

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ADOECIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO
NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA**

ADRIANA KIRLEY SANTIAGO MONTEIRO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

RAFAEL MARTINS DE MENESES
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

RAFAEL FERNANDES DE MESQUITA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

ELANE DOS SANTOS SILVA BARROSO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ADOECIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA

INTRODUÇÃO

Caso para ensino

O som alto da campainha, que indicava o encerramento das aulas naquele turno, parecia incomodar ainda mais os ouvidos do professor Carlos. “Passei tanto tempo sozinho em casa que achei que ia sentir falta dessa campainha, mas basta ela tocar que eu fico com vontade de sair correndo pro meu sossego. Também, naquela fase de pandemia, o único barulho que eu ainda ouvia era o latido do ‘Tenebroso’, aquele vira-lata que adotei. Lembra dele, Monique?”, perguntava Carlos para a sempre apressada professora Monique que, com certo esforço, tentava reduzir a velocidade dos seus próprios passos para não deixar o colega – cujo andar lento denunciava a idade avançada – pra trás.

Carlos era o professor mais antigo daquela escola municipal, já perto nos seus setenta e três anos, sendo quarenta como docente. Na pequena cidade, todos o chamavam de mestre Carlos, embora ele jamais houvesse feito qualquer pós-graduação: “Tenho mais cabeça pra isso não. Só faltam dois anos pra me aposentar. Quero que chegue logo esse dia pra eu ficar só cuidando de minhas samambaias e do Tenebroso”. Sempre que ouvia os planos do mestre Carlos, Monique dava um suspiro profundo, em um misto de alegria por ele estar perto do sossego que a aposentadoria poderia lhe proporcionar e triste pela perda do profissional admirável no cotidiano escolar.

Ao contrário do colega Carlos, Monique, com vinte e sete anos, era a professora mais jovem da instituição. Para atender à convocação nesse concurso público, ela saiu da capital e levou seus três filhos – Benjamin, de 7 anos, e as gêmeas Débora e Dalila, de 6 – para uma cidade com pouco mais de 30 mil habitantes, a 600km da capital. Na época da convocação, poucos meses antes do início da pandemia de COVID-19, os pais de Monique foram contrários à sua ida. Os argumentos variavam entre: “Você não está passando fome aqui” e “Quem vai te ajudar com essas três crianças? Aquele inútil do teu ex-marido é que não é. Se ele bota banca até pra pagar pensão, ainda mais agora que foi morar em outro Estado”. Monique respeitava a opinião de seus pais e sabia que seria desafiador morar em uma cidade distante, sendo mãe solteira de 3 crianças, mas ela precisava de um trabalho estável e ter mais independência tanto no trabalho quanto nas suas decisões pessoais. A escola particular em que ela trabalhava antes pertencia à família do ex-marido. Como o divórcio havia se dado em um contexto de inúmeras brigas, os ex-sogros, constantemente, lembravam-lhe que aquele emprego era uma espécie de “gentileza” e que havia uma fila de profissionais qualificados à espera de uma oportunidade.

A sala dos professores cheirava a café quando Monique e Carlos, finalmente, chegaram. Ao lado da mesinha de café, o professor Renato recebeu os colegas, dizendo: “A cafeteira nova é boa mesmo. Trouxe queijo e tapioca pra gente dividir”. Monique abriu um sorriso para Renato e, imediatamente, jogou seu arsenal de bolsa, livros e papéis diversos na mesa central, dirigindo-se à cafeteira. Carlos cumprimenta o professor: “Como vai Rebeca!”, Renato o olha com estranheza por causa do equívoco, porém responde ao cumprimento com o carisma de sempre. Nesse instante, o professor Carlos desejou ainda estar de máscara para que ninguém percebesse sua face corada ao cometer o erro de chamar Renato, um homem trans, usando seu nome civil não retificado. “Me perdoe, Renato! Como é que eu pude cometer essa grosseria com você? Perdoe esse velho esquecido que jamais faria isso pra lhe machucar”. Renato sorriu, relaxado: “Fique tranquilo, mestre Carlos. A gente percebe quando é de

propósito. Ainda mais que o senhor foi o primeiro a me apoiar quando comecei minha transição de gênero. Nunca vou esquecer daquela reunião *online* em que o senhor e Monique falaram pra coordenadora mudar meu nome em todos os cadastros. Foi sugestão sua, inclusive, orientar todos os funcionários que a professora agora era professor, mas as qualidades que fizeram dele o professor mais elogiado da escola, continuariam as mesmas”.

