

## **PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE CARREIRA DE FISCALIZAÇÃO QUANTO AO RECONHECIMENTO NO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como parte dos requisitos  
para obtenção do grau de Especialista em  
Gestão Pública.

Aluno: Lizie Pereira Buss

Orientador(a): Prof(a). Dra. Tânia Gomes  
Figueira

## **PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE CARREIRA DE FISCALIZAÇÃO QUANTO AO RECONHECIMENTO NO TRABALHO**

Lizie Pereira Buss

### **Resumo:**

O estudo visou identificar a percepção de servidores de carreira de fiscalização sobre a falta de reconhecimento no trabalho. A hipótese baseou-se em servidores que percebem a falta de reconhecimento no trabalho, interferindo na expressão das competências individuais, provocando impactos no desempenho institucional. O método baseou-se em estudo de caso, com 48 participantes, que atuam em uma secretaria de um ministério, que apresentam o seguinte perfil: média de idade: 49 anos; 20 anos de serviço; 56% casados; 52% possuem apenas graduação; 56% são médicos veterinários e 53% são homens. Os participantes responderam um questionário sobre o reconhecimento do trabalho, cujas respostas foram analisadas em conteúdo, com identificação de categorias de temas, contagem e elaboração de nuvem de palavras. Os resultados demonstraram que há percepção de falta de reconhecimento no trabalho por parte dos servidores desta carreira, sendo possível identificar a ausência de meritocracia; o comportamento ineficaz dos gestores e a não priorização das ações previstas no planejamento estratégico da instituição como causas deste sentimento. As sugestões dos servidores para alterar a situação estão, em parte, nas demandas do sindicato da categoria, mas dependem de esforço da alta administração para sua implementação.

Palavras chave: percepção; órgão público; carreira de fiscalização; reconhecimento; trabalho; organizações

## Introdução

Conforme conclui Pedroso e Caldeira (2014) as organizações não existem sem as pessoas. Os autores adicionam que as pessoas e instituição interagem de forma complexa e incessante, e portanto, é comum a existência de manifestações de satisfação ou insatisfação com variáveis no trabalho que podem aumentar ou reduzir o desempenho dos servidores.

No caso das organizações públicas, a seleção de servidores é obrigatoriamente por meio de concurso cuja avaliação recai sobre o componente da competência mais facilmente repassado em treinamentos, o conhecimento teórico. Porém o desempenho de excelência depende do comportamento dos servidores, e este comportamento é moldado pela atitude, disposição destes servidores para com as tarefas a serem executadas (BRANDÃO, 2007).

A atitude influencia o comportamento das pessoas, determinando a escolha para uma ação. As pessoas possuem preferências e a atitude amplia os sentimentos positivos ou negativos em relação as ações desenvolvidas (PEDROSO, 2007). A atitude depende da identificação de objetivos pessoais harmonizados com os objetivos da instituição, engajamento com os objetivos a serem alcançados e a percepção desta pessoa quanto ao reconhecimento que recebe pelo trabalho executado.



Fonte: Brandão et. al (2007)

Autores destacam que organizações de sucesso possuem em sua cultura a filosofia da qualidade de vida no trabalho (PEDROSO et al, 2014) e o reconhecimento é um dos fatores que compõem a qualidade de vida no trabalho sendo esta construída por meio de percepção do servidor quanto ao trabalho realizado, o sentimento de justiça e valorização (FERREIRA, 2008). O reconhecimento no trabalho também é apontado como um dos fatores que

favorecem a expressão das competências individuais, gerando benefícios para a organização (BRANDÃO, 2007).

Conforme Figueira (2014) pesquisas sobre o reconhecimento no trabalho e qualidade de vida no trabalho estão crescendo em número e podem auxiliar no enfrentamento de situações que acometem os trabalhadores e suas repercussões marcantes nas organizações, e ressalta:

“... Do ponto de vista das organizações, a promoção da QVT com ênfase na alavancagem do reconhecimento no trabalho constitui, certamente, uma função estratégica na política de gestão com pessoas nas organizações. Torna-se, portanto, forte aliada para harmonizar, de um lado, o alcance dos objetivos organizacionais e, de outro, o bem-estar dos trabalhadores;”.

Desta forma esta pesquisa pretende ser o primeiro passo para apoio a organização estudada e adota o seguinte conceito de reconhecimento (Brun e Dugas, 2007 apud FIGUEIRA, 2014):

(...) o reconhecimento constitui um julgamento feito sobre a contribuição do trabalhador, tanto em termos práticos de trabalho quanto de investimento e mobilização pessoal. Além disso, ele consiste em avaliar os resultados deste trabalho e a ressaltá-los. O reconhecimento se pratica quotidianamente, regularmente ou pontualmente e se manifesta de modo formal ou informal, individual ou coletivo, privado ou público, financeiro ou não”.

A carreira escolhida para o estudo possui responsabilidades para com a saúde pública, direito básico do cidadão. Os servidores são responsáveis por garantir o atendimento às normativas de segurança e inocuidade de alimentos de origem animal e vegetal, bem como a saúde animal e vegetal, assim como garantias mínimas de qualidade e registro de todos os insumos pecuários e agrícolas, incluindo os defensivos químicos e medicamentos de uso veterinário. Além disso, está sob responsabilidade destes servidores registrar empresas e produtos, autorizar a importação e exportação de produtos agropecuários (ANFFA SINDICAL, 2014).

## Desenvolvimento

Segundo Penengo (1997) a gerência do século XXI precisa, entre outras capacidades, mobilizar o potencial humano, por ser ela “...a chave para enfrentar os desafios da nova estrutura econômica e sócio-política”. E esta capacidade de mobilizar envolve “...motivá-las apesar das dificuldades e da frequente falta de incentivos e desincentivos próprios do setor público tradicional”. O autor conclui que

saber influenciar, motivar e incentivar os profissionais é habilidade necessária na administração pública, e que será cada vez mais exigida pela sociedade.

Nesta linha, os autores Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) indicam que uma das formas de medir atitudes está em relacionar os fatores de satisfação percebidos pelos profissionais, solicitando que os mesmos identifiquem e expressem o que gostam do trabalho. O resultado desta avaliação é capaz de indicar à gerência quais são os fatores motivacionais relacionados, de forma a indicar melhorias no gerenciamento de políticas de recursos humanos.

Max Pagès (1987) escreve sobre como o sucesso e a progressão na carreira são valores essenciais para o ser humano, ele afirma “para ser reconhecido é preciso vencer”. Desta forma, segundo o autor, as organizações não solicitam que seus funcionários trabalhem por dinheiro, mas apresentam motivos mais nobres para obter dedicação, esforço e bons desempenhos, pois pedem que cada colaborador seja o melhor possível, e para progredir é preciso muito trabalho, o que cria uma exigência psicológica do próprio servidor, que então “dá sentido à vida, valorização e possibilidade de reconhecimento”.

Neste sentido, Figueira (2014) apresenta um panorama interessante quanto ao papel do trabalho na qualidade de vida das pessoas, do seu papel como meio de obter prestígio, contato social, saúde física e mental e o quanto é importante as pesquisas referentes à qualidade de vida no trabalho, em especial ao reconhecimento do trabalho para os colaboradores.

Sendo os colaboradores considerados o grande diferencial das organizações surge grande interesse na gestão por competências, tanto no setor privado como no público, devido à compreensão de que o elemento humano é essencial para o sucesso da organização. Competência é definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional para torná-lo capaz de exercer determinada função (BRANDÃO, 2007).

Com relação a atitudes entende-se como aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho que afetam o comportamento desta pessoa em relação às demais, as coisas e aos eventos envolvidos, determinando as escolhas e ações pessoais (KALIL PIRES, et al, 2009). Segundo Kalil Pires et al (2009) o efeito da atitude é ampliar a reação positiva ou negativa de um servidor predispondo o mesmo à adoção de ações específicas, benéficas ou não, dependendo do grau de rejeição

ou aceitação. Desta forma, a atitude refere-se ao querer fazer, ao grau de comprometimento do indivíduo com as metas.

