

XVIII Encontro Nacional da ABET

Tema: Futuros do Trabalho: reconstruindo caminhos para a proteção social no Brasil.

5 a 9/9 de 2023, UnB

Área temática: GT 09: Trabalho e Saúde

Título: A Importância Estratégica do Reconhecimento no Trabalho: os Múltiplos Aspectos

Abordados na Literatura

Autores:

Solene Nobre de Medeiros – UnB - DF

Kênia da Luz Souza – UniRV - GO

Mário César Ferreira – UnB - DF

RESUMO

O contexto de trabalho permite diferentes perspectivas de investigação e análise em relação ao reconhecimento. Esse estudo objetiva verificar como a produção científica retrata o reconhecimento no trabalho e suas peculiaridades. A revisão analítica da literatura possibilitou identificar os seguintes eixos estruturantes: 1) o processo de concessão de reconhecimento; 2) a prática de reconhecimento no contexto de trabalho; 3) reconhecimento emitido e reconhecimento não emitido; 4) os fatores que favorecem ou dificultam o reconhecimento na situação de trabalho. Tais eixos evidenciam múltiplos aspectos sobre o reconhecimento no trabalho: expectativa de ganho significativo no que se refere à realização profissional, como a oportunidade de continuar trabalhando pelo valor agregado ao trabalho e remuneração mais justa; ser reconhecido por saber relacionar-se com as pessoas; a complexidade do “sentir-se reconhecido”; impacto fortemente negativo aos não contemplados; falha dos gestores na valorização profissional, como a postura gerencial que descarta o reconhecimento quando há compensação financeira; o desejo de receber reconhecimento salarial antecede o reconhecimento simbólico quando o salário não garante a subsistência; o reconhecimento social é prejudicado por situações antagônicas de desprestígio, de preconceito, de desvalorização da profissão e da atividade exercida; e o desenvolvimento de estratégias para lidar com a falta de reconhecimento.

Palavras-chave: reconhecimento no trabalho, prática de reconhecimento, contexto de trabalho.

INTRODUÇÃO

O reconhecimento está atrelado à interação do indivíduo com a atividade, com o ambiente laboral e com as relações de trabalho. Embora exista uma literatura abrangente, há poucas pesquisas científicas analisando como a prática de reconhecimento realmente funciona nas organizações e, principalmente, como os programas de reconhecimento são implantados e gerenciados. São escassos os estudos que abordam as manifestações de reconhecimento almejadas pelos trabalhadores e como se deve prestá-lo de forma satisfatória. Acrescenta-se que algumas ideias sobre o reconhecimento produzem discussões e polêmicas devido às ambiguidades geradas por essa temática. Dessa forma, objetiva-se verificar como a produção científica retrata o reconhecimento e suas peculiaridades.

Considera-se, como norte para esse estudo, a definição de Brun e Dugas (2005) que se fundamenta teoricamente em vários aspectos. O reconhecimento constitui-se uma reação construtiva expressa nas relações de trabalho; fundamenta-se na valorização da pessoa como ser de dignidade, de necessidade, de igualdade, de liberdade e de singularidade, também como pessoa

portadora e geradora de sentido e de experiência; representa um julgamento sobre a prática profissional dos trabalhadores bem como sobre o compromisso pessoal e a mobilização coletiva.

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 e desempenho (BRUN; DUGAS, 2005; LAZZERI; CAILLÉ, 2004; NDINGA, 2020; ROCHE, 2018; ST-ONGE *et al.*, 2005). O reconhecimento também é almejado por contribuir para a saúde e bem-estar entre outros benefícios (FERREIRA, 2017; NDINGA, 2020). Roche (2018) percebeu que as necessidades de reconhecimento se expressam fortemente quando há falta, negação e desprezo do reconhecimento, assim como quando as condições de trabalho estão degradadas devido à falta de pessoal ou de equipamentos, exigindo esforços crescentes dos trabalhadores para lidar com essa situação.

