
Artigo de Pesquisa

Reconhecimento no Serviço Público: O Papel Preponderante dos Gestores

Solene Nobre de Medeiros¹, Cintia Miziara Jreige², Kelma Jaqueline Soares³

¹ <https://orcid.org/0000-0001-9165-2765/> Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

² <https://orcid.org/0000-0002-8751-675X/> Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

³ <https://orcid.org/0000-0002-0233-4720/> Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

Resumo

Este estudo de caso, de caráter qualitativo, objetiva analisar o reconhecimento emitido pelos gestores no serviço público. Para isso, contou-se com uma amostra de 35 servidores de um órgão público distrital, que participaram de entrevistas individuais semiestruturadas. A análise de conteúdo permitiu a categorização dos dados e facilitou a discussão com o referencial teórico. Os resultados evidenciaram que os gestores favorecem o reconhecimento quando são capazes de demonstrar o quanto as contribuições dos trabalhadores são imprescindíveis para a organização do trabalho. No entanto, há obstáculos na atuação dos gestores que comprometem a eficácia das políticas de reconhecimento no trabalho. Dessa forma, destaca-se a importância de as organizações promoverem práticas de reconhecimento pelo impacto que elas têm no bem-estar dos trabalhadores e pelas vantagens que proporcionam às instituições.

Palavras-chave: Reconhecimento, Trabalho, Gestores, Servidor público.

Recognition in the Public Service: the Preponderant Role of Managers

Abstract

This qualitative case study aims to analyze the recognition given by managers in the public service. For that, it was obtained a sample of 35 employees from a district public agency, that were interviewed individually using semi-structured interviews. Content analysis allowed the data to be categorized and facilitated the discussion with the theoretical framework. The results showed that managers favor recognition when they are capable of demonstrating how crucial workers' contributions are to the work organization. However, there are obstacles in managers' actions that compromise the effectiveness of recognition policies in the workplace. Thus, it's importante for organizations to promote recognition practices due to their impact on the well-being of workers and for the advantages they provide to institutions.

Keywords: Recognition, Labour, Managers, Public servant.

Submissão: 09/08/2023

Aceite: 18/11/2023

Editora responsável pela avaliação:

Prof.ª Dr.ª Liliam Deisy Ghizoni.

Editora de Leiaute: Dr.ª Beatriz Albarello.

Como citar esse artigo: Medeiros, S. N., Jreige, C. M. & Soares, K. J. (2024). Reconhecimento no Serviço Público: o Papel Preponderante dos Gestores. *Trabalho (En)Cena*, 9 (Contínuo), e-024001, 1-22. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e024001>

O reconhecimento no trabalho é um tema presente nas organizações públicas e privadas (Ferreira, 2008). Mas, apesar da estreita relação entre gestão organizacional e reconhecimento, ainda há um distanciamento entre a necessidade de reconhecimento dos trabalhadores e as práticas de gestão desenvolvidas no ambiente de trabalho (Brun & Dugas, 2005; Laval, 2011; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019; St-Onge et al., 2005).

Esse cenário evidencia a necessidade de ampliação e aprofundamento dos estudos sobre o reconhecimento dos trabalhadores e as práticas de gestão, considerando que seus resultados possam contribuir para o avanço nas práticas de reconhecimento e promoção de bem-estar nas organizações. Nessa perspectiva, este artigo tem como objetivo analisar o reconhecimento emitido pelos gestores no contexto do serviço público brasileiro, no Distrito Federal.

Brun e Dugas (2005, 2008) ressaltam que o reconhecimento no trabalho corresponde à demonstração de que as pessoas, os processos de trabalho e as conquistas são valorizados no contexto laboral. Dessa forma, o reconhecimento é definido pelos autores como uma reação construtiva que se expressa nas relações de trabalho. É também um julgamento feito sobre a contribuição de uma pessoa, refletindo não apenas o desempenho no trabalho, mas também a dedicação e o engajamento pessoal. Consiste ainda na avaliação dos resultados produzidos pelos trabalhadores.

