

**VIVÊNCIAS COM A GESTÃO NO PROCESSO DE ADOECIMENTO E
READAPTAÇÃO PROFISSIONAL: um estudo de caso**

**EXPERIENCES WITH MANAGEMENT IN THE PROCESS OF ILLNESS AND
PROFESSIONAL READAPTATION: a case study**

**EXPERIENCIAS DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ENFERMEDAD Y
READAPTACIÓN PROFESIONAL: un estudio de caso**

Camila Aparecida de Oliveira Lima¹
Maria Luiza Gava Schmidt²
Bárbara Ribeiro de Carvalho³

RESUMO:

A readaptação profissional é um processo complexo decorrente do retorno do trabalhador/ra após adoecimento ou acidente. As restrições laborais envolvem relações subjetivas com o trabalho, aspectos sociais e interpessoais do trabalho, tendo o apoio, sobretudo de superiores hierárquicos, ocupando um lugar central nos debates teóricos e se configura como uma questão bastante importante para a eficácia ou insucesso desse processo. Esse caso aborda a história de adoecimento, afastamento do trabalho e readaptação profissional de uma professora atuante numa escola estadual. A construção deste caso foi extraída de uma pesquisa mais ampla, onde objetivou-se responder a pergunta de pesquisa: como os diferentes estilos de gestão escolar participam do processo de adoecimento e readaptação profissional de professores? A pesquisa foi realizada em escolas estaduais de 14 municípios do interior paulista, como critérios de inclusão professores/ras que foram afastados por adoecimento ou acidente

¹ Mestranda em Psicologia e Sociedade, FCL/UNESP; Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Brasil; Programa de Pós Graduação “Psicologia e Sociedade”; Processos Psicológicos e Contextos de Desenvolvimento Humano. Orcid iD: <https://orcid.org/0009-0008-7229-0357>. E-mail: cao.lima@unesp.br

² Pós Doutora em Saúde Pública pela FSP/USP; Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Brasil; Programa de Pós Graduação “Psicologia e Sociedade”; Processos Psicológicos e Contextos de Desenvolvimento Humano. Orcid iD: <https://orcid.org/0000-0002-3296-7238>. E-mail: maria.lg.schmidt@unesp.br.

³ Mestranda em Psicologia e Sociedade, FCL/UNESP; Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Brasil; Programa de Pós Graduação “Psicologia e Sociedade”; Processos Psicológicos e Contextos de Desenvolvimento Humano. Orcid iD: <https://orcid.org/0009-0009-7076-2231>. E-mail: br.carvalho@unesp.br.



e readaptados há pelo menos um ano, excluindo aqueles não readaptados. Os dados empíricos foram coletados por meio de entrevista individual semiestruturada. A análise foi embasada no referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho de Christophe Dejours articulada à proposta de estilos de gestão de Facas (2021). Ao final desse texto, concluímos que os modos de gestão adotados pela direção da escola interferem no bem-estar psicológico da professora, a vivência com a gestão marcada por traços individualistas intensificou o sentimento de isolamento. Em contrapartida, a atuação de outra diretora com estilo de gestão coletivista, com características de reconhecimento e respeito pela situação vivenciada pela professora, favoreceu a ressignificação dela com o trabalho, bem como forneceu suporte para o enfrentamento das situações laborais cotidianas.

Palavras-chave: Readaptação profissional. Professores. Estilo de gestão.

ABSTRACT:

Professional readaptation is a complex process resulting from a worker's return after illness or accident. Work restrictions involve subjective relationships with work, social and interpersonal aspects of work, and the support, especially from hierarchical superiors, occupies a central place in theoretical debates and is a very important issue for the effectiveness or failure of this process. This case study addresses the history of illness, leave of absence, and professional readaptation of a teacher working in a state school. The construction of this case was extracted from a broader research project, which aimed to answer the research question: how do different styles of school management participate in the process of illness and professional readaptation of teachers? The research was conducted in state schools in 14 municipalities in the interior of São Paulo state, with inclusion criteria being teachers who had been absent due to illness or accident and readapted at least one year prior, excluding those who had not been readapted. Empirical data were collected through semi-structured individual interviews. The analysis was based on the theoretical framework of Christophe Dejours' Psychodynamics of Work, articulated with Facas' (2021) proposal on management styles. In conclusion, the management methods adopted by the school's administration interfere with the teacher's psychological well-being; the experience with management marked by individualistic traits intensified the feeling of isolation. Conversely, the actions of another director with a collectivist management style, characterized by recognition and respect for the teacher's situation, favored her re-signification of her work and provided support for coping with everyday work situations.

Keywords: Professional retraining. Teachers. Management style.



