

Prazer, sofrimento e retaliação: um estudo com servidores públicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

Lais Santos Silva - Universidade Federal do Vale do São Francisco
laissantosilva94@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7176-242X>

Milka Alves Correia Barbosa - Universidade Federal de Alagoas
milka.correia@feac.ufal.br
<https://orcid.org/0000-0002-8114-0333>

Fernanda Roda - Universidade Federal de Pernambuco
fernandaroda@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0621-7505>

Resumo - A presente pesquisa teve como objetivo investigar as vivências de prazer, sofrimento e retaliação no trabalho dos e servidoras servidores públicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco. Para tanto, foi conduzida uma investigação de natureza descritiva com abordagem qualitativa, nos moldes de estudo de caso. A coleta de dados foi feita por meio de 15 entrevistas semiestruturadas, e os dados foram tratados procedendo-se a análise de conteúdo. Evidenciou-se a presença equivalente de vivências de prazer e sofrimento laboral dos servidores e servidoras, sendo o prazer experienciado por meio do sentimento de utilidade, de reconhecimento e orgulho pelo que se faz; já os relatos de sofrimento estão relacionados à sobrecarga de trabalho e as questões políticas que interferem no processo laboral. Em relação à retaliação a maioria dos servidores e servidoras relataram que já pensaram em retaliar e apenas um afirmou que já retaliou a organização. As conclusões contribuem para as instituições atentarem-se aos fatores gerados de bem-estar e prazer a fim de maximizá-los e dos fatores de sofrimento e mal-estar para minimizá-los, objetivando a criação de um ambiente de trabalho adequado, equitativo e saudável.

Palavras-chave: psicodinâmica do trabalho, prazer, sofrimento, retaliação, servidor público.

Pleasure, suffering and retaliation: a study with public servants at the Federal University of Vale do São Francisco (UNIVASF)

Abstract - This research aimed to analyze the relationship between pleasure, suffering and retaliation in the work of public servants at the Federal University of Vale do São Francisco. Therefore, an investigation of a descriptive-exploratory nature and a qualitative approach was conducted, in the form of a case study. Data collection was carried out through 15 interviews, proceeding with content analysis. The equivalent presence of experiences of pleasure and suffering at work of the servers was evidenced, with the pleasure being experienced through the feeling of usefulness, recognition, and pride for what is done, while the reports of suffering are related to work overload and the issues policies that interfere in the labor process. Regarding retaliation, most servers reported that they had already thought of retaliating and only one stated that he had already retaliated against the organization. The conclusions contribute for to pay attention to the factors generated by well-being and pleasure in order to maximize them and the factors of suffering and discomfort, seeking to minimize them, aiming to create an adequate, equitable and healthy.

Keywords: psychodynamics of work, pleasure, suffering, retaliation, public server.

Data da Submissão: 02/03/2023

Data de aceitação: 21/10/2024

Este artigo está licenciado sob forma de uma licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



DOI: <https://doi.org/10.51359/2317-0115.204.276264>

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; ampliando e agregando significados mais complexos, podendo ser tomado, inclusive, como uma forma de inserção social os quais aspectos psíquicos e físicos do indivíduo estão fortemente implicados (Albornoz, 2008, Dejours; Dessors; Desrioux, 1993; Mendes, 1995).

Nessa perspectiva, o trabalho ultrapassa as barreiras dispensadas ao tempo de labor. Assim, é concebido como uma atividade que pode abranger todas as dimensões do homem, exercendo relevante papel na construção da subjetividade humana e 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. A partir dessa dinâmica, o indivíduo pode experimentar vivências de prazer e/ou sofrimento em seu ambiente de trabalho (Freitas, 2006).

No que concerne às vivências de prazer no trabalho, apresentam-se a partir dos sentimentos de utilidade, produtividade e realização e podem ser alcançadas pelo uso da criatividade e pela possibilidade do indivíduo em expressar sua identidade dentro do ambiente laboral, em conjunto com o reconhecimento e o orgulho pelo que se faz (Ferreira; Mendes, 2001; Dejours, 2012; Mendes; Tamayo, 2001).

Por sua vez, o sofrimento no trabalho é definido como experiências dolorosas, algumas vezes inconscientes, de medo, angústia e incertezas. Estas podem estar associadas a fatores como rigidez hierárquica, elevados níveis de burocratização, centralização de informações, falta de participação nas decisões e o não reconhecimento, além de perspectivas de crescimento profissionais praticamente inexistentes (Dejours, 2004; Mendes; Costa; Barros, 2003; Ferreira; Mendes, 2001).

Nesta perspectiva, à luz da Psicodinâmica do Trabalho, as vivências de sofrimento podem ser enfrentadas pelo trabalhador que busca desenvolver alternativas que possibilitem transformar tais dificuldades em benefícios por meio das estratégias de defesa, as quais têm como objetivo a proteção física e mental diante de experiências de sofrimento (Mendes; Freitas; Augusto, 2014; Mendes, 2007).

Dentre tais estratégias defensivas, destaca-se a retaliação. De acordo com o vernáculo, retaliação significa o “ato ou efeito de revidar com dano igual ao dano recebido”, desencadeado quando o indivíduo se sente de algum modo injustiçado perante o sofrimento experienciado no ambiente de trabalho (Mendonça; Tamayo, 2004, p. 118).

Aqui demarca-se que esses comportamentos surgem em resposta à percepção e julgamento de injustiças pelos trabalhadores no contexto organizacional (Ferreira, 2018). Nessa perspectiva, quanto menor a percepção de justiça identificada pelo indivíduo, maior a possibilidade de o trabalhador demonstrar atitudes retaliatórias (Mendonça; Tamayo, 2004).

Posto isto, cabe entender que prazer, sofrimento e retaliação se manifestam de diversas formas e em diferentes contextos organizacionais, visto que são indissociáveis

do trabalho (Dejours, 2012; Mendonça; Torres; Zanini., 2008; Mendonça; Tamayo, 2004; Torres, 2020). Isso também ocorre nas instituições públicas, mas faz-se necessário destacar que elas possuem particularidades estruturais e funcionais, tornando-as distintas das empresas, inclusive no que se refere à forma como o trabalho é organizado nesse setor (Bergue, 2020). Os servidores e servidoras podem ser afetados, por exemplo, pelas experiências cotidianas em que o sofrimento se sobrepõe ao prazer como resultado das pressões para os níveis de produtividade e qualidade, mesmo diante de estruturas hierárquicas e os processos burocratizados típicos do setor público.

Tomando como ponto de partida esses aspectos introdutórios, esclarece-se que a presente pesquisa buscou analisar as vivências de prazer, sofrimento e retaliação no trabalho de servidores e servidoras públicos/as na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf).

Averiguando-se a literatura sobre os 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, buscando compreender e analisar as variáveis que antecedem tais condutas (Grassi; Battistella; Pezzini, 2018; Mendonça et al., 2004). Sendo assim, há poucos 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).

