



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**PRAZER, SOFRIMENTO E RETALIAÇÃO: UM ESTUDO COM
SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE
DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)**

LAIS SANTOS, MILKA ALVES CORREIA BARBOSA,

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

PRAZER, SOFRIMENTO E RETALIAÇÃO: um estudo com servidores públicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

Resumo:

Esta investigação teve como objetivo analisar a relação entre prazer, sofrimento e retaliação no trabalho dos servidores públicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). Para tanto, foi conduzida uma pesquisa de natureza descritivo-exploratória e abordagem qualitativa, nos moldes de estudo de caso. A coleta de dados foi feita por meio entrevistas semiestruturadas, procedendo-se a análise de conteúdo. Evidenciou-se a presença equivalente de vivências de prazer e sofrimento laboral dos servidores, assim como relataram sofrimento e injustiças organizacionais. Já como contribuição pragmático-organizacional, o estudo apresenta como conclusão a necessidade de a Instituição atentar-se aos aspectos geradores de bem-estar e prazer dos servidores, buscando minimizar os fatores gerados de sofrimento que podem levar a comportamentos retaliatórios prejudiciais para a produtividade do trabalho.

Palavras-chave: Prazer, Sofrimento e Retaliação.

1. Introdução

O trabalho sempre esteve diretamente ligado à história, afetando e sendo afetado por fatores sociais, políticos e econômicos. À medida que a sociedade evoluía no entendimento a respeito do trabalho, ele passou a ser compreendido não apenas como modo de subsistência; ampliou-se e agregou significados mais complexos (DEJOURS; DESSORS; DESRIEAUX, 1993; MENDES, 1995).

Nessa perspectiva, o trabalho ultrapassa as barreiras dispensadas ao tempo de labor, mobilizando a personalidade por completo do indivíduo. Assim, é concebido como uma atividade que pode abranger todas as dimensões do homem, exercendo relevante papel na construção da subjetividade humana e, por consequência, na sua identidade (ANCHIETA et al., 2011; DEJOURS, 2004; DEJOURS, 2017).

Além disso, é possível compreender o trabalho como um processo dialético, no qual de um lado está o indivíduo, que dá sentido ao que faz e do outro as situações de labor, que influenciam as percepções desse sujeito em relação ao contexto geral de trabalho. Mediante essa dinâmica, o indivíduo pode ter vivências de prazer e/ou sofrimento em seu ambiente de trabalho (FREITAS, 2006).

No que concerne às vivências de prazer no trabalho, elas apresentam-se a partir dos sentimentos de utilidade, produtividade e realização. Por sua vez, o sofrimento laboral é definido como uma vivência, algumas vezes inconsciente, de experiências dolorosas, como medo, angústia e incertezas, que podem estar associadas a fatores como elevados níveis de burocratização, falta de participação nas decisões, não-reconhecimento entre outros (DEJOURS, 2012; FERREIRA; MENDES, 2001).

À luz da Psicodinâmica do Trabalho, as vivências de sofrimento podem ser enfrentadas pelo trabalhador com estratégias de defesa que possibilitem transformar as

dificuldades em benefícios. Estas estratégias têm como objetivo a proteção física e mental diante de experiências de sofrimento (AUGUSTO; FREITAS; MENDES, 2014).

Dentre tais estratégias defensivas, destaca-se a retaliação que pode ser entendida como uma tática utilizada pelos indivíduos dentro do ambiente laboral para lidar com sofrimento. Aqui demarca-se que esses comportamentos surgem em resposta a percepção e julgamento de injustiças pelos trabalhadores no contexto organizacional (FERREIRA, 2018). Desde modo, é factível admitir que os comportamentos retaliatórios estão intrinsecamente ligados às percepções de injustiça.

Tendo em mente que os fenômenos de prazer, sofrimento e retaliação manifestam-se de diversas formas e em diferentes contextos organizacionais, faz-se necessário trazer essa discussão para as organizações públicas, reconhecidas por possuírem particularidades estruturais e funcionais (BERGUE, 2020). Considerando os aspectos até aqui tratados, a pergunta de pesquisa que direcionou essa investigação procurou esclarecer: como se relacionam prazer, sofrimento e retaliação no trabalho de servidores públicos na Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) em Petrolina-PE?

Debruçando-se sobre o entendimento da literatura acerca dos comportamentos dentro do ambiente de trabalho, verifica-se uma predominância de estudos focados em ações positivas e em atitudes socialmente aceitas, tais como o engajamento, a produtividade, a cidadania e o civismo organizacional (GRASSI et al., 2017). Contudo, são poucos os estudos que procuram entender a possibilidade de os indivíduos mudarem seu comportamento diante de vivências negativas, como a percepção de injustiça no ambiente de trabalho (MENDONÇA et al., 2004).