RESUMEN

La readaptación profesional es un proceso complejo que resulta del retorno de un trabajador tras una enfermedad o accidente. Las restricciones laborales implican relaciones subjetivas con el trabajo, aspectos sociales e interpersonales del mismo, y el apoyo, especialmente de los superiores jerárquicos, ocupa un lugar central en los debates teóricos y es un tema muy importante para la eficacia o el fracaso de este proceso. Este estudio de caso aborda la historia de enfermedad, licencia y readaptación profesional de un docente que trabaja en una escuela pública. La construcción de este caso se extrajo de un proyecto de investigación más amplio, que tuvo como objetivo responder a la pregunta de investigación: ¿cómo participan los diferentes estilos de gestión escolar en el proceso de enfermedad y readaptación profesional de los docentes? La investigación se llevó a cabo en escuelas públicas de 14 municipios del interior del estado de São Paulo, siendo los criterios de inclusión los docentes que habían estado ausentes por enfermedad o accidente y se habían readaptado al menos un año antes, excluyendo a aquellos que no se habían readaptado. Los datos empíricos se recopilaron mediante entrevistas individuales semiestructuradas. El análisis se basó en el marco teórico de la Psicodinámica del Trabajo de Christophe Dejours, articulado con la propuesta de Facas (2021) sobre estilos de gestión. En conclusión, los métodos de gestión adoptados por la administración escolar interfieren en el bienestar psicológico de la docente; la experiencia con una gestión marcada por rasgos individualistas intensificó la sensación de aislamiento. Por el contrario, las acciones de otra directora con un estilo de gestión colectivista, caracterizado por el reconocimiento y el respeto por la situación de la docente, favorecieron la resignificación de su trabajo y le brindaron apoyo para afrontar las situaciones laborales cotidianas.

Palabras clave: Readaptación profesional. Profesores. Estilo de gestión.

INTRODUÇÃO

A readaptação profissional ou funcional é um dispositivo do poder público destinado a trabalhadores/ras que por motivos de adoecimento ou acidente tem perda parcial da capacidade laborativa com limitações que os impedem de retornar ao trabalho nas mesmas funções, sendo então readaptados/das (Amaral e Mendes, 2017); (Schmidt e Rotoli, 2021). No Brasil, o processo de readaptação profissional de trabalhadores em regime autárquico segue a Lei Federal nº 8.112, de dezembro de 1990.

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

A readaptação exige, por fim, a “reorganização do trabalho requerida pela prescrição médica para ajustá-lo, ao mesmo tempo, às exigências e às restrições das outras esferas de atividades, bem como aos desejos e aspirações do sujeito” (Lhuillier, 2017, p. 306). “Neste sentido, retornar ao trabalho em readaptação funcional encerra em si sua finalidade, ou seja, não tem a intenção de fazer com que o professor retorne à atividade principal ou de prevenir novos afastamentos” (Macaia e Fischer, 2015, p. 848).

Por professor readaptado compreende aquele que, por razões de saúde, não se encontra mais no desempenho de suas funções comuns de ensino, ou seja, na sala de aula, demandando ressignificação de sua identidade profissional de professor (Amaral e Mendes, 2017; Facci, Urt e Barros, 2018).

Desse modo, a readaptação profissional de professores demanda ressignificação profissional, além da necessidade destes professores e professoras lidarem com o estigma negativo presente, que denotam preconceito, desvalorização e desconfiança por parte de colegas de trabalho e de gestores (Amaral e Mendes, 2017).

Oliveira e Schmidt (2023), identificaram nas vivências do afastamento, readaptação e retorno ao trabalho de professores/ras o sofrimento nestas fases que emergem do sentimento de inutilidade, perda da identidade com o trabalho e discriminação. Identificaram também que o apoio social das relações socioprofissionais mostrou ser um aspecto importante para amenizar o sofrimento e contribuir para a ressignificação com o trabalho mediante a readaptação profissional.

Barbosa e Schmidt (2014) descrevem o engajamento com a chefia promissor para a eficácia do processo de readaptação profissional. Segundo os autores, a satisfação com a chefia envolve o contentamento do readaptando com a organização e



capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho que ele executa bem como entendimento entre eles, sobretudo em relação ao respeito e limitações, embasado na justiça e adequação dos parâmetros e indicadores de avaliação do desempenho profissional (Barbosa e Schmidt, 2014, p. 222).

Arcos (2014), reitera que:

É de suma importância que a chefia imediata consiga identificar os problemas e necessidades individuais do grupo naquele contexto de trabalho, bem como tenha percepção das oportunidades que podem ser oferecidas para melhor desempenho dos servidores readaptados com restrições laborativas e potencialidades (Arcos, 2014, p. 148).

De acordo com Chanlat (2000), todo modo de gestão é influenciado por fatores internos e externos; por internos seriam as questões que fazem parte da vivência dentro da organização, as estratégias organizacionais, os recursos e pessoas envolvidas, a cultura, as tradições, a tecnologia e a personalidade de quem a dirige; já por externos compreende-se tudo o que liga o contexto econômico, o político, o cultural e social, ambos fatores repercutem no estilo de gestão e por sua vez na Saúde e Segurança no Trabalho (SST), de um modo geral.