Antes de se tornar professor, Renato havia sido aluno de Carlos. A relação entre eles era de profundo respeito e amizade. Renato admirava e se espelhava naquele professor ético e comprometido, enquanto Carlos tinha orgulho de ter sido o professor que despertou em Renato o desejo de seguir a docência. Carlos foi a primeira pessoa da escola a quem Renato comunicou, depois conversou com Monique, ela o entendia em muitas questões, porque também sofria preconceitos dentro e fora do trabalho por ser lésbica e mãe solteira. Durante a pandemia, Renato passou a se afirmar como um homem, Carlos e Monique o apoiaram integralmente na retificação dos documentos e na transição de gênero. Quando Renato avisou à coordenadora e aos demais colegas, ao final de uma reunião *online*, sobre a sua transição, a notícia foi recebida com visível desconforto pela maioria. Até hoje, Renato percebe o distanciamento por parte desses professores e de diferentes funcionários, mas as condutas de Carlos e Monique foram fundamentais para que a coordenadora, ainda que insegura e com pouca informação sobre o tema, apoiasse Renato.

Café com memórias

Na sala dos professores, o momento do café era a oportunidade para um bom bate-papo. Não faltavam assuntos sobre os desafios da carreira e os benefícios que poderiam melhorar, a satisfação profissional em ensinar, as oportunidades de crescimento, dificuldades em conciliar os compromissos pessoais com o trabalho. Além de outras pautas variadas, como esporte, artes e política. Durante o período pandêmico, esses momentos haviam sido interrompidos. Mesmo com o fim da pandemia, a dinâmica escolar havia sofrido o impacto do ensino remoto, exigindo um esforço maior dos professores e da gestão escolar.

Esse tema afetava Carlos intensamente. Afinal, durante sua trajetória, ele havia sido considerado o docente que mais inspirava os alunos a se dedicarem aos estudos. Na cidade, o mestre Carlos era a principal referência em educação. Era comum vê-lo carregando pesados livros de história em todos os lugares, aos quais ele atribuía o valor dedicado aos diamantes mais caros do mundo. Entretanto, a afinidade com os livros e os frequentes elogios ao seu trabalho fizeram com que Carlos desconsiderasse a necessidade de aprender novas tecnologias. Os novos alunos sempre se surpreendiam com o fato de que ele era o único professor que jamais usava projetor em sala de aula, optando sempre pelo quadro para expor os tópicos da matéria. Certo dia, um aluno havia deixado de entregar a última tarefa, em virtude de adoecimento. Carlos, sempre sensível, permitiu que este aluno entregasse na semana seguinte. O aluno, então, perguntou ao professor qual o *e-mail* que ele utilizava, para que ele realizasse o envio, obtendo de Carlos a seguinte resposta: “Eu sou do tempo do papel. Prefiro que você deixe aqui na sala mesmo. Se você tiver dificuldade, eu pego até na sua casa, mas não me mande nada em computador porque eu até ganhei um bicho desses, mas não sei nem ligar direito”.

A aversão de Carlos aos recursos tecnológicos se revelou um problema ainda maior durante a pandemia, por causa da implantação do ensino remoto. Em um primeiro momento, a coordenadora pediu a Monique, que morava na mesma rua de Carlos, para que fosse ensinar o colega a acessar a sala virtual, enviar e receber tarefas e montar as apresentações de aula. Em um primeiro momento, Monique tentou colaborar, mas logo percebeu que sua dinâmica pessoal não lhe permitia inserir mais uma demanda tão grande quanto essa. Monique cuidava sozinha de seus 3 filhos. Durante a semana, eles estudavam no mesmo horário em que ela

cumpria sua jornada de trabalho na escola. Entretanto, com a pandemia, as escolas permaneceram fechadas, fazendo com que Monique lecionasse de forma remota, ao mesmo tempo em que supervisionava os 3 filhos em casa e ainda ficava responsável pelo total cumprimento das tarefas domésticas.

Coube, então, ao Renato a missão de prestar suporte técnico a Carlos nas suas aulas, o que, em certa medida, sobrecarregou Renato, que já tinha suas próprias aulas e questões pessoais para lidar. Nessas aulas remotas, alguns momentos estressantes ocorreram. Enquanto Carlos tentava compartilhar o slide de apresentação em uma aula síncrona, como Renato o havia ensinado, uma estudante distraída deixou seu microfone ligado quando falou: “esse velho podia se aposentar!”. O professor escutou a voz da aluna, todavia, não conseguiu identificar quem havia proferido aquela ofensa dentre o emaranhado de quadrados e botões na tela do computador. Ficou sem reação na hora, foi pego de surpresa, depois de encerrar a aula foi para sua cama, onde não pode conter o choro.