Além disso, o presente estudo buscou aprofundar o conhecimento acerca de vivências de prazer e sofrimento no trabalho e o fenômeno de retaliação, visto que, de acordo com o levantamento feito por Torres (2020), poucos são os estudos envolvendo tais variáveis de forma integrada. De fato, observa-se a demanda acadêmica por estudos que envolvam tais variáveis no contexto organizacional e especificamente em instituições públicas. Segundo Grassi et al. (2017), essas instituições carecem de maiores estudos comportamentais que procurem direcionar práticas e projetos de gestão que minimizem os impactos negativos de comportamentos disfuncionais e que busquem resgatar os servidores de processos viciosos.

2. Referencial Teórico

2.1. Prazer, Sofrimento e Retaliação no Trabalho.

As vivências de prazer e sofrimento são aspectos indissociáveis do trabalho (DEJOURS, 2012). Nesta perspectiva, elas possuem caráter subjetivo, uma vez que são

constituídas a partir da relação do trabalhador com seu trabalho, sendo produto da dinâmica interna das situações, relações, condutas e ações dos indivíduos e da organização do trabalho. Assim, formam um binômio intrinsecamente relacionado, coexistindo mutuamente e/ou com o predomínio de um sobre o outro (MORRONE; MENDES, 2003).

À vista disso, as variáveis prazer e sofrimento vêm sendo estudadas e analisadas por diversos estudiosos com destaque para Dejours (2004); Dejours et al (1994); Mendes (1995, 2007); Mendes e Tamayo (2001); dentre outros; construindo assim um campo de estudo científico próprio denominado Psicodinâmica do Trabalho.

No que tange o objeto de investigação da Psicodinâmica, esta procura compreender as interações dinâmicas entre os processos de subjetivação e a organização do trabalho que se manifestam nas vivências de prazer e sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da estruturação do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento (MENDES, 2007).

Para fins desta pesquisa, assume-se como parâmetro de estudo a abordagem da Psicodinâmica que considera que a relação indivíduo-trabalho deve ser analisada do ponto de vista do normal e não apenas do patológico, uma vez que o estudo da normalidade não extingue as implicações psicopatológicas que o labor pode exercer nos trabalhadores (MENDES, 1995).

As vivências de prazer no trabalho apresentam-se quando os trabalhadores vivenciam a valorização e reconhecimento ou quando conseguem modificar situações que causam sofrimento em prazer e saúde, utilizando para tanto os mecanismos de mobilização (FERREIRA; MENDES, 2001; MENDES; TAMAYO, 2001).

Nesta perspectiva, a valorização é o sentimento de que o trabalho possui valor e sentido por si mesmo, possuindo significado e relevância para a organização e para a sociedade. Já o reconhecimento é o sentimento de ser aceito e admirado no trabalho, além de possuir espaço para expressar sua individualidade (MENDES; TAMAYO, 2001).

Por outro lado, pode-se entender o sofrimento laboral como uma vivência, algumas vezes inconsciente, de experiências dolorosas como medo, angústia e incertezas. Estas, por sua vez, estão associadas a fatores como rigidez hierárquica, elevados níveis de burocratização, centralização de informações, falta de participação nas decisões, não-reconhecimento, além de perspectivas de crescimento profissionais praticamente inexistentes (DEJOURS, 2004; MENDES, 2003).

Pela perspectiva da Psicodinâmica, uma das formas de enfrentamento da realidade de sofrimento laboral é a utilização de estratégias defensivas que são estabelecidas como

mecanismo pelo qual o trabalhador procura alterar, transformar e minimizar sua percepção da realidade de sofrimento no trabalho (DEJOURS et al., 1994; MENDES, 1995).

Estas estratégias podem ser individuais e/ou coletivas. Os recursos defensivos coletivos são construídos pelo grupo de trabalho, por meio de um acordo entre os indivíduos que o compõem, possibilitando a manutenção do pseudoequilíbrio e a resistência aos impactos desgastantes advindos do labor. Já as estratégias individuais, que são o foco deste estudo, são intrínsecas ao sujeito, formadas por regras de condutas estabelecidas pelo indivíduo, pautado pelo contexto de trabalho (DEJOURS, 2006; MENDES, 2007).

Tais experiências permitem ao indivíduo dominar e não ser dominado pelo trabalho, exercendo papel ativo no processo de construção deste. Elas passam a viabilizar o desenvolvimento, a criação e a inovação dos processos laborais, bem como o aperfeiçoamento das interações sociais e a transformação do contexto organizacional, possibilitando ao sujeito experienciar o prazer. Nessa dinâmica, as vivências de prazer-sofrimento coexistem e são compreendidas como o sentido do trabalho e assim estabelecidas como uma construção dialética e única (MENDES, 2007).

Destaque-se que para a compreensão da transformação do sofrimento em prazer se faz necessário entender o processo de “mobilização subjetiva”, uma vez que ele caracteriza o processo pelo qual o trabalhador se compromete com o trabalho, usando sua subjetividade, inteligência e o coletivo de trabalho para alterar as situações que geram sofrimento em busca de uma vivência mais prazerosa (MENDES, 2007). Deste modo, o “prazer-sofrimento são vivências de sentimentos de valorização, reconhecimento e/ou desgaste no trabalho” (MENDES; TAMAYO, 2001, p.41).

