



RESSALVA

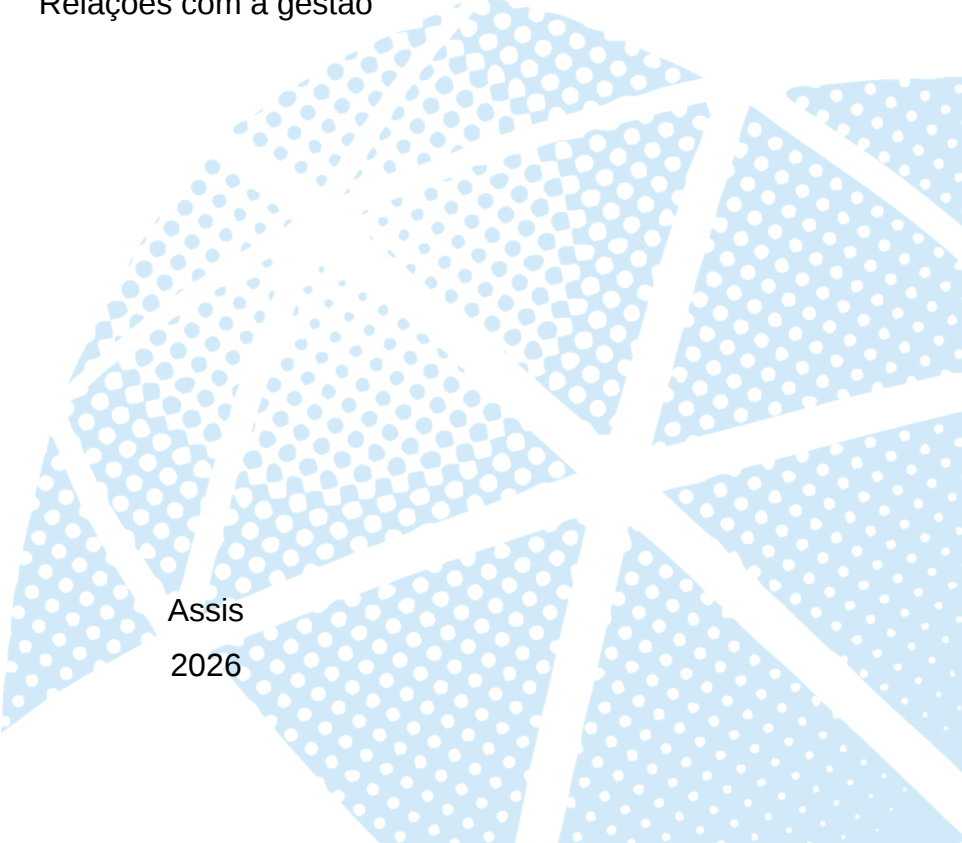
Atendendo solicitação do(a) autor(a), o texto completo deste documento será disponibilizado somente a partir de 02/06/2027.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP
Faculdade de Ciências e Letras – Câmpus de Assis

CAMILA APARECIDA DE OLIVEIRA LIMA

VIVÊNCIAS DE PROFESSORES E PROFESSORAS NO PROCESSO DE
ADOCIMENTO E READAPTAÇÃO PROFISSIONAL:
Relações com a gestão

Assis
2026



CAMILA APARECIDA DE OLIVEIRA LIMA

**VIVÊNCIAS DE PROFESSORES E PROFESSORAS NO PROCESSO DE
ADOECIMENTO E READAPTAÇÃO PROFISSIONAL:**

Relações com a gestão

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras (FCLAs), Assis, para obtenção do título de Mestra em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Luiza Gava Schmidt

Coorientador: Prof. Dr. Davis Perez Bispo dos Santos

Assis

2026

D418v de Oliveira Lima, Camila Aparecida
Vivências de professores e professoras no processo de adoecimento e readaptação profissional : relações com a gestão / Camila Aparecida de Oliveira Lima. -- Assis, 2026
188 p. : tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis
Orientadora: Maria Luiza Gava Schmidt
Coorientadora: Davis Perez Bispo dos Santos

1. Trabalho docente. 2. Readaptação docente. 3. Gestão da escola.
4. Modos de gestão. 5. Psicodinâmica do Trabalho. I. Título.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Assis



ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE CAMILA APARECIDA DE OLIVEIRA LIMA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA, DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS - CÂMPUS DE ASSIS.

Aos 02 de junho de 2026, às 14h, por meio de Videoconferência, realizou-se a defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de CAMILA APARECIDA DE OLIVEIRA LIMA, intitulada "VIVÊNCIAS DE PROFESSORES E PROFESSORAS NO PROCESSO DE ADOECIMENTO E READAPTAÇÃO PROFISSIONAL: Relações com a gestão". A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Prof. Dr. DAVIS PEREZ BISPO DOS SANTOS (Participação Virtual) do(a) UNESP / Câmpus de Assis - FCLAs, Prof. Dr. CASSIANO RICARDO RUMIN (Participação Virtual) do(a) Centro Universitário de Adamantina (FAI), Prof. Dr. MATHEUS FERNANDES DE CASTRO (Participação Virtual) do(a) UNESP / Câmpus de Assis - FCLAs, Após a exposição pela mestranda e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: APROVADA. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

Prof. Dr. DAVIS PEREZ BISPO DOS SANTOS

Dedico este trabalho à minha tia Maristela, exemplo de doçura e amorosidade, cuja presença permanece como memória viva e abrigo em meu coração.

Aos meus avós, Damiana e Nino, que já partiram, e àqueles que ainda tenho a felicidade de ter comigo, Jomar e Iguatemi, por me ensinarem, com suas histórias e existências, a força das raízes, a importância da memória e o quanto as gerações nos atravessam e nos constituem.

Em especial, àqueles que teceram a mulher que hoje me tornei, meus pais Márcia e Carlos. A vocês, com profundo amor, minha eterna gratidão, pois, com honestidade e dedicação, me criaram no caminho do bem, ensinando-me, pelo exemplo, o valor do respeito e do amor ao próximo. Em cada conquista, há um pouco de vocês.

Com todo o meu amor, dedico!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a espiritualidade, fonte de sustento, por renovar minhas forças nos momentos mais desafiadores.

À minha orientadora, Maria Luiza Gava Schmidt e ao meu coorientador, Davis Perez Bispo dos Santos, pela condução e ensinamentos ao longo desta trajetória.

Registro meus agradecimentos às relevantes contribuições dos membros da banca, Prof. Dr. Cassiano Ricardo Rumin e Prof. Dr. Matheus Fernandes de Castro, que sem dúvida enriqueceram meu trabalho.

A todos os trabalhadores de apoio da Unesp, cuja colaboração foi fundamental para a realização deste trabalho.