Por causa da privacidade oferecida pelo isolamento, Renato aproveitou o período da pandemia para efetivar a transição de gênero. Mesmo tendo dedicado uma de suas aulas para explicar aos alunos as questões relacionadas à identidade de gênero, o novo corte de cabelo e o surgimento dos primeiros pelos na barba causaram comentários entre os estudantes. Ao retornar para o ensino presencial, um dia passou no corredor, quando ouviu alguém dentro de uma sala dizendo: “aquela é homem agora?”.

A coordenadora assumiu para Renato que não sabia o que fazer diante de um fato tão incomum naquela pequena cidade. Ela havia sido procurada por alguns professores, que manifestaram repulsa em dividir áreas comuns, especialmente banheiros, com uma pessoa trans. Embora nenhum dos alunos houvesse expressado qualquer descontentamento, alguns familiares manifestaram preconceito e começaram a mobilizar grupos para sugerir à escola a substituição do professor. Apesar de se sentir aliviado por ter ingressado no cargo mediante concurso público, o que lhe garantia o direito à estabilidade, Renato sabia que seriam necessárias algumas medidas educativas e que todas elas precisariam de apoio da coordenação.

Além de reconhecer a necessidade de elaborar ações voltadas para o acolhimento de Renato, cujo sofrimento pela discriminação sofrida no trabalho era uma realidade, a coordenadora se deparou com diversas situações após a pandemia que também necessitariam de seus esforços. Carlos, que sempre ensinava a todos, não conseguiu lidar com o fato de ser um aprendiz de novos recursos e começou a expressar sentimentos constantes de incapacidade e tristeza. Monique, outra vítima dos comentários preconceituosos referentes à sua sexualidade e maternidade solo, estava longe de seus familiares, tentando conciliar a jornada materna e doméstica com o trabalho, passou a adoecer com frequência, relatando insônia, exaustão, dores de cabeça e ansiedade.

Todos esses professores costumavam exercer suas funções com muita qualidade. Era comum vê-los indo além do que lhes exigiam, apoiando alunos e escola em eventos e demandas que ultrapassavam a sala de aula, tornando-se muito importantes para aquela instituição. A coordenadora tinha ciência de que precisava criar estratégias para diminuir o sofrimento desses profissionais e resgatar o entusiasmo que eles sempre demonstraram pelo trabalho. Ela se reuniu com os setores pedagógicos e da psicologia para elaborar uma semana de valorização do trabalho docente. Entretanto, um dos encaminhamentos da reunião foi selecionar os temas e ações para o evento, não se tratava de uma atividade escolar prevista no calendário acadêmico e havia muito desconhecimento das novas demandas docentes pós-pandemia.

NOTAS DE ENSINO

FONTES E MÉTODOS DE COLETA

O caso representa diferentes histórias curtas e entrelaçadas inspiradas em fatos ocorridos em diversos serviços educacionais, adaptados de modo a impedir a identificação dos envolvidos. As informações referentes ao caso foram obtidas por meio de relatos de professores, relacionados à pandemia, publicados em outros estudos sobre o tema.

OBJETIVOS DE ENSINO

Pretende-se, com este caso de ensino, inspirar a reflexão sobre os processos de saúde/doença que se desenvolvem no contexto do trabalho. A partir das reflexões propostas, espera-se que os participantes das atividades desse caso de ensino compreendam a necessidade do envolvimento da gestão na elaboração de estratégias coletivas com vistas à melhoria da carga psíquica que afeta o trabalhador.

Tendo em vista que o presente caso de ensino se dá por meio de três histórias que, apesar de se conectarem, se diferenciam em suas temáticas, este caso também permite o aprofundamento do conhecimento acerca do papel da gestão e das/os trabalhadoras/es no desenvolvimento de um ambiente de trabalho seguro e diverso para pessoas transgêneras, mulheres e idosos, com enfoque na sua permanência e inclusão.

DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO

Este caso é indicado para disciplinas de cursos de graduação e/ou pós-graduação, cujas ementas incluam tópicos como: gestão da diversidade, inclusão, identidades e preconceito/discriminação. Particularmente, em cursos de Administração, indica-se sua aplicação às disciplinas da área de Gestão de Pessoas. Também pode ser trabalhado em formações pedagógicas com docentes e técnicos administrativos, para construir espaços de diálogo e reflexão sobre as demandas no ambiente de trabalho na escola.