No que concerne aos construtos de prazer e sofrimento no trabalho, Dario e Lourenço (2018) abordam que o estudo de tais vivências pode fornecer dados e informações que possibilitem melhorias das práticas organizacionais, além do aumento da produtividade, do aperfeiçoamento da gestão dos trabalhadores dentro das organizações. Nessa perspectiva, ao apoiar-se na psicodinâmica do trabalho, espera-se que uma das contribuições desta investigação seja o esclarecimento de como a forma que o trabalho é organizado pode impactar a saúde mental do trabalhador ou da trabalhadora.

Para além das razões até aqui elencadas, observa-se uma lacuna por estudos que envolvam tais variáveis no contexto organizacional de instituições públicas. Segundo Grassi, Battistella e Pezzini (2018), 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 e servidoras de processos viciosos para círculo virtuoso.

A presente pesquisa buscou investigar de forma mais específica o ambiente de uma universidade federal, justificando sua escolha por essa fazer parte de um grupo paradigmático de estudo devido às suas peculiaridades e aos contextos de trabalho complexo (Del Magro; Rausch, 2012). Ademais, corroboram-se Bottini, Paiva e Gomes (2021) sobre a necessidade de desnudar as diferenças entre as áreas de atuação do Estado, como educação, saúde e segurança pública, entre outras.

2. Referencial Conceitual: Prazer, Sofrimento e Retaliação no Trabalho: um Diálogo entre *Construtos*

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 (Mendes; Tamayo, 2001; Mendes, 1995).

À vista disso, as variáveis prazer e sofrimento vêm sendo estudadas e analisadas por diversos estudiosos e estudiosas, construindo assim um campo de estudo científico próprio. Essa disciplina, inicialmente denominada Psicopatologia do Trabalho, tem por foco o estudo teórico e clínico da patologia mental resultante do trabalho. Constituída ao final da II Guerra Mundial por um grupo de pesquisadores liderados por L. Le Guillant, ela ganhou nas últimas décadas um novo impulso que a levou a adotar a denominação de “Psicodinâmica do Trabalho” (Dejours, 2006).

A Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem científica desenvolvida na França em meados de 1990 por Christophe Dejours (1890) e que com o processo de evolução, tornou-se uma abordagem autônoma com objeto, conceitos, princípios e métodos particulares. Com ela, a questão do sofrimento passou a ocupar posição central, ao considerar que os efeitos do trabalho são poderosos sobre o sofrimento psíquico, podendo levar progressivamente o trabalhador ao adoecimento ou contribuindo para transformá-lo ou subvertê-lo em prazer (Mendes, 2007).

No que tange ao 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).

De fato, há uma relação dialógica entre prazer e sofrimento no trabalho, considerando-se que o prazer pode se dar tanto por meio das vivências de prazer no trabalho quanto pela resignificação do sofrimento (Ferreira; Mendes, 2001). Nessa dinâmica, três fatores direcionam a relação entre prazer e sofrimento no ambiente organizacional, quais sejam: a valorização e o reconhecimento, que compõem o prazer; e o desgaste com o trabalho, que caracteriza o fator de sofrimento (Mendes; Tamayo, 2001). Melhor descrevendo, a valorização acontece na medida em que o trabalhador ou a trabalhadora sente que seu trabalho tem um significado, gerando utilidade e importância para a organização e para seu meio social. Assim, ao viabilizar que os indivíduos utilizem sua criatividade e inventividade no ambiente laboral, a organização fomenta sentimentos de utilidade e valorização (Merlo; Mendes, 2009).

Já o reconhecimento ocorre quando o indivíduo experimenta o sentimento de ser aceito, admirado, ser referência no ambiente de trabalho e contar com a liberdade de expor suas ideias e sua individualidade (Hope; Richards, 2015). Sendo assim, há prazer quando se tem o reconhecimento pelo trabalho realizado e sofrimento quando não existe tal (Dario; Lourenço, 2018).

Por outro lado, estresse, desânimo e descontentamento causados por injustiças, atividades cansativas, repetitivas e desagradáveis no cotidiano laboral são típicos das vivências de sofrimento (Mendes; Tamayo, 2001). Desta forma, o sofrimento pode ser assim definido:

“Uma vivência individual ou coletiva, frequente e permanente, muitas vezes inconsciente, de experiências dolorosas como angústia, medo e insegurança provenientes do conflito entre as

necessidades de gratificação do binômio corpo-mente e a restrição de satisfazê-las, pelas imposições das situações de trabalho”. (Mendes; Costa; Barros, 2003, p. 39).

Diante de situações de sofrimento no trabalho, os sujeitos criam estratégias defensivas com o objetivo de alterar, transformar e minimizar sua percepção da realidade de sofrimento no trabalho (Dejours; Abdoucheli, 1994; Mendes, 1995). Elas manifestam-se de diversas maneiras, incluindo desde expressões físicas; atitudes (negação, agressividade, afastamento) ou práticas de distração (religião, atividade física, terapia) (Giongo; Monteiro; Sobrosa, 2015).

Ressalte-se que 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, são intrínsecas ao sujeito, formadas por regras de condutas estabelecidas pelo indivíduo, pautado pelo contexto de trabalho (Dejours, 2006; Mendes, 2007).

Isso posto, pode-se afirmar que as estratégias de defesa possuem aspectos benéficos à medida que protegem o indivíduo contra o sofrimento, evitando assim o adoecimento e mantendo o equilíbrio psíquico. Em contrapartida, tornam-se negativas quando alienam o indivíduo, imobilizando-o e bloqueando qualquer tentativa de transformação da realidade (Mendes; Costa; Barros, 2003).

Assim, situações que levam o trabalhador a situações percebidas como injustas no ambiente de trabalho podem se constituir em vivências de sofrimento. Para lidar com elas, o indivíduo pode recorrer à estratégia da retaliação (Torres, 2020; Ferreira, 2018; Mendonça; Mendes, 2005).

Skarlicki e Folger (1997), pioneiros no estudo do comportamento de retaliação organizacional, 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. Nesta perspectiva, quanto menor a percepção de justiça identificada pelo indivíduo, maior a possibilidade de o trabalhador ou trabalhadora demonstrar atitudes retaliatórias (Mendonça; Tamayo, 2004). Desse modo, é factível admitir que os comportamentos retaliatórios estejam intrinsecamente ligados às percepções de injustiça.

Há consenso de que as atitudes retaliatórias podem prejudicar o desempenho individual, a manutenção da efetividade organizacional ou até causar um decréscimo da mesma (Maia; Bastos, 2011). Contudo, essas mesmas atitudes também podem levar o indivíduo a retomar a percepção de justiça e equilíbrio entre o investimento no trabalho e as recompensas adquiridas (Mendonça; Mendes, 2005).

Importante destacar que a retaliação é composta por dois componentes: o afetivo e o conativo. O componente afetivo diz respeito à indignação do trabalhador e da trabalhadora 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).