Aos amigos queridos, cuja menção individual seria injusta, por terem sido luz nos dias difíceis e força constante que me impediu de esmorecer e desistir durante esta jornada.

Ao meu esposo, Luís Otávio, companheiro de todas as horas, por caminhar ao meu lado com amor, paciência e apoio incondicional.

À minha família, meu pai Carlos, minha mãe Márcia e meu irmão Victor, que são meu sustento e minha maior fonte de apoio, amor e incentivo.

Com profunda gratidão, registro aqui o meu agradecimento a cada um de vocês.

"O que vale na vida não é o ponto de partida e
sim a caminhada. Caminhando e semeando, no
fim terás o que colher" (Coralina, 1983, p. 27).

RESUMO

A literatura aponta que professoras/professores é uma das categorias de trabalhadores que mais se afastam do trabalho, sobretudo por adoecimento. Quando no retorno ao trabalho, uma perícia médica avalia e identifica possíveis limitações físicas ou emocionais o trabalhador/trabalhadora pode passar a desenvolver atividades em outras funções ou locais de trabalho, em um processo denominado readaptação profissional. A readaptação profissional de professores denota um processo complexo e desafiador, porém de grande importância para o restabelecimento do sujeito. Nesse processo, a organização do trabalho na qual os docentes estão inseridos, os modos de gestão desempenham um papel imprescindível, podendo ser facilitadores na ressignificação com o novo trabalho ou não. Em vista disso, os objetivos desta pesquisa foram identificar e interpretar os sentidos atribuídos por professores e professoras à gestão escolar no processo de adoecimento e readaptação profissional, buscando compreender como as práticas de gestão são percebidas e significadas pelo próprio docente e como estabelecem nexos entre gestão, sofrimento e/ou prazer no trabalho. A partir dos relatos das vivências de professores e professoras, pretendeu-se examinar as percepções acerca das experiências de prazer e sofrimento no retorno ao trabalho após a readaptação, articulando-as à literatura sobre gestão, sobretudo aos estilos de gestão individualista e coletivista, e discutir, sob a ótica dos docentes, os aspectos que influenciaram a melhoria e a sustentabilidade dos processos de retorno ao trabalho e de readaptação profissional. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa que teve como instrumentos questionário de dados sociodemográficos e funcionais, e entrevista semiestruturada. Participaram da pesquisa 15 professores estaduais vinculados a uma diretoria de ensino do interior do estado de São Paulo. Deste total, foram selecionados sete casos que exemplificam as vivências frente ao estilo de gestão no afastamento e retorno ao trabalho de professores readaptados. Os resultados indicaram a presença dos estilos de gestão individualista e coletivista, com frequência de discursos relacionados à percepção do estilo individualista, tanto nas situações de afastamento como no retorno ao trabalho mediante readaptação profissional. De maneira geral, nos casos que apresentaram características de estilo individualista, foram identificados nos discursos sentimentos de falta de apoio emocional, forte estigma e preconceito por parte da gestão e colegas de trabalho, discriminação relacionada às limitações físicas/emocionais dos trabalhadores e trabalhadoras, bem como ausência de sentido no trabalho. Já os casos que evidenciaram características de uma gestão coletivista

revelaram vivências de sentido no trabalho e experiências de ressignificação e prazer. Estes resultados evidenciam que os estilos de gestão influenciam diretamente a readaptação profissional, podendo favorecê-la quando coletivistas ou intensificar o sofrimento, quando individualistas, estando também condicionados por determinações político-institucionais que atravessam e limitam a atuação da gestão.

Palavras-chave: modos de gestão; gestão; readaptação profissional; professores; psicodinâmica do trabalho.

ABSTRACT

Teachers are among the professional categories with the highest rates of work leave, especially due to illness. Upon returning to work, medical evaluations may identify physical or emotional limitations, leading workers to perform activities in different roles or workplaces through a process known as professional readaptation. Professional readaptation among teachers is a complex and challenging process, yet essential for the worker's recovery and reintegration. In this context, work organization and management styles play a crucial role, either facilitating or hindering the resignification of work experiences. Therefore, this study aimed to identify and interpret the meanings attributed by teachers to school management throughout the processes of illness and professional readaptation, seeking to understand how management practices are perceived and how they establish connections between management, suffering, and/or pleasure at work. Based on teachers' reports of their experiences, the study examined perceptions regarding experiences of pleasure and suffering in returning to work after readaptation, relating them to the literature on management styles, particularly individualistic and collectivist styles. It also discussed, from the teachers' perspective, the factors influencing the improvement and sustainability of return-to-work and professional readaptation processes. This qualitative study used sociodemographic and occupational questionnaires, as well as semi-structured interviews, as research instruments. Fifteen public-school teachers linked to a regional educational board in the countryside of São Paulo state participated in the study. From this group, seven cases were selected to exemplify experiences related to management styles during work leave and return-to-work processes. The results indicated the presence of both individualistic and collectivist management styles, with frequent reports associated with the perception of individualistic management in both work leave and return-to-work situations. In general, cases characterized by individualistic management revealed feelings of lack of emotional support, stigma and prejudice from management and colleagues, discrimination related to workers' physical and emotional limitations, and absence of meaning at work. Conversely, cases that reflected collectivist management characteristics revealed experiences of meaning at work, resignification, and pleasure. These findings demonstrate that management styles directly influence professional readaptation, favoring it when collectivist and intensifying suffering when individualistic, while also being conditioned by political and institutional determinants that shape and

limit management practices.

Keywords: management styles; management; professional readaptation; teachers; work psychodynamics.

SUMÁRIO

ABSTRACT	10
1 INTRODUÇÃO	11
2 APORTES TEÓRICOS	18
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	61
3.1. O CONTEXTO.....	61
3.2. OS PARTICIPANTES	61
3.3. MÉTODO.....	61
3.4. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	63
3.5. ANÁLISE DE DADOS	66
3.6. ASPECTOS ÉTICOS.....	67
4 RESULTADOS.....	69
4.1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS	69
4.2. RESULTADO DAS ENTREVISTAS.....	70
4.2.1. ESTILOS DE GESTÃO	70
4.2.2. VIVÊNCIAS DOS PROFESSORES E PROFESSORAS READAPTADAS NA SITUAÇÃO DE AFASTAMENTO E RETORNO AO TRABALHO	73
4.2.3. CASOS.....	73
4.2.3.1. CASO 1	73
4.2.3.2. CASO 2	91
4.2.3.3. CASO 3	105
4.2.3.4. CASO 4	120
4.2.3.5. CASO 5	131
4.2.3.6. CASO 6	143
4.2.3.7. CASO 7	158
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	172

1 INTRODUÇÃO

A atividade da docência enquanto profissão historicamente caracterizada por demandas complexas e diversificadas tem passado, na contemporaneidade, por grandes modificações, especialmente no que se refere à organização do trabalho. Nesse cenário, observa-se um aumento significativo dos processos de adoecimento entre professores e professoras, frequentemente associados às exigências institucionais, às relações estabelecidas no ambiente escolar e às formas de gestão presentes nesse contexto. Tais mudanças impactam diretamente a saúde mental desses trabalhadores, evidenciando a necessidade de aprofundar a compreensão sobre os elementos que atravessam o trabalho docente na contemporaneidade.