REFERENCIAL PARA A DISCUSSÃO DO CASO DE ENSINO

Diversidade nas organizações: o trabalho entre diferentes

Dentro das organizações, trabalhadoras/es de diferentes faixas etárias, orientação sexual e identidade de gênero podem apresentar características, expectativas, valores e perspectivas de mundo que influenciam nas relações interpessoais, incluindo as do ambiente de trabalho. Nesse sentido, se faz pertinente considerar as especificidades de cada membro do quadro funcional de empresas e instituições públicas e privadas, assim, enfrentar situações de etarismo, transfobia e outras discriminações de gênero e sexualidade (Cruz; Estefano, 2017; Camargo, 2021).

Etarismo nas organizações: envelhecimento e as dificuldades com os recursos digitais

Considera-se etarismo a violência contra pessoas idosas, esse tipo de discriminação é reconhecido como um grave problema mundial, com variadas e agudas consequências sociais (Morilla; Manso, 2020). Batista e Teixeira (2021) destacam a relação do aumento da proporção de idosos, em comparação à população total, e a maior incidência das ocorrências de violência contra pessoas desse recorte geracional. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do ano de 2022 indicam que a parcela da população brasileira

com 60 anos ou mais aumentou de 11,3% para 14,7% em 2021, essa é uma tendência global mais evidente nas últimas décadas (IBGE, 2022).

Nesse âmbito, trata-se de um grupo sujeito a muitas circunstâncias de vulnerabilidade, produzindo desafios para a própria pessoa idosa, para famílias e para o Estado (Bomfim; Silva, 2022). Essas diferentes esferas compõem a multidimensionalidade e a complexidade do processo de envelhecimento. Logo, tal fenômeno não se limita somente ao aspecto cronológico, mas também envolve elementos de saúde e socioculturais (Batista, Teixeira, 2021).

Um dos fatores para a redução da qualidade de vida de idosos é a ausência de trabalho provocada pela aposentadoria, interferindo em rotinas vividas por longos períodos (Paolini, 2016). A suspensão das atividades recorrentes do trabalho induz a reorganizações das tarefas diárias (Zanelli, 2012). Porém, os vínculos formados por trabalhadoras/es com o exercício laboral vão além dos resultados diretos produzidos nas organizações, associam-se com as subjetividades de quem realiza o trabalho. O trabalho ultrapassa a noção de ser somente uma atividade de caráter financeiro, simboliza também a satisfação pessoal de quem trabalha, porque produz reconhecimento social (Zanelli; Silva; Soares, 2010).

De acordo com Paolini (2016), faz-se necessário fomentar uma dinâmica entre a atual população idosa e as futuras gerações, com a finalidade de desmistificar o processo de envelhecer. Assim, considerar o envelhecimento como uma etapa intrínseca à vida humana, por conseguinte, suas peculiaridades devem ser contempladas nas demandas sociais (Amorim; Vieira, 2022).

Com o advento da utilização do computador e da internet pela sociedade, especialmente, pelas organizações, surge a demanda crescente das pessoas se integrarem às outras realidades de um mundo mais interativo e digital (Maciel; Pessin; Tenório, 2012). Quem nasceu no período anterior à era do universo da internet possui dificuldades para extrair e absorver os benefícios digitais, sobretudo, quando se compara a assimilação desses recursos por quem é mais jovem (Kachar, 2010). Incluir a/o idosa/o no contexto do mundo digital pode contribuir para o seu bem-estar, diminuindo a sensação de inutilidade e isolamento, possibilitando a construção de laços intergeracionais (Kachar, 2010). Essa conexão entre as gerações provoca a troca cultural e de experiências (Novaes; Franco, 2020), oportuniza, igualmente, rupturas com outras noções preconceituosas, por exemplo, as referentes a gênero e sexualidade.

Questões de gênero e sexualidade nos contextos organizacionais

Nas organizações é reproduzida a imagem padronizada de gênero masculino e feminino e da heterossexualidade como regra, isso acaba por naturalizar a relação entre sexo anatômico e heterossexualidade (Giddings; Pringle, 2011). Diante desses padrões existenciais, o corpo, o gênero e a sexualidade englobam os discursos de marginalização e controle (Priola *et al.*, 2018). Nessa direção, surgem maior atenção para práticas voltadas para a articulação de acolhimento, mediação e formação para as questões das identidades não-cisgêneras e não-heterossexuais. Entretanto, ressalta-se que tais práticas organizacionais necessitam se amparar numa reflexão crítica, onde considere os processos de exclusão social dessa comunidade para aumentar a efetividade dos instrumentos de enfrentamento desses problemas históricos (Silva; Franco, 2022).