Sobre a relação entre percepção de injustiça e retaliação incidem variáveis, como personalidade, estados emocionais e da capacidade de concordância as quais moderam esta dinâmica. Desta forma, por exemplo, quanto maior o grau de estados emocionais negativos, maior a propensão do indivíduo para retaliar quando a experiência pressupuser aspectos injustos e de sofrimento. De igual modo, o indivíduo que possui baixo nível de concordância pode apresentar comportamentos de retaliação de forma mais rápida do que um sujeito cooperativo (Skarlicki; Folger; Tesluck, 1999).

Para Ferreira (2018), a retaliação constitui-se em um ou vários comportamentos negativos utilizados pelos empregados para punir a organização e os seus representantes em resposta às injustiças percebidas. Disso decorre que “os indivíduos são relutantes em relatar os próprios comportamentos desviantes no trabalho, devido ao potencial que esses comportamentos apresentam para a repreensão” (Mendonça et al., 2004, p. 6).

Corroborando esse aspecto, autores e autoras que pesquisam a temática da retaliação relatam sua dificuldade de realização devido ao receio dos trabalhadores e trabalhadoras em admitirem comportamentos retaliatórios ou que desejariam retaliar, mostrando-se mais abertos a relatarem quando percebem comportamentos de retaliação organizacional em terceiros (Mendonça et al., 2004).

A forma como a retaliação ocorre pode se dar de forma explícita – por meio de ações como agressão verbal e física a um colega ou uma 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.

Esclarecidos os construtos que orientaram a presente investigação, passa-se aos aspectos metodológicos adotados.

3. Metodologia

A presente pesquisa adotou a abordagem qualitativa que, segundo Godoy (1995), ocupa lugar de destaque entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas interações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Assim, intencionou-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 da pesquisa, assumiu-se caráter descritivo. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva procura classificar, explicar e interpretar fatos, ou seja, tem por finalidade descrever as características de determinado fenômeno ou população ou estabelecimento de relações entre variáveis. Logo, essa exige do investigador ou da investigadora, uma série de dados e informações sobre o que será estudado. Para tanto, o estudo procurou retratar a realidade com base no que foi relatado pelo grupo escolhido, neste caso, as servidoras e os servidores públicos da Universidade Federal do São Francisco.

Sobre os procedimentos, a pesquisa foi de campo na modalidade de estudo de caso que, de acordo com Yin (2001), representa uma estratégia de estudo que busca compreender o “como” e o “porquê” dos fenômenos em investigação, levando com

consideração contexto de vida real em que este está inserido. Assim, na presente investigação, as informações sobre como os *construtos* de prazer, sofrimento e retaliação são vivenciados foram obtidas por meio dos relatos sobre as experiências das servidoras e dos servidores públicos.

Objetivando contemplar a abordagem qualitativa do presente estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que permitiram a obtenção de grande riqueza informativa, objetivando explicar o objeto em estudo, por meio de uma interação flexível e direta (Godoi; Mattos, 2010). Dessa forma, foram realizadas 15 entrevistas qualitativas semiestruturadas, orientadas pelo roteiro elaborado por Torres (2020), o qual mostrou-se adequado ao objetivo pretendido no presente estudo.

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas entre o período de junho e julho de 2021, em modo *on-line* por meio da ferramenta *Google Meet*, com duração média de 35 minutos. Todas foram devidamente gravadas com a permissão dos servidores e servidoras, mediante uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo posteriormente transcritas.

O critério utilizado para a escolha da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) relaciona-se à sua relevância social, econômica e tecnológica inegáveis, visto que rompe com as barreiras regionais e passa a ter uma gigantesca importância para o Semiárido Nordeste (Univasf, 2009/2020).

No que se refere aos participantes da pesquisa, estes foram servidoras e servidores públicos atuantes na Univasf, do campus Petrolina-PE. Esse grupo foi composto de indivíduos de diferentes cargos, incluindo tanto docentes quanto técnico-administrativos.

Com relação aos dados sociodemográficos, um perfil das pessoas entrevistadas pode ser traçado: a maioria dos/as respondentes foi do sexo feminino (nove), com idade entre 46 e 55 anos (seis) e estado civil casado (nove). Com relação à escolaridade, a maioria possui título de pós-graduação (doutorado com cinco respondentes e especialização *lato sensu* com quatro respondentes). Em relação ao tempo de serviço e aos cargos exercidos, as informações estão expostas no quadro 1 a seguir. A faixa salarial pertencente aos/às pessoas entrevistadas em sua maioria (sete delas) está acima de R\$ 6.986,01, cinco delas possuem salário entre R\$ 3.992,01 a R\$ 4.990,00, duas entre R\$ 4.999,01 a R\$ 6.986,00 (uma faixa salarial entre R\$ 2.994,01 a R\$ 3.992,00).

Quadro 1 – Perfil das Pessoas Entrevistadas.

Cargo Exercido	Pessoas Entrevistadas	Tempo de Serviço	Pessoas Entrevistadas	Escolaridade	Pessoas Entrevistadas
Assistente em Administração	06	Mais de 5 anos	13	Doutorado	05
Professor/a de Magistério	05	Entre 3, 1 e 5 anos	01	Pós-graduação	04
Intérprete de Sinais	01	Entre 6 meses a 1 ano	01	Ensino Superior completo	04
Administrador/a	01	Menos de 6 meses	00	Mestrado	02
Secretário/a Executivo	01	Entre 1, 1 a 2 anos	00	Ensino Superior incompleto	00
Técnico/a de Laboratório	01	Entre 2, 2 a 3 anos	00	Ensino Médio completo	00

Fonte: Elaboração com base nos dados da pesquisa (2021).

Quanto ao encerramento da coleta de dados, este 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, segundo Bardin (2011), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, objetivando, por procedimentos sistemáticos a descrição do conteúdo das mensagens.

A análise de conteúdo possui diferentes tipos de técnicas que podem ser utilizadas pelos pesquisadores, sendo elas a análise temática ou categorial, análise de avaliação, análise da expressão, análise do discurso etc. (Oliveira, 2008). Ressalva-se que para no presente estudo, a técnica utilizada consistiu na análise categorial, uma vez que essa se apresentou mais adequada e efetiva para a compreensão do objetivo estabelecido. As categorias analíticas adotadas estão apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de Análise.

Categoria de Análise	Definição Constitutiva (DC)
Contexto do trabalho	Refere-se à organização, às relações socioprofissionais e às condições de trabalho (Mendes, 2007)
Exigências do trabalho	Relativo ao custo físico, cognitivo e afetivo das atividades desenvolvidas (Mendes, 2007)
Efeitos do trabalho para a saúde	Trata das consequências e dos danos físicos e psicossociais do trabalho em relação aos trabalhadores e trabalhadoras (Mendes, 2007)
Prazer no Trabalho	Refere-se à quando são experimentados sentimentos de reconhecimento e valorização no trabalho (Mendes; Tamayo, 2001).
Sofrimento no Trabalho	Trata-se de uma vivência individual ou coletiva, frequente e permanente, muitas vezes inconsciente, de experiências dolorosas desenvolvidas do conflito entre as necessidades de gratificação e reconhecimento do binômio corpo-mente e a limitação de satisfazê-las, pelas imposições das situações de trabalho (Mendes; Costa; Barros, 2003).
Retaliação Organizacional	A retaliação organizacional 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 (Skarlicki; Folger, 1997).