Devido aos benefícios do reconhecimento no trabalho, os gerentes têm investido em programas de reconhecimento como instrumentos motivacionais (Montani et al., 2017). Entretanto, a eficácia das práticas de reconhecimento depende do apoio e do comprometimento dos líderes das organizações (Fall, 2015; Laval, 2011; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019), que devem apreciar e valorizar os esforços dos trabalhadores e não apenas o desempenho bem-sucedido (Brun & Dugas, 2008). O reconhecimento gerencial tem, portanto, o potencial de mobilizar o envolvimento do trabalhador com a instituição, tornando-os mais criativos, engajados, flexíveis e cooperativos (St-Onge et al., 2005).

Pesquisas mostram que o reconhecimento atribuído pelos gestores é o mais impactante na motivação dos trabalhadores, que têm expectativas de serem reconhecidos por seus superiores hierárquicos (Brun & Dugas, 2005; Fall, 2014; Laval, 2011; Montani et al., 2017). Ferreira (2017) verificou que os trabalhadores esperam que os chefes: estejam abertos à comunicação; tenham interesse não apenas pela qualidade dos trabalhos desenvolvidos, mas também pelo bem-estar de suas equipes; criem condições para a participação e incentivem o bom desempenho; valorizem os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados; estimulem a criatividade e a autonomia na execução das tarefas; demonstrem respeito e

interesse pela equipe de trabalho, além de possibilitarem o desenvolvimento pessoal e coletivo com base na cooperação.

St-Onge et al. (2005) ressaltam que a gestão baseada no reconhecimento possibilita que os profissionais se sintam valorizados. Para esse intuito, conforme Ndinga (2020), os gestores esperam a contrapartida dos trabalhadores como: ter presença regular no local de trabalho (assiduidade); começar a trabalhar na hora indicada e respeitar o horário de trabalho (pontualidade); ser útil no trabalho, fazer um trabalho de qualidade, ter iniciativa e competência para o cargo (desempenho individual); desenvolver boas relações sociais, respeito pela hierarquia e pelos colegas (traço de personalidade).

Merino e Privado (2015) destacam a importância de se promover políticas de reconhecimento dos trabalhadores nas organizações pelo impacto que têm, não só no bem-estar, mas também para a saúde mental dos trabalhadores. No entanto, as contradições existentes nas organizações do trabalho e as transformações nos modos de organizar o trabalho têm repercutido na forma de os trabalhadores desenvolverem suas atividades e conseqüentemente na concessão de reconhecimento (Laval, 2011).

Referencial Teórico

A Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), proposta por Ferreira (2017), é o referencial teórico que norteia esse estudo. Para essa abordagem, o reconhecimento é vivenciado de forma diferente para cada servidor, levando-se em consideração as expectativas do indivíduo, o estilo de gestão, as relações profissionais e os imprevistos para a realização das tarefas. Pesquisas com essa abordagem revelaram uma situação de alerta em relação às queixas sobre a falta de reconhecimento no trabalho, o que aponta a necessidade de ações gerenciais para modificar esse quadro (Albuquerque et al., 2015; Andrade, 2011; Bayer, 2018; Carmo, 2014; Figueira, 2014; Pacheco, 2016).

A EAA_QVT vê o reconhecimento como a percepção que se manifesta 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 (Ferreira, 2008). Assim, o reconhecimento está atrelado à valorização do trabalho realizado, em especial, pelo gestor imediato, mas não se resume a isso. Relaciona-se também com as percepções dos trabalhadores sobre as vivências de bem-estar no trabalho.

A EAA_QVT aborda o reconhecimento como manifestação de respeito às características, aos limites e às capacidades individuais, considerando a singularidade de cada indivíduo, os produtos por ele gerados, seu saber-fazer e empenho para realizar com sucesso uma tarefa (Ferreira, 2017). Dessa forma, o reconhecimento 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. Logo, 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 (Ferreira, 2008).

Falhas dos Gestores em Aplicar Práticas de Reconhecimento

As atuais formas de organização do trabalho têm ameaçado a construção de coletivos de trabalhos e fragilizado a dinâmica do reconhecimento (Brun & Dugas, 2005). Muitas práticas de gestão não favorecem o reconhecimento por considerarem apenas os resultados ou gerarem competição entre os trabalhadores (Ferreira, 2008; Traesel & Merlo, 2014). A negligência dos gestores sobre a importância do reconhecimento impacta negativamente no ambiente de trabalho e acaba prejudicando o crescimento profissional (Ferreira, 2008).