Utilizando o conceito de competência, o reconhecimento pode assumir diferentes formas, mas ressalta-se dois aspectos: o trabalho real realizado e o investimento subjetivo do trabalhador presente no trabalho. O primeiro diz respeito ao julgamento sobre a qualidade e a utilidade do trabalho efetivamente executado, um julgamento do resultado da união das habilidades práticas e dos conhecimentos teóricos que os trabalhadores possuem, e o segundo diz respeito a dedicação e ao esforço que cada trabalhador realiza no seu cotidiano (Carpentier-Roy, 2007 apud Figueira, 2014).

Figueira (2014) no estudo “Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira” cita diversos autores afirmando que o reconhecimento é variável importante para a qualidade de vida no trabalho, pois expressa a necessidade de uma retribuição por parte dos servidores. Em direção contrária, resultados de pesquisas apontam a falta de reconhecimento como fonte de mal-estar no trabalho. E ainda existem estudos que correlacionam positivamente o reconhecimento ao desempenho das organizações (Deeprise, 1994; Lawler, 2003 apud Figueira, 2014); à motivação (Khan, Farooq, & Khan, 2010; Roberts, 2005 apud Figueira, 2014) e à satisfação dos trabalhadores (Ali & Ahmed, 2009; Wilson, 1994 apud Figueira, 2014).

Porém, devido à peculiaridade dos processos seletivos para provimento de cargos públicos, especialmente quanto as restrições que não permitem avaliações de comportamentos e atitudes, implica em dificuldades no recrutamento de profissionais mais competentes e compatíveis com o trabalho a ser executado na organização pública (KALIL PIREZ, et al, 2009). Conforme o mesmo autor, outras formas de seleção posteriores ao concurso público são possíveis para tentar direcionar os profissionais conforme suas atitudes e comportamentos às áreas e tarefas compatíveis.

Desta forma, é necessário buscar alternativas para modificar o comportamento daqueles servidores concursados cuja substituição é impraticável, visando ao melhor desempenho das equipes e melhor prestação de serviços públicos.

Outro aspecto apresentado por Monteiro (1991) é que aquelas organizações que não dão oportunidade de manifestação aos seus colaboradores possuem menores chances de colher informações preciosas que geram inovação para a própria organização. E também, permitir a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e permitir que os mesmos manifestem suas opiniões e sugestões amplia a sensação de sentido no trabalho por parte destes funcionários e também fortalece seu comprometimento com as metas da organização, inclusive o seu bem-estar.

Assim, por meio da avaliação da percepção dos servidores quanto à falta de reconhecimento no trabalho, podemos observar como este sentimento interfere nos comportamentos do corpo de servidores e quais as suas sugestões para reverter esta situação, buscando ouvir as opiniões e a expressão de proatividade em cada servidor.

A instituição pesquisada possui corpo de servidores de carreira de fiscalização federal cujo sindicato organizou manifestações nos últimos anos (ANFFA SINDICAL, 2014). Nesse sentido, delinear-se os objetivos dessa pesquisa:

#### Objetivo Geral:

Identificar a percepção de servidores de carreira de fiscalização sobre a falta de reconhecimento no trabalho.

#### Objetivos específicos:

Identificar as consequências desta percepção nos comportamentos dos servidores.

Identificar as sugestões dos servidores para aumentar a percepção de reconhecimento no trabalho.

## O método

O método baseia-se em um estudo de caso e busca construir um quadro explicativo que permita compreender com rigor científico como se opera a “falta de reconhecimento” no contexto das situações de trabalho dos servidores de carreira

de fiscalização, que não ocupam cargo comissionado (DAS), lotados em uma secretaria de um ministério.

Foi elaborado questionário em planilha eletrônica, para encaminhamento digital aos servidores, que receberam uma breve explicação sobre os objetivos e justificativas para o trabalho. Os servidores dispostos a participar da pesquisa responderam ao questionário encaminhando seus arquivos eletronicamente. Em segundo momento, a fim de obter a amostra definida como mínima para o trabalho, foram entregues os mesmos formulários impressos para distribuição nos postos de trabalho para preenchimento e recolhimento no dia seguinte.

O questionário apresentava questões para obtenção do perfil do participante como idade, tempo de serviço, estado civil e formação, seguido de quatro perguntas abertas sobre a percepção do mesmo sobre a falta de reconhecimento no trabalho utilizadas por Figueira (2014), sendo elas: 1. “Quando penso no meu trabalho na Secretaria, as três situações que mais expressam a falta de reconhecimento do trabalho na Secretaria e no Ministério são...”; 2. “Como consequência principal, essas situações me provocam...”; 3. “Para enfrentar tais situações (evitar, prevenir, atenuar), eu busco...” e 4. “As minhas três principais sugestões para promover o reconhecimento do trabalho na Secretaria e no Ministério são...”.

As respostas para cada uma das perguntas do questionário foram consolidadas e tratadas com o método de análise de conteúdo de tipo classificatório (BARDIN, 2004), gerando grupos de idéias predominantes para as respostas das perguntas 1 a 4, também procedeu-se a contagem das palavras. Adicionalmente foram substituídas as palavras que identificavam o órgão, e a carreira, de forma a não alterar o sentido das respostas, para preservar a imagem da instituição.

Para complementar a análise, foram elaboradas as “nuvens de palavras”, com o uso do software Wordle (versão 2009). As “nuvens de palavras” são usadas para demonstrar, de maneira visual, a frequência de ocorrência das palavras em um texto. À medida que aumenta o número de vezes que a expressão surge nas manifestações colhidas nas entrevistas, o software aumenta o tamanho da fonte usada para exibir essa palavra. Utilizou-se estatística descritiva para o tratamento dos dados de perfil dos participantes.

## População e Amostra

Segundo informações do Departamento de Recursos Humanos do Ministério, 106 servidores atuam na sede da Secretaria, portanto foi definido para o estudo amostra mínima, 40 servidores, tendo sido obtidas respostas de 48 participantes. Os participantes apresentaram o seguinte perfil: idade média 49 anos, média de 20 anos de tempo de serviço no ministério, 56% são casados (gráfico 1), 52% possuem apenas graduação (gráfico 2), 56% são médicos veterinários (gráfico 3) e 53% são do gênero masculino (gráfico 4).