Nessa dinâmica, pode-se entender a retaliação organizacional como uma estratégia frente ao sofrimento gerado nas situações percebidas como injustas no ambiente de trabalho. Comumente, a retaliação pode ser definida com diferentes significados, tais como desagravo, represália ou desforra. Ademais, a retaliação pode ocorrer em diferentes contextos, abrangendo relações interpessoais, organizacionais e até mesmo societais (MENDONÇA, TAMAYO, 2004; MENDONÇA; MENDES, 2005).

A retaliação se estabelece a partir da percepção do trabalhador de vivências injustas dentro do ambiente de trabalho e pode ser compreendida como uma forma de resistência, ocorrendo de forma explícita – por meio de ações como agressão verbal e física a um colega de trabalho – ou de forma sutil – com boicotes ao desempenho produtivo (MENDONÇA; TAMAYO, 2004). Ademais, Townsend, Philips e Elkins (2000) afirmam que existem diferentes manifestações de retaliação dentro das organizações, tais como danificar

equipamentos, pausas excessivamente longas, atrapalhar o processo de trabalho e mentir em relação a estar doente para não comparecer ao trabalho.

Skarlicki e Folger (1997) afirmam que a retaliação pode ser entendida como um subconjunto dos comportamentos negativos que acontecem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes, em resposta às injustiças percebidas. Assim, quanto maior é a percepção de injustiça, maior é a tendência de retaliação organizacional (SKALIRCKI; FOLGE; TESLUK, 1999).

Importante destacar que a retaliação é composta por dois componentes, o afetivo e o conativo. O componente afetivo diz respeito à indignação do trabalhador frente ao contexto considerado injusto, o qual promove decepção, desprezo e ressentimento. Por sua vez, o componente conativo trata da probabilidade ou a tendência de o indivíduo agir de forma consciente de uma maneira específica de modo a espalhar a tendência da própria organização em suas condutas negativas (MENDONÇA; TAMAYO, 2003).

Portanto, assim como as vivências de sofrimento e prazer apresentam-se de diversas formas em contextos organizacionais com distintas características, a retaliação organizacional também pode ser identificada em variados ambientes laborais.

3. Metodologia

A presente pesquisa adotou a abordagem qualitativa intencionando-se captar a melhor compreensão dos dados e informações a partir do olhar dos indivíduos pesquisados, considerando a realidade construída pela interação entre eles e o contexto laboral.

Quanto aos objetivos, assumiu-se caráter descritivo-exploratório. Para tanto, o estudo procurou retratar a realidade com base no que foi relatado pelo grupo escolhido, neste caso, os servidores públicos. Já o caráter exploratório buscou proporcionar maior intimidade com o problema. Esse tipo de metodologia é mais realizado quando o tema escolhido é pouco explorado, como o abordado no presente estudo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Objetivando contemplar a abordagem qualitativa, foram realizadas quinze entrevistas qualitativas semiestruturadas, baseadas no roteiro adotado em Torres (2020) e no Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), um instrumento criado e validado que avalia algumas dimensões da inter-relação trabalho e processo de subjetivação (FERREIRA; MENDES, 2003). As entrevistas foram realizadas em julho de 2021, agendadas previamente e realizadas em modo online por meio da ferramenta Google Meet. Todas foram devidamente gravadas com a permissão dos servidores mediante uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo posteriormente transcritas.

Categorias de análise denominadas “prazer no trabalho”, “sofrimento no trabalho” e “retaliação organizacional” foram definidas a priori para possibilitar uma melhor compreensão dos dados captados.

O critério utilizado para a escolha da UNIVASF relaciona-se à sua relevância, uma vez que essa foi à primeira universidade federal a possuir sede implantada no interior do Nordeste, por meio da Lei Nº 10.473. O lócus do presente estudo foi, especificamente, o campus Petrolina-PE, sendo escolhido pela facilidade de acesso a ela (FLICK, 2009). No que se refere aos participantes da pesquisa, foram servidores públicos atuantes na UNIVASF, no campus Petrolina-PE; grupo composto de indivíduos de diferentes cargos, incluindo tanto docentes quanto técnico-administrativos. O encerramento da coleta de dados, foi pautado no critério de saturação de dados, que ocorre quando o acréscimo de dados e informações de uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado (THIRY-CHERQUES; 2009).

Os dados qualitativos da pesquisa foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que possui diferentes tipos de técnicas que podem ser utilizadas pelos pesquisadores (OLIVEIRA, 2008). Para o presente estudo a técnica utilizada foi a análise categorial, uma vez essa apresentou-se mais adequada e efetiva para a compreensão dos objetivos estabelecidos.

4. Apresentação e Análise dos Dados

Na busca por descrever as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores públicos da UNIVASF, foram observados os aspectos referentes ao contexto de trabalho, custo humano, danos relacionados ao trabalho e fatores que proporcionam prazer e sofrimento no trabalho.

