam prevalecer. “Eu acredito que o trabalho não é só atividade que a gente vem aqui e realiza. Ele é muito mais. Existem muitas relações que devem ser valorizadas”.

Às vezes, a pessoa é tão agradável, amiga, que recebe o reconhecimento por isso, não pelo trabalho que presta. Já vi caso de pessoas receberem reconhecimento e não ser pelo trabalho que presta, mas pela amizade, por ser uma pessoa agradável, uma pessoa que se dá bem com todo mundo, por isso.

A gente vê a questão interpessoal mesmo. É uma pessoa alegre, é uma pessoa que tem uma boa fluência, é uma pessoa dinâmica. Pelos colegas, a gente vê esse reconhecimento sim. Você é benquisto. Você é uma pessoa que todo mundo quer no seu ambiente de trabalho.

Os vínculos profissionais benéficos ao reconhecimento baseiam-se em sentimentos como apreço, admiração, consideração, confiança, aceitação, aprovação, cordialidade e respeito que refletem na autoestima e na imagem profissional do servidor. A importância de bons relacionamentos profissionais, relações harmoniosas, cooperativas e solidárias com colegas e com a chefia foi evidenciada na pesquisa de Souza (2017) e Baret et al. (2021). Dessa forma, os servidores desejam se ajudar, encontrar companheirismo e coleguismo no ambiente de trabalho. Como o trabalho se sustenta pelo reconhecimento do outro, é importante que as pessoas consigam conviver entre si. Os servidores consideram que “as pessoas devem enxergar que todos estão tendo o mesmo tratamento, os mesmos direitos e as mesmas obrigações”.

Eu acho importante tanto quanto a entrega do trabalho, o relacionamento. Eu procuro buscar informação pela dificuldade de relacionamento. Tem pessoa que tem dificuldade, quer mandar no chefe ou quer puxar saco. Isso tem um peso.

Quero estar aqui mais como facilitador do que como um porta-voz dos problemas e ter um ambiente saudável, onde as pessoas se respeitem. Não estou falando que as pessoas precisam gostar umas das outras, mas no mínimo, se respeitarem.

No serviço público, o relacionamento interpessoal satisfatório é determinante para o reconhecimento. Assim, o servidor é reconhecido por saber trabalhar em equipe, pela disposição para cooperar, por ser prestativo, pela cordialidade, por ser fácil de conviver e não ter problemas com as chefias. A afirmação de Dejours (2013) de que o processo de trabalho e

a convivência caminham sempre lado a lado remete a importância do papel das relações interpessoais para o reconhecimento. A qualidade das interações e da convivência impacta no processo de reconhecimento e auxilia a resolução de conflitos. Dessa forma, manter uma postura de respeito, empatia, tolerância e solicitude torna-se um critério relevante para o servidor sentir-se reconhecido. “O modo como a pessoa interage é mais impactante do que o próprio exercício da atividade da pessoa”.

Vejo que é muito da relação que se constrói. Tanto a relação de trabalho como a pessoal também influencia. Não tem como a gente focar só o profissional quando a gente está no trabalho.

Às vezes, é um profissional excelente, uma pessoa de um conhecimento, com uma memória muito boa, tudo ela recorda; mas se ela não tem uma boa relação com quem está ali do lado. Não vai ter ninguém que reconheça essa pessoa como uma pessoa boa. Vai sempre falar que fulano é muito competente, mas é grosso. Sempre vai ter o “mas”. Não vai ter o reconhecimento.

Eu percebo que tem gente que trabalha muito, mas a pessoa é esquisita, fechada, meio séria e não é tão reconhecida. Já tem aquele que nem trabalha tanto, não produz tanto, mas é mais amigável, mais sociável, mais agradável, ele costuma ter mais chance de ser reconhecido.

Saber trabalhar em equipe é uma forma de facilitar a comunicação e a liberdade de expressão, além de viabilizar a resolução dos conflitos, tornar os relacionamentos mais agradáveis e estabelecer a confiança entre os membros da equipe. Os servidores salientaram que a construção de vínculo e a qualidade das relações entre pares e superiores beneficia diretamente o reconhecimento na medida em que enseja a troca de informações, a transmissão de saberes e facilita o desempenho no trabalho. Quando a pessoa tem empecilhos

para interagir com os outros no processo de trabalho, não terá muita chance de receber reconhecimento, mesmo sendo um excelente trabalhador. Outros fatores, entretanto, dificultam a falta de reconhecimento, como apresentados na próxima categoria.

5.9. Categoria 9. Fatores Organizacionais que Propiciam ou Dificultam a Prática de Reconhecimento

A cultura organizacional desempenha um papel relevante para criar condições favoráveis ao reconhecimento do servidor ou para impedi-lo. Laval (2011) aconselha que a organização deva atuar como criadora do sistema de reconhecimento, baseando-se em seus padrões e valores, ou seja, em sua cultura organizacional. O reconhecimento deve ser vinculado aos valores e às estratégias organizacionais, uma vez que a prática de gestão coloca os indivíduos e suas contribuições no centro dos interesses organizacionais (Brun & Dugas, 2005). Dessa forma, faz-se importante verificar os fatores organizacionais que propiciam ou dificultam a promoção do reconhecimento, como apresentados na figura 17.

Figura 17: *Fatores Organizacionais que Propiciam ou Dificultam a Promoção de Reconhecimento.*

<p>Fatores organizacionais que propiciam a prática de reconhecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização das práticas de reconhecimento. • Consideração das características das tarefas e das atribuições dos cargos públicos; • Visibilidade do trabalho: “Quando você é visto, você é lembrado”; • O ambiente social de trabalho e as relações interpessoais amistosas.
---	---

<p>Fatores organizacionais que dificultam a promoção do reconhecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A lotação no serviço público como fator que afeta o reconhecimento. • Mudanças estruturais e administrativas implantadas e o impacto na vida dos servidores. • A influência política nos cargos comissionados: a “mácula” no serviço público. • Gestão marcada pela descontinuidade administrativa. • Entraves gerados pela formalidade estrutural hierárquica. • O desafio do reconhecimento no teletrabalho.
---	---

5.9.1. Fatores de Propiciam a Prática de Reconhecimento

Partindo da compreensão de que no serviço público ainda são escassas as políticas direcionadas para a promoção do reconhecimento, entende-se ser necessária a identificação de aspectos que auxiliem no propósito de reconhecer os servidores. Sugerem-se também algumas recomendações para os gestores e dirigentes, dadas à relevância das práticas de reconhecimento.

a) A Organização Deve Valorizar as Práticas de Reconhecimento.

A instituição se tona um empecilho para o alcance do reconhecimento quando não apoia sua promoção e não investe em ações para que ele aconteça. Em conformidade com a pesquisa de Traesel e Merlo (2014), os servidores alegaram não perceber muita preocupação dos dirigentes em valorizar o servidor. “É muito raro a gente ver um servidor que realmente é excelente no que faz ser condecorado com honra ao mérito”. Na percepção dos servidores, o reconhecimento não faz parte da rotina deles, não ocorrendo de modo frequente e habitual, nem atingindo todos os servidores. Sendo assim, é necessário ter mais conscientização da sua importância tanto para os gestores quanto para os servidores. “Eu acredito que falta à organização de trabalho, aos gestores, reconhecer o valor do reconhecimento”.

Não sei se realmente é uma cultura organizacional já estabelecida de não reconhecer. É como se fosse assim, se você fez isso, não fez mais que sua obrigação. De forma geral, é assim. Quando há esse reconhecimento, é bem pontual.

A gente vê poucas atividades de valorização, de reconhecimento. Se fala muito pouco de valorização e de reconhecimento. Eu acho que é muito pontual. Eu acho que a organização não conseguiu desenvolver nenhum tipo de projeto para que os servidores se sentissem valorizados.

Acho que isso é muito pouco valorizado. Tem um chefe ou outro que tem isso mais em prática, mas eu acho que isso não é uma questão principal, essa valorização. É muito superficial. ... É importante ter isso mais institucionalizado também. O reconhecimento mais formal não é uma prática muito forte na instituição.

Dufresne et al. (2020) sustentam que para as práticas de reconhecimento se tornarem efetivas, a gestão deve apoiá-las e valorizá-las por meio de políticas e programas que demonstrem a intenção de reconhecer os servidores pelo trabalho executado. Contudo, é indispensável explicitar quais são as práticas consideradas como reconhecimento, pois os gestores podem considerar algo como uma expressão de recompensa, mas o servidor que o recebe não considera. Julga-se também ser necessário expandir as formas de valorização do servidor para que ele se sinta reconhecido e obtenha ganho com isso.

Dependendo do lugar em que você trabalha, tem coisas que são valorizadas e outras nem tanto. Você vai para outra instituição, já muda. Se você olhar mais a fundo, cada setor tem a sua forma; você vai numa sala é de um jeito, você vai trabalhar em outra sala, é completamente diferente. O que é bom para um, se você levar para outro, você se lasca, porque dentro daquele espaço aquilo não é valorado.

b) Consideração das Características das Tarefas e das Atribuições dos Cargos Públicos.

No serviço público, tem-se a visão do trabalhador geral, do servidor polivalente, multifuncional, capaz de exercer as diversas atividades da sua carreira. Não se pensa nas atividades dentro de uma formação acadêmica, já que várias carreiras exigem qualquer curso superior e as atribuições do servidor não estão relacionadas com sua área de formação. Essas particularidades são resultantes da estrutura prevista em lei para o funcionamento do serviço público, em que as atividades são pautadas por cumprimento de normas, decretos, instruções, prazos e procedimentos, o que acaba restringindo a autonomia do servidor.

De modo geral, todo servidor está desvalorizado. O não reconhecimento é isso: não ter atribuição específica. É ser um generalista que você não faz serviço específico. Você é um faz-tudo e ao mesmo tempo não faz nada em especial. Então eu acho que isso desmotiva demais o servidor.

Devido à divisão do trabalho, os servidores precisam se adaptar a inúmeras adversidades que a atividade impõe. Os servidores devem exercer as tarefas obrigatórias para sua função, sem direito a recusar-se a fazê-las, gostando ou não delas. Entretanto, o servidor pode desempenhar uma atividade que não é prescrita, que não faz parte das suas atribuições e competência, mas que é necessária para o setor, conforme Medeiros (2016) constatou ser causa de mal-estar no serviço público.

Estou na diretoria, o diretor me recrutou para trabalhar com ele. ... Sou assessora dele, mas esse cargo não existe. Então você nota um pouco de descaso com a própria diretoria ou com a própria gerência. ... Não recebo nada por isso e o pior é que você não tem aquele reconhecimento.

O processo de trabalho abrange muitas atividades que se complementam e que são desenvolvidas em etapas, sendo cada parte do trabalho realizada por um setor específico. Dessa forma, o servidor fica responsável apenas pelas atividades de seu núcleo, não dominando a execução das atividades de outras unidades. Esse modelo de divisão das tarefas, não possibilita ao servidor acompanhar todo o processo de trabalho e ter a visão do trabalho como um todo, o que dificulta obter o sentido do seu fazer e perceber o significado da sua contribuição para a instituição e para a sociedade. A falta de visão do processo de produção por completo e da fragmentação de trabalho restringem a oportunidade de reconhecimento.

Na minha equipe, eu tento demonstrar todo o processo em si. ... eu explico por que esse processo veio para cá, qual o nível desse processo e qual o objetivo dele lá no final. O resultado não acontece aqui. Tem que passar por outros setores. ... Mas se ele não vê o serviço naquele resultado, ele não se sente reconhecido porque ele fez somente uma parte do todo. Porque se ele ficar só com aquele pedacinho, não vai se sentir reconhecido nunca. Acho que isso tem que mudar.

A gente que desenvolve o processo do início ao fim, consegue entender que uma atividade depende da outra. Para eu fazer o meu trabalho, o meu colega do outro setor, tem que ter feito o trabalho dele para eu dar continuidade. Então se a demanda não sai de um setor, *embola* todo o meio de campo pra todo mundo que está na frente. Tem a questão de prazo. Você tem que se responsabilizar pelo seu prazo porque você vai atrasar o serviço do outro setor. Quem está no meio desse processo não tem noção do todo.

Nos setores, também, há o modelo de centralização da tarefa em uma só pessoa, em que servidor só faz uma parte da tarefa. Contudo, para os servidores, é imprescindível que todos saibam realizar as atividades do setor porque a equipe pode ser reduzida no período de

afastamento de servidores e as atividades precisam continuar sendo desenvolvidas. O servidor se ausenta mais tranquilo quando sabe que será substituído. “Cada um, eu acredito nisso, deveria saber informar para o cidadão tudo do setor. ... Eu acho que cada vez que a pessoa se especializa mais, a gente serve melhor”.