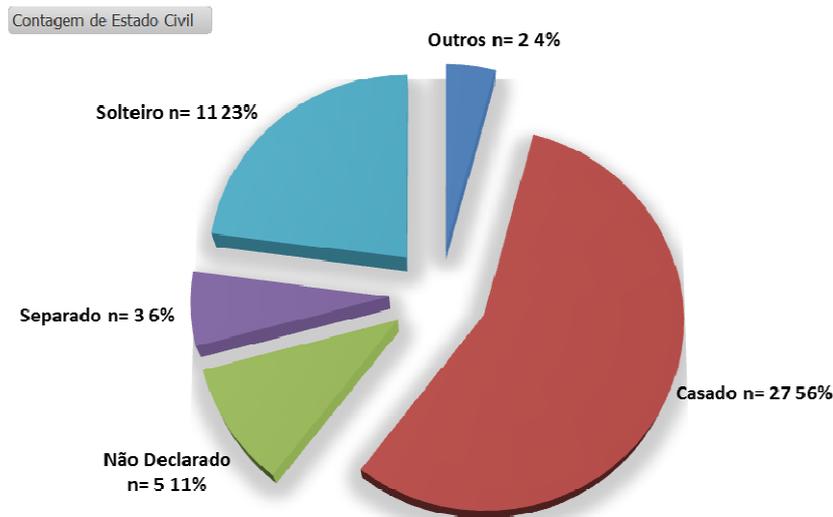


Gráfico 1 – Perfil dos participantes quanto ao estado civil

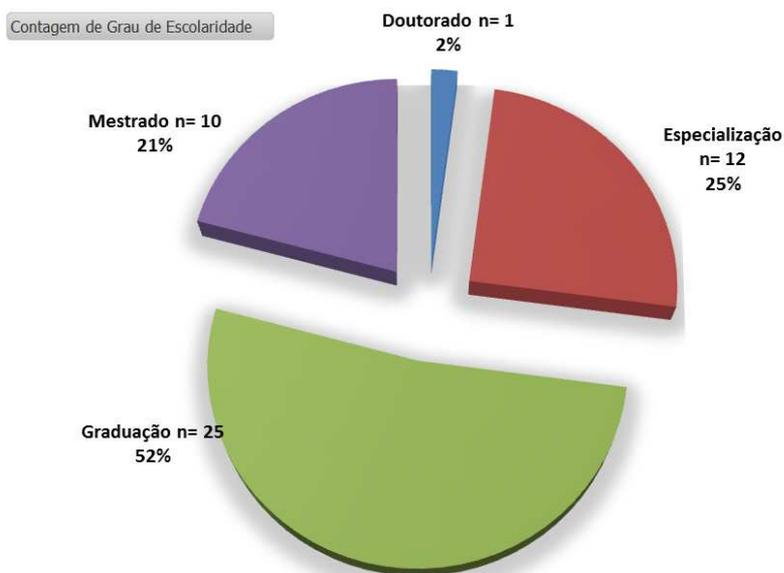


Gráfico 2 – Perfil dos participantes quanto a escolaridade

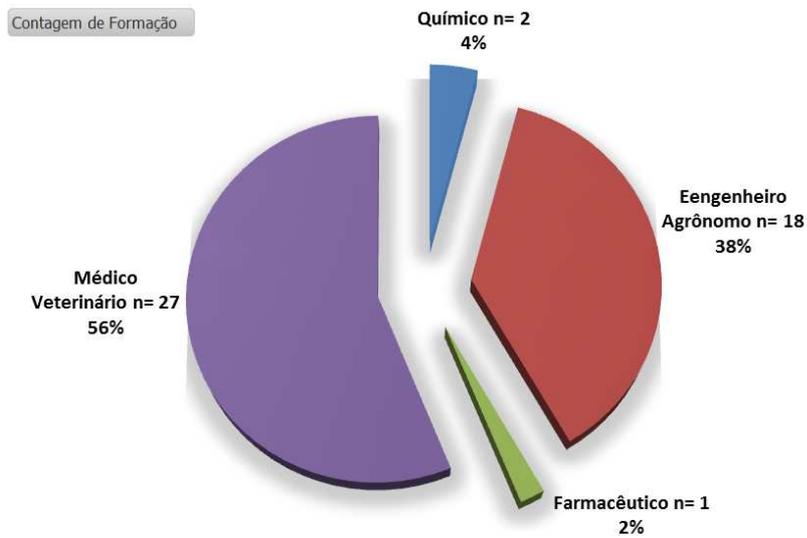


Gráfico 3 – Perfil dos participantes quanto à formação profissional

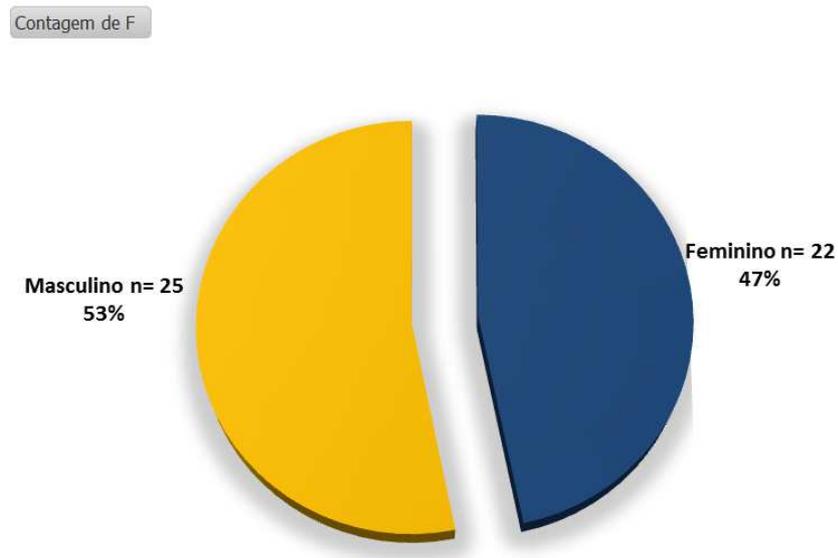


Gráfico 4 – Perfil dos participantes quanto ao gênero

## Resultados

A primeira afirmativa “Quando penso no meu trabalho na Secretaria, as três situações que mais expressam a falta de reconhecimento do trabalho na Secretaria e no Ministério são...” permitiu identificar que em 95,6% das respostas obtidas, há percepção da falta de reconhecimento no trabalho. O conteúdo das 46 respostas permitiu separar as idéias predominantes em 7 categorias, sendo elas representadas no Gráfico 5.

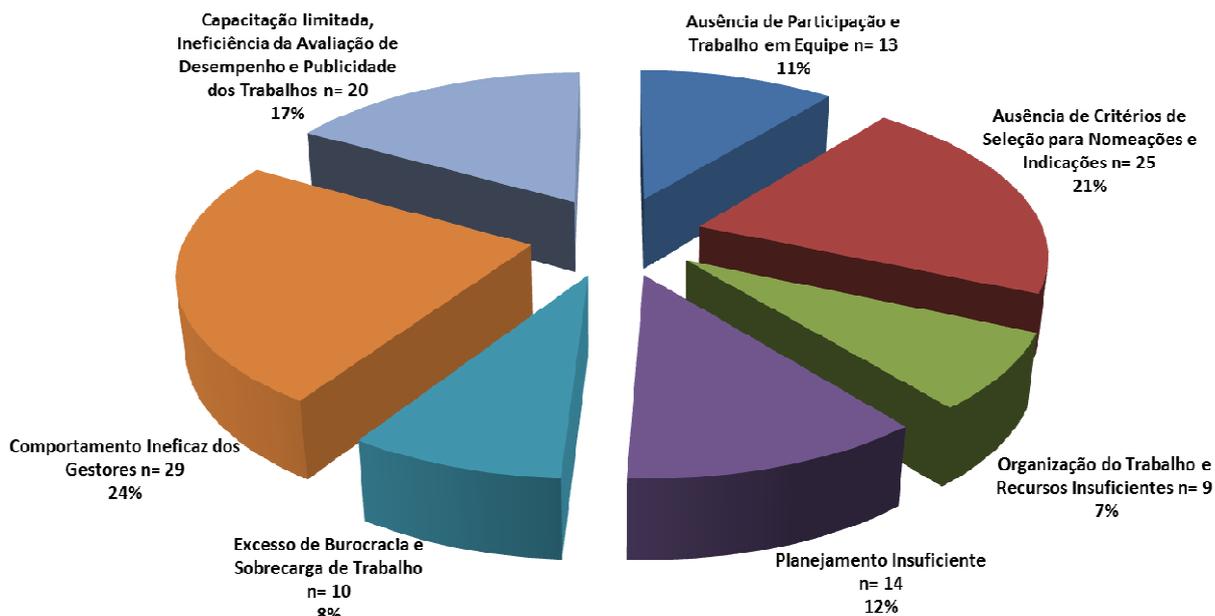


Gráfico 5 – Representação da classificação das causas da percepção da falta de reconhecimento, “quando penso no meu trabalho na Secretaria, as três situações que mais expressam a falta de reconhecimento do trabalho na Secretaria e no Ministério são...”.