Fonte: Baseado no referencial conceitual da pesquisa.

Elucidados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, a seguir encontram-se os resultados e a discussão.

4. Resultados

Nas próximas sessões serão apresentados e analisados os dados referentes às vivências de prazer, sofrimento e retaliação no trabalho dos/as participantes da pesquisa. Apesar de serem fenômenos que ocorrem numa relação dinâmica e de proximidade, nesta seção foram separados para melhor entendimento.

4.1 Vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores públicos da Univasf

Inicialmente, buscou-se descrever as vivências de prazer e sofrimento no trabalho das servidoras e dos servidores públicos da Univasf, foram observados os aspectos referentes ao contexto de trabalho, custo humano, danos relacionados ao trabalho e por fim 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: “é muito bom, o espaço é bom, tem tudo que a gente precisa. Pelo menos lá onde eu trabalho, tem todo o material necessário, os equipamentos são bons, são bem cuidados e se a gente precisar de alguma manutenção tem sempre disponível, é muito bom, é muito satisfatório” (Entrevistada 6); incluindo equipamentos e mobiliários eficientes e efetivos, como mostram os trechos a seguir:

“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 melhores condições”. (Entrevistada 12).

Esses dados sinalizam que as pessoas entrevistadas reconhecem a importância dos instrumentos e equipamentos de trabalho para seu desempenho laboral. Nesse sentido, Dejours (1988) 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 das pessoas entrevistadas indicou que as têm, demonstrando se sentirem livres para pensar e falar, bem como para organizar e estruturar seu trabalho, como se observa em: “Muito, acho que isso é um dos principais fatores que me faz ter mais prazer no meu trabalho porque sempre foi respeitada essa questão do meu ponto de vista, da minha visão, da minha experiência [...]”. (Entrevistada 7).

Pode-se inferir que esse cenário remete a Mendes (2007), ao afirmar que a liberdade de expressão dada ao trabalhador e à trabalhadora permite que ele/a construa sua forma de trabalhar e o possibilite encontrar atividades e atitudes que sejam capazes de promover o prazer ou potencializá-lo. Ressalvam-se, que dados semelhantes foram encontrados no estudo de Freitas e Garcia (2019), também com servidoras e servidores públicos, no qual se observou a liberdade do/a trabalhador/a de pensar, organizar e falar sobre o trabalho como fonte direta na construção do prazer laboral.

No tocante à comunicação, no geral, as pessoas entrevistadas descreveram-na como boa e efetiva: “muito boa, no setor que eu trabalho é muito bom mesmo, é um ponto que eu não tenho o que reclamar” (Entrevistado 5). Porém algumas pessoas entrevistadas reconheceram aspectos negativos também, evidenciando a necessidade de melhorias no processo, como demonstrado nos textos das entrevistas a seguir:

“Embora tenha todos os meios disponíveis, no momento é fácil a comunicação, se for simplesmente o fato de fazer uma comunicação direta, isso é fácil, mas eu sinto que nos não temos uma comunicação eficiente, uma comunicação institucional, embora tenha todos os meios sabe. Mas não vejo nossa comunicação como uma das melhores, eu vejo alguns problemas”. (Entrevistado 13).

Assim, entende-se que as dificuldades de comunicação apontadas por algumas das pessoas entrevistadas, que, em sua maioria, estão associadas aos processos e canais formais utilizados, uma vez que, para estes servidores e servidoras, a comunicação “institucional ou profissional” por muitas vezes apresenta-se ineficiente e falha, trazendo consequências 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 e gestoras, 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 as pessoas entrevistadas que relataram receber apoio e reconhecimento como em “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” (Entrevistada 10); ou outra que afirmou não receber muito:

“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 estar se motivando, porque 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”. (Entrevistada 2).

Salienta-se, ainda, que as pessoas entrevistadas que afirmaram perceber reconhecimento o associam aos/às colegas de trabalho ou à comunidade externa, sinalizando uma possível deficiência por parte da instituição nesse aspecto.

Ademais, a falta de reconhecimento demonstrada nas falas de algumas pessoas entrevistadas pode ser justificada a partir de diversas fontes, 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. Contudo, por qualquer que seja a justificativa, quando o trabalhador ou trabalhadora não recebe reconhecimento como esperado a probabilidade de manifestações psicopatológicas aumenta (Dejours, 2006; Mendes; Siqueira, 2009).

Ressalva-se, assim, que a ausência de reconhecimento do esforço de trabalho dos servidores e servidoras, observada nos resultados da pesquisa em curso foi encontrada

também nos trabalhos de Traesel e Merlo (2014), Mendes, Freitas e Augusto (2014) e Gomes, Lima e Mendes (2011), corroborando o pensamento de Chanlat (2002), o qual afirma que o pouco reconhecimento é estabelecido como elemento constitutivo do trabalho no serviço público, uma vez que nele os trabalhadores e trabalhadoras lidam com as concepções negativas de sua imagem, com o discurso sobre sua suposta ineficiência, baixa produtividade e utilidade.

Com base nas entrevistas, pode-se afirmar que, de maneira geral, a descrição das pessoas entrevistadas revela um contexto laboral com condições de trabalho, comunicação, liberdade para realizar suas atividades e expressar opiniões favoráveis e benéficas. Porém, é importante ressaltar que a dimensão a respeito do apoio e reconhecimento não apresentou, como supracitado, uma unanimidade dos servidores, o que provavelmente afetará a percepção sobre as vivências de prazer e sofrimento dos/as mesmos/as.

O segundo aspecto analisado trata do custo humano no trabalho (físico, mental e emocional). As pessoas entrevistadas não relataram custos ou riscos físicos no seu trabalho. Esse dado pode ser justificado devido à natureza da atividade desenvolvida por eles/as, 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 e servidoras 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, apenas três respondentes não apontaram algum custo, já as demais pessoas entrevistadas citaram fatores como estresse, medo, ansiedade e sobrecarga mental. Os custos emocionais, por sua vez, foram diretamente associados aos custos mentais, com destaque para tristeza, angústia e abalo emocional, como pode se observar nos trechos abaixo:

“Sim, a procrastinação, a ansiedade. Por exemplo, segunda vai começar a aula eu já estou pra morrer, ainda mais porque eu vou ter quatro disciplinas neste semestre. Já está me dando dor de cabeça, já tá me dando dor de barriga, fico pensando “como é que vai ser?” No começo do semestre eu tive dois ou três meses de crise de urticária seguidas assim, cancelei aula por isso. E ainda tem isso da câmera, eu digo que “eu dou aula pra bolinhas” por que ninguém me abre câmera, então eu fico vendo as bolinhas e falando com as paredes, é a sensação que dá, e por mais que eu peça os alunos não abrem. Então essas questões desestimulam bastante. A gente está dando aula porque tem que dá, mas dizer que tá gostando não tá sendo assim”. (Entrevistada 12).