Pontua-se que para compreender o reconhecimento, requer-se identificar: os aspectos que estão envolvidos nos processos de sua concessão e recebimento; os fatores que favorecem ou prejudicam sua manifestação; os tipos e as fontes; os impactos positivos e negativos; e as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para lidar com a ausência dele. O reconhecimento é, portanto, um campo fecundo para a investigação científica e para descobertas que promovam conhecimentos pertinentes interessantes para aprofundamento, entendimento e aplicação nos contextos organizacionais.

MÉTODO

Com a intenção de fornecer uma visão panorâmica do reconhecimento, utilizou-se o método da revisão de literatura em que se buscou, por meio de produção acadêmica, analisar o conhecimento científico sobre o tema proposto em suas diversas dimensões. Esse recurso permitiu identificar aspectos fundamentais do reconhecimento sob diferentes ângulos no contexto das organizações. A revisão constituiu-se no levantamento bibliográfico pertinente aos princípios, características e pontos de vista que favoreceram o desenvolvimento e aperfeiçoamento do conhecimento sobre a temática. De maneira geral, as publicações analisadas ressaltam os aspectos positivos da obtenção de reconhecimento e os aspectos negativos de sua ausência.

Pesquisas que se referem ao reconhecimento são encontradas em diversas fontes e bases de dados. Diante disso, essa revisão é composta por estudos nacionais e internacionais, contemplando artigos, livros, dissertações e teses. No entanto, destaca-se a relevância dos artigos que serviram como fonte de consulta para mostrar como esse assunto é complexo, ambivalente e subjetivo. A seleção dos artigos para a coleta de dados se deu em duas etapas. Inicialmente, optou-se por uma busca ampla de periódicos indexados no portal de periódico da Capes publicados até 2023, tendo como critério de inclusão os artigos que tiveram revisão de pares e como critério de exclusão os

artigos em que o reconhecimento não se relacionava ao trabalho, portanto, sem alinhamento com o escopo dessa investigação. Em um segundo momento, a busca foi ampliada para artigos em que o autor não tinha a intenção de estudar o reconhecimento. Nesse caso, esses artigos não aparecem nas bases de dados quando utilizamos as técnicas formais de buscas disponíveis, ou seja, a palavra reconhecimento não aparecia no título, resumo ou palavras-chave, mas estava presente no corpo do texto e principalmente nos resultados.

Após a leitura e análise dos textos, os dados foram agrupados em quatro eixos: o processo de concessão de reconhecimento; a prática de reconhecimento no contexto de trabalho; reconhecimento emitido e reconhecimento não emitido; fatores que favorecem ou dificultam o reconhecimento na situação de trabalho. Desse modo, buscou-se revelar as várias faces do reconhecimento no ambiente organizacional. Com a interpretação mais aprofundada do referencial teórico, pretendeu-se fazer um diagnóstico do tema vinculado ao ambiente laboral conforme a abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), proposta por Ferreira (2017).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados procuraram contemplar as diversas realidades que compõem os cenários de trabalho, as particularidades das atividades desempenhadas e a subjetividade dos trabalhadores. Cada eixo foi construído de forma a descrever os aspectos que se relacionam entre si e a demonstrar como o reconhecimento é abordado na literatura, independente do referencial teórico adotado ou do ponto de vista dos autores citados. Buscou-se ainda apresentar os eixos na ordem que facilitasse a compreensão do pensamento desenvolvido.

Primeiro eixo: o processo de concessão de reconhecimento

Este eixo aborda a avaliação acerca da contribuição dos trabalhadores na situação laboral. A esse respeito, Bendassolli (2012) comenta que 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. Contudo, isso seria prejudicial para o coletivo de trabalho porque estratégias de reconhecimento baseadas em critérios de eficiência e eficácia organizacionais tendem a diferenciar as pessoas conforme o nível de contribuição para a organização.