A categoria “Ausência de participação e trabalho em equipe” abrange ideias e expressões que demonstram a percepção dos servidores de que há desconhecimento e desconexão dos trabalhos realizados individualmente, e a sensação de que não há incentivos para atuação dos servidores em equipe, e que estes são isolados dos processos de decisão. Expressões como “...*não participar das decisões sobre as atividades que executo...*”, e “... *ser solicitado para fazer trabalhos burocráticos e não técnicos, exclusão de reuniões técnicas, envolver técnicos somente na última etapa do trabalho...*” parecem como mais significativas e representativas desta categoria.

Quanto a “Ausência de critérios de seleção para nomeações e indicações” abrange as expressões que indicam que os servidores sentem falta de critérios transparentes e objetivos para escolha de profissionais para assumir cargos comissionados dentro do órgão e também para indicações de participação em eventos de representação, assim como transferências internas, entre outros. Afirmções como “... *inexistência de critérios para indicação de servidores para cursos, licença capacitação e grupos de trabalho*” e “... *nomeação de gestores sem considerar os requisitos necessários (meritocracia)...*”, demonstram que a ausência de meritocracia na instituição é fator que gera percepção de falta de reconhecimento no trabalho.

A categoria “Organização do trabalho e recursos insuficientes” permite a inferência de que os servidores percebem que a instituição ou os gestores não deixam claras as metas a serem atingidas e as responsabilidades de cada servidor. Nesta categoria também ficaram incluídas as expressões que permitem identificar que os recursos necessários para o trabalho são insuficientes. Citações como “... falta de definição da responsabilidade pelas atividades que exerço, apenas receber demandas operacionais...”, “... não se levar em conta as demandas de trabalho para o estabelecimento de recursos humanos tanto de técnico, quanto de pessoal de apoio às atividades da secretaria...” e “... falta de materiais de consumo, a exemplo de papel para impressão, tonner para impressão...” demonstram que a organização do trabalho e recursos necessários para a boa execução dos mesmos é causa de percepção de falta de reconhecimento no trabalho.

Na categoria “Planejamento insuficiente” foram agrupadas as expressões que permitem a conclusão de que os servidores percebem que planejamento estratégico do órgão não é seguido, que não percebem que suas atividades contribuem para a conquista das metas institucionais e a realização da missão do ministério. Expressões como “... não há gestão, as atividades estão soltas...”, “... falta de apoio às ações de gestão estratégica...”, e “... administração baseada no casuísmo, atenta somente a demandas imediatas...” demonstram que o planejamento não é visto como eficiente ou importante, impactando negativamente sobre o reconhecimento no trabalho.

Na categoria “Excesso de burocracia e sobrecarga de trabalho” foram agrupadas as expressões que indicam que os servidores sentem-se sobrecarregados com trabalhos burocráticos, quando poderiam estar dedicando seu tempo apenas às tarefas técnicas e que esta situação é fonte de percepção de falta de reconhecimento no trabalho. Comentários como “... rotina burocrática desgastante e muitas desnecessárias...”, “... total desinteresse na melhoria de sistemas, forçando com que trabalhem atolados em papéis e mais papéis...”, “... dificuldade em publicar normas nas quais se levam anos trabalhando...”, “... excesso de trabalho administrativo exercido pelo corpo técnico...” demonstram o sentimento negativo de falta de reconhecimento no trabalho devido aos procedimentos atualmente estabelecidos pelo órgão.

Na categoria “Comportamento ineficaz dos gestores” foram agrupadas as afirmações relacionadas às percepções dos servidores de que o comportamento dos gestores é causa de falta de reconhecimento no trabalho, a percepção de que estes estão despreparados ou são negligentes no momento de enfrentar as situações e problemas que envolvem orientar o comportamento dos servidores. Afirmações como “... *arbitrariedade em muitas decisões adotadas pela chefia (imediate ou superior), ignorando preceitos técnicos e muitas vezes, éticos...*”, “...*não haver empenho da chefia na busca de apoio para resolução de um problema do serviço...*”, e “...*tomam decisões sem ouvir a área técnica e sem pensar no futuro do ministério e do agronegócio como um todo...*”, Esta categoria demonstra que os servidores percebem a falta de reconhecimento no trabalho por meio dos comportamentos inadequados dos seus superiores.

Na categoria “Capacitação limitada, ineficiência da avaliação de desempenho e publicidade dos trabalhos” servidores expressaram a falta de fomento à capacitação e sua disponibilidade limitada, a ineficiência da ferramenta de avaliação de desempenho hoje praticada pelo ministério, assim como o desconhecimento da sociedade do trabalho exercido pelos integrantes da carreira como causas da falta de reconhecimento no trabalho. Os trechos mais representativos desta classe são “... *(FALTA) avaliação séria de produtividade e valorização da produtividade...*”, “...*a recompensa que o servidor tem em fazer um trabalho bem feito e entregue dentro do prazo combinado é mais trabalho. Os servidores que produzem menos recebem como prêmio menos trabalho.*”, “...*sensação de que a avaliação do seu desempenho profissional está mais relacionada ao quanto você parece atarefado ... do que quanto você produziu.*”, “*A sociedade praticamente desconhece a nossa atuação nas áreas fiscalizadas...*”, “... *(FALTA) de capacitação técnica continuada.*”

A análise de conteúdo é complementado com contagem de palavras e criação da nuvem de palavras por meio do site WORDLE (figura 1)



fomentando o envolvimento dos colegas, buscando capacitações para melhorar seu desempenho na instituição, participando sempre que possível na busca e construção de soluções para os problemas enfrentados no dia-a-dia, a exemplo destas declarações: *“Apresentar propostas, questionar as gerências, motivar a participação coletiva”, “Fomentar o espírito de inovação e de excelência...”, “Continuo atuando, juntamente com os colegas, nos temas em que acreditamos, tentando argumentar e sensibilizar as esferas superiores das ações tomadas...”*.

Neutro: aqueles servidores que realizam o seu trabalho, segundo a disponibilidade de recursos, buscando atuar conforme as regras regimentais e normativas já estabelecidas pelo órgão, a exemplo: *“Ignorar, dentro do possível, tais situações e focar nas minhas atribuições, não deixando, em hipótese alguma, as questões políticas influenciarem nas minhas decisões técnicas”, “Fazer o que me compete à carreira em meu setor, buscando explorar as abordagens técnicas em detrimento de possíveis interferências externas”, “Esquecer o trabalho quando fora dele e me concentrar nas outras facetas da minha vida”*.

Pessimistas: aqueles servidores que não encontram perspectiva ou caminho para melhoria do reconhecimento do trabalho, que expressam sentimentos negativos como *“Não há o que fazer. Ou continuo fazendo o que acho correto ou desisto de tudo e viro um servidor medíocre”, “Me afastar dos novos trabalhos”, “Eu procuro não participar das confraternizações (porquê a ausência mostra oportunidade de ser lembrado) e procuro só trabalhar”, “Fazer terapia”*.