O interesse em investigar as vivências de professores e professoras no processo de adoecimento e readaptação profissional emergiu do interesse em compreender como essas experiências se articulam com a gestão. Esse interesse surgiu durante a disciplina Trabalho, Subjetividade e Saúde do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Unesp de Assis, quando ainda aluna especial, somada à vivência profissional junto a gestores em empresas privadas desde 2012.

Minha trajetória na Psicologia Organizacional me permitiu conexão direta com trabalhadores em cargos de gestão a partir da mediação de conflitos e promoção de ações de desenvolvimento, o que me possibilitou observar como estilos de gestão dentro da organização de trabalho influenciavam a percepção do significado do trabalho e saúde mental das equipes, repercutindo no engajamento e na qualidade criativa do trabalho que estas produziam. Com o intuito de compreender melhor essa dinâmica, passei a me interessar pela investigação dos estilos de gestão, bem como dos traços e características presentes, e compreender assim quais elementos atravessavam positiva ou negativamente os trabalhadores.

A escolha do contexto escolar surge da concepção de que a escola é um espaço de aprendizagem constante e construção de vínculos, podendo ser promotor de reconhecimento e de pertencimento, além de ter natureza distinta dos espaços privados em que já atuei, já que as escolas operam por meio de uma lógica voltada ao desenvolvimento e transformação do sujeito e não pela busca por lucratividade.

Assim, a presente dissertação busca compreender as vivências de professores e professoras no processo de adoecimento e readaptação profissional, e de que maneira as práticas de gestão se articulam com experiências de prazer e sofrimento no trabalho docente.

A investigação desenvolvida nesta dissertação se insere nas relações de trabalho, tomando como foco a docência, uma profissão historicamente marcada por demandas organizacionais intensas. Na contemporaneidade, percebe-se o aumento significativo de processos de adoecimento entre professores e professoras, também relacionados à organização do trabalho, bem como às formas de gestão presentes nas instituições escolares.

O estudo volta-se para professores e professoras que foram afastados do trabalho por acidente ou adoecimento (físico ou mental) e que retornaram mediante processo de readaptação profissional, com tempo de readaptação de no mínimo um ano. Após o afastamento do trabalho, por acidente ou adoecimento, havendo “perdas parciais da capacidade laboral devido às limitações decorrentes de acidentes ou adoecimento, o trabalhador passa por readaptação/reabilitação profissional, que decorre da reorganização/recolocação no trabalho” (Schmidt; Rotoli, 2021).

O processo de readaptação profissional é único, sendo particular a cada professor ou professora a forma como se ajustam frente às mediações entre sujeito, trabalho e gestão. A readaptação profissional não se limita a um processo administrativo, constituindo-se como um processo complexo que é atravessado por conteúdos objetivos e subjetivos.

No Brasil, o processo de readaptação profissional de trabalhadores em regime autárquico segue a Lei Federal nº 8.112, de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União na Seção VII, artigo 24, e define que a “readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica”.

Ainda destaca, no parágrafo 2º, que:

A readaptação será efetivada em cargo de atribuições afins, respeitada a habilitação exigida, nível de escolaridade e equivalência de vencimentos e, na hipótese de inexistência de cargo vago, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga. (Brasil, 1990).

Os trabalhadores contratados em regime celetista têm o direito à reabilitação profissional, garantida pela Previdência Social, de acordo com o disposto na Lei nº 8.213 de 1991, dos segurados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), (Schmidt; Rotoli, 2021).

Independentemente do regime de contrato de trabalho e do processo de reinserção laboral (readaptado ou reabilitado), os fatores psicossociais presentes no contexto laboral têm sido descritos como importantes agentes relacionados com o retorno ao trabalho, podendo ser facilitadores ou barreiras nesses processos (Saldanha et al., 2013; Lima, 2018; Schmidt; Rotoli, 2021).

Aqui vale esclarecer que “os riscos psicossociais representam o dano produzido, os fatores que aumentam a probabilidade de ocorrência do dano são denominados fatores de risco psicossociais” (Rodrigues; Faiad; Facas; 2020, p. 2). Assim, compreende-se que fator de risco é qualquer elemento ou condição que aumente a probabilidade de algo negativo acontecer, já os riscos psicossociais surgem da forma como o trabalho é organizado e gerido.

Os Riscos Psicossociais são entendidos como decorrentes dos efeitos negativos da organização do trabalho sobre os estilos de gestão, sofrimento patogênico e danos físicos, psicológicos e sociais, e que provocam o adoecimento do trabalhador e comprometem a qualidade do trabalho (Facas, 2013, p.29).

Sendo essa distinção relevante, observa-se ainda certa imprecisão no uso de tais conceitos, em especial no que diz respeito à saúde e à segurança do trabalhador, o que pode gerar implicações importantes em relação à aplicação de estratégias assertivas de avaliação e intervenção nos contextos de trabalho (Rodrigues; Faiad; Facas; 2020).

Nesse cenário, destaca-se a mudança recente e importante no campo normativo brasileiro com a atualização da NR-1 que institui o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), ainda que esta ampliação ocorra de forma mais operacional do que conceitual.

Os fatores psicossociais, como apoio da gestão, dos colegas, autonomia, reconhecimento profissional, entre outros, podem ser considerados protetivos da saúde mental quando presentes no contexto laboral. Os fatores de risco psicossociais apresentam relações com os aspectos das condições, da

organização e das relações sociais de trabalho. Dejours (2015) define condições de trabalho como “ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude etc.), ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças etc.), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho” (p. 29). Para Ferreira e Mendes (2008, p. 113), as condições de trabalho são constituídas “pelos elementos estruturais que expressam as condições de trabalho presentes no lócus de produção e caracterizam sua infraestrutura e apoio institucional”. As condições que envolvem a organização do trabalho constituída também pelos estilos de gestão, quando adversas aos trabalhadores, podem favorecer a ocorrência de riscos psicossociais.

Os Riscos Psicossociais são entendidos como decorrentes dos efeitos negativos da organização do trabalho sobre os estilos de gestão, sofrimento patogênico e danos físicos, psicológicos e sociais, e que provocam o adoecimento do trabalhador e comprometem a qualidade do trabalho (Facas, 2013, p. 29).