Na situação de trabalho, os profissionais costumam ser reconhecidos pelas seguintes ações: o trabalho realizado, a inovação, o desempenho e o resultado (BRUN; DUGAS, 2008; NDINGA, 2020; MONTANI; BOUDRIAS; PIGEON, 2017; ST-ONGE, *et al.*, 2005); a assiduidade, a pontualidade, por lidar com tarefas complexas (BRUN; DUGAS, 2005, 2008; NDINGA, 2020; LONG; SHIELDS, 2010); os riscos assumidos, as adaptações, a originalidade, a resolução de

problemas, comportamentos que a organização valoriza (BRUN; DUGAS, 2008; LONG; SHIELDS, 2010; NDINGA, 2020; MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019); a contribuição, 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, a relação com cliente e o trabalho em equipe (BRUN; DUGAS, 2005, 2008); a perseverança na realização de tarefas difíceis, o tempo investido no trabalho, as ideias, a qualificação profissional, o envolvimento em projetos de trabalho, a iniciativa e o interesse (MONTANI; BOUDRIAS; PIGEON, 2017).

Há, no entanto, muitos impasses em torno da avaliação do trabalho e das contribuições do trabalhador. Dejours (1999) ressalta que os julgamentos que avaliam o trabalho podem ser 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 (DEJOURS, 2007).

A avaliação deve possibilitar ao trabalhador ter um retorno de informação sobre a utilidade e a qualidade do seu trabalho. Contudo, ela pode ter consequências prejudiciais para a saúde dos trabalhadores. Seligmann-Silva (2011) cita que a avaliação do trabalho pode ser injusta e que o reconhecimento pode ser expresso em função da adesão do trabalhador às diretrizes e às injunções organizacionais (obediência estrita e incondicional), em detrimento ao trabalho realizado e ao empenho de executar o trabalho bem-feito e fiel aos princípios éticos. Além disso, as avaliações do trabalho podem funcionar como um instrumento de gestão e serem utilizadas como meio de pressão para aumentar a produtividade, acarretando graves riscos de patologias decorrentes da sobrecarga de trabalho (DEJOURS, 2008).

Segundo eixo: a prática de reconhecimento no contexto de trabalho

Relatam-se, neste eixo, as formas e as fontes de reconhecimento no contexto de trabalho. Observa-se uma diversidade de práticas de reconhecimento, algumas comuns; outras específicas de cada categoria profissional. Também existem várias dimensões em que o reconhecimento se manifesta: de forma regular ou pontual, formal ou informal, individual ou coletiva, privada ou pública, material ou simbólica, verbal ou não verbal, BRUN; DUGAS, 2005; ST-ONGE *et al.*, 2005; EL AKREMI; SASSI; BOUZIDI, 2009).

O reconhecimento é associado a termos como retribuição, compensação, contrapartida, gratidão e premiação. De acordo com a literatura, os trabalhadores sentem-se reconhecidos: pela remuneração, benefícios e plano de carreira (MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019; PIOLLI,

2011); qualidade intelectual, ser consultado pelos colegas, contribuir para o bom funcionamento da instituição, dar conta de realizar seu trabalho, postura profissional, forma como conduz o trabalho (RUZA, 2017); elogio (SOUZA; ARAÚJO; ZAMBRONI-DE-SOUZA, 2019); sentir-se compensado por prestar um serviço útil à instituição e à comunidade, serviço diferenciado e fazer diversos tipos de atividades (CASTRO; MERLO, 2011; FERREIRA, 2017); apoio social, cooperação, solidariedade, ser tratado com respeito, cordialidade e dignidade (SOUZA; ARAÚJO; ZAMBRONI-DE-SOUZA, 2019); gratidão, agradecimento (SOUZA; ARAÚJO; ZAMBRONI-DE-SOUZA, 2019; ST-ONGE *et al.*, 2005; TRAESEL; MERLO, 2009); assumir função de chefia ou cargo comissionado (MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019; TRAESEL; MERLO, 2009).