O papel da gestão da escola é visto como fator de grande relevância para a efetividade na readaptação de forma positiva, o professor vê sentido em seu papel profissional quando há o reconhecimento de suas habilidades. Isso é expresso quando existe abertura e negociação pactuadas junto a equipe gestora, que considera competências e limitações desses trabalhadores/ras. Quando há proximidade da equipe gestora com esse trabalhador maior a possibilidade de tais negociações (Macaia e Fischer, 2015).

Oliveira e Schmidt (2023), apresentam narrativas de professores/ras que passaram pelo processo de readaptação, percebendo os diretores atuantes em posição de gestão, como meros cumpridores da lei, visto que são obrigados a aceitar a condição de readaptado, entretanto sem apresentar empatia pela situação.

Em pesquisa sobre o nível de estresse em trabalhadores/ras readaptados em universidade estadual pública, foi verificado pelos autores ser essencial que os gestores implementassem medidas preventivas para reduzir o estresse entre os servidores,

especialmente aqueles que foram readaptados, havendo certa preocupação com a sobrecarga de trabalho, melhorias na infraestrutura do ambiente de trabalho, mudanças no estilo de vida, proporcionando condições favoráveis no trabalho (Cacciari, Haddad e Dalmas, 2016). Vale ressaltar que “Nas gestões centralizadoras, o poder decisório constrange as relações de cooperação que se estruturariam em torno dos desafios do ofício” (Rumin; Guedes; Schmidt, 2021, p. 5).

Os autores atentam ainda que:

A característica despótica da ambiguidade da gestão reside na oscilação das interdições e na aplicação desigual dos recursos disciplinares entre os membros da organização de trabalho. A ambiguidade fragmentaria os recursos defensivos contra as punições, pois, quando não existem regras claras sobre o funcionamento organizacional, é prejudicado o ajustamento por meio de rotinas laborais. Mesmo que se enfatize os aspectos deletérios da serialidade, as rotinas são, por outro lado, suficientes para reduzir o temor de ser aniquilado por orientar os afazeres cotidianos (Rumin; Guedes; Schmidt, 2021, p. 4).

Neste sentido, a participação da gestão de forma ativa e preocupada já é vista como componente importante no processo de readaptação. Dada a relevância que líderes e gestores assumem na compreensão de diversos fenômenos do contexto das organizações, a relação entre seus comportamentos e o bem-estar do trabalhador figura entre questões que precisam ser exploradas na literatura organizacional (Sant’anna; Paschoal; Goseno, 2012, p. 479).

Frente a este cenário, o estudo buscou identificar as vivências de professores e professoras com a gestão no processo de adoecimento e readaptação profissional, analisando à luz da Psicodinâmica do Trabalho, onde objetivou-se responder a pergunta de pesquisa: como os diferentes estilos de gestão escolar participam do processo de adoecimento e readaptação profissional de professores?

Trata-se, de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, que foi extraído de uma pesquisa mais ampla submetida a Comitê de ética e aprovado pelo CAAE nº 76611423.6.0000.5401. A pesquisa foi realizada em escolas estaduais de 14 municípios do interior paulista, como critérios de inclusão professores/ras que foram afastados por adoecimento ou acidente e readaptados há pelo menos um ano, excluindo aqueles não

readaptados. Os dados foram produzidos por meio de entrevista semiestruturada e questionário sociodemográfico.

Para aprofundamento analítico, foram selecionados sete casos com maior densidade narrativa acerca da relação com a gestão escolar. A análise dos dados foi fundamentada na Psicodinâmica do Trabalho, articulada à proposta de estilos de gestão de Facas (2021), buscando compreender as vivências de prazer, sofrimento e estratégias de enfrentamento no processo de adoecimento e retorno ao trabalho.

Desse modo, apresentamos a trajetória de vida profissional de uma professora, que denominamos de Minerva, a fim de preservar seu anonimato.

A análise deste caso foi fundamentada na abordagem da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours, sendo ela uma abordagem teórica que considera as interações entre o trabalhador, o fenômeno do trabalho e a organização, buscando compreender as manifestações que influenciam a saúde dos trabalhadores e as estratégias usadas por eles nestes contextos.

A Psicodinâmica do Trabalho também considera as interações entre trabalho e subjetividade, destacando a influência dos relacionamentos. Dejours (2015), compreende que “Entendemos por “relação do trabalho” todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores [...]” (p. 96).

DESENVOLVIMENTO

O Caso de Minerva

Articulando os dados objetivos, subjetivos e fatos clínicos, apresentamos as vivências de Minerva em seu adoecimento, retorno ao trabalho e readaptação, analisando como diferentes estilos de gestão (coletivista e individualista) se relacionam com o suporte e o enfrentamento das situações cotidianas de trabalho.