Amaral e Mendes (2017), verificando o panorama da produção científica brasileira frente à readaptação profissional de professores como uma promessa que não se cumpre, identificaram um total de quatorze (14) pesquisas, retratando que a grande maioria dos estudos sobre readaptação refere-se aos professores ou demais profissionais da educação. Existem, ainda, apenas duas pesquisas voltadas a área da saúde, entretanto, esse número não é expressivo frente à complexidade do problema. A maioria das pesquisas trouxe contribuições sobre a vivência dos readaptados, sentido no trabalho e problemas na integração e reabilitação dos trabalhadores, em especial no que se trata de professores readaptados, visto que a maioria exerce demandas fora de sua área de capacitação.

Para Amaral e Mendes (2017, p. 106), “[...] o processo de readaptação tem como motivos problemas físicos e/ou psíquicos de saúde do trabalhador, relacionados à atividade profissional que, em um primeiro momento, geram afastamento do trabalho”. De acordo com Schmidt et al. (2020), em contextos nos quais a limitação da capacidade de trabalho é reconhecida como parcial, ocorre a possibilidade de reintegração laboral, seja na mesma posição ocupacional ou em tarefas distintas, surgindo uma nova dinâmica operacional e

demandando ajustes às novas responsabilidades, além dos desafios habituais inerentes ao ambiente de trabalho.

Nas situações em que o grau da incapacidade laborativa é considerado parcial, o trabalhador pode retornar ao trabalho na mesma função/cargo ou em atividades diferentes; em ambos os casos há um novo *modus operandi* que requer adaptações às novas atribuições, além dos desafios cotidianos presentes no contexto de trabalho (Schmidt et al., 2020, p. 23).

Baruki (2015), alerta que os riscos psicossociais ocupacionais se encaixam em agravos crescentes, elevando os problemas de saúde dos trabalhadores e os custos previdenciários decorrentes dos benefícios concedidos em razão de afastamento por adoecimento relacionados direta ou indiretamente ao estresse.

De acordo com Facci, Urt e Barros (2018, p. 281) “as exigências que são postas ao trabalhador na atualidade, entre eles o professor, têm provocado estranhamento em relação à atividade docente, uma ruptura entre sentido e significado na prática profissional e, como consequência, o adoecimento”. Em decorrência do adoecimento e afastamento do trabalho muitos estão sendo readaptados e quando isso ocorre os autores identificaram que:

Os vínculos vão sendo alterados quando retornam à escola após as várias licenças. Conforme constatamos nas entrevistas, o processo de readaptação ocorreu praticamente da mesma forma em todos os casos: uma sequência de apresentação de atestados médicos, passagem pela perícia do Estado, e, finalmente, readaptação definitiva. Professores relatam que foram muitas idas e vindas ao médico até conseguirem finalizar o processo de readaptação. A maior dificuldade, segundo relato dos professores, ocorre quando há um transtorno psíquico. Nem sempre os peritos tratam com respeito aqueles que estão em sofrimento [...] (Facci, Urt; Barros, 2018, p. 286).

Os diagnósticos psiquiátricos tem por objetivo legitimar o afastamento, mas frequentemente são marcados por imprecisões e interpretações que individualizam experiências de sofrimento. Existe um estigma presente, em especial àqueles relacionados a transtornos psíquicos, e então problemas do trabalho acabam sendo tratados como se fossem responsabilidade do sujeito e o laudo se transforma em validação desse sofrimento, o que pode esconder as causas reais e influenciar quem consegue se afastar ou não.

Entretanto, em situações onde haja limitações permanentes e em que não seja possível a recuperação da condição de saúde do trabalhador, ele pode

retornar para outra função diante do que conhecemos como Readaptação Profissional, na qual ocorre um processo de reinserção do trabalhador em suas atividades laborais, podendo ou não ser em suas atribuições antigas, sendo necessário ajustá-las de acordo com suas capacidades atuais. Readaptação profissional, neste sentido, refere-se à reorganização após a perda da capacidade, havendo diversos aspectos que inferem neste processo, a nível físico, psicológico e social (Schmidt; Barbosa, 2014, p.49).

Desta forma, a presente pesquisa ancora-se na abordagem da psicodinâmica do trabalho, na qual o trabalho é compreendido como espaço de construção de subjetividade, onde se articulam experiências de prazer e sofrimento que podem ser mediadas pela própria organização do trabalho e pelas relações que são estabelecidas. Assim, investigar as vivências de professores/professoras implica considerar o papel da gestão como elemento mediador dessas experiências, pois não são práticas neutras.

Como objetivo geral, busca-se então, a partir disso, identificar e interpretar, os sentidos atribuídos à gestão escolar por professores e professoras no processo de adoecimento e readaptação profissional, buscando compreender como as práticas de gestão são percebidas e significadas pelo próprio docente e como, nesse movimento, os professores e professoras estabelecem nexos entre gestão, sofrimento e/ou prazer no trabalho. Nesse sentido, pretende-se, a partir dos relatos das vivências dos professores e professoras, examinar as percepções acerca das experiências de prazer e sofrimento no retorno ao trabalho após readaptação, articulando com a literatura sobre gestão, sobretudo nos estilos de gestão individualista e coletivista.

Além disso, busca-se discutir, sob a ótica dos docentes, os aspectos que influenciam a melhoria e a sustentabilidade dos processos de retorno ao trabalho e readaptação profissional.

Esta dissertação apresenta inicialmente nesta introdução a contextualização do tema, o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. Posteriormente, em “Aportes Teóricos” buscou-se registrar o referencial teórico que discute os principais conceitos que fundamentam a análise de dados, com ênfase nas relações entre gestão escolar, adoecimento docente e readaptação profissional. Em especial, foi aprofundada a literatura à luz da psicodinâmica do trabalho, proposta por Christophe Dejours, bem como das contribuições de

Emílio Facas acerca dos estilos de gestão. Posteriormente, foram delineados os aspectos metodológicos, que elucidaram o tipo de pesquisa, o contexto, os participantes e os aspectos éticos envolvidos, e os procedimentos de coleta e análise de dados. Em continuação, são apresentados os resultados que foram analisados, incluindo os dados sociodemográficos e funcionais, bem como a análise das entrevistas e a discussão dos casos investigados com base nas teorias iniciais explanadas. Por fim, no último capítulo são apresentadas as considerações finais, com a síntese das análises, as contribuições da pesquisa e as possibilidades para investigações futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nestas considerações finais cumpre retomar os objetivos da presente investigação, conforme explicitado na seção introdutória. De modo geral, buscou-se identificar e interpretar os sentidos atribuídos à gestão escolar por professores e professoras no contexto do adoecimento e da readaptação profissional, procurando compreender como as práticas de gestão são percebidas e significadas pelos próprios docentes e como, nesse processo, se estabelecem nexos entre gestão, sofrimento e/ou prazer no trabalho.