Logo, entende-se que a elevadas incidências de riscos e/ou custos emocionais e mentais vivenciados pelos servidores podem ser justificados, segundo Sligmann-Silva (2010), 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.

Cabe aqui pontuar que tais custos foram potencializados pela pandemia de Covid-19. Juntamente com fatores internos como o baixo apoio e reconhecimento por

parte da instituição, a pandemia foi identificada como fator que intensificou sentimentos como ansiedade e estresse, como demonstrado na fala abaixo:

“Ansiedade é meu maior ponto, eu tenho muita ansiedade e vai somatizando, eu vou sentindo dor de cabeça eu sinto falta de ar. Nesse contexto de pandemia eu já me preocupei muitas vezes de retornar ao trabalho presencial, justamente porque eu lido com muitos médicos, com muito aluno, então eu sempre fico com muito medo. Então essa possibilidade de voltar, de ter que está atendendo ao público e eu convivo com pessoas do grupo de risco, isso tem me causado muita, muita ansiedade mesmo [...]”.
(Entrevistada 4).

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 trabalhadoras e estes/as passam a buscar formas de defesa contra seus danos.

Assim, no que tange à análise dos danos relacionados ao trabalho (físico, social e psicológico), observou-se que quando foram questionadas sobre danos físicos, poucas pessoas entrevistadas alegaram não possuir algum deles. Já as demais pessoas entrevistadas que relataram os danos físicos, citaram dor de cabeça, desconforto físico e muscular, dor na coluna, tendinite e varizes, conforme relato a seguir: “De maneira mais recente, eu tenho sentido alguns desconfortos físicos no braço, nos ombros, isso tem me causando alguns desconfortos, mas é como eu te falei isso veio muito mais na pandemia, do que no meu trabalho normal”. (Entrevistada 7).

Identificou-se que, para a maioria das pessoas entrevistadas tais danos são causados devido ao longo período em uma mesma posição e a repetição de movimentos e ações. A esse respeito, Fieldler e Venturoli (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. Logo, a deterioração da saúde do trabalhador e da trabalhadora é explicitada por meio da fadiga, que diminui o ritmo de trabalho, a eficácia do raciocínio e a concentração, tornando o trabalhador e a trabalhadora menos produtivo/a, suscetível a erros, a acidentes e ao adoecimento (Fieldler; Venturoli, 2002; Freitas; Garcia, 2019).

Já os danos sociais também foram percebidos por algumas pessoas entrevistadas, que apresentaram aspectos como trabalhar em período de férias, distanciamento da família e deixar de frequentar alguma programação social devido ao trabalho, como por exemplo, pela entrevistada 9: “já aconteceu de ter muita coisa pra fazer e chegar tarde e eu ter uma programação pra ir e eu não vou porque estou muito cansada. De chegar 21h30, 22h em casa exausta, isso não é muito corriqueiro, mas já ocorreu”.

É importante destacar que os danos sociais percebidos não parecem ser frequentes, ocorrendo de forma esporádica ou em momentos em que o trabalho acaba por demandar maior cuidado. Entretanto, se faz necessário uma maior atenção por parte dos gestores e gestoras 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 patológico (Knust, 2017).

Ademais, faz-se fundamental promover ações que incitem os valores pessoais e familiares, incentivando o trabalhador e a trabalhadora ao convívio social com a família e com os/as colegas de trabalho, tornando-se essencial para abrandar as psicopatologias (Trindade *et al.*, 2012). Destaca-se ainda que, para alguns dos servidores e servidoras, o trabalho teve fator reverso no que se refere aos danos, pois, de acordo com eles/as, devido ao trabalho obtiveram ganhos sociais.

No que se refere aos danos psicológicos, estresse, insônia e ansiedade foram os relatados pelas pessoas entrevistadas, como se pode observar em “pra mim, ansiedade e insônia foram os que mais se manifestaram nesse período, desde que eu mudei pra esse setor. E o estresse” (Entrevistada 2).

Desses relatos, destaca-se a atuação constante do estresse como um dos principais danos psicológicos, 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.

No que se refere ao sofrimento, este é vivenciado quando experimentado o desgaste em relação ao trabalho, manifestando-se por meio de sentimentos de desânimo, descontentamento, cansaço com o trabalho, entre outros (Mendes; Tamayo, 2001). Nesse sentido, buscou-se ouvir os servidores e servidoras a respeito das fontes de sofrimento vivenciadas dentro da instituição.

Verificou-se que a maior parte das pessoas entrevistadas identificou diversas e diferentes fontes de sofrimento citando a sobrecarga de trabalho, a exemplo de: “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” (Entrevistada 4). Em complemento também se viram não reconhecimento, falta de compromisso com o trabalho por parte de colegas, questões políticas, trabalhar sobre pressão, desorganização dos processos de trabalho, como se pode observar nos relatos a seguir:

A sobrecarga de trabalho, porque não sou só eu, o setor como um todo está sobrecarregado, meus colegas também estão na mesma correria, cansaço mental. Antes mesmo na pandemia a gente não conseguiu sentar e tomar café, por essa correria de trabalho e também a falta de reconhecimento da importância do setor para as demais pessoas, para que a gente tenha um ambiente mais humanamente saudável. Falta o reconhecimento do trabalho daquele servidor”. (Entrevistada 9).

Desta forma, pode-se afirmar que as pessoas entrevistadas reagem de formas diferentes às dificuldades nas situações de trabalho, uma vez que cada servidor ou servidora expressou uma percepção distinta sobre as vivências de sofrimento laboral. Portanto, embora muitos/as ocupem o mesmo cargo ou função, as experiências das pessoas entrevistadas são particularizadas, alinhando-se a Dejours, Dessors e Desrioux (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; Lins, 2009).

No que tange às vivências de prazer e bem-estar no trabalho, a maioria das pessoas entrevistadas considera como fonte de prazer o sentimento de utilidade, produtividade e orgulho pelo trabalho exercido.

“Talvez a relevância daquele trabalho, a gente sabe que vai ter um impacto muito importante na instituição, eles dependem daquilo para fazer algo grandioso. Por exemplo, sei lá a Univasf vai fazer um acordo com outra instituição pra fazer exames pra detectar covid, por exemplo, você ajuda na análise desse processo. Então, assim, é muito satisfatório saber que vai gerar coisas boas para outras pessoas, pra sociedade eu acho que é o maior ponto positivo. Além de poder andar com as próprias pernas, ter como se sustentar ter liberdade financeira que o trabalho proporciona”. (Entrevistada 6).