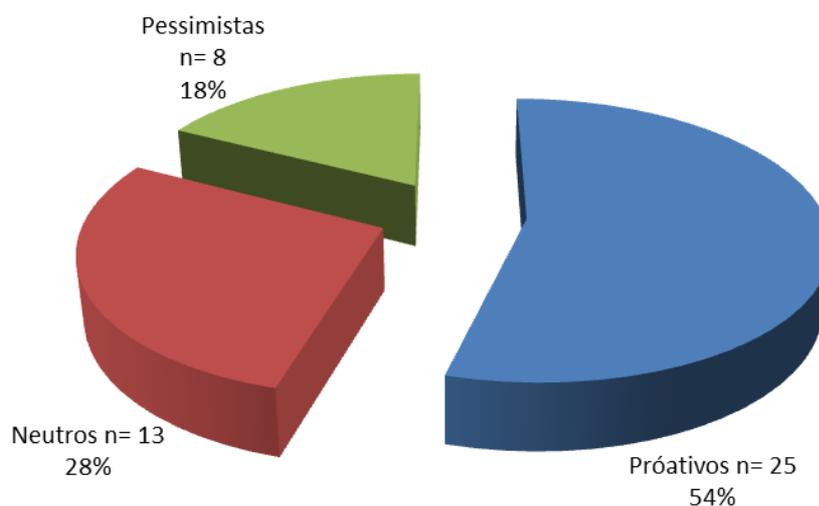


Gráfico 6 – Interpretação das expressões dos servidores quanto à afirmativa: “Para enfrentar tais situações (evitar, prevenir, atenuar), eu busco...”



*regras claras e objetivas (evitar o subjetivismo na hora da indicação do nome), principalmente para os cargos de coordenador geral, diretor e secretário”, “...regulamentação e aplicação da meritocracia...”, “...estabelecer critérios justos e transparentes para remoção, liberação/indicação para cursos e treinamentos.”, e “... alocar as pessoas nas áreas de acordo com o perfil e a vocação profissional”.*

Quanto a “Melhorar o planejamento e a organização do trabalho” foram agrupadas sugestões dos participantes que percebem a melhor distribuição de tarefas e planejamento mais robusto como importante para melhorar a percepção sobre reconhecimento do trabalho. As contribuições mais representativas são “... *definição do planejamento envolvendo a sociedade e segmentos interessados*”, “*Implantação efetiva do planejamento estratégico*”, “*Instituir e fortalecer os mecanismos de acompanhamento e monitoramento de indicadores estratégicos por parte da alta direção do ministério*”, “*adoção da administração gerencial*”.

Na categoria “Fomentar a capacitação, avaliação e gratificação por desempenho” foram agrupadas as sugestões que abordaram programas de capacitação continuada assim como avaliações fidedignas dos servidores quando ao desempenho e resultados apresentados. Entre as sugestões, cita-se “ ... *(ESTABELEECER) plano de desenvolvimento de cargos e carreiras*”, “*Estabelecimento de premiações e punições a servidores - especificamente, me refiro a premiações e punições financeiras*”, “*Estruturação da escola da carreira, com um plano de capacitação efetivo*”, “*Formação de equipes técnicas comprometidas e motivadas, por meio de treinamentos e cursos*”.

Quanto a “Mudança no comportamento dos gestores, servidores e fortalecimento de equipes” foram agrupadas as sugestões dos participantes que percebem a mudança de comportamento dos gestores e demais servidores como caminho para melhorar o reconhecimento no trabalho. As manifestações nesta categoria englobam, entre outras “... *buscar diálogos, interagir coletivamente nas atividades de coordenação*”, “*Dar a oportunidade aos que executam o trabalho, de receber o reconhecimento pelo mesmo (apresentações, participação em reuniões, etc.)*”, “*Maior interação entre as diversas áreas de atuação dentro da secretaria*”, “*Gerenciamento participativo*”, “... *realização de debate e discussões técnicas para tomada de decisões*”.



desarmônicas”, “Estilo de gestão ineficaz” que também foram observadas pelos participantes deste estudo.

A autora também apresenta que os servidores relataram queixas relativas: à falta de planejamento mais racional da tarefa; à baixa autonomia para resolução da tarefa – ex. forte dependência de outras áreas (informática, financeira) e à divisão pouco adequada de tarefas. Colocações semelhantes também surgem nos resultados deste estudo quando os servidores expressam o excesso de burocracia (dependência da área meio para execução da área fim), má distribuição do recurso e falta de organização do trabalho (planejamento precário, gerando sobrecarga e limitações para áreas mais demandadas).

Mas pode-se citar que nesta pesquisa a meritocracia surge como causa e sugestão dos servidores para enfrentamento da situação de falta de reconhecimento no trabalho. Porém, na literatura avaliada para o presente estudo a meritocracia não foi identificada, o que pode indicar uma nova contribuição para explicar a falta de reconhecimento no trabalho.

Conforme Ramalho (2014) os gestores são responsáveis por nortear os servidores para atingimento das metas institucionais, desta forma precisam ser líderes diferenciados, capazes de dialogar, ouvir, compartilhar metas e desafios, e manter sintonia com a equipe. Monteiro (1991) descreve o quanto é importante favorecer a comunicação dos colaboradores com a liderança, e que ganhar a sua confiança é essencial para o bom desempenho da organização. O autor ainda afirma que esta confiança está mais relacionada a percepção dos colaboradores quando a consideração para com suas opiniões, no momento de tomada de decisão, do que a capacidade desta liderança em resolver e prever problemas.

No resultado das análises observa-se que os gestores possuem um papel muito importante para melhorar a percepção dos servidores quanto ao reconhecimento no trabalho, e que muitos desconhecem princípios básicos de recompensa e punição para melhorar esta situação. Há diferentes enfoques do reconhecimento no trabalho, entre eles o behaviorista (Nelson, 2001), que foca no comportamento, nos fatos observáveis e controláveis e nos resultados do trabalho, sendo que a concepção do reconhecimento neste enfoque é a prática do reforço positivo, associada à noção de competência.

Há inúmeras evidências sobre a comprovação científica dos trabalhos de condicionamento operante de B. F. Skinner, que em 1979 proferiu uma palestra sobre “A sociedade não punitiva” que posteriormente foi publicado, em 1990, no “Jornal Japonês de Análise do Comportamento”. Na palestra ele comenta como os nossos comportamentos são influenciados pelo meio que estamos, em especial, pelas pessoas que nos cercam.

Embora muitos profissionais questionem a ética em controlar o comportamento de outras pessoas:

“...Estamos o tempo todo engajados em controlar o comportamento uns dos outros. Como pais controlamos os comportamentos das nossas crianças e (embora menos óbvio) as crianças estão controlando o comportamento dos pais. Os empregadores estão controlando o comportamento dos empregados, e como empregados controlamos o comportamento dos nossos empregadores...” (B. F. Skinner, 1979).

No mesmo evento, o autor informa que nossa sociedade usualmente emprega métodos punitivos como ferramentas de educação e *feedback*. Que possivelmente esta é uma característica evolutiva, pois aqueles que impunham sua vontade obtinham os recursos desejados no curto prazo, o que favoreceu a dispersão de genes de pessoas com esta característica de comportamento.

Porém, o autor também cita que o uso de punições como ferramenta de educação também é aprendido, visto que obter os recursos necessários gera uma recompensa a quem aplica a punição a terceiros de forma mais imediata do que os efeitos negativos retardados deste comportamento. Desta forma nossa sociedade aprendeu a educar e demandar usando punição como estratégia motivacional, o que pode explicar a sugestão de alguns servidores em imputar sanções àqueles que não apresentam resultados.

Skinner (1979) exemplifica que quando agimos para evitar a punição nós nos expressamos usando as palavras ‘tenho que’, ‘preciso’, ‘devo’, porém quando realizamos uma tarefa buscando uma recompensa, nos expressamos com ‘quero’ ou ‘gosto’. E isto reforça o argumento do autor contra outros profissionais que entendem que o controle do comportamento alheio é inadequado em termos éticos; “... Nós temos tanta experiência com controle por meio punitivo que inferimos que todo o controle é ruim” (SKINNER, *ibidem*).

Assim sendo, o autor propõe que quando o controle do comportamento, no qual estamos todo o tempo engajados, é obtido através de reforços e recompensas,

todos os relacionamentos são mais harmoniosos e as pessoas são mais felizes. Portanto o autor conclui que "... em certo sentido, a busca por uma sociedade não punitiva é tradicionalmente a busca pela felicidade".