Minerva, 48 anos, professora da rede estadual, com longa trajetória na docência, relatou: “Tinha amor pelas crianças, me via na profissão, hoje não sei fazer outra coisa.



Até me reencontrar demorou.” Sentia-se reconhecida em suas atribuições até adoecer.

O ADOECIMENTO E AFASTAMENTO DO TRABALHO

Relatou que no período de seu adoecimento, quando atuava em outro município, foi diagnosticada com ansiedade generalizada. Além do impacto sobre sua saúde e desempenho, enfrentou ainda a perda de sua mãe, o que agravou sua situação: “Perdi minha mãe, eu chorava na aula, não me concentrava no conteúdo, brigava com alunos (...). Eu via que eu não estava bem, que precisava de ajuda.”

Sobre a depressão relatou sentir-se solitária. Na época acreditava que se tirasse o trabalho se afundaria mais ainda em depressão: “Depressão, sabe a Idade média que tinha a época das trevas? Tudo era difícil, solitário. A família não conseguia me ajudar, foi difícil eu tinha uma menina pequena.”

A ansiedade generalizada foi seu diagnóstico inicial, seguido pela esclerose, doença que começou a manifestar-se há cerca de cinco anos, pouco após contrair Covid-19, com episódios de paralisia que foi gradualmente progredindo, segundo descreveu.

O PROCESSO DE READAPTAÇÃO

Minerva voltou readaptada à escola onde já lecionava, inicialmente em uma biblioteca precária, comparando-a a um "ninho de ratos", que ela mesma organizou. Após um incidente de trajeto, solicitou transferência para outra escola, por aprovação da Diretoria de Ensino.

Atualmente não tem atribuição específica e sobre isso relata que se sente com liberdade, pois cria atividades próprias para preencher o cotidiano de trabalho. “Até que isso não me incomoda, me sinto livre. Aqui me respeitam muito. Se quero ir ao pátio, no laboratório, na sala dos professores, vou. Eles não ficam me pressionando.”

A liberdade que Minerva descreve não pode ser dada de maneira irrefutável como uma experiência de autonomia.

Autonomia está intimamente relacionada à participação, participar da definição dos rumos que interferem em nossas vidas. A questão problemática a ser levantada, entretanto, é se esta participação constitui-se de fato como



tal ou seria apenas uma pseudoparticipação, não modificando efetivamente as estruturas de poder da organização (Siqueira, 2013, p. 63).

Segundo ela, hoje vive uma boa gestão, sendo flexível, a denominando como “uma família.” Já sobre a gestão anterior, da época de seu adoecimento e início de readaptação, era insegura, deu apoio mediano, era “casca grossa”, disse que se sentia “um nada”: “Se ficasse com aquela gestão iria piorar, já estava piorando. Não tinha comunicação nem acolhimento, me senti perdida com ela, e acredito que a diretora comigo também.”

Relatou que percebia uma ambiguidade na gestão, se sentia insegura a seu lado: “Ela não criava possibilidades, era fechada, não sei dizer, me perco com ela.” Mencionou que a compreensão era ocasional, dependendo da situação. Exemplificou que, em momentos em que procurou médicos, exames ou tomou medicamentos fortes que provocavam sedação, havia uma maior tolerância quanto aos atrasos, mas essa postura oscilava. Define a comunicação dessa gestão como razoável.

A inclusão no ambiente era razoável, em alguns momentos incluía e outros não, define a gestão como “bipolar”: “Em alguns momentos perguntava, conversava, e em outros excluía e ficava com a cara estranha. Mal-humorada.” A gestão em sua percepção era autoritária, apenas ela quem tomava as decisões. Já sobre a gestão atual, destacou comunicação democrática e integrada a equipe: “O gestor atual é seguro, participativo, colaborativo, atencioso, preocupado, dedicado e inteirado. Ele pergunta se estou bem, a todo momento vê o que estou fazendo, ele observa, tem câmera de apoio, não é pra fiscalizar não...”

Entre os principais desafios no retorno ao trabalho, destacou a aceitação da perda da saúde e os sentimentos de isolamento e abandono vividos no início da readaptação, embora não tenha percebido preconceito por parte dos colegas. Sente falta de lecionar, mas permanece afastada por recomendação médica, apesar de considerar-se recuperada, mesmo após 8 anos readaptada ainda sofre com a distância dos alunos.

Sobre o processo de readaptação: “Não é assim, quero readaptar e acabou. É



uma luta que temos que travar, você tem que provar que está doente, se não todo mundo quer”. Após ser readaptada e, desde então, nunca houve a suspensão dessa condição. Contudo, a readaptação não foi formalizada como definitiva. Relatou sua insatisfação com a perícia, na qual precisa comprovar, a cada dois anos, sua condição de saúde em diferentes regionais, mesmo apresentando laudos da esclerose:

Se o professor está readaptado deveria ser definitivo, porque ele já passou por uma bancada de médicos para chegar a um laudo. É desgastante, gera nervoso, têm emocional envolvido. No meu caso, quatro regionais aprovaram. Desgasta emocionalmente, porque você tem que ir atrás.