Em termos mais específicos, a pesquisa voltou-se à análise dos relatos das vivências dos professores e professoras, examinando as percepções acerca das experiências de prazer e sofrimento no retorno ao trabalho após readaptação, articulando com a literatura sobre gestão, sobretudo nos estilos de gestão individualista e coletivista. Além disso, buscou-se discutir, sob a ótica dos docentes, os aspectos que influenciam a melhoria e a sustentabilidade dos processos de retorno ao trabalho e readaptação profissional.

Assim, a análise evidenciou que os sentidos atribuídos à gestão escolar pelos professores e professoras se constituem de maneira significativa no processo de adoecimento e readaptação profissional. As práticas de gestão, nesse contexto, surgem como elementos centrais na forma como os professores e professoras interpretam suas experiências no trabalho, podendo potencializar vivências de sofrimento ou de prazer. A partir dos relatos das vivências dos professores e professoras, examinou-se as percepções acerca das experiências de prazer e sofrimento no retorno ao trabalho após readaptação, relacionados aos estilos de gestão individualista e coletivista.

As vivências dos professores durante o afastamento e a readaptação apresentaram ambivalência de sentimentos, alguns demonstrando satisfação e alívio por não estarem mais dentro da sala de aula e outros, ausência de pertencimento no retorno. O sofrimento esteve presente de maneira expressiva, em especial nos contextos onde não houve apoio da gestão para lidar com as especificidades da readaptação, que foram fortemente evidenciados em quase todas as narrativas.

A correlação entre estilos de gestão e as vivências de prazer e sofrimento, destacou a presença de ambos os estilos, individualista e coletivista, com maior incidência de discursos relacionados à percepção do estilo individualista, tanto

nas situações de afastamento como no retorno ao trabalho, mediante readaptação profissional.

Os casos discutidos que apresentaram maior prevalência do estilo individualista foram caracterizados pela presença de burocratização e centralização das decisões, autocontrole e rigidez no estabelecimento de regras. Os casos que apresentaram características de tal estilo indicaram em suas narrativas sentimentos de isolamento e falta de apoio, características que impactam diretamente a vivência do trabalhador e trabalhadora.

De maneira geral, foram identificados nos discursos sentimentos de falta de apoio emocional, forte estigma e preconceito por parte da gestão e colegas de trabalho, discriminação relacionada às limitações físicas/emocionais dos trabalhadores e trabalhadoras, bem como ausência de sentido no trabalho. Esse estilo tende a não estimular o senso de coletividade e cooperação, favorecendo o isolamento do trabalhador e trabalhadora, desconsiderando suas necessidades e reforçando o estigma do adoecimento. A ausência de estímulo à cooperação enfraquece o coletivo, prejudicando a constituição de relações solidárias no ambiente de trabalho.

Em algumas situações houve ambivalência de estilos, pela troca de gestão ou de instituição, indicando também o estilo de gestão coletivista. O estilo coletivista é caracterizado pelo incentivo à cooperação e conexões entre os membros de maneira interdependente, flexibilidade e descentralização, bem como comunicação próxima. As ocasiões em que foram apresentadas falas que caracterizavam este estilo indicaram vivências de sentido no trabalho e experiências de prazer.

Partindo do entendimento de que os estilos de gestão influenciam as condições em que o sofrimento e o prazer no trabalho docente se constituem ou potencializam, entende-se que a forma como os gestores atuam frente às situações de adoecimento e retorno dos professores readaptados pode facilitar ou dificultar os processos de ressignificação e reintegração no trabalho, inclusive no que diz respeito à retomada da identidade e do senso de pertencimento desses trabalhadores.

Entretanto, é válido considerar que esses gestores estão envolvidos em um sistema político marcado por lógicas produtivistas e encontram-se na maior parte das vezes sob forte pressão por resultados. A própria noção de gestão passa

também a ser orientada por exigências externas à finalidade formativa da escola, o que, no fim, impede sua dimensão democrática.

Será que, tendo em vista apenas o setor produtivo, como querem os empresários e como apregoam os apologistas do mercado, estaremos contribuindo para uma sociedade mais democrática, mais livre e produtora de relações civilizadas entre pessoas e grupos? (Paro, 2023, p. 33).

Estes modelos centrados no desempenho tendem a desconsiderar as dimensões subjetivas e particulares do contexto do trabalho. Dejours (2015) aponta que a organização do trabalho, ou seja, a maneira como o trabalho é organizado, repassado e controlado, afeta diretamente a saúde mental dos trabalhadores, o que envolve os que ocupam cargos de gestão. Nesse sentido, é relevante considerar que o trabalho intelectual, como o realizado por gestores e professores, não se limita à uma dimensão cognitiva ou racional. “Ao contrário do que pode supor o sentido comum o trabalho intelectual não se reduz a uma cognição pura, uma vez que o trabalharem se esse pela experiência afetiva do sofrimento, do prático. Não há sofrimento sem um corpo capaz de experimentá-lo” (Dejours, 2009, p. 23).

As demandas dos diretores, frequentemente alinhadas a uma dinâmica gerencialista e empresarial, impactam diretamente o cotidiano dos trabalhadores, tensionando as relações de trabalho e exigindo do gestor a mediação constante entre as pressões institucionais atravessadas por políticas neoliberais, as necessidades da equipe de trabalhadores, dos professores/professoras, dos estudantes e de suas famílias. Esta lógica de trabalho afeta a atuação do gestor, em especial diante de uma situação tão específica que é a própria readaptação. Desta maneira, é relevante pensar que nem sempre o comportamento do gestor é de descaso ou negligência, mas pode ser atravessado por uma organização do trabalho que fragiliza seu olhar e suas possibilidades de ação, em um contexto onde se prega a gestão democrática, mas que, na prática, o condiciona e o adentra a corresponder a determinadas exigências.

Ainda assim, é importante considerar que não se trata de culpabilizar o gestor de maneira individual, mas sim de reconhecer a responsabilidade do gestor enquanto figura de mediação entre a instituição, com suas demandas, e

as particularidades desse trabalhador. O estilo de gestão está imbricado na organização do trabalho, ele se materializa nela e pode reproduzir uma lógica de ressignificação ou ser excludente. A organização do trabalho não é isolada. Para Paz, Mendes e Gabriel (2001, p.167), isso acontece porque “a configuração de poder é antecedente ao estilo de caráter, mesmo que existam exceções”. Caso as organizações mudem suas configurações, os estilos de caráter também mudam, ou seja, se a lógica pela qual a escola opera mudar, e se transformarem as práticas que ali acontecem, abrem-se possibilidades para o desenvolvimento de formas mais maduras de vínculo com o trabalho. “Quando a organização do trabalho oferece condições favoráveis às dimensões da mobilização subjetiva - inteligência prática, espaço de discussão e reconhecimento - o destino do sofrimento será criativo” (Facas, 2013, p. 99).