Ao se considerar as poucas iniciativas voltadas para a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ (Lébricas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgêneras/os, Queers, Pansexuais, Não-binárias e outras dissidências de gênero e sexualidade), é importante que, quando implementadas, ocorram de modo a não reforçar o padrão cisheteronormativo e a perpetuação da subalternização da diferença (Diniz *et al.*, 2013).

O serviço público pode apresentar melhores condições de trabalho, como maiores salários e mais flexibilidade de horários, essas características propiciam às mulheres oportunidades de conciliar a vida profissional com as demandas pessoais (Schilling, 2015). Segundo a pesquisa de Mota-Santos et al (2019), a proporção de mães que trabalham no serviço público e dedicam 5 (cinco) horas diárias ao cuidado dos filhos é praticamente o dobro da proporção de mães que trabalham nas organizações privadas. As condições mencionadas do trabalho público também acarretam a cobrança social de uma identidade feminina voltada para o mundo doméstico, logo que, para a lógica machista dominante, essas servidoras mães devem maior cuidado e dedicação aos filhos, por causa da estabilidade profissional e carga horária flexível (Mota-Santos et al, 2019).

Dentre as possíveis ações, além do ingresso no mercado de trabalho, a permanência é fator preocupante para quem não está inserido na norma de homem, branco, heterossexual, cisgênero. Camargo (2021) pontua em sua pesquisa que empresas evitam contratar profissionais de segurança do trabalho do gênero feminino para evitar ocorrências de assédio sexual no serviço e para não instalarem banheiros femininos. O pesquisador também descreve relatos de demissão, solicitadas por estagiários transmasculinos (Homens trans e pessoas trans que se identificam com aspectos do universo masculino), ocasionadas por transfobia no trabalho (Camargo, 2021).

Eloisa Folle (2021) afirma que quando se pensa em pessoas Travestis, Transexuais e Transgêneras (Trans) trabalhando, tem-se uma quantidade limitada de cenários, em especial, tratando-se de mulheres trans ou travestis. Ela aponta a estrutura patriarcal e machista, em que pessoas com leitura de gênero masculina têm mais chances de trabalho quando se compara às mulheres trans e travestis.

Nesse âmbito, o mundo do trabalho manifesta resistências à empregabilidade e respeitabilidade de pessoas Trans. É necessária a criação de práticas para que as pessoas Trans tenham maior suporte nas invertidas contra as vulnerabilidades causadas pelas violências do/no mundo do trabalho, precariedade do trabalho (prostituição como única alternativa ou a informalidade), desemprego, pobreza e exclusão social (Folle, 2021; Camargo, 2021).

Adoecimento e satisfação no trabalho a partir das abordagens psicodinâmicas

A Psicodinâmica do Trabalho - PDT, definida como a teoria crítica do trabalho, não apenas reflete sobre a relação entre trabalho e adoecimento, mas estuda a organização do trabalho por meio das vivências de prazer e sofrimento decorrentes dos seus processos de subjetivação, além de analisar as técnicas de mediação utilizadas no enfrentamento do sofrimento derivado do contexto ocupacional, com vistas à manutenção da saúde mental (Hoffmann *et al.*, 2019; Pena; Remoaldo, 2019; Vivian; Trindade; Vendruscolo, 2020). Para a compreensão da PDT, Marinho, Schmidt e Vasconcelos (2021) valorizam a atribuição de sentido que o trabalhador faz das situações vivenciadas no contexto ocupacional. Por esta razão, a dinâmica de organização do trabalho afeta a saúde emocional do trabalhador de forma mais intensa do que impacta a sua saúde física, uma vez que é no aparelho psíquico que esse significado do trabalho se acomoda (Pena; Remoaldo, 2019).

O significado do trabalho deve ser compreendido como uma relação de ambivalência entre prazer e sofrimento, que podem se alternar de acordo com as circunstâncias envolvidas e situações vivenciadas (Hoffmann *et al.*, 2019; Vivian *et al.*, 2019). Para Galindo (2020), os fatores que determinam se o trabalho será visto como fonte de prazer ou sofrimento, assim como as intensidades destes significados, são a compatibilidade entre as expectativas dos trabalhadores e as características do contexto de trabalho, além da existência ou inexistência de conflito nas condições que permeiam o desenvolvimento de suas atividades.