Brun e Dugas (2008) observaram que o reconhecimento no trabalho se manifestar em diferentes tipos de interação social no contexto organizacional. O trabalhador pode ser valorizado nos seguintes níveis: organizacional, vertical, horizontal, externo e social. A relevância de quem expressa o reconhecimento varia de acordo com as atividades exercidas, as práticas de gestão e a situação de trabalho. A fonte emissora influencia que o reconhecimento tenha um impacto significativo ou não sobre quem o recebe. As principais fontes de reconhecimento encontradas na literatura são: gestores (LAVAL, 2011); pares (SOUZA; ARAÚJO; ZAMBRONI-DE-SOUZA, 2019); usuários (MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019; RUZA, 2017; TRAESEL; MERLO, 2009).

Terceiro eixo: reconhecimento emitido e reconhecimento não emitido

O reconhecimento emitido refere-se aos impactos positivos do reconhecimento (como os benefícios); os impactos insignificantes (que envolve a questão da ambivalência do “sentir-se reconhecido”); e os impactos contraditórios do reconhecimento mal emitido. O reconhecimento não emitido diz respeito à ausência de valorização e as estratégias elaboradas pelos trabalhadores para lidar com essa situação.

Em relação aos impactos positivos, constata-se a finalidade do reconhecimento de estimular e promover qualidades positivas (OREJUELA, 2014). De acordo com a literatura, atribui-se ao reconhecimento potenciais efeitos positivos como: favorecer o desenvolvimento pessoal, a autoestima, a autoimagem e a identidade (BRUN; DUGAS, 2008; DEJOURS, 2012; LAZZERI; CAILLÉ, 2004); influenciar positivamente o aprendizado, além de constituir-se como um recurso de resistência ao estresse e às situações profissionais difíceis (BRUN; DUGAS, 2005); aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do trabalho e promover tanto a inovação quanto a cooperação (BRUN; DUGAS, 2008; BRILLET; COUTELLE; HULIN, 2013; MERINO; PRIVADO, 2015); elevar a motivação, a satisfação, o engajamento, o comprometimento, o desempenho, a vontade de aprender, o interesse em executar a tarefa e estimular comportamentos desejados pela organização

do trabalho (BRILLET; COUTELLE; HULIN, 2013; FALL, 2011; LAVAL, 2011; MERINO; PRIVADO, 2015; ST-ONGE *et al.*, 2005); contribuir para o bem-estar e sentido do trabalho, melhorar os vínculos afetivos e a autoconfiança (FALL, 2011; FERREIRA, 2017; MERINO; PRIVADO, 2015; OREJUELA, 2014; ROCHE, 2015); permitir que o sujeito atribua sentido aos seus esforços, às suas angústias, às suas dúvidas, às suas decepções e aos seus desânimos (DEJOURS, 1999).

O impacto insignificante do reconhecimento é considerado pela ambivalência do “sentir-se reconhecido”. O trabalhador recebe o reconhecimento, mas não se julga merecedor do mérito oferecido ou não percebe essa recompensa como uma prática de reconhecimento. Isso ocorre porque, 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 e às expectativas dos trabalhadores. Também não coloca o trabalhador como foco do reconhecimento.

A assimilação do reconhecimento é diferente para cada indivíduo que o experimenta, uma vez que há lacunas entre o reconhecimento esperado, o que é manifestado e o que é percebido. Assim, 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 pode ser notada ou não pelo trabalhador (ST-ONGE *et al.*, 2005).

Traesel e Merlo (2009) relatam a complexidade “do 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 acreditam que é obrigação ter bom desempenho, dedicação e eficiência ou veem isso como algo inerente à profissão. Destaca-se, nesse cenário, a absorção do discurso organizacional a respeito 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.

O equilíbrio entre a contribuição oferecida e a compensação recebida pelo trabalho desenvolvido é fundamental para o indivíduo sentir-se reconhecido. Diante disso, faz-se importante deixar claras as formas de reconhecimento existentes na organização e salientar que os trabalhadores conheçam essas formas para se sentirem reconhecidos, valorizados e pertencentes à instituição. Assim, ter reconhecimento ou ser reconhecido passa pelo processo de sentir-se reconhecido.