No tocante ao contexto de trabalho, foram analisadas as dimensões referentes à comunicação, condições de trabalho, percepção de reconhecimento e apoio por parte da instituição, liberdade para realizar o trabalho e expressar opiniões.

Com base nas entrevistas, evidenciou-se que as condições de trabalho são tidas como adequadas, incluindo equipamentos e mobiliários eficientes e efetivos, como mostra o trecho a seguir:

E12: Das universidades federais que eu já passei como aluna, professora ou visitante, eu acho que não tem comparação à estrutura que a gente tem de trabalho, as condições que a gente tem de trabalho com essas outras instituições. Então eu não vejo colegas com melhores condições do que a gente? Não sei nos grandes centros, mas das que eu conheço, a UNIVASF é disparada a que dá melhor condições.

Esses dados sinalizam que os entrevistados reconhecem a importância dos instrumentos e equipamentos de trabalho para seu desempenho laboral. Nesse sentido, Dejours (2009) afirma que condições de trabalho com ferramentas e aparelhamentos

adequados proporcionam sentido ao trabalho e, conseqüentemente, possibilitam ao indivíduo vivências de prazer.

Quando questionados sobre liberdade para realizar o trabalho e expressar opinião, a maioria dos entrevistados indicou que as tem, demonstrando se sentirem livres para pensar e falar, bem como para organizar e estruturar seu trabalho, como se observa nos extratos abaixo:

E7: Muito, acho que isso é um dos principais fatores que me faz ter mais prazer no meu trabalho por que sempre foi respeitada essa questão do meu ponto de vista, da minha visão, da minha experiência [...].

E13: Total, eu acho que às vezes até demais. Claro que tem algumas coisas que a gente quer que ande do nosso jeito, mas quando você está dentro de um colegiado às vezes não é possível e momentaneamente lhe deixa um pouco frustrado [...].

Pode-se inferir que esse cenário remete a Mendes (2007), ao afirmar que a liberdade de expressão dada ao trabalhador permite que ele construa sua forma de trabalhar e o possibilite encontrar atividades e atitudes que sejam capazes de promover o prazer ou potencializá-lo. Ressalva-se, que dados semelhantes foram encontrados nos estudo de Freitas e Garcia (2019) e Nilles (2017), também com servidores públicos, os quais observaram a liberdade do trabalhador de pensar, organizar e falar sobre o trabalho como fonte direta na construção do prazer laboral.

No tocante à comunicação, no geral, os entrevistados descreveram-na como boa e efetiva. Porém alguns entrevistados reconheceram aspectos negativos também, evidenciando a necessidade de melhorias no processo. Entende-se que as dificuldades de comunicação apontadas por alguns dos entrevistados, em sua maioria estão associadas aos processos e canais formais utilizados, trazendo conseqüências negativas para as relações profissionais e interpessoais.

Nesse sentido, percebe-se que as falhas de comunicação na UNIVASF podem ser um indicativo do sofrimento vivenciado dentro da instituição, demonstrando assim uma maior necessidade de atenção e cuidado por parte dos gestores, a respeito da efetividade da comunicação formal. Uma vez que as deficiências na comunicação podem finalizar fatores de construção de sofrimento laboral (PIMENTA et al, 2020).

Considerando que a percepção de apoio e reconhecimento pode influenciar nas vivências de prazer ou sofrimento no trabalho, ao serem questionados a esse respeito, houve certa equivalência entre os entrevistados que relataram receber apoio e reconhecimento e outros que afirmaram não receber, como se pode observar nos relatos a seguir:

E10: Sim, o fato dá minha opinião ser levada em consideração, de eu está ocupando um cargo de coordenação é uma certa promoção de reconhecimento do trabalho, porque hoje eu estou como coordenadora do departamento que eu trabalho.

E2: Olha, eu acho isso muito distante, eu não consigo perceber não esse reconhecimento eu não vejo políticas de reconhecimento do servidor eu não vejo nada nesse sentido, a gente que tem que está se motivando, por que não sinto muito isso não. Eu acho que é cada setor que cria isso, essa cultura de se apoiar, do que a própria instituição apoiar o servidor. Eu pelo menos não percebo muito.

A falta de reconhecimento demonstrada nas falas de alguns entrevistados pode ser justificada a partir de diversas fatores, desde aspectos políticos que permeiam o ambiente de trabalho até mesmo o desinteresse por parte da própria instituição em desenvolver modos de reconhecimento e apoio, entre outros. Contudo, por qualquer que seja a justificativa, quando o trabalhador não recebe reconhecimento como esperado a probabilidade de manifestações psicopatológicas aumenta (MENDES, 2007).