Além da visão do processo de produção por completo, o servidor carece ter consciência da finalidade do trabalho, do sentido do trabalho, para sentir-se reconhecido. No serviço público, contudo, nem todos os gestores deixam claras as responsabilidades dos servidores. Essa consciência do objetivo das tarefas e do resultado esperado é necessária para que se possa identificar o papel do servidor na instituição. Souza e Carreiro (2019) verificaram que ter maior clareza acerca dos procedimentos favorece a necessidade de segurança dos trabalhadores e torna-os mais capazes de responder às cobranças. O servidor ainda perde o interesse pela atividade que realiza e não se sente comprometido e responsável pelo que faz. “Muitas vezes, as pessoas ficam estagnadas, mas têm muito a oferecer”.

Eu acho que o ciclo não se fecha e a pessoa fica assim meio... pra que serve esse meu serviço? Qual a finalidade? Qual o propósito? Isso acaba que gera uma ansiedade muito grande nos servidores.

Não há nada melhor que você entender qual é o seu papel dentro de uma organização. ... Ter tarefas realmente que sejam claras e objetivas, e que atendam todas as normas legais. ... Eu acredito que fazer por fazer, sem saber a finalidade da tarefa, não tem nem como criar expectativa.

O que é importante para o órgão? Isso é passado para o servidor? O indivíduo sabe disso? Como que ele vai contribuir? Como ele pode contribuir se essa comunicação não é clara? Se não chega isso para o servidor. Então ele não tem como oferecer, se ele não tem esse apoio, essa informação do que ele pode oferecer.

No serviço público, além das atividades normais e urgentes, existem as tarefas informais e sigilosas. No exercício das atividades, o servidor também se depara com requisições inapropriadas por fugirem ao respaldo da lei. Nesse caso, o servidor usa a criatividade para dar uma resposta ao superior e não se prejudicar, não correr o risco de responder judicialmente e ser penalizado por seus atos que não se enquadrarem na legislação vigente. O trabalho sigiloso pode, para alguns servidores, comprometer a emissão do reconhecimento porque só aparece o resultado quantitativo. Salienta-se ainda que, no contexto laboral, em detrimento a tudo que é executado pelo servidor, podem sobressair aspectos negativos que atrapalham o reconhecimento como retrabalho, erros e incidentes (Ferreira, 2010).

O sigilo não atrapalha o reconhecimento de forma alguma. O fato de nós sermos obrigados, pelo nosso código de ética, a mantermos o sigilo e confidencialidade da identidade das pessoas não atrapalha. ... Não atrapalha a visibilidade, não. A gente poderia sim ter um reconhecimento maior e não está atrelado a essa questão do sigilo.

Pode acontecer de gerar erro. ... Aí você tem um retrabalho. Gera um desgaste porque você nem percebeu que isso está errado. ... Não querem saber a causa, só falam do efeito. O que aconteceu no dia a dia, todos os atos que já foram feitos, que foram excelentes, ninguém vê. Só vê o erro.

Todo servidor público tem que fazer de acordo com a lei. Então todo mundo tem que conhecer as leis. Ninguém pode falar: eu fiz errado porque eu desconhecia. Só pode fazer o que está na lei. Se algum superior pedir algo que não encontre um respaldo legal, o servidor deve se negar a fazer porque se ele fizer, vai ser penalizado por isso.

Mesmo não sendo sua obrigação, quando você fala: não posso fazer, não posso executar, já toma isso como negativo. Como você que, de má vontade, não quer

executar. Não tem como executar porque uma das grandes coisas que a gente tem de barreira é a lei. São as normas. Então a gente tem leis e normas que a gente tem que seguir. Não tem por onde fugir.

c) A Visibilidade do Trabalho: “Quando você é visto, você é lembrado”.

No serviço público, há uma articulação entre o trabalho aparecer e o reconhecimento. A contribuição do trabalhador é notada pela participação no processo de produção, nas “entregas” dos serviços e nos resultados apresentados. Dessa forma, mais que fazer um bom trabalho, o servidor quer ter possibilidade de divulgar suas realizações para ser reconhecido. Ser apontado, diante dos colegas, como alguém que desempenha um trabalho de qualidade, de excelência, indica uma oportunidade de alcançar prestígio e de ser lembrado. “Todo ser humano gosta de saber que o que ele está fazendo está sendo visto, está sendo apreciado e se ele está ou não no caminho certo”.

Apesar das dimensões não visíveis do trabalho e das dificuldades em dar visibilidade aos ajustes do prescrito (Dejours, 2012), o servidor deseja ter visibilidade do seu trabalho. Assim, fazer-se presente e notado é sinalizado como uma estratégia para se obter reconhecimento. Quem está à frente, que conhece mais pessoas, conversa com mais pessoas é mais visto e tem mais oportunidade de ser reconhecido. Em razão disso, os servidores buscam expandir e fortalecer a rede de contatos, ser simpático e ter boa interação com as pessoas. Procuram valorizar as amizades e se tornar perceptíveis estabelecendo contatos com pessoas influentes, no órgão ou no GDF, o que facilita a obtenção de reconhecimento e outras vantagens como conseguir sair da lotação. Essa notoriedade significa também a possibilidade de o servidor ser convidado para trabalhar em outros setores, outros órgãos ou assumir um cargo comissionado. “Eu acho que a visibilidade é muito importante. Às vezes, as pessoas fazem, mas não tem essa visibilidade”. A visibilidade, portanto, integra a questão de se tornar “conhecido por aquilo que você faz”.

Se você tem o bom trânsito com todos os setores, com todas as pessoas, acho que você está mais apto a ser reconhecido do que aquele que não trabalha suas relações interpessoais. ... A pessoa que já tem um acesso maior, às vezes, ela nem está fazendo assim uma coisa muito diferente do padrão, mas se destaca por ter essa questão de ser sociável, de transitar em todos os lugares.

Em sentido oposto, tornam-se uma barreira para a ação do reconhecimento não ser percebido no desenvolvimento do trabalho e ter a atividade não contabilizada. Alguns servidores têm oportunidades de mostrar mais o que faz e outros, menos. Aquele que é desconhecido, que fica escondido, calado, não tem o trabalho notado pelos outros, não é notado como alguém pertencente à equipe, não é reconhecido. O chefe só perceberá que o servidor existe quando o trabalho não for prestado ou não for bem-feito. Assim, muitas atividades que são realizadas no dia a dia só são notadas quando não são feitas (Bayer, 2018; Figueira, 2014; Mattos et al., 2019; Moraes, 2010; Souza & Carreteiro, 2019; Traesel e Merlo, 2009). Os servidores executam tarefas que não são registradas por estarem fora de suas atribuições como dar informações, tirar dúvidas de colegas, responder e-mails, atender telefone entre outras que se tornam não consideradas. Também há trabalho que é notado apenas por quem está perto, mas que deveria ser conhecido por mais pessoas. Em consequência disso, não se reconhece a importância e a necessidade do servidor, pois aspectos não manifestáveis no trabalho podem ser difíceis de ser identificados, uma vez que o que não é mostrado, não é conhecido, não é reconhecido.

É no dia a dia, são as pequenas coisas que você vai fazendo e que ninguém nem percebe. Mas que se você deixar de fazer, ali na frente, vai ter um resultado negativo. Todo mundo vai ver que não foi feito e vão bater em cima de você.

Se você não é visto, você não é lembrado. Então, às vezes, tem pessoas que ficam no setor e você fala: essa pessoa estava aí? Nunca vi. Então ela se torna um fantasma ali dentro. Ela começa a ficar como aquelas pessoas doentes e mal-humoradas.

d) **Ter o Ambiente Social de Trabalho e as Relações Interpessoais Amistosas.**

Honneth (2003) comenta que a expectativa de ser reconhecido contribui para as interações sociais. Os vínculos interpessoais alicerçados em confiança, apoio, respeito, justiça e autonomia são decisivos para o reconhecimento (Dejours, 2012; Lazzeri & Caillé, 2004). No ambiente de trabalho é preciso ser educado, evitar confrontos desnecessários, se colocar no lugar do outro e saber aceitar os próprios erros. Dejours (2012a) cita que, por causa do reconhecimento, as pessoas podem respeitar e manter relações amistosas com aqueles com os quais não se tem empatia ou até aversão. Por conseguinte, convém observar como as pessoas se tratam no ambiente de trabalho.

Acredito que a boa relação seja primordial para o reconhecimento e para todas as outras coisas: para entrega, para motivação. Não só com as chefias, mas com os colegas também. Porque vem tudo junto, o clima organizacional diz muito a respeito do como você se sente dentro do seu trabalho na instituição.

Algo muito positivo, pra mim, é o ambiente de trabalho. ... Às vezes, algum colega fala: vem trabalhar aqui com a gente. Às vezes, tem até um ganho financeiro maior. Aí eu peso muitas coisas. Eu não gostaria de estar num lugar ganhando mais, mas num ambiente onde houvesse competição, tivesse mal-estar. Isso, pra gente, tem muita importância.

Eu entendo que nós estamos lidando com seres humanos, com pessoas. Cada pessoa é motivada de uma forma diferente. Então os conflitos começam aparecer. Reconhecer que está errado é muito difícil. Eu acho que é um exercício que muita gente deveria

fazer. Saber reconhecer quando erra. Mas eu vejo que muita gente insiste no erro e nunca reconhece que errou, mesmo que você prove. ... Se quem não reconhece está num cargo mais alto, realmente o reconhecimento do seu trabalho vai ser mais difícil.

As relações conflituosas com as chefias e pares impedem o reconhecimento, a cooperação, a confiança e a solidariedade que os servidores carecem para executar suas atividades com êxito. Na instituição pesquisada, há várias situações que contribuem para as relações interpessoais conflituosas, como a briga existente entre as carreiras devido às diferenças entre os vínculos empregatícios (carga horária, remuneração, benefícios), e as disputas por cargo comissionado entre efetivos e não efetivos, motivadas pela influência política. Da deterioração dos vínculos pode eclodir o assédio moral, afetando negativamente o desempenho e a qualidade de vida.

Ninguém gosta, na minha visão, de chegar no trabalho, todo dia, encontrar o chefe e ele não dá nem um bom dia. ... As pessoas que trabalham juntas precisam criar um universo tranquilo para trabalhar e a educação vem em primeiro lugar. Então não adianta eu juntar muitas pessoas excelentes, competentes que se odeiam.

Há chefe que foca mais no trabalho e não se concentra no relacionamento com a equipe. Também há aquele que não tem predisposição para lidar com a diversidade, com as diferenças individuais, com a autonomia, não entende de gestão participativa, leva para o lado pessoal os conflitos com os subordinados e tem dificuldade para promover um ambiente harmonioso. Além disso, os servidores perceberam a desigualdade na forma de tratamento para situações semelhantes, conforme observado nas pesquisas de Carmo (2014); Lemos (2017), Medeiros (2016), Pacheco (2016) e Pacheco e Ferreira (2020).

Mudou o governo, aí mudou o meu chefe imediato. Eu não me dei bem com a chefia.

Tive problemas de estresse gigantesco. Eu me senti tão mal que eu adoeci. Fiquei

afastado dois meses por problema de saúde sério. O estresse foi tão grande, a depressão que eu entrei foi tão grande que eu me senti assim um lixo. Mas graças a Deus me recuperei. Falei assim: vou sair para outro órgão. ... Mas depois quando acabou o governo, fui convidado para voltar para cá e com status maior. Eu me senti mais reconhecido. ... Isso mostra o que pode acontecer com a chefia, uma gestão onde muda todo processo, muda toda a estrutura. Gera esse tipo de desgaste. Isso aconteceu comigo na prática. Eu senti na pele.

O contexto de trabalho é permeado por situações que interferem na prática de reconhecimento e que impactam nas atividades desempenhadas pelos servidores (M. Ferreira & R. Ferreira, 2017). Orejuela (2014) argumenta que as organizações estariam inclinadas a permitir culturas de não reconhecimento no trabalho tanto entre os trabalhadores em suas relações intersubjetivas quanto institucionalmente, o que reduz a chance de se obter reconhecimento. Dessa forma, busca-se discernir as situações vistas pelos servidores como entraves para o reconhecimento.