O reconhecimento mal emitido é outro aspecto a ser considerado em relação aos impactos do reconhecimento. Pode acontecer que o reconhecimento seja mal emitido e gere: sentimento de manipulação (ST-ONGE *et al.*, 2005; MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019; RUZA, 2017); ciúme, sentimento de injustiça, competição e perda de credibilidade (BRUN; DUGAS, 2005); dependência (POLLI, 2011), abandono dos princípios éticos (DEJOURS, 2012); servidão voluntária e perda da autonomia (DEJOURS, 2012; OREJUELA, 2014).

Para Orejuela (2014), a necessidade do homem de sentir-se reconhecido e de ser valorizado pode se tornar um problema, visto que o reconhecimento nem sempre ocorre ou a pessoa não se sente reconhecida de forma satisfatória. Para o autor, o desejo de ser reconhecido pode ser usado como forma de controle psicológico no trabalho. Outros efeitos negativos relacionados ao reconhecimento no contexto laboral que foram citados foram: frustração, constrangimento, desmotivação, raiva, sentimentos de injustiça, indignação e ressentimento.

El Akremi; Sassi; Bouzidi (2009) afirmam que a falta de reconhecimento é essencialmente uma negação da dignidade do ser humano. Quanto aos efeitos nocivos da falta de reconhecimento, encontram-se, na literatura as seguintes desvantagens: a falta de sentido do trabalho, o aumento da vivência de estresse, sofrimento e adoecimento (DEJOURS, 2012); vivências de injustiça, ingratidão, desprazer, indignação, ressentimento, desânimo e desmotivação (BRITO, 2021); 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 podem ser afetados (MERINO; PRIVADO, 2015); impacto nas relações intersubjetivas, que prejudica o nível de cooperação, estimula a percepção de injustiça na avaliação do trabalho e causa absenteísmo (DEJOURS, 2012; POLLI, 2011; ROCHE, 2015); gera sentimentos de incompetência, leva ao adoecimento no trabalho, gera insegurança, prejudica a construção da identidade e produz uma autoimagem negativa (FERREIRA, 2017; MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019; PIOLLI, 2011); fomentação de mal-estar, afeta a compreensão que a pessoa tem de si mesma, coloca em risco a saúde física e mental (BRUN; DUGAS, 2008; DEJOURS, 2012; FERREIRA, 2017; LAVAL, 2011; OREJUELA, 2014; ROCHE, 2015); descontentamento, sentimento de desvalorização do empenho e de investimento na atividade (CASTRO; MERLO, 2011; LAVAL, 2011; MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019).

Acrescenta-se ainda que a falta de reconhecimento pode gerar, no nível coletivo, comportamentos contraproducentes que afetam a eficiência organizacional (EL AKREMI; SASSI; BOUZIDI, 2009) e ter um 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). Por essa ausência de valorização, os comportamentos que mantinham os resultados podem gradualmente se extinguir.

Como consequência da falta de reconhecimento, os trabalhadores desenvolvem estratégias para lidar com essa ausência e continuar trabalhando. Na literatura apareceram as seguintes estratégias: não dar importância à falta de reconhecimento e não sofrer por isso (SOUZA; ARAÚJO; ZAMBRONI-DE-SOUZA, 2019); usar o riso para atenuar a falta de reconhecimento (MÉLOU *et al.*, 2021); desenvolver o autorreconhecimento (TRAESSEL; MERLO, 2009). Carmo (2014) comenta que diante 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.

Quarto eixo: fatores que favorecem ou dificultam o reconhecimento na situação de trabalho

No contexto de trabalho, vários elementos podem contribuir para a manifestação do reconhecimento, tais como: as condições de trabalho e o julgamento justo do trabalho para a concessão de recompensas (ST-ONGE *et al.*, 2005); as relações intersubjetivas amistosas (BRILLET; COUTELLE; HULIN, 2013; DEJOURS, 2012; LAZZERI; CAILLÉ, 2004); a proximidade, a equidade existentes nas relações sociais e a autonomia (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, assim como a postura gerencial que revela preocupação com o bem-estar, o respeito e o interesse pela equipe de trabalho (FERREIRA, 2017); a oportunidade de crescimento profissional (MÉLOU *et al.*, 2021).