O segundo aspecto analisado trata do custo humano no trabalho (físico, mental e emocional). Os entrevistados não relataram custos ou riscos físicos no seu trabalho. Esse dado pode ser justificado devido à natureza da atividade desenvolvida por eles, que assume caráter mais intelectual e não tanto braçal. Nessa perspectiva, Fonseca e Carlotto (2011) esclarecem que o trabalho realizado pela grande maioria dos servidores é de alta complexidade cognitiva exigindo um grande dispêndio de energia intelectual que demanda diversos conhecimentos teóricos e técnicos.

Por sua vez, em se tratando de custos mentais, vários entrevistados citaram fatores como estresse, medo, ansiedade e sobrecarga mental. Já os custos emocionais foram diretamente associados aos custos mentais, com destaque para tristeza, angústia e abalo emocional. Logo, entende-se que a incidências de riscos e/ou custos emocionais e mentais vivenciados pelos servidores, podem ser justificados, segundo Seligmann-Silva (2009) pela atividade laboral essencialmente mental, com o trabalho cognitivo intensivo, que acaba por comprimir o espalho de afetividade. Ressalva-se ainda que, segundo estudo realizado por Anchieta et al (2011), tais custos, em níveis elevados, tornam a realidade de trabalho muito delicada e até mesmo perigosa, podendo gerar problemas a longo prazo.

A soma dos componentes emocionais com o intenso trabalho mental traz consequências para além do mal-estar laboral, podendo proporcionar o sofrimento psíquico e a patologia. Uma vez que, para Mendes (2007), tais custos causam sofrimento aos trabalhadores e estes passam a buscar formas de defasa contra seus danos.

Assim, no que tange à análise dos danos relacionados ao trabalho (físico, social e psicológico), observou-se que quando foram questionados sobre danos físicos, poucos entrevistados apresentaram não possuir nenhum. Já os demais entrevistados que relataram os

danos físicos, citaram dor de cabeça, desconforto físico e muscular, dor na coluna, tendinite e varizes.

Identificou-se que, para a maioria dos entrevistados tais danos são causados devido ao longo período em uma mesma posição e a repetição de movimentos e ações. A esse respeito, Fieldler e Venturolj (2002) ressaltam que fatores como a insônia, falta de descanso, tempo elevado na mesma posição e extensa carga horária podem ocasionar danos físicos ao indivíduo. Já os danos sociais também foram percebidos por alguns entrevistados, que apresentaram aspectos como trabalhar em período de férias, distanciamento da família e deixar de frequentar alguma programação social devido ao trabalho:

E15: Quando eu fui secretária de registro acadêmico eu tive um prejuízo dessa natureza. E foi justamente você ficar sem tempo pra família pros amigos, sem tempo para interagir, porque eu sempre estava com problema pra resolver, ocupada. Por exemplo, eu já tive caso de estar de férias e ter que me isolar e ficar trabalhando, então eu visualizei esse tipo de prejuízo e foi justamente por isso que eu acabei decidindo sair daquele cargo específico. Mas hoje não.

É importante destacar que apesar de os danos sociais percebidos não parecem ser frequentes, se faz necessário uma maior atenção por parte dos gestores da universidade, a respeito de tais aspectos, uma vez que a dificuldade com a convivência social e familiar e a falta de tempo para os relacionamentos interpessoais ou atividades de lazer podem constituir riscos de sofrimento patogênico (KNUST, 2017).

No que se refere aos danos psicológicos, destaca-se a atuação constante do estresse como um dos principais, evidenciado assim o possível surgimento de psicopatologias. Nesta ótica, Ferreira (2018) alerta que o estresse ocupacional pode causar comportamentos mais agressivos e até de despersonalização, ou seja, de afastamento psíquico entre o indivíduo e seu objeto de trabalho, levando-o ao sofrimento.

Buscou-se ouvir os servidores a respeito das fontes de sofrimento vivenciadas dentro da instituição. Na oportunidade, a maior parte dos entrevistados identificou diversas e diferentes fontes de sofrimento citando a sobrecarga de trabalho, não reconhecimento, falta de compromisso com o trabalho por parte dos colegas, questões políticas, trabalhar sobre pressão, desorganização dos processos de trabalho, como se pode observar em alguns relatos:

E2: Olha se eu pudesse dizer só uma palavra eu te diria sobrecarga de trabalho, essa é minha maior fonte de mal-estar e sofrimento com certeza, é ter que dar conta de tudo isso e sozinha [...].

E14: Que causa sofrimento hoje, eu colocaria essa desorganização dos procedimentos, ausência de fluxos bem definidos, ausência de procedimentos bem definidos, mudanças constantes na legislação. Isso tudo gera para gente um nervosismo, a gente trabalha sobre pressão, eu acho que a pressão me gera sofrimento, essa pressão de mudança constante e de você não estar em um ambiente organizadinho com tudo definido como tem que ser [...].

Observa-se que os entrevistados reagem de formas diferentes às dificuldades nas situações de trabalho uma vez que cada servidor expressou uma percepção distinta sobre as vivências de sofrimento. Portanto, as experiências dos entrevistados são particularizadas, alinhando-se a Dejours, Dessors e Desriaux (1993) ao afirmarem que o sofrimento tem origem no interior de cada sujeito, de seu passado, de suas experiências e percepções de vida.