5.9.2. Fatores Organizacionais que Dificultam a Promoção do Reconhecimento

A Ergonomia da Atividade preconiza que adaptar o trabalho e seus múltiplos aspectos ao perfil e necessidades dos trabalhadores é o modo mais seguro para alcançar eficiência, eficácia e bem-estar no trabalho (Ferreira, 2015). No serviço público, o servidor é obrigado a desempenhar as atividades de acordo com o cargo em que foi nomeado e só poderá ingressar em outra carreira com aprovação em novo concurso público. Dependendo da carreira, tem-se a possibilidade de ser redistribuído para outro órgão e se tornar servidor dele. Em outros casos, o servidor irá para outro órgão ao ser cedido ou por requisição de outra instituição. Dessa forma, ser aprovado e nomeado em um concurso público, cumprir o período de estágio

probatório e conquistar a estabilidade na carreira não é suficiente para ser identificado como uma pessoa bem-sucedida profissionalmente.

a) **A Lotação no Serviço Público como Fator que Afeta o Reconhecimento.**

A organização do trabalho, no serviço público, constituída por várias carreiras e cargos, foi considerada uma situação problemática para o alcance do reconhecimento. Uma dessas questões, impostas pelo modelo de gestão, é que não há critérios para alocar quem está ingressando no serviço público ou para remanejar pessoas já efetivadas, por causa das atribuições do cargo ou da especialidade da carreira assumida. O reconhecimento, no entanto, depende da posição em que o servidor é lotado na estrutura organizacional.

O cargo ocupado no serviço público contribui ou não para a conquista do reconhecimento. Devido às regras de admissão dos servidores, quem pertence a um cargo de nível médio, por exemplo, não pode exercer as atividades de um cargo superior, como de especialista, embora tenha formação para isso, o que gera muitas frustrações para os servidores. Dessa forma, o servidor é desvinculado da experiência adquirida, da formação profissional, do sentido do trabalho e da identificação com a atividade profissional, visto por Daniel (2012) como uma circunstância que fomenta o mal-estar pelo descompasso entre as expectativas dos servidores e as características da atividade. Se existisse uma ferramenta que conseguisse alocar as pessoas no local certo, de acordo com perfil que ela apresenta, seria mais fácil tanto para ela fazer as entregas, como para ela conseguir lidar com aquele trabalho e o reconhecimento viria como consequência. Mas hoje, a gente não trabalha assim. As pessoas, às vezes, têm que se esforçar para se adaptar. E isso não é bom para ninguém, nem para quem está recebendo aquele servidor, nem para o servidor que está chegando.

A gente vê que, no serviço público brasileiro, tem muita gente que está desenvolvendo atividade que não é aquilo que ela realmente é boa. ... Falta essa sensibilidade de saber onde a pessoa pode se encaixar melhor para desenvolver um trabalho melhor. Então algumas dão sorte de estar numa função que elas desenvolvem bem, e outras que estão numa função em que ela não desenvolve tão bem, que não é a mais adequada pra ela.

Hoje, a gente, enquanto GDF, não consegue fazer uma alocação de pessoas por avaliação de competência. O servidor tem essa capacidade, vou colocar ele nessa situação. (...) O que o servidor desempenha não tem a ver com a capacitação dele. Não se vê onde aquele servidor se enquadraria melhor diante daquilo que ele apresentou. Não tem isso, não.

Eu acho que o fato de você estar desenvolvendo uma atividade que não tem muito a ver com a sua formação seja um ponto negativo. ... Eu acho que há a necessidade de utilizar o conhecimento que a pessoa já tem, que ela traz de fora. Às vezes, não precisa ser tanto na área dela, porque a gente não vai conseguir abarcar tudo isso. Mas um pouco de afinidade com a atividade que ela está desenvolvendo.

Ndinga (2020) ressalta que uma deficiência no serviço público consiste na não adequação das habilidades do servidor ao cargo, o que leva a atrasos ou a trabalho de baixa qualidade. A instituição não adequa o perfil profissional dos servidores aos locais de lotação e às funções exercidas. O servidor é encaminhado para o setor que tiver necessidade de pessoal, à revelia de suas potencialidades, conhecimentos, experiências ou formação profissional, pois o que conta é o interesse da instituição e não do servidor. Assim, compete ao gestor buscar conhecer os servidores, suas habilidades, seu saber-fazer, seu conhecimento técnico e competência, bem como as dificuldades, as limitações, para poder saber onde que

cada um se sente melhor e aproveitar as capacidades que cada um tem para desempenhar o trabalho, uma vez que isso incide no resultado esperado. Nesse sentido, atuar na área com que se identifica contribui para que o servidor se sinta reconhecido. “Às vezes, a gente está deslocado. ... Acho que tem muitas distorções em relação a isso. A pessoa não está no lugar que deveria estar”.

Reconhecer é aproveitar a habilidade que o servidor tem para ele poder trabalhar da melhor forma possível. Ser respeitado o limite do servidor. Você fazer com que o servidor possa usar aquilo que ele tem de melhor. ... O reconhecimento é quando você vê as dificuldades, as limitações, as diferenças e aproveitá-las a seu favor. Eu acredito que isso é um reconhecimento.

A instituição não demonstra compreender a importância de os servidores atuarem na área com que se identificam, pois não aproveita as habilidades, as potencialidades e as experiências deles. Na perspectiva dos participantes, faltam políticas de gestão de pessoas que valorizem o potencial dos servidores e que tenham consideração pela vida pessoal deles, como suas limitações pessoais em relação ao deslocamento para o trabalho. O discurso institucional é de que o servidor deve estar à disposição da instituição pública, que deve ser lotado onde a organização precisar dele.

Na minha função, eu tenho tarefas que são obrigatórios por meio de decretos. Então eu não posso alegar que eu não vou fazer. Eu posso até não gostar de não fazer aquela atividade, mas eu tenho que fazer a minha atribuição.

A Ergonomia da Atividade preconiza que se deva adaptar o trabalho a quem trabalha, uma vez que o trabalhador não é uma variável de ajuste do processo de gestão organizacional e do trabalho (Ferreira, 2011). Contrariando essa orientação, na instituição da pesquisa, muitos servidores exercem funções que não são adequadas para eles, pois seriam melhores

em desempenhar outras atividades. Como disse um participante: “O servidor tem que se adaptar ao órgão e não o órgão ao servidor”. Os servidores também alegaram que o chefe força e intimida a pessoa a trabalhar, mesmo quando ela não se identifica com atividades que são desagradáveis, pois “não é um convite, é uma determinação”. Assim, o trabalho imposto fica sem sentido e não promove o crescimento profissional.

Às vezes, tem a questão do assédio, você não se identifica com aquilo e o seu chefe praticamente te obriga a desenvolver aquela atividade. Você pede pra sair e ele diz que você não pode sair. Usa da autoridade para te forçar a fazer uma atividade com a qual você não está se identificando.

Às vezes, vão te dar tarefas que você não consegue desenvolver bem. Isso te desestimula a trabalhar melhor, com mais alegria. Você trabalha com medo de errar porque você faz aquilo que você não tem domínio, você tem medo. E você faz mais devagar, você demora a produzir uma coisa que o outro produziria rápido.

A postura de que os gestores precisam pensar mais no trabalhador do que na atividade foi realçada nos estudos de Fall (2014) e Ferreira (2017). Todavia, a realidade parece ser outra. A pesquisa de Bayer (2018) demonstrou que, em nome da produtividade, existe falta de respeito, indiferença e descaso com o profissional, que representa apenas um número, bastando que cometa um deslize para ser sumariamente demitido. Diante disso, os trabalhadores, sem o poder de agir sobre as mudanças possíveis no processo de trabalho, têm o reconhecimento interditado e passam a realizar um trabalho sem sentido (Mattos & Schlindwein, 2015).

Quando te permitem ser quem você é no trabalho, você atende trazendo o seu saber-fazer, a sua inteligência prática, o seu conhecimento técnico, tudo, as suas

experiências de vida que colaboram para que você desenvolva um trabalho que de fato atinja um objetivo.

Se a pessoa não tem essa oportunidade de ser aproveitada naquilo que ela tem, ela se transforma nesse servidor que muitas vezes está lá só de corpo presente. Ela podia oferecer muito mais, mas como não é dada importância, ela está lá só como mais um que ocupa o espaço e que tanto é criticado o servidor público por causa disso.

Ferreira (2008) ressalta que as tarefas devem ser proporcionais às capacidades dos trabalhadores. Mas, às vezes, o servidor é muito qualificado para o cargo em que passou no concurso e se sente desmotivado por ter que exercer uma atividade inferior a sua capacidade e potencial profissional. Em oposição a isso, também há casos em que o servidor não tem formação para desempenhar atividades complexas ou não recebe treinamento suficiente, o que dificulta a efetivação do trabalho. Nessas circunstâncias, muitos servidores adoecem por não gostarem do que fazem e por não conseguirem ser remanejados para outros setores em que se sentiriam mais realizados profissionalmente. Para os servidores, “você poder trabalhar com aquilo que você tem sintonia, que faz sentido para você, é uma forma de valorização”.

Porque quando a gente faz um concurso, você faz para uma carreira, para uma atividade. ... Você é formado em Economia, em Administração, em Direito e você depois não é aproveitado no seu conhecimento. ... Você vai ficar aqui atendendo telefone, tomando anotações e você tem potencial melhor, maior. Então a gente não vê esse reconhecimento e essa é a desvalorização do conhecimento da pessoa. Ele tem conhecimento pra mais.

Porque a pessoa diz: eu tenho uma gama de conhecimentos, tenho uma graduação. Então eu posso ajudar mais. Eu tenho potencial para desenvolver outro tipo de

atividade e estou aqui nessa atividadezinha. ... Eu acho que há a necessidade de utilizar o conhecimento que ela já tem, que ela traz de fora, a experiência de vida.

Brun e Dugas (2005) asseveram que o reconhecimento deve decorrer da consideração das necessidades e das experiências das pessoas. Não aproveitar as competências dos servidores intensifica o sentimento de não valorização profissional. Verifica-se também que os limites e as fragilidades do servidor nem sempre são levados em conta, pois não se considera, por exemplo, os problemas de saúde que impeçam os servidores de executar algumas atividades e ser necessário colocá-los em outro lugar para exercerem suas atribuições. Quando servidor está com algum problema ou tem queixas sobre o trabalho e o superior compreende a situação, vê-se isso como reconhecimento. Nesse caso, Laval (2011) recomenda ser apropriado treinar e aumentar a consciência dos gestores quanto às relações interpessoais e à inteligência emocional.

b) Mudanças Estruturais e Administrativas Implantadas: o Impacto na Vida dos Servidores.

Além das mudanças incessantes no contexto organizacional devido a novas tecnologias ou novos procedimentos tão comuns no cenário atual do trabalho, na organização dos participantes da pesquisa, houve modificações significativas na estrutura que tiveram impactos na vida profissional e pessoal dos servidores. “Os órgãos do GDF são renomeados, juntados, separados com uma facilidade muito grande”. Internamente, alguns setores são extintos e outros são criados para dar conta das novas demandas que surgem. Os servidores não são informados sobre os objetivos e as estratégias dessas transformações, o que se traduz para eles como não reconhecimento, conforme ressaltado por Ferreira (2008).

O que acontece muito, no GDF, é: muda de caixinha, uma hora é diretoria, vira gerência. Daqui a pouquinho vira subsecretaria. Essas mudanças geram uma instabilidade muito grande para o servidor.

Nós sofremos muitas mudanças que geralmente são muito rápidas. A fusão da instituição foi muito rápida. É como se fosse trocar o pneu do carro com ele em movimento. Não dá tempo nem de você pensar estrategicamente no que tem que ser feito.

Essas constantes fusões de órgãos atrapalham o trabalho do servidor, que precisa se adaptar aos novos modelos impostos pela gestão que está no comando. A implantação da mudança vem de cima para baixo e acarreta muitos descontentamentos porque o servidor não é consultado, não pode expor sua opinião, dar sugestão ou discordar. Diante da nova configuração do contexto de trabalho, o servidor fica confuso, sem saber o nome das diretorias e setores do órgão, o que enfraquece o sentimento de pertença à instituição e prejudica o reconhecimento. As alterações são realizadas sem planejamento de como as pessoas vão trabalhar, obrigando o servidor a se adaptar à nova realidade.

Quando a gente veio pra cá... a gente foi meio que obrigado a vir. No início, foi bem difícil pra gente conseguir trabalhar, se organizar, até se sentir pertencente. Foi bem complicado. Foi quase um ano pra todo mundo conseguir se adaptar um ao outro, porque foi uma coisa bem forçada. É um ambiente diferente. ... Foi uma mudança muito drástica e foi tudo muito duro. Então, no início, foi complicado.