Nelson (1998) também escreve que se obtém melhores desempenhos quando se utiliza técnicas de recompensa ao invés de punições, pois torna os funcionários mais felizes e conseqüentemente produtivos. O autor afirma "você consegue os resultados que você recompensa". Adicionalmente o autor informa que nem todas as recompensas motivam todos os funcionários, e que normalmente os gestores associam recompensas unicamente como retorno financeiro para o servidor, porém na maioria das situações onde o salário é comparativamente satisfatório, o reconhecimento pelo trabalho bem feito, por meio de maior autonomia e horários flexíveis funciona como excelentes recompensas.

O autor continua a descrever que ameaças e intimidações não são comportamentos da gerência que motivam os funcionários, mas sim oferecer um ambiente seguro para que os colaboradores assumam riscos, desenvolvam sua criatividade, com canais abertos de comunicação, com clima de confiança e respeito.

Podemos também perceber a meritocracia como o estabelecimento de recompensas aqueles mais competentes, portanto a instituição precisa estabelecer procedimentos internos para atender a demanda por critérios claros de indicações e nomeações, que parece como grande causa de falta de reconhecimento no trabalho, segundo este estudo.

É importante salientar que a ocupação de cargos com base em critérios claros é interpretado pelo sindicato da categoria como sendo a ocupação de cargos por servidores da carreira (ANFFA SINDICAL, 2012). Embora seja provável que um servidor de carreira possua experiência não significa que seja o mais competente (conhecimento, habilidades e atitudes). Portanto, esta interpretação do sindicato pode não atender a sugestão apontada pelo estudo.

Adicionalmente o ministério parece negligenciar esta questão, pois está estabelecido no Decreto nº 7127/2010, art. 46 parágrafo único, que serão utilizados processos seletivos com bases meritocráticas para nomeação de cargos comissionados, porém até o momento a seleção objetiva e transparente de

candidatos não foi implantada pelo órgão, visto a Portaria nº 1080/2012, que aprovava os procedimentos de seleção interna, estar revogada.

Ainda informou-se neste estudo que os servidores almejam a meritocracia não apenas para ocupação de cargos de chefia, mas também para todas as demais situações que envolvem a escolha e indicação de servidores para trabalhos de destaque, sejam representações internacionais, transferências ou participação de capacitações e grupos de trabalho.

A divulgação dos trabalhos executados surgiu no estudo tanto como causa como sugestão para melhoria da percepção de reconhecimento no trabalho. É possível inferir que o reconhecimento dos servidores está vinculado a imagem do órgão, que supõe-se não possuir a simpatia da sociedade comparados a outros ministérios, que elaboram políticas públicas para benefícios diretos aos cidadãos.

A percepção dos servidores, de que o órgão não é reconhecido como importante para a economia e o bem-estar social, aumenta a sensação de falta de reconhecimento no trabalho. No trabalho elaborado por Barros (2006) o autor afirma que os benefícios proporcionados pelo setor de atuação do ministério são bem palpáveis:

“... verifica-se que o índice que mede o custo real (em relação ao IGP) da alimentação caiu 33% desde 1994 – ano do Plano Real. Ao mesmo tempo, o índice de preços recebidos pelos produtores agropecuários caíram cerca de 8%. Desde 1994 a 2005, acumularam-se superávits comerciais no valor de 200 bilhões de dólares ou 480 bilhões de reais (de 2005). Os consumidores nacionais, por outro lado – de 1994 a 2005, teriam se beneficiado com cerca de 1 trilhão de reais (de 2005) – 15% do Produto do agronegócio no período - na forma de renda transferida devido a redução dos preços.”

E Segundo Barros (2006):

“... é essencial também que setor privado e público invistam em ferramentas de comunicação do marketing internacional. As facilidades providas pelos sistemas de comunicação permitem aos consumidores e exportadores comunicar-se adequadamente, criando relações de confiança...”

Desta forma, é compreensível que os servidores participantes do estudo demandem por ações de divulgação do órgão, das suas atividades e também da carreira. Esta sugestão é válida principalmente ao sindicato da categoria, que no último ano demonstrou esforços em atender esta expectativa inserindo materiais informativos sobre os trabalhos na carreira nos canais de mídia e redes sociais (ANFFA SINDICAL, 2014).

Adiciona-se que nos últimos governos, parte das atribuições do ministério foco do estudo foram repassados a outros, como se parte da cadeia fiscalizada não fosse beneficiada pelas políticas públicas elaboradas pelo órgão, fortalecendo ainda mais a sensação de falta de reconhecimento advindo da sociedade e dos fiscalizados, o que pode ser caracterizado, segundo Ferreira (2008), como falta de reconhecimento no nível externo e social.

Outro aspecto importante presente nas respostas dos participantes é a sensação de não participação, de isolamento, de não pertencimento a uma equipe para o alcance das metas institucionais. Ausência ou desrespeito ao planejamento e às decisões dos técnicos por parte dos gestores estão presentes nas percepções dos servidores, contribuindo para a falta de reconhecimento no trabalho.

É possível considerar que as divisões de atividades nos órgãos públicos fiscalizadores, gerando unidades administrativas altamente especializadas, limitam a visão holística dos resultados da organização. Desta forma cria-se um vácuo em que o servidor não identifica a importância e relevância do seu papel no desempenho institucional, pois não identifica a referência da recompensa (o trabalho concluído), o que agrega maior prejuízo à percepção no reconhecimento no trabalho.

Para melhorar esta situação, os servidores precisam perceber que seu trabalho “faz diferença”, dentro do conteúdo organizacional, para o alcance das metas institucionais. Portanto, a comunicação e o fortalecimento da participação dos servidores nos processos decisórios é importante. Ferreira (2008) cita que a possibilidade de discussão com colegas e chefias, a comunicação e a autonomia para organizar o próprio trabalho geram percepção de reconhecimento nos trabalhadores. Adicionalmente, o autor cita que os trabalhadores possuem expectativas de serem identificados como protagonistas e receber apoio para executar as ações estratégicas, que suas opiniões sejam consideradas e seus argumentos sejam ouvidos.

A ausência ou limitação da capacitação surge nas respostas dos servidores, em conjunto com a necessidade de uma avaliação fidedigna do desempenho dos profissionais. Podemos inferir que as poucas oportunidades de capacitação são vistas como recompensas para estes servidores, que o grupo estudado possivelmente considera este um investimento institucional no aprimoramento de

suas competências. Segundo Brandão e Borges-Andrade (2007) capacitação é aprender, e aprender é mudar habilidades, conhecimentos e atitudes.

Para os autores, criar novas oportunidades para novas experiências e aprendizados para seu corpo de colaboradores é um desafio para as organizações. Especialmente porque é preciso harmonizar capacitações alinhadas com as metas estratégicas e com as demandas dos servidores, que possuem percepção sobre o quanto sabem, e o quanto e o quê precisam aprender para o melhor desempenho de suas tarefas.

Por meio das respostas, pode-se inferir que a avaliação de desempenho, hoje em curso no órgão, não é eficaz na percepção dos servidores. Os servidores não observam benefícios para aqueles que estão comprometidos com a instituição e ao mesmo tempo não observam punições para servidores que não cumprem com suas obrigações. Conforme Cruz, et al (2014) aquele que está apto a fazer a avaliação de desempenho do servidor é a chefia imediata, este cargo, muitas vezes, é volátil e muda periodicamente, o que impede que seja feita uma análise certa das condutas e produtividade do servidor, também a responsabilidade única do chefe permite subjetividade, o que pode permitir injustiças.

Adiciona-se que a carreira conquistou remuneração por meio de subsídio, demonstrando sua importância estratégica para o Estado, pois conforme o site JusBrasil (2014):

“...como evidencia o voto do Ministro Carlos Ayres Britto, considera ser o subsídio uma forma de remuneração excepcional, associada à natureza das Carreiras que exercem funções estratégicas de Estado”.