Todavia encontram-se pontos de interseção entre as vivências de sofrimento, sendo as mais recorrentes ligadas à sobrecarga de trabalho e aos aspectos políticos que envolvem a instituição. Logo, se faz necessário um olhar mais cuidadoso e atencioso da UNIVASF frente às vivências de sofrimento dos servidores, buscando o desenvolvimento de ações, políticas e processos efetivos que visem minimizar tais sofrimentos e/ou transformá-los em prazer (NUNES; LIRA, 2009).

No que tange às vivências de prazer e bem-estar no trabalho, a maioria dos entrevistados considera como fonte de prazer o sentimento de utilidade, produtividade e orgulho pelo trabalho exercido, relacionamento interpessoal com os amigos, liberdade para exercer seu trabalho, independência financeira. Dados semelhantes foram identificados nas pesquisas realizadas por Mendes (1995) e Mendes e Abrahão (1996) as quais também evidenciaram o prazer por meio das vivências relacionadas à valorização e o reconhecimento, especialmente, pela realização de uma tarefa significativa para a organização e para a sociedade.

No que tange aos comportamentos retaliatórios dos servidores públicos da UNIVASF, quando questionados a respeito do que eles consideravam injustiça dentro do ambiente de trabalho, apenas dois dos servidores afirmaram não encontrar e um não saber. Os demais declararam diversos exemplos de injustiças percebidas, sendo as mais frequentes relacionadas à inadequação de distribuição de demandas, promoções indevidas, favorecimento devido a amizades influentes ou questões políticas, não reconhecimento, desrespeito, entre outros. Os trechos a seguir ilustram as experiências compartilhadas:

E4: Olha, pra mim é o meu ponto a sobrecarga de trabalho, eu acho uma injustiça, as pessoas não perceberem quão atarefada eu estou e passar mais demanda. Às vezes demanda que eu nem precisaria envolver. Enfim, essa falta de percepção do trabalho do outro, que a gente já tá ali tão sobrecarregado e ainda vem gente te empurrar mais trabalho de coisas que você nem precisaria fazer. Eu me sinto chateada com esse tipo de coisa sabe?! De quem não tem essa noção de respeito ao trabalho do outro. Eu acho que muitos setores da UNIVASF têm essa sobrecarga de trabalho, mas sei de outros que não tem muita demanda [...].

E7: O desrespeito, o julgamento desrespeitoso, foi isso que aconteceu ontem. Eu me senti desrespeitada por ser julgada como uma pessoa que não se preocupa com os colegas, que só exige, e exige e exige dos colegas, que não pensa no que o colega está passando, então isso pra mim é um julgamento, isso pra mim é um desrespeito que realmente me deixou bem abalada.

Os relatos de experiências de injustiças em distintos setores, cargos e atividade vivenciados pelos servidores dentro da universidade levam ao indicativo de que esses indivíduos fomentam sentimentos disfuncionais em relação à organização. Esse quadro alinha-se aos achados do estudo realizado por Gomes et al (2020) ao evidenciarem que quando o trabalhador percebe injustiças, surgem sentimentos negativos em relação ao contexto laboral, tais como desânimo, esgotamento, estresse e desmotivação em trabalhar.

Nessa perspectiva, ao serem questionados a respeito do sentimento que a injustiça causou, os entrevistados relataram desde tristeza, revolta, indignação, desmotivação, raiva, desânimo, até angústia e frustração. Diante dessas evidências observa-se a presença do componente afetivo que compõe a retaliação, visto que há a atuação frequente de sentimentos, de desânimo, desmotivação, indignação e tristeza, face ao contexto injusto (MENDONÇA; TAMAYO, 2003).

Esses dados suscitam também a reflexão de que os sentimentos negativos dos entrevistados podem afetar os processos, os relacionamentos e o ambiente de trabalho, uma vez que podem ser geradores de mal-estar laboral e baixa produtividade. Nessa perspectiva, Mendonça e Mendes (2005) alertam que o sentimento de injustiça, por si só, já é um dano para o trabalhador. Para a organização, os prejuízos podem se revelar de forma velada e serem notados apenas no longo prazo, como resultado de baixo desempenho, fruto de uma desmotivação pessoal de seus colaboradores (FRANCO, 2016).

A respeito dos comportamentos retaliatórios, foi questionado aos servidores se eles já tiveram vontade de retaliar a organização ou algum membro em específico. As respostas foram mescladas, com a maioria dos entrevistados negando, mas cabe o destaque de que seis entrevistados afirmaram que já tiveram vontade de retaliar, como exemplifica o relato a seguir:

E12: Já fiquei revoltada e já pensei em retaliar, mas aí parei e não segui. Eu poderia ter seguido, mas é aquela coisa, por medo de isso me prejudicar de certa forma. Mas eu pensei tanto que escrevi um e-mail, um texto, mas parei porque pensei que não valia a pena. Já deixei bem claro para o chefe que eu não quero mais ter contato nenhum porque ela já me expôs, não quero contato com uma pessoa dessa de jeito nenhum.