Atualmente, Minerva expressa satisfação com a escola onde está inserida. Houve apenas o desconforto que teve ao precisar recorrer à diretoria para obter aprovação de sua transferência. Brincou que o dirigente viu que não teria o que ser feito e aceitou, se autointitulou como “carniça”.

Apesar das dificuldades físicas de locomoção, cita que a maneira como o readaptado lida com sua condição é uma escolha individual, variando de pessoa para pessoa. “Vai do perfil do readaptado de viver como um coitado na sua condição, ou decidir levantar e andar. Você cai, se limpa, levanta-se e anda. Acho que dei conta. Tenho a expectativa de viver um novo ciclo, continuar na universidade.”

A fala de Minerva, se aqui desloca-se a análise das condições organizacionais para uma esfera individual, onde o indivíduo passa a ser responsável pelo desfecho da readaptação, podendo reproduzir uma lógica de culpabilização deste sujeito. Em a banalização da injustiça social, Dejours (2007), as injustiças tornam-se naturalizadas, onde os sujeitos internalizam a lógica da organização e sofrimentos são banalizados.

Minerva disse que vê todo esse processo como um ciclo, quando o sujeito adoece ele cai e depois se restabelece: “São fases, ciclos. Quando fecha um ciclo tem que abrir outro. Você cresce dando aula, depois vem o declínio, se recupera e cresce de novo. Isso se chama vida.”

DISCUSSÃO DO CASO

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS

Unidade Universitária de Campo Grande

ISBN: 2526-4052 | Volume 10 | Nº 21 | Ano: 2026 – DOI: <https://doi.org/10.61389/c330aw10>



As discussões sobre os modos de gestão presentes na trajetória de Minerva fundamenta-se sobretudo nas proposições de Facas (2021), que traz as configurações dos estilos individualistas e coletivistas que consideram fatores como cooperação, comunicação, autonomia, reconhecimento do trabalhador e outros.

Inicialmente Minerva, narrou sobre os desafios que enfrentou em relação à sua saúde, onde houve também prejuízo ao seu desempenho profissional, impactando inclusive na forma como se dava o contato com os seus alunos. Seu adoecimento, junto a este conjunto de fatores, somado a perda de sua mãe, intensificou ainda mais a dificuldade frente a situação.

Minerva relatou que, no início, houve agravamento de seu nível de sofrimento, o que sugere que não houve naquele momento elaboração e consequente conversão para o sofrimento criativo, que é quando o sujeito encontra formas para ressignificar suas vivências negativas, quando isso não ocorre, o sofrimento transforma-se em adoecimento psíquico. O sofrimento não é necessariamente patogênico; pode atuar como propulsor para mudanças. Quando se depara com um problema, o sujeito experimenta o fracasso e busca uma solução, na tentativa de aliviar o sofrimento. Esse investimento subjetivo, guiado pela inteligência prática, tem como meta a subversão do sofrimento em prazer. Por essa via, o sofrimento se torna criativo (Moraes, 2013, p. 418).

Dejours (2015), aponta que o trabalho possui significados que podem influenciar tanto a vida externa do trabalhador, quanto interna a partir das dinâmicas da empresa, neste ambiente a alocação em determinados postos reflete relações de poder, disciplina e conflitos, enquanto fora da empresa, as condições de trabalho podem afetar a vida afetiva e social deste sujeito.

O afastamento da sala de aula demonstrou uma ruptura na identidade profissional de Minerva que sentia prazer no contato com os alunos, onde foi necessário ressignificar essa perda. Minerva relata sobre sentir falta do contato com os alunos e com a sala de aula, mesmo agora, após anos readaptada. Esta narrativa vai de encontro com pesquisa com professores/ras readaptados feita por Amaral (2020), onde

professoras readaptadas também relataram sobre o agravamento do sofrimento pela sensação de impotência ao enfrentar suas limitações decorrentes da doença e com o afastamento da sala de aula e do contato com os alunos, o que está intimamente ligado a perda da identidade profissional.

Mendes (2007), aponta sobre o reconhecimento ser eixo fundamental para a manutenção da saúde mental, e isso acontece quando o trabalhador percebe que sua contribuição está sendo vista por seus pares, pela gestão e por aqueles que recebem o serviço.