Porém a remuneração por meio de subsídio impede o pagamento de gratificação por desempenho, conforme a mesma fonte. Embora não seja possível observar nada que impeça a avaliação de desempenho vinculada a práticas de reconhecimento dos servidores. Desta forma, práticas institucionais de reconhecimento para profissionais que apresentaram melhores resultados seja uma opção a ser avaliada na entidade para atender aos anseios desta categoria.

Com relação à sobrecarga e trabalho e burocracia, percebe-se que nos últimos anos a secretaria teve sua carga de trabalho aumentada, pelo crescimento das demandas decorrentes do ganho de importância do setor fiscalizado na economia brasileira (Figura 5). A secretaria possui déficit de servidores frente ao aumento das demandas com crescimento da produção de alimentos de origem

animal e vegetal, bem como o aumento das exportações destes produtos (ANFFA SINDICAL, 2013) e há ausência de realização de concursos públicos de forma periódica para incremento do quadro de servidores.

É possível identificar que houve aumento no quantitativo de servidores, porém este aumento parece aquém do crescimento do setor, e no último ano, houve aumento das aposentadorias, conforme demonstra o Gráfico 8 (RH/MAPA, 2014). No ano de 2012 e 2013 houve manifestações e greves, cujas reivindicações incluíam a reposição de servidores (ANFFA SINDICAL, 2012).

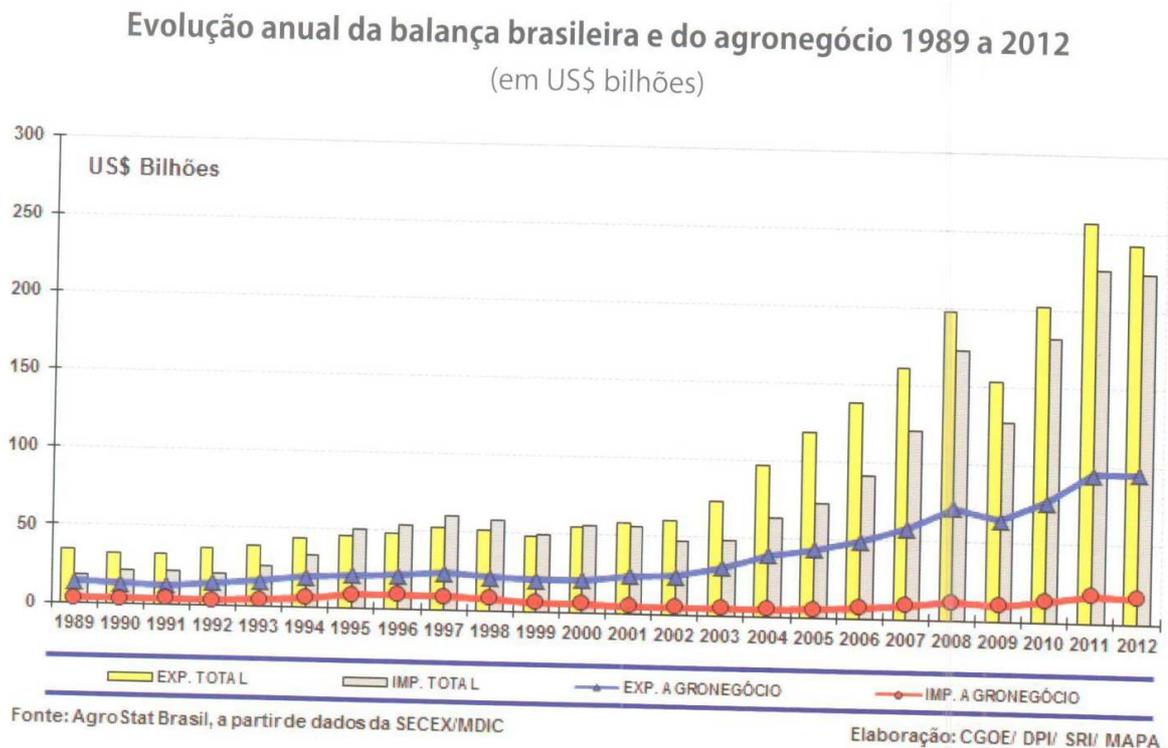


Figura 5 – crescimento do segmento fiscalizado

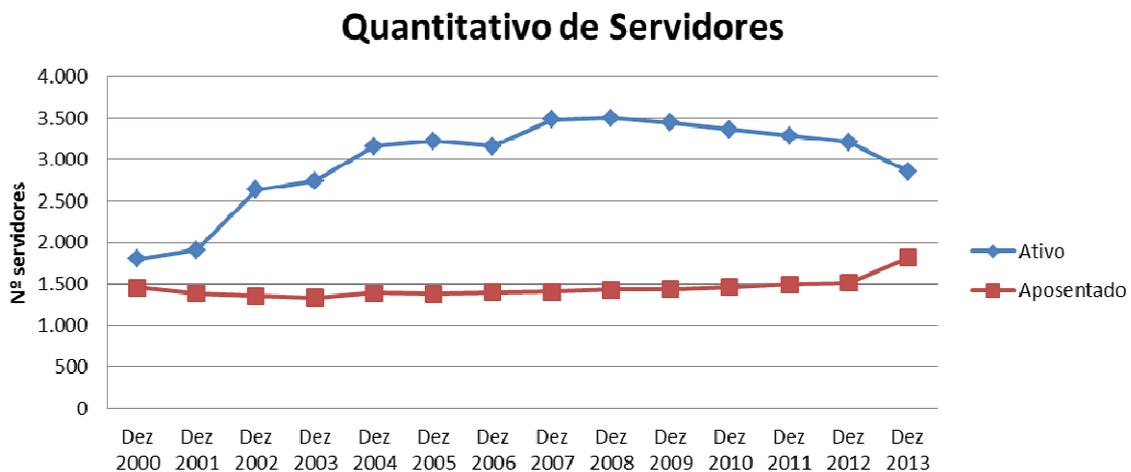


Gráfico 8 – Quantitativo de servidores no ministério ao longo dos anos (RH/MAPA, 2014)

Os estudos realizados em órgãos governamentais das esferas federal e estadual alertam para o custo cognitivo do trabalho como uma dimensão de elevada exigência, e portanto, foco de atenção das instituições e gestores. Atestam que a concentração mental intensa para a resolução de problemas, ao lidar com imprevistos que ocorrem nas situações de trabalho, como sendo altamente exigente aos trabalhadores (Almeida, 2007; Carneiro & Ferreira, 2007; Diniz, 2006; Ferreira & Mendes, 2003; Lima, 2008; Medeiros, 2011 apud Figueira, 2014).

Esta situação se encaixa perfeitamente na situação dos servidores participantes deste estudo, pois estes servidores atuam diretamente nas questões de emergência sanitária, quando a saúde pública, saúde animal ou vegetal estão em risco, necessitando de alta capacidade adaptativa para lidar com estas demandas emergenciais que colocam em risco as pessoas e os mercados importadores.

Parece ser característica das organizações e planejamentos dos trabalhos nos dias de hoje de ter o objetivo de produzir o mesmo com menos recursos, ou seja, maior produção com menor equipe, custo menor e menor tempo, mediante a implantação de formas supostamente enxutas de gestão e organização do trabalho, incrementadas pelas tecnologias computacionais e sistemas de alta velocidade que geram, entre outros efeitos, a intensificação e maior densidade de trabalho (Costa, Lacaz, Jackson Filho, & Vilela, 2013; Ferreira, 2001; Pina, 2012 apud Figueira, 2014).