Também o relacionamento interpessoal com os amigos e as amigas, liberdade para exercer seu trabalho, independência financeira, como se pode observar nos relatos a seguir:

“Assim, pelo próprio gostar do que eu faço já é ponto que me dá prazer, eu faço o que eu gosto. Estar com os colegas de trabalho é algo que eu gosto, essa interação, a gente compartilha não só o trabalho mais coisas pessoais, pessoas que estão ali pra lhe dar a mão a qualquer hora, isso sim me dá muito prazer. Então esse lado pesado se torna um pouco mais leve por tudo isso. O prazer do meu próprio trabalho, porque eu gosto do que eu faço, eu gosto de servir”. (Entrevistada 9).

Vale destacar que todas as pessoas entrevistadas conseguiram listar aspectos de prazer no seu trabalho, e atribuíram tais vivências aos sentimentos de utilidade, produtividade e orgulho pelo que fazem. 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.

4.2 Comportamentos de retaliação no trabalho dos servidores públicos da Univasf

No que tange aos comportamentos retaliatórios das servidoras e dos servidores públicos da Univasf, foram observados os aspectos referentes à percepção de injustiça organizacional e à retaliação propriamente ditas.

Considerando que a percepção de injustiça é um antecedente da retaliação, como insinuou-se em “tipo, algum servidor ser protegido, por amizade ou por política, ou assumir um cargo por política e não por competência. Isso acontece muito e isso é injusto, relaciona a outro servidor que tem competência e não é valorizado”. (Entrevistado 3); quando questionados a respeito do que eles consideravam injustiça dentro do ambiente de trabalho, um outro pronunciamento foi incisivo:

“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 me 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. Enquanto eu estou lá me acabando de trabalhar, tem colegas que não tem essa mesma demanda, eu já tive contato com servidores que, enfim, poderiam estar ali dividindo a carga de trabalho comigo”. (Entrevistada 4).

Os demais declararam diversos e diferentes 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:

“Injustiça no trabalho pode vir de várias formas, quando um trabalha muito mais que o outro, essa distribuição de atividades não é justa, acho que isso é injusto né?! Eu acho que no âmbito da administração pública quando você recebe um convite pra participar de uma função gratificada, acho que é injusto quando é alguém que acabou de chegar na equipe, que ainda não mostrou aquele esforço e não fez por onde ainda. Acho que tem que ser mais pelo mérito, você mostrar pelo seu trabalho que você merece aquela função e você obtém, porque às vezes a gente vê indicações por amizades e eu acho que isso traz uma percepção de injustiça”. (Entrevistada 2).

Ademais, a maioria dos servidores e servidoras afirmou já ter presenciado ou vivenciado alguma situação de injustiça no seu trabalho, reafirmando as experiências citadas acima e apresentado novos relatos de injustiças. Dentre estes/as, vale ressaltar que para algun/mas dos servidores e servidoras, a injustiça é vivenciada por meio do órgão responsável por manter a integridade e a justiça organizacional dentro da Univasf, a Comissão Permanente de Controle Disciplinar (CPCD) através dos Processos Administrativos Disciplinares (PAD) que de acordo com os servidores e servidoras são conduzidos/as de forma inadequada e indevida, como se observa nas falas a seguir.

“Sim, várias vezes! Os famosos PAD (processos administrativos disciplinares) muitas vezes são injustos, não são conduzidos de

uma maneira que deveria ser feita. As denúncias na ouvidoria, também, que acontecem que pegam só um lado e isso já vira uma bola de neve e isso vai pra ficha do professor sem realmente ver o que aconteceu e sem ouvir outras pessoas do processo. Me sinto meio órfã, porque a gente não sabe a quem recorrer. Para além de tudo tem a questão do grupo político que tá na gestão, então se você for do grupo político... É aquela história: aos meus amigos, a lei; aos meus inimigos, o rigor da lei. Então se você for do mesmo grupinho político, você sabe que você vai ter uma certa amenidade, se você for do grupo contrário vai ser escrachado, então é uma coisa que eu me preocupo muito. Por isso que eu me preocupo muito com essa questão de respeito, se você não dá ousadia, a chance de você receber um processo ou ir parar na ouvidoria e de isso virar uma bola de neve é menor'. (Entrevistada 12).

Logo, os relatos de experiências injustas 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, Estivalet e Ramadam (2020), ao evidenciar que quando o trabalhador ou trabalhadora percebe injustiças, surgem sentimentos negativos em relação ao contexto laboral, tais como desânimo, esgotamento, estresse e desmotivação em trabalhar.

Nessa perspectiva, ao serem questionadas a respeito do sentimento que a injustiça causou, as pessoas entrevistadas apresentaram distintos e diversos sentimentos negativos: “às vezes até indignação, não sei, conhecer o trabalho de alguém e ver seu trabalho jogado fora assim por política, por amizade, sei lá”. (Entrevistado 3); que variaram desde tristeza, revolta, indignação, desmotivação, raiva, desânimo, até angústia e frustração, como observado nas falas a seguir: “Angústia, um pouco de revolta também, porque se você se sente julgada indevidamente lhe causa uma revolta, tristeza mesmo, acho que é preciso colocar à tona isso”. (Entrevistada 7).

Além de tais aspectos, para a maioria das pessoas entrevistadas, o sentimento de indignação é percebido também por seus/uas colegas de trabalho, ou seja, os sentimentos disfuncionais estão efetivamente presentes e visíveis dentro do ambiente organizacional da Univasf.

Diante desses relatos, 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. Isso é corroborado por Mendonça e Tamayo (2003), que afirmam que a injustiça provoca ressentimento e o julgamento da situação como frustrante e desprezível.

Esses dados encontrados na pesquisa suscitam a reflexão de que os sentimentos negativos das pessoas entrevistadas 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 e trabalhadora. Para a organização, os prejuízos podem se relevar de forma velada e serem notados apenas no longo prazo, como resultado de baixo desempenho, fruto de uma desmotivação pessoal de seus colaboradores e colaboradoras (Franco, 2016).

Somados a tais aspectos, os achados do estudo de Vargas (2016) demonstram que a diminuição do bem-estar laboral eleva a tendência dos trabalhadores e trabalhadoras a apresentarem comportamentos retaliatórios, que emergem em contrapartida às situações recorrentes de injustiças, sendo prejudiciais para a organização e insatisfatórias para o trabalhador ou trabalhadora.

A respeito dos comportamentos retaliatórios, foi questionado aos servidores e servidoras se eles/as já tiveram vontade de retaliar a organização ou algum membro em específico.

Oito das pessoas entrevistadas afirmaram que não, a exemplo de:

“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 à 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”. (Entrevistada 1).

Uma pessoa afirmou que mais ou menos e seis que sim, dentre estes:

“Já tive vontade sim, tanto para a instituição e também para com colegas. Com ações pequenas como professor, se eu for olhar minha ficha do passado, com certeza em algum momento eu fiz alguma ação, que no mínimo, não pudesse ajudar que não prejudicasse, mas não ajudasse. Deixar que outro fizesse um esforço muito maior quando eu poderia ter contribuído e isso poderia ter sido mais fácil. Isso eu já fiz. Com a instituição também, de torcer contra”. (Entrevistado 13).