Logo, em tais relatos observa-se a presença do componente conativo da retaliação, visto que se percebe o desejo de retaliar como também comportamentos propriamente retaliatórios (MENDONÇA et al, 2004). Somados a tais aspectos, observou-se que alguns dos entrevistados que afirmaram não possuir vontade de retaliar o associam ao entendimento que suas ações não mudariam as vivências de injustiça ou por medo das consequências de tais atos. Esse sentimento pode ser uma forma de negar a retaliação ou o desejo de retaliar e pode

estar vinculado às estratégias de defesa utilizadas pelos indivíduos, nos quais apresentam a perspectiva de alienação por não alterarem o contexto do sofrimento.

Importante reconhecer que essas estratégias de defesa também exercem papel significativo para a manutenção da saúde, uma vez que reduzem a percepção que o trabalhador tem do sofrimento (MENDES, 2007). Já no que se refere à intenção e percepção de retaliação de terceiros, a maioria dos entrevistados afirmou que já ouviu seus colegas de trabalho falarem sobre retaliação como também já viram comportamentos de fato retaliatórios dentro da instituição.

5. Considerações Finais

Esta investigação teve como objetivo geral analisar a relação entre prazer, sofrimento e retaliação no trabalho dos servidores públicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) em Petrolina –PE. Em resposta à questão de pesquisa proposta, pode-se afirmar que na UNIVASF os fatores relacionados ao sofrimento podem levar à retaliação organizacional. Além disso, evidenciou-se a presença equivalente de vivências de prazer e sofrimento laboral dos servidores, visto que, assim como apresentam experiências de prazer e condições de trabalho adequado também apresentam sofrimento e injustiças organizacionais.

Na busca por descrever as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores públicos da UNIVASF os resultados obtidos demonstraram que as condições de trabalho, a comunicação, a liberdade para realizar o trabalho e expressar opiniões são consideradas favoráveis e benéficas pela maioria dos servidores. Já o apoio e o reconhecimento obtiveram resultados não unânimes diante dos entrevistados. Os custos mentais e emocionais relevaram-se presentes e atuantes dentro do ambiente de trabalho, possivelmente devido às atividades prioritariamente mentais e intelectuais exercida pelos servidores, enquanto os custos físicos apresentaram-se de forma sutil.

No que diz respeito às vivências de sofrimento, estas apresentaram-se relacionadas a sobrecarga de trabalho, o não reconhecimento, às questões políticas, a falta de compromisso, a pressão laboral e a desorganização dos processos de trabalho. Em se tratando dos comportamentos de retaliação no trabalho dos servidores da UNIVASF, os dados demonstraram a atuação presente e ativa dos componentes afetivos e conativos que compõem a retaliação, emergidos respectivamente por meio de sentimentos disfuncionais como tristeza, revolta, indignação entre outros e através do desejo em retaliar bem como da ação efetivamente retaliatória.

Como contribuição teórico-conceitual do estudo, foi possível verificar a integração dos construtos prazer, sofrimento e retaliação, ainda pouco estudado. Além disso, esta pesquisa

também contribuiu como a proposição desses construtos junto aos servidores públicos e mais especificamente dentro da realidade singular de uma universidade pública federal, sendo ambos aspectos ainda pouco investigados pela academia.

Por sua vez, a contribuição pragmático-organizacional apresenta sugestões para a UNIVASF atentar-se aos aspectos gerados de bem-estar e prazer dos servidores, buscando minimizar os fatores gerados de sofrimento que podem levar a comportamentos retaliatórios prejudiciais para a produtividade do trabalho, revelando possíveis pontos disfuncionais existentes dentro da organização. Como também, entende-se haver a necessidade de mais estudos e relacionados aos comportamentos retaliatórios, buscando um olhar mais cuidadoso a este respeito a fim de gerar novas práticas e projetos de gestão que busquem minimizar os impactos negativos dentro do ambiente de trabalho.

No que diz respeito às limitações da pesquisa, destaca-se a realização em meio à pandemia de COVID-19, no qual colocou todos os envolvidos do estudo em isolamento social, dificultando o acesso ao público-alvo como também o processo de coleta de dados. Destaca-se também que o estudo foi realizado no campus da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) em Petrolina, podendo ser estendido aos demais. Sugere-se também realização de pesquisas com servidores públicos de diferentes realidades organizacionais, viabilizando estudos comparativos tendo em vista as variações funcionais como também as particularidades do ambiente organizacional. Outras possibilidades incluem estudos com cargos comissionados em universidade e em outros órgãos públicos, além de possíveis investigações quantitativas tendo como base a escala ITRA.

Por fim, este trabalho procurou apresentar uma compressão mais integrativa a respeito dos construtos prazer, sofrimento e retaliação bem como o entendimento de seus aspectos dentro da realidade do setor público que possui papel fundamental não só na construção da sociedade como também para o seu funcionamento.