Os gestores não estão muito cientes dos efeitos positivos do reconhecimento e tendem a associá-lo a muitas desvantagens e riscos (Laval, 2011). Acrescenta-se a isso: a incapacidade ou o desinteresse dos gestores em fornecer formas adequadas de reconhecimento (Ferreira, 2017; Traesel & Merlo, 2014); a resistência (Dejours, 2012); a não consideração das necessidades dos trabalhadores de reconhecimento (Brun & Dugas, 2008) e o despreparo profissional da chefia para lidar com a temática do reconhecimento devido à falta de investimento da própria organização (Ferreira, 2008). Além disso, pesquisas revelam que alguns gestores veem o trabalho realizado como obrigação, responsabilidade e dever do trabalhador (Bayer, 2018; Figueira, 2014; Mattos et al., 2019). Dessa forma, os trabalhadores não recebem elogios por cumprirem seu trabalho e serem bem-sucedidos, mas são cobrados e criticados, caso não o cumpram (Mattos et al., 2019).

Orejuela (2014) assinala 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. Nesse contexto, Brun e Dugas (2005) e Laval (2011) citaram alguns aspectos que comprometem a prática de reconhecimento em relação aos gestores: 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 inexistência de tempo para reconhecer os trabalhadores e não ter interesse no reconhecimento (Brun & Duas, 2005); 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 lidar com as pessoas (comunicação interpessoal) e o desejo de ser justo que impede de reconhecer o trabalho (Laval, 2011).

Método

Este estudo teve como ponto de partida o resultado da primeira etapa da pesquisa realizada anteriormente na instituição pesquisada, que a solicitou e a contratou visando à elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho. Utilizou-se o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), (Ferreira, 2017), que foi respondido por 1.054 servidores. Observaram-se que os resultados do fator reconhecimento e crescimento profissional, obtidos por meio desse instrumento, mostraram o reconhecimento no trabalho situado na faixa de transição, que separa a faixa de risco de adoecimento da faixa de promoção de saúde. Esse estado de alerta, portanto, motivou a segunda etapa com o intuito de verificar o que estava acontecendo, no contexto de trabalho, de maneira a desfavorecer a prática do reconhecimento.

Quanto ao delineamento, essa pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, que é adequado quando se pretende relacionar vários aspectos de um mesmo fenômeno, investigando em profundidade suas relações (Yin, 2010). Dessa forma, pretende-se conhecer as representações dos trabalhadores a respeito do reconhecimento emitido pelos gestores em diversos níveis hierárquicos do órgão pesquisado.

A amostra foi constituída de 20 servidores (14 mulheres e 6 homens) e 15 gestores (8 mulheres e 7 homens) de um órgão público distrital que aceitaram participar voluntariamente de entrevistas individuais semiestruturadas. Esse número de participantes seguiu o critério de saturação do conteúdo investigado (Gaskell, 2008). O critério de inclusão foi trabalhar na instituição, independente do vínculo empregatício e da posição hierárquica assumida. Assim, 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 e não estivessem cedidos para outros órgãos (critério de exclusão).

Seguiram-se rigorosamente os preceitos éticos na condução do estudo, garantindo-se a livre participação e assegurando a confidencialidade no tratamento dos dados e divulgação dos resultados. Ressalta-se, que essa pesquisa não demanda a exigência de submissão ao comitê de ética da instituição, por se tratar de uma pesquisa autorizada e solicitada pela instituição. No entanto, no início das entrevistas, foi apresentado aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que devido à época de pandemia da Covid, no lugar da assinatura do participante, optou-se por gravar o consentimento.

As entrevistas semiestruturadas individuais foram o instrumento utilizado neste estudo. Para Gaskell (2008), 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 determinado fenômeno.

A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de questões norteadoras com base na literatura sobre o tema e aconteceu no período de 29 de junho a 22 de julho de 2021. Das 35 entrevistas, 10 transcorreram na modalidade presencial, no local de trabalho dos participantes, e 25 foram remotas, por videoconferência, mediante a plataforma Microsoft Teams, no horário de disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos, foram gravadas em áudio e em vídeo, sendo na sequência transcritas integralmente.