No momento em que essas atividades são desenvolvidas em um contexto laboral adequado, permeado por boas relações e com vivências sinalizadas como positivas, tem-se o

prazer no trabalho. Em contraponto, o sofrimento costuma estar associado a relações de trabalho complexas, onde o trabalhador – embora cuidadoso em seu ofício – não consegue desempenhá-las com eficiência (Hoffmann *et al.*, 2019; Vivian *et al.*, 2019; Vivian; Trindade; Vendruscolo, 2020). É o prazer derivado do contexto do trabalho que atua como força propulsora da dinâmica que emerge do contexto ocupacional. O sofrimento – derivado do desnível entre o trabalho prescrito e o trabalho real – pode provocar mudanças neste contexto ou, ainda, provocar adoecimento ao trabalhador (Galindo *et al.*, 2020; Vivian *et al.*, 2019; Vivian; Trindade; Vendruscolo, 2020).

Alguns contextos ocupacionais estão relacionados a níveis maiores de sofrimento dos trabalhadores, resultando em fadiga, estresse, *burnout* e demais transtornos mentais. Nesse grupo, a literatura acadêmica sugere que o setor de ensino se destaca entre os demais, ao reconhecer que a atividade de docência - por envolver relacionamento interpessoal permanente, desgaste físico e emocional, cuidado e intensa dedicação ao trabalho - é uma das mais associadas ao adoecimento relativo ao trabalho (Berlanda *et al.*, 2019; Shang, 2022; Marinho; Schimdt; Vasconcelos, 2021; Round *et al.*, 2022; Ribeiro *et al.*, 2022).

O adoecimento de professores – especialmente representado pelo *burnout*, sintomas de depressão, ansiedade, dor lombar, dificuldade de digestão e distúrbios do sono – tem sido um desafio ocupacional relevante no mundo todo, resultando em custos pessoais e trabalhistas, aposentadorias antecipadas, rotatividade no trabalho e declínio na qualidade de ensino (Marinho; Schimdt; Vasconcelos, 2021; Pyhalto *et al.*, 2021; Shang, 2022). Worline e Dutton (2022) afirmam que, na sua prática, os docentes constantemente se deparam com desafios à sua identidade profissional, fato que se alia à dificuldade em manter a harmonia entre vida pessoal e profissional provocada pela sobrecarga de trabalho, atuando como concausa de diversos agravos à saúde (Round *et al.*, 2022).

A sobrecarga de trabalho tem sido mencionada como um fator de estresse dos professores desde o período anterior à pandemia de Covid-19, fato que persistiu durante a contingência de saúde, mantendo-se no período atual, com o fim do isolamento (Lizana *et al.*, 2021; Romeo *et al.*, 2021). Enquanto muitos autores abordam essa sobrecarga a nível do contexto local, o que se evidencia por meio de jornadas intensas e longas de trabalho (Marinho; Schmidt; Vasconcelos, 2021; Pyhalto *et al.*, 2021), Hoffmann *et al.* (2019) preferem destacar a conjuntura global como elemento causador dessa sobrecarga cognitiva, a qual se manifesta através da inserção de novas tecnologias, com novas estratégias de produção e divulgação de conhecimento, exigindo um aumento na intensidade de trabalho do docente.

A mesma visão global é partilhada por Worline e Dutton (2022) que associam a adoção de práticas gerenciais de maximização de renda em serviços educacionais ao aumento do volume e intensidade do trabalho docente, causando sofrimento duradouro, persistente e generalizado. A continuidade do trabalho em casa também contribui para uma carga horária excessiva, cujo impacto se torna mais significativo entre professores do sexo feminino, tendo em vista o acúmulo de funções domésticas e de cuidado familiar, normalmente designado às mulheres (Worline; Dutton, 2022; Marinho; Schmidt; Vasconcelos, 2021).

Entre os professores, a demanda excessiva de trabalho não é sempre proporcional ao retorno financeiro. A atratividade da carreira docente encontra-se prejudicada pela desvalorização salarial, causando desinteresse, ansiedade, exaustão emocional e despersonalização, que se manifesta por meio de um profundo descaço com o trabalho (Simões; Cardoso, 2022; Capone; Petrillo, 2020). Nas últimas décadas, o desprestígio econômico dos professores tem se alinhado a outra preocupação: a violência no ambiente de ensino.