REFERÊNCIAS

- ANCHIETA, V. C. C.; GALINKIN, A. L.; MENDES, A. M. B.; NEIVA, E. R. Trabalho e Riscos de Adoecimento: Um Estudo entre Policiais Civis. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 2, p. 199-208, 2011.
- AUGUSTO, M.; FREITAS, L.G.L.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista (Online)**, v. 20, n.1, p. 34-55, 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**: casos clínicos. Porto Alegre: Dublinense. 2017.
- DEJOURS, C. A psicologia das massas sob a perspectiva da clínica do trabalho. In: DEJOURS, C. **Trabalho vivo, Trabalho e emancipação**. Brasília: Paralelo 15, 2012.

- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 2009.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET C.; BETIOL, M.I.S. (Orgs.). **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, p. 119-145, 1994.
- DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.3, 1993.
- FERREIRA, J. M. P. **Modelo relacional de análise de percepções de injustiça, estresse ocupacional e retaliação em organizações: um estudo com jovens trabalhadores**. 2018. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira. Brasília: Ler, Pensar e Agir, 2003.
- FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, v.6, n.1, p. 93-104, 2001.
- FIELDLER, N.C.; VENTUROLI, F. Avaliação da carga física de trabalho exigida em atividades de fabricação de móveis no Distrito Federal. **Cerne**, v.8, n.2, p.117-122, 2002.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.
- FONSECA, R. M. C. CARLOTTO, M. S. Saúde Mental e Afastamento do trabalho em servidores do judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. **Psicologia em Pesquisa**, v.5, n.2, 2011.
- FRANCO, D. S. **Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: um estudo com jovens trabalhadores**. Dissertação em Administração. Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais. 2016.
- FREITAS, L. G. **Saúde e processo de adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual**. 2006.235f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- FREITAS, J. P.; GARCIA, F. C. Prazer e Sofrimento no Trabalho: Estudo com Servidores de uma Editora e Gráfica Universitária de uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. **Revista Ciências Gerenciais**, v. 23, n. 31, p. 23-31, 2019.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; RAMADAM, A. O. Justiça organizacional: análise empírica da percepção de bancários do setor público e privado. **Revista de Ciências Administrativas**. v. 26, n. 3, 2020.
- GRASSI, D. K.; BATTISTELLA, L. F.; PEZZINI, P. N. Retaliação: análise das atitudes dos servidores de uma instituição de ensino superior pública. **Revista Práticas de Administração Pública**, v. 2, n. 1, p. 22-40, 2018.
- KNUST, S. R. A. **Sofrimento no trabalho: estudo de caso de riscos psicossociais em um órgão do Poder Legislativo Federal**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e Cultura. Universidade de Brasília, 2017.
- MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: Teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MENDES, A. M. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Revista Estudos e Pesquisa em Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 38-48, 2003.

- MENDES, A. M. B. Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia: Ciência e Profissão**. 1995.
- MENDES, A. M.; ABRAHÃO, J. L. A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: uma abordagem psicodinâmica. **Revista de Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 26(2), 179-18, 1996.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.
- MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 3, p. 489-498, 2005.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 8, n. 2, p. 117-135, 2004.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Construção e validação de uma medida de atitude em relação à retaliação organizacional (MARO). **Avaliação Psicológica**, v. 2, n. 2, p. 147-153, 2003.
- MORRONE, C. F.; MENDES, A. M. A resignificação do sofrimento no trabalho informal. **Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho**, v. 3, n. 2, p. 91-118, 2003.
- NILLES, D. S. O. **Prazer e sofrimento no trabalho: análise das vivências de servidores da secretaria de estado de planejamento e gestão de Minas Gerais- SEPLAG-MG**. Dissertação em Administração. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2017.
- NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 1, p. 51-67, 2009.
- OLIVEIRA, D. C. Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma proposta de sistematização. **Revista de Enfermagem da UERJ**, v. 16, n. 4, p. 569-76, 2008.
- PIMENTA, C. J. L.; VIANA, L. R. C.; BEZERRA, T. A.; SILVA, C. R. R.; COSTA, T. F.; COSTA K. N. F. Prazer, sofrimento e comunicação interpessoal no trabalho de enfermeiros no ambiente hospitalar. **Texto & Contexto Enfermagem**, v.29, 2020.
- SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R.; TESLUK, P. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 100-108, 1999.
- SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 434-443, 1997.
- SELIGMANN-SILVA, S. E. Saúde mental no trabalho contemporâneo. In **Anais do 9º Congresso Internacional de Stress** da ISMA-BR. Porto Alegre/RS, 2009.
- TORRES, T. P. R. **Prazer, sofrimento e retaliação: um estudo com jovens trabalhadores de Belo Horizonte (MG)**. Dissertação em Administração. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2020.
- TOWSEND, J.; PHILLIPS, J. S.; ELKINS, T. J. Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader - member Exchange relations. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 38, n. 4, 457-463, 2000.