O procedimento de tratamento dos dados ocorreu com base na técnica de análise de conteúdo categorial temática (Bardin, 1977) que consiste no desmembramento do texto em categorias a partir da investigação dos temas dos discursos. A análise temática permitiu destacar as ideias relevantes surgidas durante as entrevistas. Seguiram-se diversas etapas: preparação dos dados, agrupamento dos dados, categorização, interpretação e discussão.

Inicialmente, procurou-se elaborar o texto por meio de leituras minuciosas das transcrições das entrevistas e eliminou-se o conteúdo que não tinha relação com o tema. No agrupamento dos dados, observou-se a distribuição do material coletado para que os trechos não pertencessem a mais de uma categoria, se estavam de acordo com o tema e se eram significativos para a pesquisa. Além disso, visto não ser objetivo de um estudo qualitativo fazer generalizações, buscou-se privilegiar ocorrências regulares e aspectos específicos, a fim de contemplar os diversos elementos significativos singulares dos entrevistados, conforme recomenda Bardin (1977).

Após diversos ajustes para adequar os aspectos do reconhecimento que se relacionam ou se complementam, os dados foram agrupados em 03 categorias. Ressalta-se que 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. Após isso, fez-se a interpretação e discussão dos dados categorizados, que se basearam na representação que os servidores atribuíam às suas experiências de reconhecimento no trabalho e no referencial teórico.

Resultados e Discussão

Para alcançar o objetivo da pesquisa, a análise das entrevistas resultou em três categorias temáticas, que receberam as seguintes denominações: 1) A ocupação do cargo comissionado como critério de reconhecimento; 2) Estrutura hierárquica e reconhecimento no trabalho e 3) Aspectos que desfavorecem o reconhecimento emitido pelos gestores.

A Ocupação do Cargo Comissionado como Critério de Reconhecimento

O reconhecimento é considerado crucial para se alcançar o sucesso e a realização na carreira profissional. Para além de ser uma ferramenta de gestão para reforçar comportamentos organizacionais desejáveis (St-Onge et al., 2005), o reconhecimento torna o servidor consciente do seu valor como profissional, potencializa aspectos relacionados ao trabalho, atua na preservação da saúde e do bem-estar, sendo ainda considerado uma oportunidade de crescimento 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”.

O servidor faz um investimento voluntário visando ser reconhecido, pois se pressupõe que o reconhecimento venha “de alguma coisa a mais que você acrescenta”. Percebe-se, então, que quando o servidor faz o trabalho básico, que é sua obrigação, ele faz pelo salário; no entanto, quando faz a mais, é pelo reconhecimento. “Você faz para lá na frente ser reconhecido pelo trabalho que desenvolveu”, “quer produzir mais para ser reconhecido”. Portanto, o reconhecimento, no serviço público distrital, está atrelado ao “fazer a mais”. Os participantes também descrevem o reconhecimento como uma relação de troca recíproca em que chefes e servidores são beneficiados.

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.

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.

Conforme visto na literatura (Albuquerque et al., 2015; Mattos et al., 2019; Picque-Kiraly & Ottmann, 2019), os servidores percebem que, no serviço público, “as pessoas enxergam ocupar um cargo como um critério visível de reconhecimento”. Compreende-se que 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”.

Pacheco (2016) ressalta que quem ocupa um cargo comissionado percebe o reconhecimento de forma mais positiva do que quem não é gestor. 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”. Ser gestor também é uma forma de ter visibilidade: “Depois que eu ganhei um cargo, todo mundo com quem eu trabalho me conhece. Eu sou vista. Eu recebo muitos elogios”.

Embora o servidor almeje o cargo comissionado, o estudo de Albuquerque et al. (2015) identificou que a maioria dos cargos comissionados é ocupado por indicação política. Carmo (2014) afirma que há muito apadrinhamento e protecionismo na designação de trabalhadores sem vínculo com a administração pública. Essa influência política é vista pelos servidores como a “mácula” no serviço público, uma vez que acaba diminuindo a expectativa do servidor de receber esse 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”.

Realmente, eu sinto a falta da valorização do servidor de carreira, que 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. Se 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.