A violência infligida aos professores por parte de pais e alunos é um fenômeno existente em todo o mundo, com profundas ramificações sociais e que se constitui em um dos

mais graves fatores de estresse ocupacional, inviabilizando a construção de sentimentos positivos no ambiente de escolar (Berlanda *et al.*, 2019; Capone; Petrillo, 2020; Cordova *et al.*, 2019; Simões; Cardoso, 2022). A violência ocupacional provoca danos à saúde física e mental dos professores e guarda intensa relação com a exaustão emocional, o sofrimento, a rotatividade e o abandono do emprego, o que dificulta a promoção do bem-estar entre docentes (Cordova *et al.*, 2019; Ribeiro *et al.*, 2022; Simões; Cardoso, 2022).

O bem-estar ocupacional dos professores deve ser, para Berlanda *et al.* (2019), uma preocupação de toda a sociedade, uma vez que interfere na qualidade do ensino, impactando a formação dos alunos de todos os níveis. Este estado de bem-estar resulta de uma construção multidimensional, composta pela ausência de fatores de sofrimento no trabalho, aliadas à presença de fatores positivos (Berlanda *et al.*, 2019; Cordova *et al.*, 2019). Os aspectos positivos no trabalho - determinantes da satisfação e do prazer laboral - são menos debatidos na literatura acadêmica sobre a psicodinâmica do trabalho, cuja produção tem sido predominantemente voltada aos fatores que trazem risco à saúde dos trabalhadores, além de estudos com foco nas doenças ocupacionais (Shang, 2022; Marinho; Schmidt; Vasconcelos, 2021). Apesar disso, a relação positiva entre melhoria do bem-estar dos professores e a qualidade de ensino tem sido apontada por Capone e Petrillo (2020), que destacam a importância do planejamento participativo e do desenvolvimento da comunidade escolar no aumento da confiança dos docentes e nas vivências de prazer e motivação no trabalho.

Marinho, Schmidt e Vasconcelos (2021) associam as vivências de prazer no trabalho dos professores ao desempenho pedagógico e ao cumprimento de objetivos no processo de ensino e aprendizagem, além da conquista de autonomia em seu exercício profissional. Desse modo, Simões e Cardoso (2022) sugerem a implementação de ações de melhoria na estrutura e organização do trabalho dos docentes, com melhoria de sua qualificação e remuneração, além de suporte aos conflitos, como meios eficazes para a melhoria da satisfação no ambiente de trabalho.

Por outro lado, Cordova *et al.* (2019) colocam os relacionamentos interpessoais no centro dos determinantes de satisfação e entusiasmo pelo trabalho, considerando as relações positivas dos professores com alunos, pais, direção escolar e demais professores para melhoria da motivação no desenvolvimento de suas habilidades. Essas relações interpessoais positivas facilitam a formação de uma rede de apoio aos professores, cujos efeitos são reconhecidos por Round *et al.* (2022) e Simões e Cardoso (2022) como atenuantes do estresse ocupacional, aumentando o prazer no trabalho. No entanto, Worline e Dutton (2022) condicionam o alívio do sofrimento à capacidade humana de detectar sua presença, o que - no caso dos professores - pode ser prejudicada pela carga de trabalho excessiva e o acúmulo de atividades, os quais reduzem a disponibilidade de atenção ao estado emocional dos colegas e de si próprio.

A dificuldade de reconhecer o sofrimento no ambiente de ensino também resulta do individualismo, da competitividade e da mercantilização do conhecimento, conforme discutido por Hoffmann *et al.* (2019), que enfatizam a importância do resgate da ética e da coletividade para a manutenção dos valores no ambiente pedagógico. A competitividade e a necessidade de atender às expectativas profissionais fazem com que muitos docentes vivenciem o sofrimento de maneira solitária, sem demonstrar ou revelar para aqueles com quem convivem (Worline; Dutton, 2022).

Desse modo, a implantação de programas de apoio entre pares, com gerenciamento e suporte da administração escolar, pode facilitar a detecção do sofrimento entre professores, possibilitando sua abordagem (Simões; Cardoso, 2022). Para intervir neste processo, Shang (2022) sugere atitudes proativas com enfoque na psicologia da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, em detrimento de ações reativas concentradas na redução ou eliminação de fatores associados. Assim, ações que promovam a compaixão - processo que

envolve perceber, interpretar, compadecer-se e agir em relação ao sofrimento - podem trazer benefícios nas respostas às inadequações ao trabalho, estimulando a formação de vínculos interpessoais de qualidade (Worline; Dutton, 2022). A prática da resiliência também pode ampliar os recursos dos docentes para lidar com as questões negativas do trabalho, ao mesmo tempo em que beneficiam suas relações sociais e familiares por induzirem a um processo de equilíbrio entre o trabalho e a família, resultando em alívio do esgotamento físico e mental e na manutenção dos sentimentos positivos pelo trabalho (Shang, 2022).