Eu percebo que é uma coisa que se repete em cada governo. A junção das instituições não teve nenhum preparo. Zero de preparo com a forma como as pessoas iam trabalhar. ... Sem um planejamento para que as pessoas fossem informadas,

comunicadas e ouvidas. Um espaço para a gente também poder falar e dar sugestão de qual a melhor forma de conduzir, porque quem faz o serviço são os servidores.

A estrutura organizacional não é bem pensada. A criação de cargos que você não vê necessidade e que a gente consegue visualizar que o cargo foi criado para ser dado para determinada pessoa. Você vê setores com muita gente fazendo pouca coisa e setores com pouca gente fazendo muita coisa. Por quê? Porque não foi estudada a estrutura. No geral, no GDF, são criadas secretarias, aglutinadas secretarias e você não consegue entender, porque não há um raciocínio de política pública, nesse sentido. Tudo isso desestimula.

A unificação das instituições gerou vários conflitos devido às desigualdades e à insatisfação geradas pelas diferenças das carreiras: atribuições, salários, gratificações e horários, que acabaram atrapalhando o reconhecimento no trabalho. Notou-se também que essa reorganização resultou na deterioração das relações sociais e no afastamento dos servidores. Uma questão que exemplifica isso é a dos servidores, que embora ocupem a mesma função, tenham a mesma formação, desenvolvam as mesmas atividades, mas por serem de carreiras diferentes, lidam com a disparidade de salário, de horário, de benefícios ou de chances de crescimento profissional.

No início foi difícil. A gente tinha uma guerra. ... Houve servidores que ficaram insatisfeitos quando houve a junção. ... Houve um choque. Até hoje a gente escuta no “rádio corredor”, que fulano é da carreira tal, que sicrano é da carreira tal, ainda há esse choque entre as carreiras porque são carreiras muito fortes. ... são trabalhos muito específicos.

Aqui, as pessoas, que fazem as mesmas coisas que eu, ganham três vezes mais que eu. Então isso gera uma desmotivação. Eu acho que seria interessante dar uma

gratificação pra quem veio, pra não ter essa questão, porque é falta de reconhecimento. A gente está dentro do mesmo ambiente de trabalho, executando as mesmas funções e uns ganham três vezes mais do que eu.

No serviço público, a remuneração é um critério para o sentir-se ou não reconhecido. Os servidores estão submetidos à desigualdade salarial devido a diferentes carreiras existentes na instituição, uma vez que algumas carreiras são privilegiadas por obterem mais benefícios e vantagens. O desnível salarial considerado injusto pelos servidores entrevistados é aquele que ocorre entre pessoas que realizam atividades equivalentes, atribuições similares ou com o mesmo nível de complexidade das tarefas, recebendo salários diferentes por terem carreiras distintas. Como há dificuldade de se especificar as atribuições de cada carreira, os servidores consideram oportuno ter equiparação remuneratória entre as carreiras cujas funções são iguais ou que existisse uma gratificação para a carreira que ganha menos. No entanto, “nunca ninguém nem pensou em tentar manter um equilíbrio para diminuir essa discrepância”. Essa questão de diferença salarial para a mesma função também foi vista como uma injustiça na pesquisa de Pacheco (2016).

Ter diferentes carreiras, de fato, dificulta. Posso citar o auxílio alimentação, por exemplo. Uma carreira recebe um tíquete e outra recebe o valor de três tíquetes. Esses servidores estão no mesmo órgão, fazendo as mesmas atividades. De fato, dificulta.

Há uma diferença significativa de remuneração. Aí você tem servidores trabalhando no mesmo setor, desempenhando as mesmas atividades, com remunerações diferentes. Isso gera um desgaste, uma frustração que não tem noção.

Os servidores estão submetidos à carga horária diferenciada devido às diferentes carreiras que compõem o quadro de servidores. Há horário de 6 horas e de 8 horas. O convívio diário com essa situação de condições de trabalho desiguais faz emergir constantes

conflitos. O descontentamento dos servidores com carga de horário maior é advindo da cobrança dos chefes para que eles cumpram a jornada de trabalho.

Às vezes, a gente começava a receber umas agressões que não eram nem pra gente. A culpa não era nossa. A gente via aquilo. Eu vou cumprir quarenta horas por quê? Quem cumpre trinta ganha o dobro do que eu ganho. Eu não vou cumprir. Não chega na hora, não aparece.

Então há questionamento: ah, só porque é de uma carreira tal pode trabalhar seis horas. Aí as pessoas que não são dessa carreira, enquanto tiver trabalho, não sai ou se sai são cobradas, são lembradas que têm que entregar tal trabalho, tal hora. Por isso que é importante a chefia estar preparada exatamente para trabalhar com este tipo de situação. Isso contribui para uma frustração.

Os servidores consideram que as mudanças são um ponto a ser avaliado pelo impacto que provoca na vida deles. Essas modificações impostas, repentinas e indesejadas geram resistência por serem vistas como ameaça à forma usual de se desenvolver as tarefas, pelas intercorrências no ambiente laboral e por forçar a reorganização das relações interpessoais. Os servidores acreditam que falta enxergar o trabalhador como ser humano, tendo como consequência disso que quem não consegue se adaptar ao modelo imposto acaba adoecendo.

c) A Influência Política nos Cargos Comissionados: a “Mácula” no Serviço Público.

O funcionamento do serviço público está aliado a decisões políticas. No contexto laboral investigado, a interferência política ocorre, sobretudo, em relação à indicação de cargos comissionados. Dessa forma, a interferência política é um fator negativo interveniente no reconhecimento e que gera mal-estar para os servidores, por se sentirem impotentes diante das formas de gestão, das relações de poder e do sistema hierárquico adotado. Acontece

também de o servidor se sentir preterido em relação à ocupação do cargo comissionado. “Os cargos mais altos, raramente são ocupados por servidores de carreira. Isso, de certa forma, gera um tipo de desconforto para os servidores”.

Realmente, eu sinto a falta da valorização do servidor de carreira. A maioria dos servidores de carreira não tem essa valorização. Está sempre sendo preterido pelos outros de fora. ... Você, que está ali há anos, a fio, trabalhando, se dedicando, e vem o ilustre desconhecido, lá de fora, que ninguém nunca viu, e ocupa aquele cargo. É o que acontece sempre. A reclamação nesse ponto é constante.

As coisas caminham muito baseadas nas decisões políticas. ... A coisa funciona muito ao som do grupo político de ocasião. Você atende certos anseios, você é beneficiado. Agora, se você trabalha dentro de uma lisura, dentro da lei, da ética e tal, pela minha experiência e de colegas, você fica prejudicado.

Eu acho que quando o cargo é oferecido por servidor efetivo é uma forma de reconhecimento também do servidor. É uma oportunidade. Valorizar o servidor que é da casa, o servidor efetivo, dando oportunidade dos cargos. Eu acho que é melhor do que trazer alguém de fora.

Eu entendo assim que a pessoa se sente preterida. Aí ela começa a ficar desmotivada. Ela começa a ter problema de ansiedade. Começa a ter problemas de saúde, psicológico também. Influencia muito no psicológico.

Por causa da vertente política, como foi descrito no estudo de Carmo (2014), há muito apadrinhamento e protecionismo na designação de trabalhadores sem vínculo com a administração pública. Isso gera conflitos, desconfortos e confrontos com servidores de carreira que ficam sem oportunidade de ocupar determinadas posições ou raramente são

convidados para participar da gestão. Diante disso, o servidor de carreira, que se julga digno de assumir uma chefia, irá se sentir desvalorizado e injustiçado por não haver uma análise imparcial e técnica para concessão de cargos e funções. O gestor externo, que não pertence ao órgão, não conhece os servidores e o funcionamento da instituição, o que dificulta reconhecer o trabalho deles.

Há uma evidente briga entre efetivos e não efetivos, em especial quando os não efetivos estão nos cargos de chefia. ... Eu acho que isso é uma mácula mesmo. Isso prejudica. Eu acredito que, na instituição, isso é o que mais impacta mesmo.

Às vezes, a pessoa que assumiu ali ... ele está no cargo e consegue fazer algumas mudanças, algumas alterações, que todo chefe que chega, com certeza, vai fazer e aquela pessoa vai colocar as pessoas de confiança dela, mais próximas a ela. Isso não tem jeito, é uma coisa normal. É triste, porque a pessoa está ali batalhando, achando que vai chegar a hora dela e não é a hora da pessoa.

Haja vista, o que a gente vê em termos de corrupção, coisas erradas que acontecem dentro da administração pública, organizadas por não servidores, pessoas que vem de fora, que assumem um cargo de chefia. Mas são pessoas que são momentâneas. Acabou o governo, elas saem, mas deixam coisas erradas. Vai precisar de um servidor lá para tentar arrumar a casa.

Quando o servidor efetivo é da casa, ele já conhece as pessoas pelo convívio. Agora quando o gestor vem de fora, ele não sabe nem o seu nome. O gestor não conhece seus servidores, seus subordinados. Então fica difícil de ele reconhecer alguém, de ele valorizar alguém que ele não conhece.

Outra situação desconfortável mencionada pelos servidores entrevistados é quando o cargo comissionado é preenchido por pessoas sem competência e qualificação técnica para exercê-lo. Os servidores pensam que não basta o chefe ter boa vontade, ele precisa ter conhecimento técnico e ser competente para orientar e dar apoio ao grupo, assim como para prestar um serviço público de qualidade. Dejours (2012a) comenta que a autoridade do gestor é legitimada pelos subordinados quando eles percebem que o chefe tem competência profissional e domínio das atividades demandadas.

Quando o gestor não domina os procedimentos técnicos, acaba criando uma distância entre ele e o servidor, pois os servidores acabam sabendo mais que o chefe. Por falta de conhecimento técnico sobre o assunto, algumas ordens das chefias se tornam incoerentes para os servidores, que percebem a incongruência e a inviabilidade de se executar algumas tarefas. O problema de o cargo ser ocupado por indicação política e a questão do despreparo gerencial estão alinhados aos resultados dos estudos de Andrade (2011), Albuquerque (2011), Carmo (2014), Castro e Merlo (2011) e Traesel e Merlo (2014).

As pessoas realmente ficam doloridas, porque, às vezes, vêm pessoas de fora e assumem certos cargos. ... E o servidor efetivo vê que a pessoa, que está ali com aquele cargo, está muito aquém em conhecimento, em qualificação; e, às vezes, ainda fica onerando o servidor que está sem cargo. ... Então tem essas discrepâncias da pessoa que quer o cargo, porque ela entende que ela tem qualificação.

Há pessoas que assumem cargos de chefia e não têm vínculo com a administração pública. ... Chegou lá e virou chefe, mas a pessoa não tem nenhum preparo. Não tem conhecimento, não tem educação e acaba sendo chefe. No meu ponto de vista, é frustrante trabalhar com uma pessoa que conheça menos que eu. Para que eu saiba que a pessoa me reconheceu, não é só porque ela sorriu para mim. ... Eu posso até

executar uma tarefa, mas sempre pensando que a pessoa para quem eu passei, provavelmente, não vai nem entender por que ela pediu aquilo. Então eu me sentiria frustrado.

d) Gestão Marcada pela Descontinuidade Administrativa.

A forma de gestão no serviço público é marcada pela descontinuidade administrativa (Carmo, 2014). É de praxe, no GDF, o governador, ao tomar posse do cargo, exonerar todos os gestores para dar possibilidades a novas pessoas. Dessa forma, o modelo gerencial muda conforme o perfil dos gestores, obrigando os servidores a se adaptarem ao estilo do novo chefe.

Por ser uma nomeação de confiança, o cargo comissionado é de livre exoneração. Não há prazo de permanência nele, pois a gestão é transitória e é interrompida a qualquer momento. O período de permanência no cargo é incerto e essa instabilidade da posição ocupada, por não se saber a duração do mandato, gera insegurança e medo de perder a vaga conquistada. Perder um chefe que já é conhecido e ter que lidar com as mudanças feitas pela nova chefia traz incômodo para os servidores. Percebe-se também uma preocupação dos gestores com o retorno às funções anteriores: “quando eu não for mais gestor, não quero voltar malquistado pelos meus pares ao cargo que exerço efetivamente”.

Dentro dos órgãos é assim, quando você tem uma equipe. Sou gestor da área e sou exonerado. Quando você tem um chefe que as pessoas gostam da sua gestão, quando você sai, as pessoas se sentem desamparadas. É como se faltasse o chão. A mesma coisa acontece quando entra um chefe e ele muda o conceito, muda o posicionamento de lidar com as pessoas. Então as pessoas ficam meio sem saber o que fazer.