A gestão escolar ocupa posição importante, pois pode atuar como mediadora entre as políticas estatais e as determinações da escola, e essa é uma dimensão importante que se refere à utilização de estratégias de mobilização subjetiva para lidar com o sofrimento. “O trabalhador não se defende do sofrimento, nem é subjugado a ele, mas sim desenvolve mecanismos para lidar com as adversidades do trabalho que lhes causam sensações desconfortáveis, dadas as características positivas da organização do trabalho, como o estilo de gestão” (Facas, 2013, p. 42).

É preciso considerar a relevância dos estilos de gestão, articulando-os à forma como os trabalhadores percebem e atribuem sentido às suas experiências, uma vez que “o destino do sofrimento no trabalho depende das condições oferecidas pela organização do trabalho e pelo estilo de gestão, no que diz respeito a seus aspectos técnicos e dinâmicos” (Facas, 2013, p. 70).

Todavia, é imperativo reconhecer que a gestão não atua solitariamente, pois ela é inevitavelmente atravessada por determinações políticas e institucionais. A gestão escolar pode estar, muitas vezes, apenas reproduzindo as determinações do sistema, como um instrumento da banalização da injustiça social, ou apenas estar desprovida do exercício de sua autonomia e postura transformadora.

A dissertação adotou perspectiva ética e buscou os sentidos que professores e professoras atribuem à gestão escolar no adoecimento, afastamento e na readaptação profissional, bem como percebem e relacionam

as práticas de gestão ao sofrimento e/ou prazer no trabalho. Nesse sentido, tornou-se importante registrar a perspectiva do professor e professora, considerando que é esse trabalhador (a) quem experiencia diretamente o processo de afastamento e de readaptação profissional. Assim, não coube aqui analisar as vivências dos gestores.

Vale ressaltar que os gestores estão incluídos em uma dinâmica ampla, marcada por uma lógica gerencialista que impõe exigências ao exercício da gestão, em prol do atendimento de objetivos organizacionais. Esses espaços não favorecem o posicionamento do diretor em apoio ao trabalhador adoecido, não havendo oferta de suporte às suas limitações, especialmente no período de transição para a readaptação profissional.

Essa postura pode ser determinante, pois a gestão pode favorecer a adaptação do trabalhador e da trabalhadora após processo de readaptação profissional ou intensificar o sofrimento, a depender da forma como se estabelecerá, pois, “o estilo de gestão é um preditor importante para a saúde do sujeito” (Facas, 2013, p.59).

Os resultados encontrados revelaram as distintas vivências frente ao estilo de gestão no afastamento e retorno ao trabalho, e, quando positivo, contribuindo para um processo de readaptação sustentável. Não podemos restringir o estudo aqui proposto, sem considerar as dimensões que o atravessam.

A figura do professor readaptado, se apresenta de maneira contraditória, sendo um trabalho que se realiza sob condições cada vez mais precárias e desumanizantes. Aqui deveria haver uma lógica de inclusão efetiva, mas ao contrário, reforça o estigma e o isolamento. É nítida a precarização das relações de trabalho, a cobrança pela produtividade a partir da intensificação das demandas, e tratando-se especificamente do professor readaptado, há perda de reconhecimento social. Tais pontos configuram um cenário que historicamente contribui para o desgaste físico e emocional da categoria.

A problemática da readaptação não pode ser compreendida de forma isolada, considerando apenas as dimensões individuais que a envolvem, mas deve ser analisada de forma global considerando a instituição e o contexto como um todo. A necessidade da implementação de práticas mais democráticas e sensíveis, que possam existir além do discurso, é vital para essa construção.

Desta maneira, compreender o adoecimento envolve múltiplas facetas, nas quais podemos situar o Gestor e o professor readaptado dentro de um contexto institucional e social mais amplo.

Durante a trajetória desta pesquisa muitas foram as facetas que me atravessaram, mas ao concluir este trabalho, compreendo que se trata de um campo amplo e complexo, que exige cuidado amoroso e atenção. Faz-se necessário pensar os estilos de gestão em diálogo com diferentes olhares e perspectivas que o circundam. Os fundamentos da Psicodinâmica do Trabalho, bem como as contribuições de Facas (2021), foram fundamentais para a compreensão dos processos que se constituem na relação entre os sujeitos e a organização do trabalho. No entanto, não se pode desconsiderar as particularidades do contexto escolar, que é continuamente atravessado por políticas públicas e por lógicas neoliberais.

Sob a ótica dos professores, verificou-se que a melhoria e a sustentabilidade dos processos de retorno ao trabalho e readaptação profissional podem se relacionar a organizações de trabalho maduras e predispostas ao coletivo. Os modos individualistas tendem a intensificar o sofrimento e dificultar a reintegração dos mesmos, em especial nos processos de readaptação, enquanto estilos coletivistas favorecem a ressignificação do trabalho e a construção de processos mais sustentáveis.

A pesquisa buscou contribuir para o campo de produções acadêmicas sobre a temática, oferecendo reflexões acerca dos processos de afastamento e retorno ao trabalho por meio da readaptação profissional. Os resultados evidenciaram a importância de práticas de gestão mais próximas e humanizadas, articuladas a uma organização do trabalho democrática, coletiva e aberta ao diálogo, o que demanda alinhamento com uma organização do trabalho democrática e aberta ao coletivo, evidenciando a necessidade de estudos posteriores que aprofundem o olhar sobre as particularidades da gestão escolar e o que as perpassa.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, G. A. Sofrimento no “trabalho” de professoras readaptadas: da docência ao trabalho morto da readaptação. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 7, n. 18, 2020.
- AMARAL, G. A.; MENDES, A. M. B. Readaptação profissional de professores como uma promessa que não se cumpre: uma análise da produção científica brasileira. **Educação em Revista**, Marília, v.18, n.2, p. 105-120, 2017.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ANTUNES, S. M. P. S. **Readaptação docente**: mal estar, trajetória e identidade de professores na escola pública paulista. Anais do 11 Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sudeste, v. 1, p. Eixo 3, 2014.
- ARBEX, A. P. S.; SOUZA, K. R.; MENDONÇA, A. L. O. Trabalho docente, readaptação e saúde: a experiência dos professores de uma universidade pública. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**; v. 23, n.1; p. 263-284, 2013.
- ARCOS, V. L. Readaptação funcional do servidor público. In: SCHMIDT, M. L. G.; DEL-MASSO, M. C. S. (Org.). **Readaptação profissional**: da teoria à prática. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 145-163. 2014.
- AREOSA, J. O mundo do trabalho em (re) análise: um olhar a partir da psicodinâmica do trabalho, **Laboreal** [Online], Volume 15 nº 2. 2019.
- ARROYO, M. G. **Ofício de mestre: imagens e autoimagens**. Petrópolis: Vozes, 2013.
- ASSUNÇÃO, A. A. **Saúde dos professores da Educação Básica no Brasil**. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, supl. 1, e00002619, 2019.
- BARBOSA, W. F.; SCHMIDT, M. L. G. Reflexão sobre a eficácia do processo de readaptação profissional através de um olhar tridimensional. In: SCHMIDT, M. L. G.; DEL-MASSO, M. C. S. (org.) **Readaptação profissional**: da teoria à prática. Local: Editora, 2014.
- BARUKI, L. V. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador por um regime jurídico preventivo**. São Paulo: LTr., 2015.
- BATISTA, A. S.; CODO, W.; Crise de Identidade e Sofrimento In: CODO, W. (org.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *O que é educação*. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e**

bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 19 abr. 1991.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 25 jul. 1991.

CACCIARI, P.; HADDAD, M. C. L.; VANNUCHI, M. T. O.; DALMAS, J. C. Estado de saúde de trabalhadores de enfermagem em readequação e readaptação funcional. **Revista Brasileira de Enfermagem.** V. 66, n. 6, p. 860-865, 2013.

CACCIARI, P.; HADDAD, M; C. L.; VANNUCHI, M. T. O.; MARENGO, R. A. Caracterização sociodemográfica e ocupacional de trabalhadores de enfermagem readaptados e readequados. **Revista Enfermagem UERJ;** v. 21, n.3, p. 318-323, 2013. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/enfermagemuerj/article/view/7462>.

CAMARGO, P. S. A. S.; ASBAHR, F. S. F. **Direção escolar: revisão de literatura.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO, 8., 2024. Anais [...]. [S.l.: s.n.], 2024.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In E. Davel & J. M. Vasconcelos (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 2000.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. Educar, educador. In: CODO, W. (org.). **Educação: carinho e trabalho.** Petrópolis: Vozes, 1999.

CODO, W.; GAZZOTTI A. A. Trabalho e Afetividade In: CODO, W. (org.). **Educação: carinho e trabalho.** Petrópolis: Vozes, 1999.

COSTA, F. L. O. As reformas educacionais na América Latina na década de 1990. **Revista ver a Educação,** v. 12, n. 1, p. 65–88, jan./jun. 2011.

DEJOURS, C. **A loucura do Trabalho:** estudo da psicopatologia do trabalho. 6ª ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 2015.

DEJOURS, C. **A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade.** In: MENDES, A. M.; CRUZ LIMA, S. C.; FACAS, E. (org.). Diálogos em psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2007.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção,** São Paulo, v. 14, n.3, p. 27-34. 2004.

DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: **Psicodinâmica do trabalho**: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994, p. 119-145.

DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social**. Trad. Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2007.

DEJOURS, C. A sublimação, entre o sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, Lisboa, n. 33, v.2, p. 9- 28, 2013.

DEL PINO, M. A. B.; VIEIRA, J. S.; HYPOLITO, A. M. Controle e intensificação do trabalho docente: câmeras, novo gerencialismo e práticas de governo. In: FIDALGO, F.; OLIVEIRA, M. A. M. (org.). **A intensificação do trabalho docente**: tecnologias e produtividade. Campinas: Papyrus, 2009.

FACAS, E. P; MENDES, A. M. **Estrutura Fatorial do Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho**. Núcleo Trabalho, Psicanálise e Crítica Social, 2018.

FACAS, E. P. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho** - contribuições da psicodinâmica do trabalho. 2013. 191 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações).

FACAS, E. P. **PROART: riscos psicossociais relacionados ao trabalho** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Editora Fi, 2021.

FACCI, M. G. D., URT, S. DA C.; BARROS, A. T. F. Professor readaptado: a precarização do trabalho docente e o adoecimento. **Psicologia Escolar e Educacional**, v.22, n. 2, p. 281-290, maio 2018.

FERNANDES, C., PEREIRA, A. Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto do trabalho: revisão sistemática. *Revista Saúde Pública*, v. 50, n.24, p. 1- 15, 2016. <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006129>

FERNANDES, F. A formação política e o trabalho do professor. Marília: Lutas Anticapital, 2020.

FERNANDES, L; OLIVEIRA, A. C. D. C; FACAS, E. P; DEMO, G. A gestão a partir da psicodinâmica do trabalho: revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, v.22, n.1, p. 132-142, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.1.22321>. Acesso em: 17 nov. 2024.

FERREIRA, A. B. H. **Miniaurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERREIRA, G. N.; ABDALA, R. D. Identidade Profissional e o Estigma Social do Professor Readaptado. **Revista Ciências Humanas - Educação e Desenvolvimento Humano**, Taubaté, v. 10, n. Extra, p. 24- 33, out. 2017.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. B. Contexto de trabalho. In MARRA, M. M. M. (org.), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 111-123.

FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

GANDIN, L. A.; LIMA, I. G. de. **Reconfiguração do trabalho docente: um exame a partir da introdução de programas de intervenção pedagógica**. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 20, n. 62, p. 663-677, jul./set. 2015.

GAULEJAC, V. D. **Gestão como Doença Social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007. (Coleção Management, 4).

GONÇALVES, F. C.; VIEIRA JUNIOR, N. A influência da gestão na dinâmica de prazer e sofrimento no trabalho. **Trabalho & Educação**, v. 32, n. 1, p. 45–62, jan./abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.35699/2238-037X.2023.41100>.

GRACIOLI, J. C. et al. Estratégias utilizadas por enfermeiros na readaptação funcional de trabalhadores de enfermagem. **Reme: Revista Mineira de Enfermagem**, v. 21, p. e1030, 2017. <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20170040>

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **Em Perspectiva**, v. 17, n.2, p.102-108, 2003. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392003000200011>

HOFFMANN, C. et al. Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 91, p. 257-276; 2017. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3191019>.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 79–90, 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LHUILIER, D. O agir em psicossociologia do trabalho. **Psicologia em Revista**, v. 23, n.1, p. 295-311, 2017. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2017v23n1p295-311>

LIMA, M. A. G. Retorno ao trabalho (RT): facilitadores e barreiras. In R. Mendes (Org.), **Dicionário de saúde e segurança do trabalhador: Conceitos, definição, história e cultura**. Proteção Publicações. v. 1, 1ª ed. (pp. 996-997), 2018.