Embora as organizações sejam favoráveis aos incentivos e às recompensas para os trabalhadores, o reconhecimento no trabalho pode encontrar muitos entraves que podem colocar em risco ou anular a possibilidade de reconhecimento no trabalho. Para Orejuela (2014), as situações que desfavorecem o reconhecimento são: 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. Para o autor, 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 competição, o individualismo e as resistências hierárquicas; o distanciamento das pessoas que podem reconhecer o trabalho (TRAESSEL; 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 (MARTINS *et al.*, 2017); a obrigação de atingir metas quase sempre inalcançáveis propostas pela instituição (MATTOS; MERLO; ANDREZZA, 2019; TRAESEL; MERLO, 2009); o assédio moral vivenciado nas situações de desprezo, de violência, de perseguição, de exclusão e de humilhação (OREJUELA, 2014); a invisibilidade da profissão e dos processos de trabalho (DEJOURS, 2012); a dificuldade de constituição dos coletivos de trabalho (BENDASSOLLI, 2012; RUZA (2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou desnudar aspectos relevantes sobre o tema proposto. Constatou-se que o reconhecimento é mais que uma necessidade de aprovação social, de status, de prestígio, de consideração e de apreciação. Ele é uma garantia de se ter trabalho e um atestado de um trabalho bem-feito, que representa a oportunidade de se manter trabalhando e de alcançar condições de trabalho mais satisfatórias. Também é a confirmação do desempenho diferencial e a possibilidade de se conquistar uma remuneração mais justa.

Tendo em vista os múltiplos aspectos que atravessam a dinâmica do reconhecimento, reconhecer é um ato desafiador. Colaboram para isso as situações de trabalho que nem sempre favorecem a prática de reconhecimento e algumas atividades que são desvalorizadas. Cita-se que nenhum trabalhador é reconhecido na devida proporção de seus méritos, de seus atributos, de sua competência, de suas necessidades e desejos.

Os resultados evidenciaram que o reconhecimento, nos contextos de trabalho, possui especificidades por categoria profissional e tem impacto fortemente negativo para os trabalhadores que não são contemplados por ele. Identificou-se que a prática de reconhecimento ocorre por diversos critérios, podendo o profissional ser valorizado pela maneira de se relacionar com as pessoas, independente do fazer. Evidenciou-se a complexidade do sentimento de reconhecimento, revelando que as reações em frente ao ato de reconhecer podem ser imprevisíveis e difíceis de serem detectadas, uma vez que a representação do reconhecimento depende da subjetividade do servidor se ver como merecedor do mérito e distinção dirigidos a ele.

REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 17, p. 37-46, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000100005>

BRILLET, F.; COUTELLE, P.; HULIN, A. Proposition d'une mesure de la reconnaissance: une approche par la justice perçue. **Revue de gestion des ressources humaines**, France, n. 3, p. 3-18, 2013. <https://doi.org/10.3917/grhu.089.0003>

BRITO, J. M. B. **Organização do trabalho e sofrimento psíquico de bombeiros militares**: mapeamento dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho. 2021. Tese (doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia - Universidade Federal do Pará, PA.

BRUN, J.; DUGAS, N. An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. **The International Journal of Human Resource Management**, France, v. 19, n. 4, p. 716-730, 2008. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>

BRUN, J.; DUGAS, N. La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. **Gestion**, France, v. 30, n. 2, p. 79-88, 2005. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>

CARMO, M. M. **“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”**: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. 2014. Dissertação (mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF.

CASTRO, T. C. M.; MERLO, A. R. C. Reconhecimento e saúde mental na atividade de segurança pública. **Psico**, Porto Alegre, v. 42, n. 4, p. 474-480, 2011.

DEJOURS, C. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAES/ FGV, 1999.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C.; FACAS, E. P., (orgs). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**, (pp 13–26). Brasília: Paralelo 15. 2007.