A gente tem uma visão assim: quem tem cargo comissionado, no GDF, tem que todo dia olhar o diário oficial, porque hoje você pode ter; amanhã, você pode não ter. ...

Você é tirado sem nem saber que colocaram outra pessoa, sem nenhum aviso prévio, sem nenhuma comunicação.

Como as organizações são pautadas nas relações políticas, a troca constante de gestores atrapalha o andamento e a continuação de programas que estavam sendo realizados, que são interrompidos com a não permanência de quem os gerenciavam. O novo chefe não vê a dimensão e a relevância do trabalho efetuado na gestão anterior, não reconhecendo o que merecia ser valorizado e estabelecendo novos projetos como prioritários. O não reconhecimento das atividades realizadas gera desgaste e ansiedade para o servidor que percebe seu esforço sendo desperdiçado.

A gente vê, às vezes, projetos incríveis com uma canetada sendo exterminados, apesar de todo o trabalho que foi feito para se chegar até ali. Então a sensação é de mal-estar, de tristeza, de raiva e de indignação.

Todos os trabalhos que estão sendo desenvolvidos... mudou a gestão, simplesmente extingue e termina. Quando tentam continuar com algo, eles recomeçam do início, com outro nome, com outra finalidade, com outros propósitos. Isso gera um desgaste, uma ansiedade muito grande para o servidor.

Quando há muita troca de gestão, dificulta o andamento dos projetos ou continuidade dos projetos. Cada gestor novo que entra vai ter uma ideia ou uma visão da realização daquela política pública. Então nem sempre o que está entrando vai pensar do mesmo jeito do outro e assim dificulta muito. Seria interessante a gente ter uma forma de minimizar essa questão dessa constante troca de gestores.

Às vezes, você constrói um projeto, por exemplo. Você passa quatro anos construindo um projeto e de repente chega uma nova gestão, com outro pensamento e dá

descontinuidade. Às vezes, você monta um projeto nessa gestão para que ele funcione na próxima. E aí esse trabalho é todo jogado fora por falta de reconhecimento.

e) Entraves Gerados pela Formalidade Estrutural Hierárquica.

Por não haver equidade de tratamento e de oportunidade de reconhecimento, o servidor atravessa uma série de dificuldades. A estrutura hierárquica não privilegia as necessidades de reconhecimento dos servidores devido ao distanciamento existente entre os níveis hierárquicos. Andrade (2011) relatou, em seu estudo, que os participantes percebiam uma distinção no tratamento dos servidores da “área meio” e os da “área fim”, em que os servidores da “área meio” não possuíam as mesmas oportunidades de crescimento da “área fim”. No estudo de Carmo (2014), os participantes também detalharam diferenças de tratamento dos servidores dependendo da área e do cargo que ocupavam. Decorrentes disso, alguns empecilhos se sobressaem como: oportunidade desigual de reconhecimento, dificuldade de acesso aos superiores não imediatos, centralidade das decisões nos altos níveis hierárquicos e ausência de comunicação.

Oportunidade Desigual de Reconhecimento dos Servidores. O reconhecimento é afetado pelo lugar em que o servidor é lotado, pois a distância entre a alta hierarquia e os servidores afeta a prática do reconhecimento institucional. A proximidade de quem julga a atividade favorece o reconhecimento (Brun & Dugas, 2005; Roche, 2018) e o distanciamento dessa fonte o desfavorece. Os servidores que estão no gabinete, ou numa posição mais estratégica, acabam sendo valorizados em detrimento daqueles que ocupam os cargos mais “na ponta”, que têm menos contato com a alta gestão e que, portanto, são menos vistos e reconhecidos devido ao espaço que ocupam na instituição. “Eu penso que se o reconhecimento pudesse ser mais acessível às pessoas, principalmente, a quem está mais na ponta, com critérios, seria bem melhor”.

Acho que algumas pessoas que são reconhecidas com medalhas, em determinadas situações, é porque estão mais próximas. ... Às vezes, a pessoa tem um excelente trabalho, mas não está perto de quem está com essa decisão de escolher quem vai ser agraciado. Então não é reconhecida. Nem sempre os reconhecimentos são exatamente pelo mérito, às vezes, é mais por estar próximo, pela oportunidade.

Há uma distância entre as chefias até a ponta de quem é dirigido, o servidor lá da ponta. Às vezes, no dia a dia, você não consegue mensurar o trabalho da pessoa. Você deve contar com o que a chefia imediata dela passa pra você e não você mesmo como gestor ir lá saber como é o dia a dia do servidor. Então fica muito distante hierarquicamente o que chega aqui em cima para o que acontece lá embaixo. Ainda há essa dificuldade.

A pouca interação entre servidores e a hierarquia superior dificulta que os gestores não imediatos conheçam o trabalho dos servidores. Nota-se que há servidores que se destacam por desempenhar suas funções com responsabilidade e dedicação para o desenvolvimento do órgão, mas que não são vistos porque a alta gestão desconhece as atividades realizadas, não sabe o que acontece no setor, como está funcionando e quais são suas deficiências. Logo, os gestores superiores deveriam ficar mais próximos dos servidores para ver a realidade e o funcionamento dos setores, para conhecer seus problemas e dar suporte organizacional. Além do reconhecimento institucional não ser vivenciado por todos os servidores, a distância dificulta que o servidor também conheça seus superiores hierárquicos. “Os servidores, que estão em posicionamentos mais estratégicos dentro do órgão, deveriam, como diz a história, descer ao chão de fábrica. Vir mais para a parte mais técnica”. “É difícil chegar a quem está ali de frente naquele trabalho, mais junto com a sociedade”.

Eu sei que para quem está lá em cima, é mais difícil enxergar quem está aqui embaixo porque tem várias camadas. Para você chegar naquela camada lá de baixo, você vai ter que ir descendo chefe a chefe, até chegar lá embaixo. Às vezes, não consegue nem chegar lá embaixo. Então precisava ter essa visão geral de toda a instituição e verificar quem está onde, o que essas pessoas estão fazendo e como elas estão se portando nas suas tarefas, nas suas funções de forma direta.

Eu vejo que muitas vezes também quem está numa esfera muito superior, ela não tem conhecimento do que acontece na base de verdade porque as informações vão sendo multiplamente filtradas. Quando chega, chega completamente distorcida. E, às vezes, as decisões são completamente contrárias ao que deveria ser feito.

Ausência de Gestão Participativa e Centralidade das Decisões nos Altos Níveis Hierárquicos. A centralização das decisões nos níveis hierárquicos superiores é um fator que inibe a autonomia e afeta o reconhecimento. Brun e Dugas (2005) compreendem que as decisões tomadas por gerentes e membros das organizações geram impacto sobre os trabalhadores e, que, em vista disso, são necessárias ações que visem a corrigir os erros que os profissionais sofreram devido às decisões gerenciais tomadas. Diante disso, a instituição deve ser flexível e oferecer a possibilidade de negociações e críticas das regras e normas dos processos de trabalho.

Quando não se permite que os servidores se sintam participantes dos planejamentos das tarefas e tenham liberdade para tomar decisões sobre as atividades que desempenham, perde-se a oportunidade de ouvir quem conhece o trabalho. Como as decisões vêm de cima para baixo, o servidor não tem oportunidade de apresentar sugestões e, quando participa de uma reunião, sofre pressão para aceitar o que é imposto pela instituição.

Às vezes, até te escuta, promovem espaços para poder se falar, mas a pressão é tão grande que você se vê obrigado a falar aquilo que eles querem ouvir. Não aquilo que de fato você tem condições de dizer. ... E aí nunca se fala a verdade e o que tem que ser dito. É muito ruim você viver num grande espetáculo diariamente. A gente quer ser autêntico. Você ter espaço para ser autêntico e desenvolver seu trabalho, isso é reconhecimento no trabalho também.

É muito ruim trabalhar no ambiente onde você não pode expor sua opinião, onde você não é ouvido, onde a sua visão não adianta nada. Então, muitas vezes, a pessoa tem muito a oferecer, mas como ela não é ouvida, não tem desafio, não é dada importância para aquele indivíduo, tudo piora.

Distorção na Comunicação e Pouco Acesso aos Superiores Hierárquicos. As práticas de reconhecimento são associadas às interações e às habilidades de comunicação interpessoal (ser ouvido, poder questionar, receber informações corretas, receber *feedback*) por vários autores (Brun & Dugas, 2005; Barretto, 2018, Calegari Neto, 2018; Carmo, 2014; Ferreira, 2008). Contudo, na instituição da pesquisa, os servidores trazem em seu discurso que não têm oportunidade de falar sobre o trabalho, de ser ouvido e de dar sugestões que facilitariam o desenvolvimento do trabalho deles. Há chefe que não sabe conversar, que reclama dos servidores na frente de todos, o que influencia o aumento do mal-estar no trabalho. “A gente sofre bastante com isso, com uma comunicação que é ineficiente”. Em concordância com estudos anteriores, os bloqueios de comunicação entre servidores e superiores impedem o surgimento do reconhecimento (Martins et al., 2017; Laval, 2011).

Os servidores gostariam de ter mais facilidade de comunicação direta com os superiores hierárquicos. Todavia, percorrer o percurso entre o chefe imediato e a chefia superior não é uma tarefa fácil, porque não há abertura para o servidor apresentar propostas

ou projetos diretamente para a alta gestão. Muitas vezes, os servidores têm sugestões para melhorar o trabalho na instituição, mas como não há um meio de comunicação direta, alguns projetos já são barrados pelo chefe imediato. Dessa forma, o servidor fica dependendo da boa vontade dos gestores para repassar as informações para os superiores hierárquicos. Essa situação requer medidas que permitam a oportunidade do reconhecimento para todos os servidores.

Eu já fiz várias propostas e elas sempre esbarram na formalidade da estrutura hierárquica. Então isso que se fala da hierarquização, que ela pode engessar a organização do trabalho, é isso que eu tenho vivenciado ultimamente. Essas propostas não vão adiante. Eu enfrento esse desafio de propor trabalhos inovadores, mas esbarra na hierarquização.

A maioria dos servidores não sabe quem é o subsecretário. Mal conversa com o chefe superior e alto escalão, então nem pensar. Só ficam sabendo, pelo diário oficial, que a pessoa entrou ou saiu. ... Muitos servidores ficam sabendo que trocou de chefe depois de duas ou três semanas. Ele se sente preterido. Ele se sente como se não fizesse parte do órgão.

Em alguns momentos, não me sentia conhecida por falta de acesso a chefia superior. Essa falta de acesso, essa falta de comunicação, quando chega um chefe novo e não se apresenta e não deixa a porta aberta para a gente ter acesso para falar, é muito ruim.

Muitas vezes, os problemas existem porque o gestor está muito atolado com um monte de coisa, não tem tempo e não faz gestão de pessoas. Não conversa com seus servidores para entender o que está passando na vida das pessoas, e as pessoas vão levando. Ele não está fazendo gestão. Ele está só produzindo resultado. Muitas vezes está no operacional e nunca muda a visão.

Saber a forma de conversar. Já vi casos de chefes dando bronca em subordinados na frente de todo mundo e eu acho isso extremamente desagradável. Totalmente desnecessário. A gente pode chamar aqui, escolher um espaço mais reservado para conversar. As pessoas gostam de pessoas educadas. As pessoas gostam de conversar com pessoas que saibam conversar.

A instituição deve divulgar os eventos para todos os servidores e não forçar a participação. A forma que alguns eventos são divulgados não alcança completamente os servidores, seja porque a comunicação não foi clara ou porque não circulou adequadamente para que o acesso fosse geral. Quanto à participação em eventos, os servidores consideram que ela deva ser voluntária e não impositiva. Os gestores também se queixam de que além da obrigação de participar das reuniões de trabalho são convocados para os eventos institucionais.

É preciso tentar verificar outras formas de valorizar e reconhecer o trabalhador, que não seja você ir a um evento de modo obrigatório. ... Vai acontecer uma festa, por exemplo. Mas você não quer ir. E você escuta assim: vai, se sacrifica pela sua equipe. ... Então essa invasão do trabalho perto do privado e você fazer ainda o sorriso e achar que está tranquilo tem sido visto como ser um bom servidor. ... Essa forçação de barra, às vezes, é bastante complicada e precisa ser vista como um entrave para o reconhecimento no trabalho. Você fica meio que refém. Sua subjetividade é sequestrada por esse tipo de situação.

Acho que a questão de qualidade de vida não tem que ser impositiva. Se você cria algo que melhore a qualidade de vida do servidor, você não deve pensar em obrigá-lo a participar disso. Deve partir do servidor. Se você está proporcionando algo assim, tem que deixar o servidor, no seu tempo, decidir se deve utilizar ou não. Sem forçar.