MACAIA, A. A. S.; FISCHER, F. M. Retorno ao trabalho de professores após

afastamentos por transtornos mentais. **Saúde e Sociedade**, v. 24, n.3, p. 841-852, 2015. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902015130569>

MARCELO, C. Desenvolvimento profissional docente: passado e futuro. Sísifo: **Revista de Ciências da Educação**, Lisboa, n. 8, p. 7-22, jan./abr. 2009.

MARX, K. Trabalho estranhado e propriedade privada. In: **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2004.

MAZON, C. C. X.; LEITE, L. P. O mal-estar docente em gestores escolares. **Arq. bras. psicol.**, Rio de Janeiro, v.65, n.2, p. 304-318, 2013. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S18092672013000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 20 abr. 2026.

MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, A. M. (org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; DUARTE, F. S. Mobilização subjetiva. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (org.). In: MENDES, A. M. **Desejar, Falar, Trabalhar** [recurso eletrônico] / Ana Magnólia Mendes -- Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2018.

MENDONÇA; G. C. P.; DE FREITAS, K. L. O professor readaptado e o não lugar no ambiente escolar. **Revista Sociedade Científica**, v.7, n.1, p.1392-1402, 2024.

MINAYO, M. C. DESLANDES, S. F., GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2007.

MORETTO, M. R. G., PADILHA, V. Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 23, n. 2, p. 157-174, 2020. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i2p157-174>

NETTO, J. P.; BRAZ, M. Economia política: uma introdução crítica. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

OLIVEIRA, H. C. L. de; SCHMIDT, M. L. G. Vivência do afastamento, readaptação profissional e retorno ao trabalho entre professores estaduais. **Educação**, v. 48, n. 1, p. e13/1–31, 2023. <https://doi.org/10.5902/1984644464808>

OLIVEIRA, D. A. O trabalho docente na América Latina: identidade e profissionalização. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 2, n. 2-3, p. 29-39, jan./dez. 2008. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>. Acesso em: 10/04/2026.

OLIVEIRA, D. A. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, set./dez. 2004. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 22 out. 2025.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PENTEADO, R. Z.; SOUZA NETO, S. Mal-estar, sofrimento e adoecimento do professor: de narrativas do trabalho e da cultura docente à docência como profissão. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 28, n. 1, 2019.

PEREZ, D. Reflexões sobre as modalidades de educação e o trabalho docente. In: RONDINI, C. A. (org.). **Modernidade e sintomas contemporâneos na educação**. São Paulo: Unesp, Núcleo de Educação a Distância; Cultura Acadêmica, 2017.

PEYON, E. R. **Sobre o trabalhar contemporâneo: diálogos entre a psicanálise e a psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Blucher, 2018.

PUNCH, K. F. **Introdução à pesquisa social: abordagens quantitativas e qualitativas**. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2021

REIS, A. L. FERNANDES, S. GOMES, A. Estresse e fatores psicossociais. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.30, p.712-725, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000400004>.

RODRIGUES, C. M. L; FAIAD, C; FACAS, E. P. Fatores de risco e riscos psicossociais no trabalho: definição e implicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, e36nspe19, 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe19>

ROSA, M. V. F. P., ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. 1. ed. São Paulo: Autêntica, 2007.

RUMIN, C. R., GUEDES, J., SCHMIDT, M. L. G. Saúde Mental e Trabalho: a Reabilitação Profissional e as Contribuições da Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.41, e222902, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003222902>

SALDANHA, J. H. S., PEREIRA, A. P. M., NEVES, R. DA F., LIMA, M. A. G. de. Facilitadores e barreiras de retorno ao trabalho de trabalhadores acometidos por LER/DORT. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 38, n.127, p. 122-138, 2013.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. ed. 41. Campinas: Autores Associados, 2008.

SANT'ANNA, L.L., PASCHOAL, T., GOSENDO, E.E.M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista De Administração Cont Contemporânea**, v.16, n. 5, 2012.

SANTANA, F. A. L.; NEVES, I. R. Saúde do trabalhador em educação: A gestão da saúde de professores de escolas públicas brasileiras. **Saúde e Sociedade**, v. 26, n.3, p. 786-797, 2017. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902017167259>

SANTOS, F. R.; SCHMIDT, M. L. G. Vivências de afastamento, readaptação profissional e retorno ao trabalho entre trabalhadores municipais. **Revista de Gestão Pública – Práticas e Desafios**, v.15, n.1, 2023.

SANTOS, K. M. et al. Estilos de gestão no trabalho de enfermagem ambulatorial: impactos na saúde do trabalhador. **Rev Esc Enferm USP**. V.22, n. 56, p. e20220127, 2022. <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/vVBWLghJc3KQFNbmVYxDxmC/?lang=pt>

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. Resolução nº 56, de 14 de outubro de 2016. Dispõe sobre o perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino e sobre referenciais bibliográficos e legislação que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 14 out. 2016. Disponível em: <https://midiasstoragesec.blob.core.windows.net/001/2023/06/resoluo-se-56-2016.pdf> Acesso em: 21 de abril de 2026.

SAWAIA, B. B. (Org.). **As artimanhas da exclusão**: análise psicossocial e ética da desigualdade social. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

SCHMIDT, M. L. et al. Clínica do trabalho com professores readaptados na abordagem da psicodinâmica do trabalho. *Psicologia*, **Saúde & Doenças**, v. 21, n.1, p. 22-28, 2020. <https://doi.org/10.15309/20psd210105>

SCHMIDT, M. L.; ROTOLI, L. U. M. Percepções de trabalhadores readaptados sobre o contexto de trabalho e riscos psicossociais organizacionais. **Psic. Rev. São Paulo**, v. 30, n. 1, p. 168-192, 2021. <https://doi.org/10.23925/2594-3871.2021v30i1p168-192>.

SIMIELLI, L. Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, v. 52, e08984, 2022.

TOSTES, M. V.; ALBUQUERQUE, G. S. C.; SILVA, M. J. S.; PETTERLE, R. R. Sofrimento mental de professores do ensino público. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 116, p. 87–99, jan./mar. 2018. DOI: 10.1590/0103-

1104201811607.

VARGAS, A. C. et al. Percepção dos usuários a respeito de um serviço de reabilitação profissional. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 42, 2017. <https://doi.org/10.1590/2317-636900011716>

ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C.; MORAES, T. D. Reflexões sobre a dinâmica psíquica de trabalhadores afastados do trabalho. **Fractal: Revista de Psicologia**; v. 30, n.2, p. 103-111, 2018. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5866>