O reconhecimento é a forma de retribuição simbólica advinda da contribuição dada pelo sujeito, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho. Esta retribuição se apresenta em duas dimensões: contribuição individual à organização do trabalho, e o reconhecimento no sentido de gratidão pela contribuição dos trabalhadores/ras dada à organização do trabalho (Lima, 2013, p. 351). Segundo Dejours (2015), para que haja sentido no trabalho para o indivíduo, é preciso considerar as capacidades e potencialidades do sujeito adquiridas ao longo de sua trajetória pessoal e profissional, os fatores que levam à realização e o valor que a atividade tem para a organização. O trabalho tem um significado que impacta fortemente na forma como o trabalhador se percebe, que abrange três aspectos: se a tarefa é desafiadora, ela pode motivar ou frustrar, dependendo da competência do trabalhador em realizá-la, se a tarefa contribui para seu crescimento e de sua carreira e o valor social que representa sua posição no trabalho.

Minerva não integra um coletivo de trabalho em si, ela transita pela escola de forma livre e autônoma, definindo por si mesma suas atribuições e buscando, dar sentido ao que realiza. No entanto, não há um retorno expressivo por parte da equipe ou da gestão em reconhecimento ao seu trabalho. Conforme afirma Dejours (2022, p.114), “A retribuição simbólica concedida pelo reconhecimento procede da produção do sentido que ela confere ao vivenciado do trabalho.”

Desta maneira, o sentido do trabalho não decorre apenas de uma perspectiva individual, mas depende da validação do externo. Nessa direção, “o coletivo se constitui

como um espaço para o debate sobre as diferentes formas de trabalhar, das vantagens de mantê-las ou não, e de integrá-las como regras de ofício” (Lima, 2013, p. 352). Se não há esse espaço estruturado, a mobilização subjetiva fica prejudicada, pois demanda, reconhecimento que sustente a identidade profissional.

Atualmente Minerva encontra-se em novo lugar, readaptada, suas narrativas apontam que, de certa maneira, houve elaboração subjetiva ao lidar com as adversidades após seu adoecimento e readaptação, provindas da falta de apoio em seu ambiente laboral, a isso, Dejours denomina como sofrimento criativo, onde o sujeito é capaz, não de transformar em prazer, mas de elaborar soluções que, favorecem sua saúde mental.

Minerva transita nos corredores da escola, escreve frases e produz desenhos nos murais existentes, mantém contato corriqueiro com os alunos. A valorização de sua liberdade, conforme citado por Minerva na função readaptada e a aceitação de suas limitações, pode ser vista como uma estratégia de defesa. Para Minerva, ela ainda encontra sentido no trabalho, apesar do distanciamento da sala de aula.

Ainda assim é importante considerar a liberdade percebida por Minerva, pois mesmo existindo, impede a criação de um coletivo de trabalho, o que pode enfraquecer a troca simbólica.

Minerva não possui definição formal de suas atribuições, ou seja, não há prescrição em suas tarefas, Minerva reconstrói um “trabalho real”, ou seja, possível a partir da escrita de frases motivacionais e no contato ainda que informal com os alunos. Há uma tentativa em manter sentido na prática do dia a dia. A ausência de atribuições definidas e de feedback, são apresentadas por Minerva como liberdade e autonomia.

Ainda que Minerva expresse sentir liberdade em sua condição, é preciso refletir se por trás desta autonomia, não há na verdade uma espécie de abandono. “A autonomia seria a independência da vontade que viabiliza o processo de constituir-se sujeito a construir a sua própria história de vida, apesar de todos os condicionamentos e registros psíquicos e sociais” (Siqueira, 2013, p. 64).

Na Psicodinâmica do Trabalho, a autonomia só se sustenta quando



acompanhada de reconhecimento e validação simbólica (Dejours, 2022). Quando o sujeito organiza sozinho sua atividade, a liberdade pode transformar-se em invisibilidade do trabalho realizado.

Medeiros (2010), aponta sobre a indefinição de atribuições, que é característica dessa função, onde os professores ficam “aguardando” até que sejam acionados para uma atividade.

Amaral (2020), sinaliza para a subutilização das capacidades, que foi queixa frequente do grupo de entrevistados, relatando ainda prejuízo à identidade profissional do sujeito. O sofrimento que é gerado pela falta de sentido do trabalho ou dos desalinhamentos entre as expectativas do trabalhador e o real do trabalho insere-se no arquivo simbólico, podendo ser influenciado pelo imaginário (Peyon, 2018, p. 189).

Ferreira (2016), aponta que assim como o excesso de prescrições, o trabalho prescrito não estabelecido também colabora para inviabilizar a realização do trabalho. Quando as normatizações também não estão minimamente estabelecidas, há redução da capacidade de ação das pessoas. O trabalho torna-se morto, pois prejudica a competência inventiva do sujeito, por vivências de silenciamento e de solidão.

O trabalhador percebe a distância entre o prescrito e o real, por meio do fracasso. “O real se revela ao sujeito pela sua resistência aos procedimentos, ao saber-fazer, à técnica, ao conhecimento, isto é, pelo fracasso da mestria” (Dejours, 2004, p. 28). No caso de Minerva, não há prescrições, há espaço para criatividade e invenção do que fazer e dos modos de fazer, mas essa liberdade também pode se tornar fonte de sofrimento quando não há reconhecimento ou suporte coletivo. Minerva precisou criar suas próprias referências, recaindo inteiramente sobre ela esta responsabilidade.