Sem obrigar. Dar opção já é muito bom do que não ter opção. Agora forçar uma opção é pior ainda. É pior do que não ter.

A falta de comunicação prejudica a interação entre servidores e gestores, contribuindo, como St-Onge et al. (2005) assinalam, para que os gestores pratiquem mais controle e punição do que reconhecimento. Situação favorecida pelo vínculo de subordinação existente no serviço público, que permanece na contramão do reconhecimento (Orejuela, 2014). Apesar da controvérsia, o modelo de gestão que existe na instituição é aquele em que alguém manda e os demais obedecem. O servidor fica subordinado tanto às normas e aos protocolos da instituição, quanto ao controle e poder hierárquicos.

Sem ter poder para intervir no cenário de depreciações, sanções, imposições e ameaças de punição no exercício da profissão, o trabalhador sente-se impotente. O servidor tolera as modificações por se sentir ameaçado de responder a um processo administrativo disciplinar (PAD) e por ter medo de retaliações, como ser remanejado do setor de modo impositivo, receber uma pontuação baixa na avaliação de desempenho ou ser rejeitado pelos superiores e pares, o que corrobora os relatos de Dejourn (2012) a respeito do medo dos trabalhadores.

Dependendo do chefe, você tem avaliações boas ou avaliações ruins. A avaliação de desempenho, na maioria das vezes, é correta, mas tem muita coisa que não corresponde a nossa realidade no dia a dia. ... Um exemplo de um servidor que trabalhava maravilhosamente e trocou de chefia. A chefia não foi com a cara, fez avaliação e botou a pontuação dele lá embaixo.

Já vi colega ser destruído em uma avaliação porque não estava tendo entrega. Como é que eu faço entregas se aqui não tem computador que funciona? O pessoal não tem acesso à internet? Não sou liberado para ir pra casa para usar meu computador de casa

e fazer essa entrega. A avaliação tem muitos aspectos que precisam ser observados. A avaliação feita de forma individual pode prejudicar o servidor, mas de forma coletiva, você tem mais parâmetro para considerar.

Os resultados desse tópico ratificam os achados de Andrade (2011) que mostraram que os servidores do poder judiciário não percebiam acesso facilitado às chefias superiores e que esta distância entre a alta gestão e os trabalhadores restringia suas ações no que tange à participação nas tomadas de decisão. Situação semelhante foi estudada por Carmo (2014), em que a opinião dos servidores não era considerada na maioria dos processos de tomada de decisão, gerando insatisfação e problemas de relacionamento. Na pesquisa de Brito (2021), os bombeiros militares se sentiam desvalorizados quando não eram ouvidos ou respeitados em suas opiniões.

f) O Desafio do Reconhecimento no Teletrabalho.

O avanço das tecnologias de informação permitiu o deslocamento do trabalho para o contexto familiar, o que trouxe novos desafios para a prática do reconhecimento. Os profissionais do teletrabalho e do home-office são invisíveis e esquecidos por conta da virtualidade e da distância, fato que dificulta o reconhecimento no trabalho (Coneglian, 2020), já que impossibilita, muitas vezes, o chefe acompanhar o processo de trabalho. Orejuela (2014) comenta que a mediação tecnológica da internet impede a obtenção do reconhecimento, pois na medida em que os trabalhos são cada vez mais executados sem exigir a presença real do outro, o trabalhador fica sem uma testemunha que possa reconhecer seu esforço para cumprir o trabalho que lhe é exigido.

Apesar de o teletrabalho ter vindo para mostrar que as pessoas conseguem produzir tão bem ou mais estando afastada do local de trabalho, a perda do contato é algo que é

prejudicial na comunicação. Então é um momento muito diferente, muito único. Acho que o trabalho remoto dificultou e dificulta o reconhecimento.

Nessa questão de teletrabalho, foi muito respeitado a disponibilidade de cada um. No início do teletrabalho, a gente trabalhou muito, muitas horas. No celular mesmo, no *WhatsApp*, em vídeo. A gente trabalhava muito e eu acho até que rendeu mais do que ir lá porque a gente não perdia tempo com trânsito. E esse clima dentro da unidade sempre foi muito positivo.

A excessiva cobrança de metas também está no trabalho remoto, que está ocupando um lugar permanente no serviço público. Sua estrutura é desenvolvida nos moldes de exploração do trabalho por estabelecer metas que os servidores são obrigados a cumprir sob a ameaça de voltar ao presencial, caso não dê conta de alcançá-las. Muitas vezes, é comum o servidor trabalhar mais que o seu horário para cumprir as metas impostas. Nesse cenário, os servidores relataram as dificuldades de serem vistos pelas outras pessoas por não estarem presentes na organização como antes e interagirem mediante a tecnologia, o que interfere no reconhecimento que seria mais pelo resultado.

Estabeleceram-se metas mínimas de entregas para os servidores em teletrabalho. E não houve resistência nesse sentido. À medida que as pessoas estavam no conforto, no aconchego, na segurança do seu lar, elas se dispuseram. E antes disso, a gente tinha dificuldade de estabelecer meta de atendimento, de produtividade por servidores. Porque estavam aqui na hora deles, saíam na hora deles e aí quem atendia 100 ganhava o mesmo de quem atendia 10 ou 2. E com o teletrabalho, meio que as pessoas sentiram uma responsabilidade de dar um retorno, uma devolutiva, justamente por ter essa oportunidade de algo diferente. E como valorizaram isso, atenderam bem as expectativas. Eu diria, até por vezes, sobrecarregando.

O reconhecimento utilizado para a exploração do trabalho é percebido pela cobrança de entrega de mais resultados durante o trabalho remoto. “Quem entregou mais, quem entregou menos. Você percebe quem trabalhou mais, quem trabalhou menos, porque não tem outra forma de medir”. Os servidores concordam que a pessoa que está em teletrabalho é mais demandada: “No teletrabalho, a gente trabalha mais que o presencial. Tem as urgências, a gente que fica até altas horas”. Ou ainda: “No remoto, a execução não perdeu nada, fez foi melhorar porque no teletrabalho a gente não tem horário. Não sabe quando que o horário vai acabar”. “Quando eu ficava em casa, às vezes, o pessoal me demandava às 8 da noite, 9 da noite, fora do meu horário. Eu acho que deveria ter um critério. Definir logo a maneira de condução”.

Apesar dos empecilhos para o reconhecimento, o teletrabalho é desejado pela flexibilidade de horário. Quando bem regulamentado e aplicado ao serviço público, ele é considerado uma forma de valorizar o servidor, além de promover bem-estar e motivação. Ressalta-se, no entanto, que essa modalidade de trabalho não é a preferida de todos os servidores, pois uma parte ainda escolhe a convivência com os colegas no local de trabalho.

Considerações Finais

Com essa pesquisa, pretendeu-se analisar a prática de reconhecimento no contexto organizacional de um órgão público do Distrito Federal e suas repercussões, na percepção dos trabalhadores, sobre a qualidade de vida no trabalho. Almejou-se ainda descobrir o que está por trás da queixa da falta de reconhecimento que emerge no serviço público. Buscou-se discutir questões complexas e sensíveis que rodeiam esse tema, verificando-se que ainda há muito a ser explicitado e compreendido sobre o reconhecimento no contexto de trabalho.

Os resultados permitem afirmar que o modo como o trabalho está organizado no serviço público investigado e os aspectos que o compõem impactam diretamente no

reconhecimento dos servidores. Com base nas percepções dos servidores sobre a influência do reconhecimento no exercício de suas atividades laborais, pode-se reiterar que o reconhecimento tem impacto na produtividade, no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos servidores. Os resultados revelaram que a prática do reconhecimento, no serviço público estudado, ainda está distante da prática que promove bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

Muitas ações dos servidores são voluntárias, sejam elas parte de sua atribuição ou não, e o reconhecimento estimula esse envolvimento. Na visão dos participantes, a produtividade almejada pela instituição depende da participação, da colaboração, da cooperação e da vontade do servidor de contribuir para a instituição e para a sociedade. O reconhecimento transcende o fazer por obrigação, sendo o referencial para ser reconhecido o voluntariar-se a “fazer a mais”. Assim, quando o servidor faz o trabalho básico, que é sua obrigação, ele faz pelo salário; todavia, quando se voluntaria a fazer a mais é para obter reconhecimento. Contudo, o trabalho voluntário depende do “sentir-se reconhecido” e da vontade do servidor. Quando ele se sente reconhecido, oferece algo mais, realizando um serviço de excelência; caso contrário, cumpre apenas a obrigação. Nesse sentido, defende-se a tese de que a adesão dos servidores aos propósitos organizacionais de produtividade depende do reconhecimento, mas o sentir-se reconhecido é o determinante para que esse objetivo tenha êxito.

Observou-se que o construto “reconhecimento no trabalho” articula múltiplas dimensões, aspectos e níveis. Como o trabalho é exercido em diversos contextos e por indivíduos que trabalham de modo diferente, torna-se uma tarefa complexa conceituar o reconhecimento no trabalho. No contexto do serviço público, a noção de reconhecimento não se reduz à perspectiva de fortalecimento da identidade, da promoção de saúde e de autorrealização profissional, mas abarca as dimensões econômicas e materiais que são

solicitadas pelos trabalhadores. Dessa forma, a compreensão do que seja reconhecimento facilita a assimilação de sua importância para os servidores.

A representação do reconhecimento relaciona-se ao modo de ser, fazer e sentir dos servidores. O reconhecimento no trabalho é representado, sobretudo, por meio da percepção do sentir-se reconhecido, que abrange as concepções do que seja ser reconhecido pelo outro e simultaneamente perceber essa retribuição como resultante do seu saber-fazer. Presenciar o contentamento do outro pelo serviço prestado faz com que o servidor compreenda que o seu trabalho é útil e significativo, o que permite que se sinta reconhecido devido à qualidade e à eficiência de sua atuação e do dever cumprido, preservando a saúde mental. Para o servidor perceber o sentido do seu trabalho e sentir-se reconhecido, é importante conhecer a finalidade do seu fazer e para quem suas ações se direcionam.

A definição de reconhecimento engloba vários aspectos, podendo-se dizer que, no serviço público, o reconhecimento é o ato de identificar o valor, a importância e a utilidade do trabalho prestado pelo servidor à instituição e, conseqüentemente, à sociedade. É enaltecer o servidor pelas habilidades, competências, potencialidades e trabalho bem-feito. É considerar o servidor como ser humano e conceder condições adequadas de trabalho, de oportunidades de crescimento profissional e de um ambiente de trabalho saudável e promotor de bem-estar.

Tendo em vista os múltiplos aspectos que perpassam a dinâmica do reconhecimento, reconhecer é um ato desafiador, visto que as reações em relação a ele podem ser imprevisíveis e difíceis de serem detectadas. Ao averiguar se os servidores se sentiam contemplados pelas formas de reconhecimento existentes no contexto de trabalho, observou-se que ter o trabalho valorizado não é suficiente para sentir-se reconhecido. Constatou-se que, no caso estudado, muitos trabalhadores não são reconhecidos na devida proporção de seus méritos, de seus atributos, de sua competência, de suas necessidades e

desejos. Evidenciou-se que sentir-se reconhecido depende de critérios como merecimento, legitimidade, justiça e utilidade.

O interesse de ser reconhecido se deve aos benefícios que essa prática concede. Para os servidores, o reconhecimento é compreendido como um meio para se alcançar o sucesso na carreira profissional, preservar a saúde mental, obter bem-estar e ter a sensação de pertencimento à organização. Não obstante os servidores muito reconhecidos se sentem sobrecarregados e presos aos interesses institucionais, sem aproveitar, muitas vezes, as vantagens proporcionadas pelo reconhecimento, fato que denominam de *punição por competência*. Quando o reconhecimento é destinado ao trabalho feito e não ao servidor que o executou, dirigentes/gestores se apropriam do trabalho e do reconhecimento do servidor. O reconhecimento, mesmo sendo compartilhado na instituição, pertence ao profissional, que tem a posse e o domínio do saber-fazer e que, por conseguinte, merece o mérito.

O servidor deseja ser reconhecido pelo trabalho e como ser humano. Não ser reconhecido como ser humano é ser valorizado apenas pelos préstimos que se tem para a instituição, sem consideração pelas necessidades do trabalhador. Manter boas relações interpessoais propicia a obtenção do reconhecimento, que, às vezes, vem pela boa interação, independentemente do fazer. Em contrapartida, as relações conflituosas são um empecilho para as práticas de valorização dos servidores.