Logo, dentre tais relatos observa-se a presença do componente conativo da retaliação, visto que se percebe o desejo de retaliar como também comportamentos propriamente retaliatórios. Ou seja, existe uma predisposição para agir de modo consciente em relação à retaliação organizacional. Vale lembrar que o componente conativo se trata da probabilidade ou tendência do trabalhador ou trabalhadora de se comportar conscientemente de uma maneira específica de modo a espelhar a tendência da própria organização em suas condutas negativas (Mendonça et al., 2004).

Somados a tais aspectos, observou-se que algumas das pessoas entrevistadas que afirmaram não possuir vontade de retaliar associam tal comportamento ao entendimento que suas ações não mudariam as vivências de injustiça por medo das consequências de tais atos. Esse sentimento de negar a retaliação ou desejo de retaliar pode estar vinculado às estratégias de defesa utilizadas pelos indivíduos, nos quais apresentam a perspectiva de alienação por não alterarem o contexto do sofrimento, sendo assim possíveis fontes de adoecimento.

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 ou a trabalhadora tem do sofrimento (Mendes, 2007).

De acordo com Dejours (2012), os trabalhadores e trabalhadoras de atividades monótonas e repetitivas, como é o caso dos servidores e servidoras em estudo,

geralmente utilizam estratégias individuais e/ou coletivas, como aumento do ritmo da produção junto à prática da autoaceleração, como a forma de não reconhecerem esse tipo de atividade por vezes tão cansativa.

Tais dados corroboram com os achados da pesquisa, uma vez que se percebeu certa resistência, tanto em afirmar o desejo de retaliar quanto de retratar comportamentos de fato retaliatórios, mesmo que a maioria das pessoas entrevistadas tenha declarado vivências frente e, para muitos, contínuas de sofrimento e injustiças organizacionais.

Já no que se refere à intenção e percepção de retaliação de terceiros, a maioria das pessoas entrevistadas afirmou que já ouviu seus/uas colegas de trabalho falarem sobre retaliação como também já viram comportamentos de fato retaliatórios dentro da instituição.

“Só vi e já presenciei, olha só essa questão política que a universidade está passando. Ali há várias partes e lados de um tentando retaliar o outro, quem acompanhou um pouco o processo você vai vê um festival de retaliação de todos os lados”. (Entrevistado 13).

Corroborando a estes achados, diversos estudos abordaram a resistência que o trabalhador e a trabalhadora possuem em confessar ou demonstrar seus próprios comportamentos retaliatórios. Ou seja, os indivíduos usualmente não assumem suas ações retaliatórias por medo de repreensão, mas são mais explícitos ao falarem do comportamento de terceiros/as (Skarlircki; Folger; Tesluk, 1999; Mendonça; Tamayo, 2003; 2004; 2008).

Dentre as percepções de ações retaliatórias de terceiros, uma das pessoas entrevistadas apresentou o seguinte relato:

“Assim eu escuto né, alguns comentários “Ah se fulano não trabalha eu também não vou trabalhar”, tipo assim. Mas se isso chega acontecer de fato, eu acho que não, acho que é mais assim quando as pessoas ficam chateadas falam esse tipo de coisa, mas não que isso aconteça pelo menos eu nunca vi uma situação concreta”. (Entrevistada 6).

Portanto, diante de tais aspectos percebeu-se uma ação ativa de comportamentos retaliatórios dentro do ambiente organizacional da Univasf, exemplificadas por meio de ações sutis, como fazer corpo mole, atrasos no horário de trabalho, boicotes e omissões. Tais resultados corroboram com os achados de Mendonça e Tamayo (2004), segundo os quais as estratégias de enfrentamento da injustiça envolvem agressões, sabotagem, furtos, boicotes e omissões.

5. Conclusão

Retomando os aspectos apresentados na introdução, este estudo teve como objetivo geral investigar as vivências de prazer, sofrimento e retaliação no trabalho das

servidoras e dos servidores públicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf).

No tocante aos aspectos metodológicos, foi conduzida uma pesquisa de natureza descritiva-exploratória de abordagem qualitativa, nos moldes de estudo de caso, sendo a coleta de dados realizada através de entrevistas semiestruturadas e a análise dos dados por meio da análise de conteúdo.

Em se tratando das 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 e servidoras. Já o apoio e o reconhecimento obtiveram resultados não unânimes diante das pessoas entrevistadas. Os custos mentais e emocionais revelaram-se presentes e atuantes dentro do ambiente de trabalho da Univasf, possivelmente devido às atividades prioritariamente mentais e intelectuais exercida pelos servidores e servidoras, enquanto os custos físicos apresentaram-se de forma sutil.

Já em relação às vivências de prazer, foi identificado pelos servidores e servidoras, o sentimento de utilidade, produtividade e orgulho pelo que se faz, o relacionamento interpessoal com os amigos e amigas, a liberdade para exercer seu trabalho e a independência financeira como os principais fatores responsáveis pelo prazer no trabalho. No que diz respeito às vivências de sofrimento, estas apresentaram-se relacionadas à sobrecarga de trabalho, ao não reconhecimento, às questões políticas, à falta de compromisso, à pressão laboral e à desorganização dos processos de trabalho.

Em se tratando dos comportamentos de retaliação no trabalho das servidoras e dos servidores públicos da Univasf, os resultados 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. Percebeu-se uma ação ativa de comportamentos retaliatórios dentro do ambiente organizacional da Univasf, exemplificados por meio de ações sutis, como fazer corpo mole, atrasos no horário de trabalho, boicotes e omissões.

Na busca por identificar interações entre os construtos de prazer, sofrimento e retaliação, a partir dos dados fornecidos pelas servidoras e pelos servidores abordados, apresentaram relações e interações entre custos físicos e contexto de trabalho, custo humano laboral e danos relacionados ao contexto de trabalho, danos laborais e a construção do sofrimento no trabalho, falta de reconhecimento e apoio e vivências de sofrimento laboral, sobrecarga de trabalho e a percepção de injustiça organizacional, sofrimento e prazer no trabalho e por fim sofrimento e retaliação organizacional.

Diante disso, o objetivo geral da pesquisa foi atingido, visto que se evidenciou a presença equivalente de vivências de prazer e sofrimento laboral dos servidores e servidoras, apresentando experiências de prazer e adequadas condições de trabalho, bem como sofrimento e injustiças organizacionais. Com base nos resultados obtidos através do desenvolvimento do estudo, apresenta-se, como contribuição teórico-conceitual, o estudo de construto retaliação ainda pouco explorado junto às servidoras e aos servidores públicos e mais especificamente dentro da realidade singular de uma universidade pública federal.

Por sua vez, a contribuição pragmático-organizacional apresenta *insights* para a Univasf atentar-se aos aspectos gerados de bem-estar e prazer dos servidores e servidoras, buscando minimizar os fatores geradores de sofrimento que podem levar a comportamentos retaliatórios prejudiciais para a produtividade do trabalho, revelando possíveis pontos disfuncionais existentes dentro da organização.