Estudos de Amaral (2020), apresentou que, após adoecimento, algumas professoras readaptadas foram inseridas em funções sem prescrição de tarefas, o que gerou na ocasião desvios de função, má utilização de suas capacidades e até mesmo sensação de inutilidade. A indefinição de tarefas ou a existência de atividades fragmentadas e sem sentido favorece o isolamento, fortalece a existência de estigmas e contribui para a mortificação do trabalho.



Apesar de Minerva não relatar estes sentimentos, é importante considerar a realidade em que está inserida, sem prescrição de atividades e nem sequer um local físico, ainda que acredite que suas acomodações poderiam ser melhoradas.

Minerva vivenciou o processo de afastamento e readaptação profissional, experienciando dois estilos de gestão distintos e opostos. A experiência de Minerva com a gestão que esteve presente em sua vivência de adoecimento e início de readaptação, indicou traços de uma gestão individualista, que conforme Facas mostra que, “suas características dificultam a ressignificação do sofrimento, cabendo assim o destino patogênico deste” (Facas, 2021, p. 95).

A gestão inicial ambígua e autoritária, demonstrou inexperiência ao lidar com suas adversidades em termos de comunicação e acolhimento. Já o segundo estilo sendo o coletivista, que se caracteriza por relações de troca bem estabelecidas entre seus membros, valorização da criatividade e inovação. Favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar das pessoas. Prioriza a busca de promoção, tem flexibilidade em relação aos níveis hierárquicos e valoriza o reconhecimento e o compromisso com o trabalho (Facas, 2021, p. 87).

A segunda gestão foi fundamental para que Minerva pudesse reorganizar sua relação com o trabalho, sem grandes pressões em termos de desempenho e expectativas. A gestão, que apresenta características do estilo coletivista, como envolvimento dos professores/ras na participação das decisões, postura democrática, que indica a valorização do coletivo. “O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores” (Facas, 2021, p. 87).

Minerva indica em suas falas preocupação por parte da gestão, em relação a seu estado, demonstrando escuta ativa. Minerva percebe preocupação genuína com seu bem-estar, característica de uma gestão coletivista, onde “os gestores se preocupam com o bem-estar dos trabalhadores” (Facas, 2021, p. 87).

Não há a presença de cobrança hierárquica ou produtiva, havendo espaço para autonomia. Minerva relata não se sentir pressionada, mas sim livre e tranquila. O espaço para a autonomia do trabalhador é típico de gestão coletivista.



Após readaptada, mesmo sem função específica, Minerva reconheceu a gestão, como importante mediadora na reconstrução de sua identidade profissional e consequentemente preservação de sua saúde mental. No entanto, Minerva relata não haver cobranças em relação ao seu desempenho, consequentemente, também não tem recebido feedbacks.

A gestão, apesar de apontar para traços coletivistas, acaba por se caracterizar também como uma gestão apenas tolerante, e não efetivamente integradora, ou seja, há a ausência do emprego da habilidade de gestão, de estímulo ao crescimento deste sujeito a partir de práticas adequadas. É importante refletir sobre a existência de uma gestão “flexível”, para que não haja confusão com permissividade ou empatia disfarçada.

A percepção de Minerva acerca dos modos de gestão, demonstra como influenciaram em seu bem-estar psicológico, a gestão inicial com traços individualistas intensificou o sentimento de isolamento, sendo expresso pela mesma, já a presença da gestão coletivista favoreceu seu processo de ressignificar.

Minerva, logo no início da readaptação, sentia-se isolada, mas posteriormente, com a nova gestão, passou a experienciar um espaço de reconstrução simbólica do prazer. Uma das formas do prazer no trabalho emergir é através da mobilização subjetiva.

Partindo do que traz Mendes e Duarte (2013), a mobilização subjetiva acontece quando há engajamento e espaço para reconhecimento simbólico. O trabalhador resgata o sentido do trabalho e transforma seu sofrimento.

Quando Minerva relata acreditar que a forma como o readaptado lida com este processo é distinta, sendo uma escolha, converge com pesquisa de Facci, Urt e Bastos (2018) que corrobora citando que a experiência da readaptação é percebida de forma distinta entre os trabalhadores/ras, a depender também do ambiente inserido. Dentre os entrevistados alguns citaram sobre o processo ter sido tranquilo e outros relataram sentir preconceito e discriminação, vistos por alguns como “aqueles que não trabalham”.



É importante considerar que a forma como a readaptação é experienciada, transpassa a subjetividade de cada trabalhador, e aqui é importante também mencionar a forma como os gestores atuam frente às situações de adoecimento e retorno dos professores/ras readaptados e como pode facilitar ou dificultar os processos de ressignificação e reintegração no trabalho, inclusive no que diz respeito a retomada da identidade e do senso de pertencimento desses trabalhadores/ras.