Os efeitos negativos do não reconhecimento no trabalho também são diversos: afeta o rendimento dos servidores, acarreta queda na produtividade, desestimula o servidor a investir no aperfeiçoamento profissional, interfere nas relações interpessoais, propicia o afastamento do trabalho, produz sentimentos negativos e desestabiliza a saúde mental. Para lidar com o não reconhecimento, os servidores utilizam estratégias de mediação.

Essa tese teve o intuito de contribuir para a literatura científica por realizar reflexões e análises sobre as diversas faces do reconhecimento no trabalho. Em termos práticos, essa

tese avança na literatura existente, por revelar fatores que estão subjacentes às queixas dos servidores da falta de reconhecimento. Contribui, de modo especial, para a EAA-QVT, fornecendo interpretações aprofundadas das experiências e de representações construídas por servidores sobre reconhecimento em um contexto organizacional específico. Além disso, os resultados alcançados por esse estudo veiculam potenciais implicações práticas para gestores e organizações ao contribuir com as seguintes evidências abaixo.

- 1) Destaca a complexidade de sentir-se reconhecido e de ser reconhecido pelo outro.
- 2) Ressalta a percepção de que não compensa ser muito reconhecido (sobrecarga e não conseguir sair do setor).
- 3) Nomeia os processos de difusão, desvio e desapropriação do reconhecimento.
- 4) Identifica os tipos de benefícios do reconhecimento.
- 5) Evidencia os efeitos nocivos da falta de reconhecimento.
- 6) Descreve a influência do reconhecimento na mudança de lotação.
- 7) Analisa a percepção de injustiça no reconhecimento institucional.
- 8) Discorre sobre os fatores organizacionais que favorecem ou desfavorecem o reconhecimento.
- 9) Elabora um conceito de reconhecimento no trabalho no serviço público.

Por se tratar de um estudo de caso, de natureza qualitativa, vieses podem ocorrer pela interpretação da pesquisadora. Destaca-se que o aspecto abrangente da pesquisa, em que se procurou oferecer uma visão panorâmica do contexto de trabalho, é uma limitação do estudo. Observa-se ainda que os dados coletados refletem somente as representações dos servidores entrevistados de uma instituição pública e que falta base estatística para generalização dos resultados do estudo. Outra limitação é não apresentar a frequência em que os fatos descritos

ocorrem nas situações de trabalho. Também não se levou em conta se o reconhecimento é diferente de acordo com o gênero, a raça e o tempo de trabalho (servidores antigos e novos). A questão de que cada categoria profissional tem suas formas peculiares de reconhecimento também limita a generalização das práticas de reconhecimento.

Pelo aprofundamento do assunto, essa pesquisa representa uma oportunidade de se expandir conhecimento acerca da temática proposta e de trazer à tona questões pertinentes para novas investigações acadêmicas. Dessa forma, uma constatação dessa pesquisa é que o reconhecimento é mais que uma necessidade de aprovação social, de *status*, de prestígio, de consideração e de apreciação. O reconhecimento representa uma garantia de se ter trabalho e um atestado de um trabalho bem-feito, que proporciona a oportunidade de se manter trabalhando ou de alcançar condições de trabalho mais satisfatórias. É a confirmação de que o sujeito é capaz de ter um desempenho diferencial e poder ter a possibilidade de que seu trabalho seja remunerado de modo mais justo.

O reconhecimento relaciona-se aos elementos que compõem o contexto de trabalho, sendo um componente central para a qualidade de vida no trabalho. As organizações devem adotar formas flexíveis e diversificadas de reconhecimento e ações concretas, como a implementação de uma política de reconhecimento específica para os servidores. Essa política também deve ser construída coletivamente com os trabalhadores e comunicada a todos os membros da organização, destacando e incentivando as práticas existentes. O programa de reconhecimento deve ser avaliado regularmente para assegurar a aplicação e a contribuição para o estabelecimento de um ambiente de trabalho estimulante, prevenindo os impactos negativos do não reconhecimento.

Esse estudo buscou explorar a compreensão sobre o reconhecimento no contexto de trabalho de servidores públicos. Espera-se que essa pesquisa possa trazer várias contribuições significativas para o reconhecimento do trabalhador e para a literatura acadêmica, em

especial, a EAA-QVT. Esse tema é articulado a várias áreas de conhecimento, o que facilita a abertura de novos caminhos de investigação sobre as práticas de reconhecimento e seus efeitos. Em razão disso, é preciso avançar no seu aprofundamento e explorá-lo associado a outros temas como liderança, gênero e suicídio, por exemplo.

Referências

- Albuquerque, V. (2011). *Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Albuquerque, V., Ferreira, M. C., Antloga, C., & Maia, M. (2015). Representações de qualidade de vida do trabalho em uma agência reguladora brasileira. *Revista Subjetividades, 15*(2), 286-300. <https://doi.org/10.5020/23590777.15.2.287-301>
- Andrade, P. P. (2011). *Sentimento de (in)justiça na Justiça: fatores (des)estruturantes de QVT sob a ótica dos servidores de um órgão do Poder Judiciário* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Andrade, P. P. (2016). *“É muito mais que entrar em campo e defender o time”: qualidade de vida no trabalho, bem-estar/mal-estar no trabalho e carreira de jogadores de futebol* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília].
- Araújo, J. N. G. (2011). Trabalho e reconhecimento em Hegel. In M. C. Ferreira, J. N. G. Araújo, C. P. Almeida & A. M. Mendes (org.), *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde* (pp. 41-59). Mackenzie.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barretto, R. M. (2018). *Sentir que meu trabalho pode impactar positivamente a vida dos cidadãos: práticas gerenciais e percepções de qualidade de vida no trabalho, bem-*

- estar e mal-estar no trabalho do gestor público federal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Baret, C., Kornig, C., & Recotillet, I. (2021). Applaudissements, remerciements, moyens de bien faire leur travail, qu'attendent les agents hospitaliers comme signes de reconnaissance? *Relations industrielles/Industrial Relations*, 76(2), 291-311. <https://doi.org/10.7202/1078508ar>
- Bayer, K. C. (2018). “*Amamos o que fazemos, mas precisamos de um tempo para nós mesmos!*” *Retrato da Qualidade de Vida no Trabalho dos Pilotos do Transporte Aéreo Público Regular de Passageiros no Brasil* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Bendassolli, P. F. (2012). Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Psicologia em Estudo*, 17(1), 37-46. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000100005>
- Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In P. F. Bendassolli, & L. A. P. Soboll, (Orgs.), *Clínicas do trabalho* (pp. 3-21). Atlas.
- Borges, E. A. (2018). *Qualidade de vida no trabalho e intenção de rotatividade: estudo com servidores de uma instituição pública de ensino superior* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Branquinho, N. G. S. (2010). *Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho em professores da rede pública de ensino de Unaí/MG* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance: une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 89(3), 3-18. <https://doi.org/10.3917/grhu.089.0003>

- Brillet, F., & Capdevielle, M. (2017). La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance, *Recherches en Sciences de Gestion*, 120(3), 143-166. <https://doi.org/10.3917/resg.120.0143>
- Brito, J. M. B. (2021). J. M. B. (2020). “Até onde o corpo aguenta somos humanos, depois disso somos bombeiros”: *Análise dos riscos psicossociais relacionados à organização e às condições do trabalho do bombeiro militar* [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Pará].
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30 (2) 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Brunoro, C. M., Montedo, U. B., Mascia, F. L., & Sznelwar, L. I. (2021). Qual é o sentido do trabalho? In D. Braatz., R. Rocha., & S. Gemma (Orgs) *Engenharia do trabalho: saúde, segurança, ergonomia e projeto*. Ex Libris Comunicação.
- Brusiqueuse, R. G., & Ferreira, M. C. (2012). Inovações tecnológicas e organizacionais em escritórios e os impactos na qualidade de vida no trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 1-16. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v15i1p1-16>
- Caillé, A. (2008). Reconhecimento e sociologia. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 23(66), 151-163. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092008000100010>
- Calegari Neto, O. (2018). *Céu, inferno e purgatório: bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em um órgão público federal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].

- Carmo, M. M. (2014). *Tribunal da cidadania?! Para quem?! Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Carrara, M. R. S. (2020). *O preço da beleza: prazer e sofrimento nos salões de beleza* [Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro].
- Castro, T. C. M., & Merlo, A. R. C. (2011). Reconhecimento e saúde mental na atividade de segurança pública. *Psico*, 42(4), 474-480.
- Clot, Y. (2010). *Trabalho e poder de agir*. Fabrefactum.
- Coelho, A. P. F., Beck, C. L. C., Fernandes, M. N. S., Machado, K. L., & Camponogara, S. (2016). Mulher-guerreira, mulher-homem: reconhecimento do trabalho e seus sentidos na percepção de mulheres recicladoras. *Enfermagem*, 25(2), 1-9.
<http://doi.org/10.1590/0104-07072016002350014>
- Coelho, E. F. (2014). “Uma farda sem um homem é só um pedaço de pano”: *Estudo de caso sobre autoeficácia e qualidade de vida no trabalho na Polícia Militar do Distrito Federal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Coneglian, T. N. M. (2020). *Construção identitária e processos de formação (inter) subjetiva de teletrabalhadores: um estudo sobre trabalhadores home-office* [Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Maringá].
- Dal Forno, C., & Macedo, M. K. (2019). Do protocolo aos desafios cotidianos: a experiência profissional de bombeiros militares. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39, e184306.
<https://doi.org/10.1590/1982-3703003184306>
- Daniel, J. B. (2012). “É-feito de coisas burocráticas”: *impactos da organização do trabalho na qualidade de vida no trabalho em um órgão público federal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].

- Dejours, C. (1992). *A Loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (1999). *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. Fundap: EAESP/FGV.
- Dejours, C. (1999a). *A banalização da injustiça social*. Editora FGV.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27-34. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- Dejours, C. (2007). Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In A. M. Mendes, S. C. C. Lima, & E. P. Facas, (orgs), *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*, (pp. 13-26). Editora Paralelo 15.
- Dejours, C. (2008). *Trabalho, tecnologia e organização. A avaliação do trabalho submetida à prova do real*. Cadernos de TTO, 2. Blucher.
- Dejours, C. (2012). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363-371. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000300002>
- Dejours, C. (2012a). *Trabalho vivo* (F. Soudant, trad.). Paralelo 15.
- Dejours, C. (2013). A sublimação entre sofrimento e prazer no trabalho. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33(2), 9-28.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2008). *O planejamento da pesquisa qualitativa: terias e abordagens*. Artmed.
- Dufresne, C., Deschênes, A. & Bastille, I. (2020). Exploration du concept de la reconnaissance au travail chez les répartiteurs d'urgence. *Ad machina*, (4), 39-54. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1242>
- El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64(4), 662-684. <https://doi.org/10.7202/038878ar>

- Facas, E. P. (2021). *Proart: Riscos psicossociais relacionados ao trabalho*. Editora Fi.
<https://doi.org/10.22350/9786559173686>
- Fall, A. (2011). Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés: lecas d'une entreprise touristique française. Présenté à XXII èmecongrès de l'AGRH, Marrakech.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709-731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail: validation d'une échelle de mesure dansle contexte desentreprises. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.07.001>
- Faria, J. H. (2013). Dissimulações discursivas, violência no trabalho e resistência coletiva. In A. R. C. Merlo, A. M. Mendes & R. D. Moraes. *O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia* (119-137). Juruá.
- Feitosa, L. R. C. (2010). *E se a orquestra desafinar? Contexto de produção e qualidade de vida no trabalho dos músicos da Orquestra Sinfônica de Teresina/PI* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Fernandes, L. C. (2013). *“Estamos o tempo todo enxugando gelo”: qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do Poder Judiciário* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Ferreira, M. C. (2008). Chegar feliz e sair feliz do trabalho: Aportes do reconhecimento no trabalho para uma ergonomia aplicada à qualidade de vida no trabalho. In A. M. Mendes, (Org.), *Trabalho e saúde*, (pp. 40-53). Juruá.