Assumir um cargo comissionado, no contexto do serviço público estudado, é visto como a única forma de se ascender financeiramente. Quanto maior o cargo em comissão que se tem, tecnicamente maior o reconhecimento. “Quanto maior a importância do cargo, mais significativa se torna a gratificação em relação ao que se ganha regularmente.” Dessa forma, a vertente política acaba estimulando a disputa por cargo comissionado entre efetivos e não efetivos. O servidor de carreira, que se julga digno de assumir uma chefia, sente-se desvalorizado e injustiçado por não haver uma análise imparcial e técnica para a concessão de cargos e funções.

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.

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.

Outra situação desconfortável mencionada pelos entrevistados é quando o cargo comissionado é preenchido por pessoas sem competência e qualificação técnica para exercê-lo. “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”.

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. O problema do despreparo gerencial está em conformidade com os resultados dos estudos de Andrade (2011), Carmo (2014), Traesel e Merlo (2014). Além disso, quando o gestor é de fora, ele não conhece os servidores e o funcionamento da instituição.

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.

O cargo comissionado, por ser uma nomeação de confiança, é temporário, de livre exoneração e não há prazo de permanência na função, pois a gestão pode ser interrompida a qualquer momento. Devido a essa instabilidade da posição ocupada, por não se saber a duração do mandato, assumir uma chefia pode ser muito complicado. Além da insegurança e do medo de perder a vaga conquistada, percebe-se a preocupação dos gestores com o retorno às funções anteriores: “quando eu não for mais gestor, não quero voltar malquisto pelos meus pares ao cargo que exerço efetivamente”.

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 pode ser tirado sem nem saber que colocaram outra pessoa, sem nenhum aviso prévio, sem nenhuma comunicação.

Estrutura Hierárquica e Reconhecimento no Trabalho

As decisões tomadas por gerentes e membros das organizações geram impacto sobre os trabalhadores (Brun & Dugas, 2005; Montani et al., 2017). A formalidade estrutural hierárquica afeta a prática do reconhecimento ao propiciar a distância social entre a alta hierarquia e os servidores. 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 falta de comunicação, assim como a percepção de injustiça no reconhecimento institucional.

No contexto do serviço público estudado, percebe-se a oportunidade desigual de se receber reconhecimento (Carmo, 2014; Medeiros, 2016; Pacheco, 2016). O distanciamento existente entre as chefias superiores e o servidor da ponta prejudica o reconhecimento. Os servidores que estão numa posição mais estratégica acabam sendo valorizados em detrimento daqueles que ocupam os cargos mais “na ponta”, que são menos reconhecidos pela 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.

Os gestores superiores deveriam ficar mais próximos dos servidores para conhecerem as atividades, saberem o que se passa no setor, como está funcionando e quais são as deficiências. Situação encontrada na pesquisa de Andrade (2011) em 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.

Eu vejo que, muitas vezes, quem está numa esfera muito superior 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.

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. 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.

No serviço público distrital, além de os servidores não terem acesso aos superiores hierárquicos, 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 imediatos para repassar as informações para os superiores hierárquicos.

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.

O reconhecimento é associado às habilidades de comunicação interpessoal (ser ouvido, poder questionar, receber informações corretas, receber *feedback*) por vários autores (Brun & Dugas, 2005; Carmo, 2014; Ferreira, 2008). Entretanto, a centralização das decisões nos níveis hierárquicos superiores é um fator inibidor do reconhecimento por não permitir a participação dos servidores em assuntos sobre as atividades que desempenham. Como as decisões vêm de cima para baixo, o servidor não tem oportunidade de apresentar sugestões e, quando consegue participar de uma reunião, sofre pressão para aceitar o que é imposto pela instituição.

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.

Os resultados ratificaram os achados de Andrade (2011) que mostraram que os servidores 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 relatada 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.

Observa-se, ainda, a existência de alinhamento entre reconhecimento institucional, percepção de justiça e equidade (Orejuela, 2014). O sentimento de injustiça ocorre porque, no serviço público, a indicação do servidor ao prêmio institucional depende do ponto de vista do gestor. “É do jeito que o superior pensa”. “A gente pede para cada chefia eleger um servidor para ser homenageado como forma de reconhecimento do trabalho”. Além disso, alguns gestores são mais flexíveis e outros são mais exigentes para reconhecer o servidor pelo seu trabalho.