Com o processo de readaptação instaurado, novos comportamentos e sintomatologias vão sendo reconhecidos por parte dos professores/ras e não raro, acabam por desencantar da sua identidade profissional, que é reconhecidamente um dos elementos no processo da consolidação da qualidade da educação. Pensar na reconstrução desta classe profissional torna-se ainda mais complexo devido ao impasse em torno da questão de “ser profissional” ou “fazer o que ama”. Logo, é relevante compreender essa problemática do ponto de vista dos professores, aqui em especial daqueles que adoecem e se readaptam a uma nova função, pois somente assim teremos subsídios para compreender as possíveis falhas no sistema educacional de ensino (Ferreira e Abdala, 2017, p. 25).

É importante refletir sobre a formação dos gestores para lidarem com a readaptação, reconhecendo que seu estilo de gestão pode favorecer a inclusão ou a exclusão, sem atribuir culpa individual, mas considerando seu papel de mediação. Assim, seu estilo de gestão pode reproduzir uma lógica de ressignificação ou exclusão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados demonstraram que a gestão atua como mediadora entre sofrimento e prazer no trabalho, podendo intensificar o isolamento ou favorecer a reconstrução de sentido.

As falas relacionadas à gestão coletivista mostraram experiências de sentido no trabalho e prazer, ligadas à cooperação e reconhecimento, demonstrando que a gestão pode favorecer a eficácia do processo de readaptação profissional ou intensificar o sofrimento, a depender da forma como se estabelecerá.



Estes resultados revelam a importância do impacto do estilo de gestão no afastamento e retorno ao trabalho, contribuindo para o bem ou mal-estar na relação com o trabalho, bem como com a sustentabilidade do processo de readaptação.

Este caso, evidencia a importância do preparo e formação dos gestores para práticas mais próximas e humanizadas nas questões de adoecimento, afastamento e retorno ao trabalho.

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, p. 164-227, 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.

ARCOS, V. L. **Readaptação funcional do servidor público.** In: SCHMIDT, M. L. G.; DEL-MASSO, M. C. S. (orgs.). *Readaptação profissional: da teoria à prática*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2014. p. 145-163.

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. (orgs.). *Readaptação profissional: da teoria à prática*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2014. p. 217-225.

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: seção 1**, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>.

CACCIARI, P.; HADDAD, M. C. L.; DALMAS, J. C. **Nível de estresse em trabalhadores readequados e readaptados em universidade estadual pública.** *Texto & Contexto Enfermagem*, v. 25, n. 2, p. 1-7, 2016.

CHANLAT, J. F. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho.** In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. M. (orgs.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 118-128.

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



27-34, 2004.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

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

DEJOURS, C. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação**. São Paulo: Blucher, 2022.

FACAS, E. P. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho: riscos psicossociais relacionados ao trabalho (PROART)**. 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, 2018.

FERREIRA, G. N.; ABDALA, R. D. **Identidade profissional e o estigma social do professor readaptado**. *Revista Ciências Humanas - Educação e Desenvolvimento Humano*, v. 10, n. extra, p. 24-33, 2017.

FERREIRA, J. B. **Quantos anos de solidão? Violência, assédio moral e paralisia das formas de vida no trabalho**. In: FARAH, B. (org.). *Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas*. São Paulo: LTr, 2016. p. 127-135.

LHUILIER, D. **O agir em psicossociologia do trabalho**. *Psicologia em Revista*, 23(1), 295-311, 2017.

LIMA, S. C. C. **Reconhecimento no trabalho**. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, Á. R. C. (orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 2013. p. 351-355.

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.

MEDEIROS, R. C. F. **Para uma ecologia (mais) humana do professor readaptado**. 2010. 217 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

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. p. 31-39.

MENDES, A. M.; DUARTE, F. S. **Mobilização subjetiva**. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.) *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*. Curitiba: Juruá, 2013. p. 259-262.

MORAES, R. D. (org.). **O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia**. Curitiba: Juruá, 2013.

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.

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

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, e224989, 2021.

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 Contemporânea*, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012.

SCHMIDT, M. L. G., ROTOLI, L. U. M. **Percepções de trabalhadores readaptados sobre o contexto de trabalho e riscos psicossociais organizacionais**. *Psicologia Revista*, 30(1), 168–192, 2021.

SCHMIDT, M. L.; FREITAS, L.; QUERUBIN, C.; TONON, V.; MENEZES, T. **Clínica do trabalho com professores readaptados na abordagem da psicodinâmica do trabalho**. *Psicologia, Saúde e Doenças*, v. 21, n.1, p. 22-28, 2020.

SIQUEIRA, M. V. S. **Autonomia**. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.) *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 2013. p. 61-64.

Data da submissão: 20/10/2025.

Data do aceite: 26/02/2026.