- Ferreira, M. C. (2008a). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(1), 83-99. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v11i1>
- Ferreira, M. C. (2010). Interfaces entre a psicodinâmica do trabalho, a sociologia clínica e a ergonomia da atividade: a face da ergonomia da atividade. In A. M. Mendes, A. R. C. Merlo, C. F. Morrone, & E. P. Facas, Orgs, *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*, (pp. 193-216). Juruá.
- Ferreira, M. C. A. (2011). A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, 11(1), 8-28. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v11i1p83-99>
- Ferreira, M. C. (2015). Qualidade de vida no trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva. *Laboreal*, XI(2), 28-35.
<https://doi.org/10.15667/laborealxi0215mcf>
- Ferreira, M.C. (2017). *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (3ª ed.). Paralelo 15.
- Ferreira, M. C., Ferreira, R. R., (2017). Avaliação dos participantes sobre o reconhecimento e o crescimento profissional no CNPQ. In M. C. Ferreira, R. R. Ferreira, I. M. Lima, T. G. Figueira, P. A. O. Morgantti (org.), *Qualidade de vida no trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ): diagnóstico, política e programa*, (pp. 75-84). Paralelo 15.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso de auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira*. LPA.
- Ferreira, M. C., & Santos, L. A. (2019). Reconhecimento no trabalho. Ações necessárias do MPT. In M. C. Ferreira, R. R. Ferreira, L. A. Santos, T. Paschoal, M. F. Fortes, & V. P. Corrêa, (Orgs). (2019). *Diagnóstico, política e programa de qualidade de vida no*

- trabalho (QVT): experiência comparada no Ministério Público do Trabalho (2015 e 2018)*, (pp. 137-146). Brasil Publishing.
- Feys, M., Anseel, F., & Wille, B. (2013). Responses to co-workers receiving recognition at work. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 492-510.
<https://doi.org/10.1108/JMP-08-2011-0025>.
- Figueira, T. G. (2014). *Bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília].
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer & G. Gaskell (2002), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (2a ed.). Vozes.
- Gernet, I. (2010). Psicodinâmica do reconhecimento. In A. M. Mendes, A. R. C. Merlo, C. F. Morrone & E. P. Facas, *Psicodinâmica e clínica do Trabalho. Temas, interfaces e casos brasileiros*, (pp. 61-76). Juruá.
- Giraldo, D. E. G., Congote, L. M. G., & Orejuela, J. J. (2020). Sentidos atribuídos a experiências de reconhecimento por pesquisadores de uma universidade pública colombiana. In *Subjetividad y trabajo*. J. J. R. Hernández; D. Lhuillier; J. N. G. Araujo; & A. Pujol. (Org.) (pp.103-112). l'Harmattan.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2011). Avaliação do trabalho e reconhecimento. In P. F. Bendassolli, & L. A. Soboll, (Orgs.), *Clínicas do trabalho*, (pp. 61-70). Atlas.
- Ghizoni, L. D. (2013). *Clínica psicodinâmica da cooperação na associação de catadores e catadoras de materiais recicláveis da região Centro-Norte de Palmas - TO (ASCAMPA)* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília].
- Gonçalves, J., Tolfo, S. R., & Schweitzer, L. (2018). O reconhecimento no trabalho de motoristas de transporte coletivo urbano. *Revista Relações Sociais*, 1(3), 483-497.
<https://doi.org/10.18540/revsv11iss3pp0483-0497>

- Guimarães, G. T. D., Paula, M. C. (2022). Análise de conteúdo a partir de Moraes: abordagem metodológica. In G. T. D. Guimarães. & M. C. Paula (Orgs). *Análise de conteúdo e análise de discurso: reflexões teórico-metodológicas em diferentes vertentes* (pp. 33-50). Alexa Cultural.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática de Ergonomia*. Edgar Blücher.
- Honneth, A. (2003). *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. Editora 34.
- Laval, C. (2011). La reconnaissance, une question de culture? *Gestion*, 36, 90-99. <https://doi.org/10.3917/riges.362.0090>
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Artmed.
- Lazzeri, C., & Caillé, A. (2004). La reconnaissance aujourd'hui: enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept, *Revue du MAUSS*, 23, 28-115. <https://doi.org/10.3917/rdm.023.0088>
- Lemos, S.M.S. (2017). *A qualidade de vida no trabalho (QVT) antes e depois: análise comparativa no poder judiciário brasileiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Linhares, A. R., & Siqueira, M. V. S. (2014). Um diálogo entre a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica no universo da modernidade líquida. *Geraiis: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 7(1), 106-118.
- Long, R.J., & Shields, J.L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145-1172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483840>

- Maia, M. (2014). *“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”*: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Martins, S. R. (2008). Tempo antes do adoecer: relações entre saúde e os processos psicodinâmicos do reconhecimento do trabalho. In A. M. Mendes (Org.), *Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão*, (pp. 69-88). Juruá.
- Martins, M., Mendes, A. M., Antloga, C. S., & Maia, M. (2017). A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de informática de terceirizados de uma instituição pública. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*. 15(3), 244-251.
<https://doi.org/10.5327/Z1679443520174916>
- Mattos, M. J. S. (2012). *Reconhecimento, identidade e trabalho sujo na PMDF* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Mattos, E. C., Merlo, A. R. C., & Andreazza, J. P. (2019). “Ou tu é zero ou tu é dez”, entre o sofrimento e o prazer: o caso dos gestores intermediários de um banco. *Revista Trabalho (En)Cena*. 4(1), 154-175. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P154>
- Mattos, C. B. M., & Schlindwein, V. L. Dal C. (2015). Excelência e produtividade: novos imperativos de gestão no serviço público. *Psicologia & Sociedade*, 27(2), 322-331.
<https://doi.org/10.1590/1807-03102015v27n2p322>
- Medeiros, L. F. R., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. *Revista Gestão Contemporânea*, 8(9), 9-34.
- Medeiros, L. F.R. (2016). Contribuições da ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho. *Trabalho Em(cena)*. 1(1), 143-156.
- Medeiros, S. N. (2012). *Clínica em psicodinâmica do trabalho com a unidade de operações aéreas do DETRAN: o prazer de voar e a arte de se manter vivo* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].

- Mélou, A. C. S. A., Oliveira, P. T. R. O., Alvarenga, E. C., & Lima, M. L. C. (2021). Uma análise da psicodinâmica do trabalho de operadora de caixa de supermercado. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 24(2), 235-248. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v24i2p235-248>
- Merino, D. M., & Privado, J. (2015). Does employee recognition affect positive psychological functioning and well-being? *The Spanish Journal of Psychology*, 18, E64. <https://doi.org/10.1017/sjp.2015.67>
- Minayo, M. C. S. (2008). O desafio da pesquisa social. In M. C. S. Minayo, S. F. Deslandes & S. F. D. Gomes, *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. Vozes.
- Molinier, P. (2013). *O trabalho e a psique. Uma introdução à psicodinâmica do trabalho*. Paralelo 15.
- Montani, F., Boudrias, J. S., & Pigeon, M. (2017). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 356-384. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153>
- Moraes, R. D. (2010). Sofrimento no trabalho com automação: estudo no Polo Industrial de Manaus. In A. M. Mendes, A. R. C. Merlo, C. F. Morrone, & E. P. Facas, *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros* (pp. 315-333). Juruá.
- Ndinga, M.N. E. (2020). Les attentes de reconnaissance dans l'administration publique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3), 686-709.
- Nogueira, S.T.O., & Brasil, K.T.R. (2013). O lugar do reconhecimento no trabalho docente. *Revistas Existus*, 3(2), 93-107.
- Orejuela, J. J. (2014). *O mal-estar subjetivo derivado da fragmentação do trabalho* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo].

- Silva, C. O., & Ramminger, T. (2014). O trabalho como operador de saúde. *Ciência & saúde coletiva*, 19(12), 4751-4758. <https://doi.org/10.1590/1413-812320141912.15212013>
- Pacheco, V. A. (2011). *Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Pacheco, V. A. (2016). *Qualidade de vida no trabalho (QVT), bem-estar / mal-estar no trabalho e reconversão tecnológica: representações de trabalhadores em empresa pública brasileira* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília].
- Pacheco, V. A., & Ferreira, M. C. (2020). Mal-estar e bem-estar no trabalho: representações de trabalhadores de empresa pública brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36, e365. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3651>
- Pádua, L.S. (2019). *“A gente faz uma medicina de guerra!”: custo humano, bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em uma unidade de pronto atendimento* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Peixoto, C. R., & Amazarray, M. R. (2022). “Sou a voz do juiz na rua”: vivências de prazer e sofrimento no trabalho de oficiais de justiça do Rio Grande do Sul. *Revista Trabalho (En)Cena*, 7, e022003-e0220003. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022003>
- Picque-Kiraly, C., & Ottmann, J. Y. (2019). Organiser la reconnaissance des chercheurs dans les organisations et au-delà de leurs frontières. *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 74(2), 266-292. <https://doi.org/10.7202/1062084ar>
- Piolti, E. (2011). Sofrimento e reconhecimento: o papel do trabalho na constituição da identidade. *Revista USP*, 88, 172-182. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i88p172-182>

- Ramalho, I. M. (2017). *Absenteísmo-doença, custo humano do trabalho e custo econômico: a promoção da qualidade de vida no trabalho em questão no setor público* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Ratinaud, P. (2009). *IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* [Computer software].
- Reos, J. M., & Merlo, A. R. C. (2022). Não precisava ser assim: a configuração do assédio moral nas relações de trabalho no contexto de uma instituição judiciária do sul do Brasil. *Trabalho (En)Cena*, 7, e022001. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022001>
- Roche, A. (2015). Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présentsausein des organisations. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 17(3), 20-44. <https://doi.org/10.3917/rimhe.017.0020>
- Roche, A. (2018). Reconnaissance au travail VS mépris et déni: reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés. *Management & sciences sociales*, 24(24), 81-94. <https://doi.org/10.3917/mss.024.0081>
- Ruza, F. M. (2017). *Trabalho e subjetividade do professor da pós-graduação da UNESP: o sentido do trabalho e as relações entre sofrimento e prazer* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de São Carlos].
- Sampaio, R. C., & Lycalião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Enap.
- Santos, L. A. (2014). “Quando chega domingo, fico triste de ter que trabalhar na segunda”: a qualidade de vida no trabalho em questão no serviço público federal [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília].
- Santos, L. A., & Ferreira, M. C. (2014). Bem-estar no trabalho: percepção dos trabalhadores de uma universidade pública. *Laborativa*, 3(1), 1-18.

- Seligmann-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono se si mesmo*. Cortez.
- Silva, A. Q., & Calegari Neto, O. (2017). Perfil epidemiológico e intenção de sair. In M. C. Ferreira, R. R. Ferreira, I. M. Lima, T. G. Figueira & P. A. O. Morgantti (Orgs), *Qualidade de vida no trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ): diagnóstico, política e programa* (103-109). Paralelo 15.
- Silva, E. P., & Ruza. F. M. (2018). A malversação do reconhecimento no trabalho docente precarizado e intensificado. *Revista Trabalho (En)Cena*, 3(2), 03-16. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V3N2P03>
- Siqueira, M. V. (2007) – As artimanhas da gestão na realidade atual das organizações. In A. M. Mendes, S. C. C. Lima, & E. P. Facas, (orgs), *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*, (pp. 133-142). Paralelo 15.
- Souza, J. W. (2017). “É poder contribuir, fazer a diferença e ser respeitado nas minhas limitações”. *Qualidade de vida no trabalho de servidores públicos com deficiência em questão* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Souza, C. R. A., Carreiro, T. C. O. C. (2019). Trabalho e reconhecimento entre técnica, política e afetividade. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 19(1), 50-70. <https://doi.org/10.12957/epp.2019.43006>
- Souza, J. W., & Ferreira, M. C. (2019). Avaliação do contexto laboral e a qualidade de vida no trabalho de servidores públicos com deficiência. *Trabalho (En)Cena*, 4(1), 176–198. doi: <https://doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P176>
- Souza, C. P., Araújo, A. J. S., & Zambroni-de-Souza, P. C. (2019). "Aqui tem que ter atividade mesmo, nesse trabalho tem que ser ligado": Riscos, implicações e estratégias de defesa para a saúde de coletores de lixo domiciliar. *Revista Psicologia:*

Organizações e Trabalho, 19(1), 555-563.

<https://doi.org/10.17652/rpot/2019.1.15307>

St-Onge, S., Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail, *Revue internationale de gestion*, 30(2), 89-101. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0089>

Sznelwar, L. I. (2015). *Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho*. Edgar Blücher.

Traesel, E. S., & Merlo, A. R. C. (2009). A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de enfermagem. *Psico PUCRS*, 40(1), 102-109.

Traesel, E. S., & Merlo, A. R. C. (2014). "Somos sobreviventes": vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17(2), 224-238. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v17i2p224-238>

Valls-Salles, I. (2023). *Vivências de bem-estar, mal-estar e saúde mental no trabalho em um órgão de segurança pública brasileiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (4ª. ed). Porto Alegre: Bookman.