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.

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. 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.

Esse processo de reconhecimento institucional, assentado na opinião dos gestores, não é transparente e nem todos percebem como funciona, o que agrava a sensação de injustiça. St-Onge et al. (2005) ressaltam que os gestores devem ser capazes de justificar a concessão diferenciada de recompensas e que os critérios da escolha devem ser transparentes, para promover a percepção de justiça, uma vez que apenas algumas pessoas serão contempladas com o reconhecimento institucional.

Na instituição da pesquisa, os servidores sentem a necessidade de critérios claros, objetivos e transparentes que orientem a seleção dos candidatos ao prêmio institucional. Isso permitiria que os trabalhadores estabelecessem parâmetros sobre o valor de suas qualificações e contribuições para terem expectativas de reconhecimento. O julgamento pessoal por parte das chefias, também citado por Traesel e Merlo (2014), é uma variável polêmica porque pode fugir da situação de trabalho e contribuir para a percepção de injustiça no reconhecimento institucional. “É muito raro a gente ver um servidor que realmente é excelente no que faz ser condecorado com honra ao mérito”.

O exemplo é quando se dá aquela medalha de honra e o servidor pergunta: quem é esse Lúcio desconhecido, de quem 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 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 pessoalidade. ... 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.

Diante das escolhas consideradas injustas, surge 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 são: 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 forma 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.

Destaca-se que os servidores consideram a falta de reconhecimento como “a grande praga no serviço público”. Quando a pessoa se esforça para fazer um trabalho diferenciado e não é reconhecida, acaba desanimando. O servidor pensa que não adianta produzir muito: “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”. “Quando o servidor está desestimulado não produz, produz pouco ou ele só produz aquilo que é demandado”.

Aspectos que desfavorecem o Reconhecimento Emitido pelos Gestores

No contexto organizacional, perpassa 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 que precisam realizar. O servidor é sempre cobrado a fazer mais que o básico, a fazer a diferença, a participar mais, pois se acredita que ele pode “dar mais”, “entregar mais” e ter um elevado nível de desempenho “acima do esperado”. Essa cobrança, nem sempre explícita, de desempenho superior, de resultado excepcional e de investimento total no trabalho acaba interferindo no reconhecimento.

No contexto do serviço público estudado, a influência da cultura do alto desempenho desfavorece a prática de reconhecimento. Acrescentam-se ainda outros aspectos que atrapalham a valorização dos servidores pelos gestores como: o despreparo para reconhecer o outro; o pensamento de que o servidor já recebe remuneração para trabalhar; os conflitos com a equipe ou o não investimento nas relações interpessoais; o discurso depreciativo dos servidores públicos e o não reconhecimento visando defender interesses pessoais.

Os gestores, de forma geral, não são orientados sobre como atribuir o reconhecimento e, muitas vezes, acabam se abstendo de transmiti-lo (Brun & Dugas, 2008; Laval, 2011; Ferreira, 2008). A dificuldade em reconhecer o outro leva as pessoas a recorrerem a critérios subjetivos como se o trabalho realizado agrada ou não ao mandante. Outro aspecto citado pelos participantes refere-se ao chefe não gostar do servidor e, por isso, não reconhecê-lo. Como disse um participante: “é complicado para o gestor fazer esse reconhecimento de alguém que ele não gosta, mas que trabalha muito”. “As pessoas, no fundo, não sabem como é que se faz esse reconhecimento. Não sabem nem comentar isso, o que é valorado pela instituição e o que não é”.

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 lado pessoal também não pode ir para o reconhecimento. A gente tem que se manter na área profissional.

O gestor não reconhece o servidor porque considera que ele recebe remuneração para trabalhar. Em consonância com os estudos de Bayer (2018), Figueira (2014) e Mattos et al. (2019), o gestor se recusa a reconhecer o profissional por achar que é obrigação dele realizar um trabalho bem-feito e só percebe o que não é realizado ou quem não colaborou. Se o gestor julga que é obrigação do servidor prestar um trabalho de qualidade, não irá constatar a contribuição do profissional para a organização.

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.