Embora o uso de sistemas tenha trazido vantagens, conforme a percepção dos servidores, estes investimentos ficaram aquém do necessário, fazendo com que os trabalhos burocráticos e administrativos sejam apontados como causa da sensação de falta de reconhecimento no trabalho. Esta situação também foi identificada no estudo conduzido por Figueira (2014), onde está demonstrado concretamente o aumento da demanda e a redução do número de servidores, provocando sensação de mal-estar no trabalho e ainda, segundo estudos da autora, provocando aumento dos pedidos de afastamento e licenças de saúde.

## Conclusão

Neste estudo ficou claro que a maioria dos servidores que participou da pesquisa percebe a falta de reconhecimento no trabalho e apresentam sugestões claras para a melhoria desta situação. Segundo Brandão e Borges-Andrade (2007) a

expressão das competências dos servidores é afetada pela falta de reconhecimento no trabalho. E este estudo corrobora com os fatores apontados pelos autores que alteram a expressão da competência:

“...o arranjo organizacional (oportunidades, reconhecimento, incentivos e recompensas), fatores sociais (apoio gerencial, apoio de colegas e clima organizacional) e tecnologia (processos e instrumentos de trabalho).”

Portanto, podemos inferir por meio deste estudo que o desempenho institucional pode estar sendo afetado pela falta de reconhecimento do trabalho por parte de seu corpo técnico, e que estes servidores podem estar demonstrando comportamentos aquém do esperado para a melhor expressão de suas competências.

As características organizacionais – suas práticas cotidianas, políticas corporativas, configurações de poder, valores, oportunidades e condições de trabalho – podem proporcionar a autonomia, a valorização e a integração do trabalhador e, em consequência, influenciam o bem-estar no trabalho (Paschoal, 2013 apud Figueira, 2014), o que permite a melhor expressão das competências individuais e fortalecimento das competências organizacionais.

O presente trabalho apresentou resultados alinhados à estudos que demonstram que os gestores precisam adotar cinco diretrizes para conquistar o comprometimento dos colaboradores para melhorar o desempenho das organizações: alinhar esforços e estratégias; empoderar os colaboradores; promover e encorajar o trabalho em equipe e a colaboração; auxiliar no desenvolvimento profissional e fornecer apoio e reconhecimento no trabalho (MARKOS e SRIDEVI, 2010 apud DDI, 2005).

Investigar mais a fundo o comportamento dos atuais gestores, especialmente para identificar os comportamentos eficazes que poderiam ser amplificados para melhorar o desempenho das equipes e dos seus estímulos e desencorajamentos, é sugestão para futuros trabalhos no órgão visando fortalecer o desempenho institucional. Adiciona-se que, estudo sobre a demanda real de trabalho nos últimos anos, assim como o número de pedidos de afastamento dos servidores por motivos de saúde, podem auxiliar na apresentação de imagem mais precisa do impacto da falta de reconhecimento no trabalho e qualidade de vida no trabalho na instituição.

## **Referências bibliográficas**

ANFFA SINDICAL. **Ofício nº 715/2012.**

ANFFA SINDICAL. **Fiscais marcam presença durante toda a Expointer.** Notícia 10/10/2014. Disponível em:

<[http://www.anffasindical.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5434:fiscais-marcam-presenca-durante-toda-a-expointer&catid=141&Itemid=524](http://www.anffasindical.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5434:fiscais-marcam-presenca-durante-toda-a-expointer&catid=141&Itemid=524)>

Acesso 14/10/2014.

ANFFA SINDICAL. **O Fiscal Federal Agropecuário.** Disponível em

<[http://www.anffasindical.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=557&Itemid=193](http://www.anffasindical.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=557&Itemid=193)> Acesso em 08/09/2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 3ª Ed, 2004.

BARROS, G.; et. al. **Agronegócio Brasileiro - Perspectivas, desafios e uma agenda para seu desenvolvimento.** ESALQ, 2006. Disponível em:

<[http://www.anffasindical.org.br/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=33&Itemid=212](http://www.anffasindical.org.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=33&Itemid=212)> Acesso em 13/10/2014.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competências.**

Revista de Administração Mackenzie, vol.8, nº3, pp32-49. Brasil, 2007.

COUTINHO, G.A. **Ações premiadas no 7ª Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal. Programa de Valorização e Reconhecimento ALGO +.** Brasília: ENAP, 2002.

CRUZ, M. G.; FERREIRA, R. C.; FREITAS, L. S. **Ineficiência do servidor público e responsabilidade administrativa. Avaliação do desempenho como meio de concretização do princípio da eficiência.** 04/2014. Disponível em: <

<http://jus.com.br/artigos/27497/ineficiencia-do-servidor-publico-e-responsabilidade-administrativa#ixzz3GFdWEGub>> Acesso 15/10/2014.

FERREIRA, M. C. **Chegar feliz e sair feliz do trabalho: Aportes do Reconhecimento no Trabalho para uma Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho.** In: Ana Magnólia Mendes. (Org.). Trabalho e Saúde: O Sujeito entre Emancipação e Servidão. Curitiba PR: Juruá, 2008, p. 40-53.

FIGUEIRA, T. G. **Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira.** Brasília: UnB, 2014

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **Motivation to work.** Disponível em: <[http://www.cra-j.org.br/site/leitura/textos\\_class/traduzidos/motivacao\\_para\\_trabalhar/publicacao/index.html#/2/zoomed](http://www.cra-j.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivacao_para_trabalhar/publicacao/index.html#/2/zoomed)> Acesso em 18/05/2014.

**Remuneração por meio de subsídio.** JUSBRASIL. Disponível em <<http://sindjufe-ba.jusbrasil.com.br/noticias/2301006/remuneracao-por-meio-de-subsidio>> Acesso em 08/11/2014.

KALIL PIRES, A.; et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2009.

MAPA, **Mapa adota meritocracia e valoriza servidores de carreira**. Notícias, 07/01/2014 Disponível em:

<<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2013/01/mapa-adota-meritocracia-e-valoriza-servidores-de-carreira>> Acesso em 14/10/2014

MARKOS, S.; SRIDEVI, M. S. **Employee Engagement: The Key to Improving Performance**. International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12; December, 2010.

MONTEIRO, J.A. **Qualidade total no serviço público: questionários e recomendações segundo os 14 pontos de W.E.Deming**. Capítulo **O terceiro R: reconhecimento – as lições da voz**. Brasília, DF: QA&T Consultores Associados, 1991.

NELSON, B. **Gestão empresarial: novos conceitos e as mais avançadas ferramentas para gerenciar pessoas e projetos**. Capítulo **Reconhecimento e orgulho pelo trabalho feito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NELSON, B. **Make Reinforcement a Positive Experience**, Disponível em: <[bizjournals.com/extraedge/consultants/return\\_on\\_people/2001/08/20/column144.html](http://bizjournals.com/extraedge/consultants/return_on_people/2001/08/20/column144.html)> Acesso em 07/01/2014.

PAGÈS, M. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PEDROSO, R.; CALDEIRA, T. **Comportamento organizacional: Qualidade de via no trabalho, uma questão de contingência**. Comportamento em foco I. USP, 2014.

PENEGO, M. **O papel do gerente público no processo de mudança**. Revista do Serviço Público. Ano 48, n.1 (jan-abr/1997). Brasília: ENAP, 1997.

RAMALHO, N.; PEDROSO, R. **Correspondência entre o dizer e o fazer do comportamento do gestor**. Comportamento em foco III. USP, 2014.

SKINNER, B.F. **The Non-Punitive Society**. Disponível em: <<http://www.bfskinner.org/publications/pdf-articles/>> Acesso em 15/05/2014.

Lizie Pereira Buss

Fiscal Federal Agropecuário do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
Graduada em Medicina Veterinária pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006)  
Pós Graduação em Gestão de Pessoas nas Organizações pela Universidade de Cuiabá (2011)  
Pós Graduação em Gestão Pública pela Escola Nacional de Administração Pública (2014)  
lizie.vet@gmail.com