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 e envolvidas do estudo em isolamento social, dificultando o acesso ao público-alvo como também o processo de coleta de dados. Ademais, o estudo teve limitações no que diz respeito à realização da pesquisa com outros cargos/funções dos servidores e servidoras, bem como sua realização em outros campi da instituição.

Diante disso, sugere-se a realização de pesquisas com servidoras e servidores públicos de diferentes realidades organizacionais, viabilizando estudos comparativos, tendo em vista as variações funcionais, como também as particularidades do ambiente organizacional. O estudo também pode ser realizado com cargos comissionados na universidade e em outros órgãos públicos, além de possíveis investigações quantitativas tendo como base a escala Itra.

Como também, além da própria relação entre prazer, sofrimento já se delinear como contribuição temática, sugerem-se outras possibilidades de pesquisa que considerem o impacto de aspectos interseccionais como sexo ou escolher uma faixa etária de idade específica, por exemplo, nesses construtos. Outra agenda profícua de pesquisa seria verificar a influência das atuais políticas de gestão de pessoas implementadas pelo Governo Federal (notadamente a que se refere à avaliação de desempenho) nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho das servidoras e dos servidores públicos.

Em específico entende-se haver lacuna de mais estudos sobre os comportamentos retaliatórios, uma vez que se faz necessário um olhar mais cuidadoso a este respeito, a fim de gerar novas práticas e projetos de gestão que busquem minimizar os impactos negativos de tais comportamentos dentro do ambiente de trabalho. Buscase, assim, não só melhorias nas formas de gestão ou do contexto de trabalho, como também no desenvolvimento de ações e políticas conjuntas, que promovam maiores níveis de equidade e melhores ambientes organizacionais.

Por fim, este trabalho contribuiu para 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

- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- 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.
- BARDIN L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte : Fórum, 2020.
- BOTTINI, F. F.; PAIVA, K. C. M.; GOMES, R. C. Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. **Cad. EBAPE.BR** , v. 19, n. 1, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200091>. Acesso em: 8 abr. 2023.
- CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. **Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Lisboa, Portugal, p. 8-11, 2002.
- DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura Organizacional e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho: Um Estudo com Professores de Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 345-395, 2018.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1988.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- 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. **Psicodinâmica do trabalho**: casos clínicos. Porto Alegre: Dublinense. 2017.
- DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. *In*: 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, 1994. p. 119-145.
- DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.3, maio-jun, 1993.
- DEL MAGRO C.; RAUSCH R. B. Plano de desenvolvimento institucional de Universidades Federais Brasileiras. **Revista Administração: ensino e pesquisa**, v. 13, p. 427-153, 2012.
- 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. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Rev. Estud Psicol.**, 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.

FONSECA, R. M. C. CARLOTTO, M. S. Saúde Mental e Afastamento do trabalho em servidores do judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. **Psicol. pesq.**, vol.5 no.2 Juiz de Fora dez. 2011.

FRANCO, D. S. **Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios**: um estudo com jovens trabalhadores. Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 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 Gerencias.**, v. 23, n. 31, p. 23-31, 2019.

GIONGO, C. R.; MONTEIRO, J. K.; SOBROSA, G. M. R. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. **Temas psicol.** [on-line], v. 23, n. 4, p. 803-814, 2015.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 301-324.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n. 2, p. 57-63, abril 1995.

GOMES, M. L. B. M.; LIMA, S. C. C.; MENDES, A. M. Experiência em clínica do trabalho com profissionais de T&D de uma organização pública. **Estudos e pesquisa em psicologia**, v.11, n. 3, p. 841-855, 2011.

GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; RAMADAM, A. O. Justiça organizacional: análise empírica da percepção de bancários do setor público e privado. **Ver. 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.

HOPE, S.; RICHARDS, J. Loving work: drawing attention to pleasure and pain in the body of the cultural worker. **European Journal of Cultural Studies**, Califórnia, v. 18, p. 117-141, abr. 2015.

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 pela Universidade de Brasília, 2017.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 390-405, 2011.

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. B. **Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho**: as contribuições de C. Dejours. 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**, v. 26, n. 2, p. 179-180, 1996.
- MENDES, A. M.; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. R. 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.; FREITAS, L. G.; AUGUSTO, M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista (On-line)**, v. 20, n. 1, p. 34-55, 2014.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.
- MENDES, A. M.; SIQUEIRA, M. V. S. Gestão de Pessoas no Setor Público e a Reprodução do Discurso do Setor Privado. **Revista do Serviço Público**. 60 (3): 241-250, jul./set, Brasília, 2009.
- MENDONÇA, H.; FLAUZINO, D. P.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 543-551, 2004.
- 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. Construção e validação de uma medida de atitude em relação à retaliação organizacional (MARO). **Avaliação Psicológica**, v. 2, n. 2, p. 147-153, 2003.
- 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. Valores pessoais e retaliação organizacional: estudo em uma organização pública. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 189-200, 2008.
- MENDONÇA, H.; TORRES, A. R. R.; ZANINI, D. S. Assédio moral e retaliação organizacional: interfaces teórico-metodológicas. **Rpot**. v. 8, n. 1, p. 60-72, jan./jun. 2008.
- MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia social do trabalho**, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.
- 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. 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.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- 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.
- SLIGMANN-SILVA, S. E. *et al.* O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador – I. **Rev. bras. saúde ocup.**, v. 35, n. 122, dez. 2010.
- THIRY-CHERQUES, R. H. Saturação de teórica em pesquisas qualitativas: contribui es psicanalíticas. **Af-Ver PMK** [Internet], v. 4, n. 8, p. 20-27.
- TORRES, T. P. R. **Prazer, sofrimento e retalia o: um estudo com jovens trabalhadores de Belo Horizonte (MG)**. Tese de p s-gradua o em pesquisas em administra o pela Universidade Federal de Minas Gerais, 2020.
- TOWNSEND, 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, p. 457-463, 2000.
- TRAESEL E. S.; MERLO, A. R. C. Somos sobreviventes: vivências de servidores públicos de uma institui o de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precariza o do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 224-238, 2014.
- TRINDADE, L. L. *et al.* Estresse e síndrome de burnout entre trabalhadores da equipe de Saúde da Família. **Acta paul. enferm**, n. 23, v.5, p. 684-89, 2012.
- UNIVASF. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2014**. Petrolina, 2009. Disponível em: http://www.pdi.univasf.edu.br/images/documentospdf/PDIUNIVASF2009_14.pdf. Acesso em: 12 abr. 2021.
- VARGAS, K. C. B. **Organiza o do trabalho, bem-estar e atitudes retaliatórias no contexto laboral de enfermeiros de saúde pública**. Disserta o de Mestrado da Universidade do Planalto Catarinense. 2016.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre :Bookman, 2001.