Conforme apontado por Brun e Dugas (2005) e Laval (2011), não ter tempo para conhecer o servidor interfere no reconhecimento. Há chefe que é mais focado no trabalho do que no relacionamento com a equipe ou não investe nas relações interpessoais. Também há chefe que, devido à sobrecarga de trabalho, não tem predisposição para lidar com a diversidade, com as diferenças individuais, com a autonomia e com a promoção de um ambiente harmonioso e favorável ao reconhecimento.

O gestor não tem condições de olhar, de parar e de enxergar o ambiente dele, a unidade que ele está gerindo. 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.

Segundo St-Onge et al. (2005), os gestores praticam mais controle e punição do que reconhecimento. O servidor fica subordinado tanto às normas da instituição, quanto ao controle e poder hierárquicos. O trabalhador sente-se vulnerável e impotente diante da depreciação, de sanções, de imposições e de ameaças de punição no exercício da profissão. O servidor sente-se ameaçado de responder a um processo administrativo disciplinar (PAD) e tem medo de retaliações, como ser remanejado do setor de forma autoritária, receber uma pontuação baixa na avaliação de desempenho ou ser rejeitado pelos superiores e pares.

Dependendo do chefe, você pode ter 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.

Destaca-se ainda o discurso depreciativo dos servidores públicos, conforme os relatos de Carmo (2014) e Medeiros (2016). Os servidores 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. Ter a imagem profissional negativa, ser considerado mau servidor e uma pessoa difícil de lidar ou ainda ser

acusado de viver reclamando do trabalho são ações que não contribuem para o alcance da valorização.

A pessoa 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.

O servidor público é muito taxado de irresponsável, que não quer trabalhar. Mas a gente não pode generalizar. É lógico que têm 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 dificuldade em reconhecer o servidor que muda muito de setor, que tem problemas de saúde e 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. No entanto, os obstáculos estão nas amarras das leis, na burocracia do ofício, e não na má vontade dos servidores.

O reconhecimento do servidor pode ser comprometido por interesses pessoais dos gestores. Cita-se, por exemplo, o gestor que quer se manter no poder entregando metas e o servidor que se torna um obstáculo para ele quando não consegue obter resultados almejados. Alguns gestores utilizam o critério da quantidade de entregas para oferecer reconhecimento e quem não alcança o parâmetro dos mais habilidosos não é considerado por fazer apenas o básico, o “feijão com arroz” como eles se referem a isso. Outra situação revelada pelos entrevistados, que pode dificultar o reconhecimento, diz respeito ao interesse da pessoa em assumir um cargo comissionado e se sentir ameaçada por achar que o colega tem mais chance do que ela ou já até ter assumido o cargo, mas pensar que o colega quer o cargo 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.

Apesar dos desafios de se ocupar um cargo comissionado, os servidores têm expectativas bem expressivas em relação aos superiores hierárquicos. Espera-se 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 e a capacitação, além de reconhecerem o que o servidor faz e incentivá-lo. Assim, 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.

Considerações Finais

Esse estudo pretende ser útil para o desenvolvimento de ações, estratégias e programas que tenham a finalidade de valorizar e reconhecer os trabalhadores no exercício de suas atividades. Devido aos desafios que as organizações enfrentam para reconhecer o trabalhador, esse estudo focou o reconhecimento manifestado pelos gestores a seus subordinados, no serviço público, e trouxe à tona diversas questões relacionadas ao contexto de trabalho que precisam ser pensadas pelas instituições.

Ressaltou-se que o reconhecimento dos gestores tende a influenciar positivamente o envolvimento dos sujeitos no trabalho. De forma geral, os gestores ainda não sabem ou têm dificuldade em lidar com o reconhecimento. Recorrentemente, a forma que o reconhecimento é concedido nas organizações não considera a realidade do trabalho, não corresponde às necessidades específicas de reconhecimento de cada categoria profissional e às expectativas dos trabalhadores.

Um dos problemas existentes nas instituições públicas é a falta de reconhecimento dos servidores. Por trás do mau profissional está alguém que não foi reconhecido e que perdeu a motivação para o trabalho. O servidor desiste de se esforçar por perceber que não compensa fazer a mais porque não será reconhecido.