DEJOURS, C. **Trabalho, tecnologia e organização: avaliação do trabalho submetida à prova do real**. Cadernos de TTO, São Paulo: Blucher, 2008.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, p. 363-371, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000300002>

EL AKREMI, A.; SASSI, N.; BOUZIDI, S. Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. **Relations industrielles / Industrial relations**, Quebec, v. 64, n. 4, p. 662-684, 2009. <https://doi.org/10.7202/038878ar>

FALL, A. **Pratiques de reconnaissance et motivation autodéterminée des salariés**: le cas d'une entreprise touristique française. France, HAL, 2011.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Paralelo 15, 2017. (Originalmente publicado em 2011).

LAVAL, C. La reconnaissance, une question de culture? **Gestion**, France, v. 36, n. 2, p. 90-99, 2011. <https://doi.org/10.3917/riges.362.0090>

LAZZERI, C.; CAILLÉ, A. La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. **Revue du MAUSS**, France, v. 23, n. 2004/1, p. 88-115, 2004. <https://doi.org/10.3917/rdm.023.0088>

LONG, R. J.; SHIELDS, J. L. From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. **The International Journal of Human Resource Management**, France, v. 21, n. 8, p. 1145-1172, 2010. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483840>

MARTINS, M.; MENDES, A. M.; ANTLOGA, C. S.; MAIA, M. A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de informática de terceirizados de uma instituição pública. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho** São Paulo, 15 (3), 244–251, 2017. <https://doi.org/10.5327/Z1679443520174916>

MATTOS, E. C.; MERLO, A. R. C.; ANDREAZZA, J. P. “Ou tu é zero ou tu é dez”, entre o sofrimento e o prazer: o caso dos gestores intermediários de um banco. **Trabalho (En) Cena**, Palmas, v. 4, n. 1, p. 154-175, 2019. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P154>

MÉLOU, A. C. S. A.; OLIVEIRA, P. T. R. O.; ALVARENGA, E. C., LIMA, M. L. C. Uma análise da psicodinâmica do trabalho de operadora de caixa de supermercado. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 235-248, 2021. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v24i2p235-248>

MERINO, M. D.; PRIVADO, J. Does employee recognition affect positive psychological functioning and well-being? **The Spanish journal of psychology**, France, v. 18, p. E64, 2015. <https://doi.org/10.1017/sjp.2015.67>

MONTANI, F.; BOUDRIAS, J.; PIGEON, M. Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. **The International Journal of Human Resource Management**, France, 2017. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.12881>

NDINGA, M. N. E. Les attentes de reconnaissance dans l’administration publique. **Revue Internationale des Sciences de Gestion**, France, v. 3, n. 3, 2020.

OREJUELA, J. J. **O mal-estar subjetivo derivado da fragmentação do trabalho**. 2014. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, SP.

PIOLLI, E. Sofrimento e reconhecimento: o papel do trabalho na constituição da identidade. **Revista USP**, São Paulo, n. 88, p. 172-182, 2011. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i88p172-182>

ROCHE, A. Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations. **Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise**, Paris, n. 17, p. 24, 2015. <https://doi.org/10.3917/rimhe.017.0020>

ROCHE, A. Reconnaissance au travail VS mépris et déni: reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés. **Management & Sciences Sociales**, Paris, n. 24, p. 81-94, 2018.

RUZA, F. M. **Trabalho e subjetividade do professor da pós-graduação da UNESP**: o sentido do trabalho e as relações entre sofrimento e prazer. 2017. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos, SP.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.

SOUZA, C. P.; ARAÚJO, A. J. S.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. “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**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 555-563, 2019. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.1.15307>

ST-ONGE, S; HAINES III, V.Y., AUBIN, I.; ROUSSEAU, C., & LAGASSÉ, G. Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. **Gestion**, France, v. 30, n. 2, p. 89-101, 2005. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0089>

TRAESEL, E. S.; MERLO, A. R. C. A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de *enfermagem*. **Psico**, Porto Alegre, v. 40, n. 1, 2009.