É imprescindível, portanto, que o reconhecimento tenha seu lugar garantido dentro das organizações por ser um tema de fundamental importância devido ao impacto que causa na saúde dos trabalhadores e por contribuir para o desenvolvimento do trabalho. Desse ponto de vista, torna-se imperativo que o reconhecimento tenha prioridade nas práticas de gestão e que os gestores o percebam como um elemento fundamental para se encontrar o equilíbrio entre eficiência organizacional e realização dos trabalhadores.

Recomenda-se que os gestores se atenham às especificidades do reconhecimento que para ter efeito, como satisfação da pessoa com o trabalho, precisa ser sincero, verdadeiro e autêntico. O reconhecimento envolve o respeito às diferenças individuais, profissionais e

institucionais e não pode ser deslocado da situação de trabalho. A amizade não pode ser a variável fundamental para o reconhecimento no trabalho. Espera-se que o gestor seja imparcial na hora de reconhecer o trabalhador pelo seu desempenho na realização das atividades e não tenha como critério a afinidade. Aconselha-se ainda que ele valorize a pessoa que desempenha um bom trabalho, apesar de não gostar dela.

Pela natureza qualitativa e exploratória da pesquisa, os dados obtidos refletem as percepções dos participantes, de forma que não há intenção de generalizar os resultados. Também no que concerne às limitações desse estudo, que focou o reconhecimento no serviço público, abre-se a possibilidade para outros estudos. Sugere-se, por exemplo, a análise da manifestação do reconhecimento no teletrabalho e no *home office*, em que os trabalhadores não estão mais presentes fisicamente na organização e a interação ser feita mediante a tecnologia, o que faz com que o reconhecimento não se associe ao fortalecimento dos vínculos.

Visando aprofundar o conceito de reconhecimento e tendo a compreensão de que o servidor merece ser valorizado, entende-se que reconhecer é imputar ao trabalhador o crédito, que lhe é de direito, pelo valor do seu trabalho. O reconhecimento atesta o quanto o indivíduo é competente para desempenhar um trabalho de qualidade, de utilidade, de destaque e de exclusividade no modo de fazer. É um testemunho de que o trabalhador investe suas habilidades, conhecimento, experiências, criatividade para executar uma atividade da melhor forma possível.

Referências

- 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].
- 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].
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70. Ed. revista e ampliada.
- Brun J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Revue internationale de gestion*, 30, 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>
- 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].
- Dejours, C. (2012). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363-371. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000300002>
- 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].
- 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 dans le contexte des entreprises. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.07.001>
- 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. (2017). *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (2ª ed.). Paralelo 15. (Originalmente publicado em 2011)
- 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.
- Laval, C. (2011). La reconnaissance, une question de culture? *Gestion*, 36, 90-99. <https://doi.org/10.3917/riges.362.0090>
- Mattos, E. C., Merlo, A. R. C., & Andreatza, 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. (2016). Contribuições da ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho. *Trabalho En(cena)*. 1(1), 143-156.
- Merino, D. M., & Privado, J. (2015). Does employee recognition affect positive psychological function in and well-being? *Spanish Journal of Psychology*, 18, 1-7. <https://doi.org/10.1017/sjp.2015.67>

- Montani, F., Boudrias, J-S., & Pigeon, M. (2017): Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. *The International Journal of Humam Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153>
- Ndinga M.N. E. (2020). Les attentes de reconnaissance dans l'administration publique, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 3(3), 686-709.
- Orejuela, J. J. (2014). *O mal-estar subjetivo derivado da fragmentação do trabalho* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo].
- 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].
- 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>
- St-Onge, S., Haine 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>
- 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>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. (4ª. ed). Porto Alegre: Bookman.

Informações sobre os autores

Nome: **Solene Nobre de Medeiros**

Endereço institucional: Universidade de Brasília. Campus Darcy Ribeiro, Asa Norte, Brasília (DF). CEP 70.910-900.

E-mail: solenenobre@gmail.com

Nome: **Cintia Miziara Jreige**

E-mail: cintiajreige@yahoo.com.br

Nome: **Kelma Jaqueline Soares**

E-mail: kelmajaque@gmail.com

Contribuições das autoras	
Autora 1	Administração, investigação, escrita e método.
Autora 2	Escrita, edição e revisão do texto.
Autora 3	Edição e revisão do texto.