SUGESTÃO DE POSSÍVEIS TAREFAS A PROPOR AOS PARTICIPES

O caso narrado incentiva a reflexão acerca de diferentes fatores que atravessam a experiência de professores de uma escola pública, capazes de afetar suas vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Algumas situações narradas se deram no contexto da pandemia, período em que o ensino remoto foi a principal estratégia para o exercício da docência. Ainda que tenha sido ultrapassado o período de isolamento social, o ensino remoto se fortaleceu em todo país, mantendo-se como modalidade, assim como o ensino presencial, o que impõe reflexões acerca de suas relações com a psicodinâmica do trabalho docente.

Para além das múltiplas modalidades sob as quais o trabalho de professores é exercido atualmente, uma gestão escolar precisa estar atenta às necessidades e circunstâncias que envolvem diferentes perfis de professores, para promover estratégias capazes de gerar um ambiente de trabalho saudável, com exercício profissional autônomo e inclusivo, que contemple e acolha as diferenças etárias, de gênero e sexualidade. Nessa direção, o Quadro 1 apresenta referências que podem ser utilizadas como leituras prévias e/ou complementares para as atividades a serem executadas.

Quadro 1 – Referências para leitura prévia e/ou complementar

REFERÊNCIA	CONTEÚDO RELACIONADO
1- PAOLINI, K. S. Desafios da inclusão do idoso no mercado de trabalho. Rev. Bras. Med. Trab. , vol. 14, n. 2, p. 177-82, 2016. Disponível em: https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v14n2a16.pdf&gt;	Pessoas idosas nas organizações, Etarismo no mercado de trabalho.
2 - NOVAES, R. N. de; FRANCO, L. D. A importância do idoso no mercado de trabalho: uma análise em torno da realidade brasileira. Revista Vianna Sapiens , v. 11, n. 1, p. 22-22, 2020. Disponível em: https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/626 .	Inclusão de pessoas idosas nas organizações.
3 - LIZANA, P. A. Impact of the COVID-19 Pandemic on Teacher Quality of Life: A Longitudinal Study from before and during the Health Crisis. International Journal of Environmental Research and Public Health , v. 18, n. 7, 2021.	Qualidade de vida de docentes pós-pandemia.
4 - SIMÕES, E. C.; CARDOSO, M. R. A. Violence against public school teachers and burnout. Ciência & Saúde Coletiva , v. 27, n. 3, p. 1039-1048, 2022	Saúde Mental de docentes, adoecimento.
5 - DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. Revista Economia & Gestão , v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013	Homossexualidades, Diversidade de gênero e sexualidade nas organizações.
6 - FOLLE, Eloisa Cunha. Precariedade e informalidade : uma perspectiva sobre a empregabilidade trans no Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Jurídicas e Sociais) – Faculdade de Direito da UFRGS, 2021.	Transgeneridades, Empregabilidade Trans.

7 - CAMARGO, D. Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo: identidade de gênero e educação profissional e tecnológica. Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica , [S. l.], v. 2, n. 21, p. e13158, 2021.	Transgeneridades, Transfobia, Diversidade de gênero e sexualidade nas organizações, Educação.
8 - CAPONE, V; PETRILLO, G. Mental health in teachers: Relationships with job satisfaction, efficacy beliefs, burnout and depression. Current Psychology , v. 39, n. 5, p. 1757-1766, 2020.	Saúde Mental de docentes, satisfação e adoecimento no trabalho.
9 - VIVIAN, C. <i>et al.</i> Prazer e sofrimento no trabalho do docente da pós-graduação: contribuições do referencial da psicodinâmica do trabalho. CIAIQ2019 , v. 2, p. 237-242, 2019.	Prazer e sofrimento no trabalho de docentes, Psicodinâmica do trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para oportunizar essas reflexões, propõe-se que a aplicação do caso seja norteadada a partir dos seguintes e questionamentos:

1. O ensino remoto pode produzir vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores diferentes daquelas que são produzidas no exercício profissional presencial? Quais fatores relacionados a cada modalidade podem interferir nessa produção?
2. Como os desafios específicos de cada perfil de professor (idade, gênero, identidade de gênero, orientação sexual) impactam sua atividade enquanto profissional?
3. Como a gestão deve apoiar os professores em suas necessidades específicas relacionadas à adaptação às novas tecnologias?
4. Que estratégias devem ser adotadas pela gestão escolar a fim de melhorar o contexto do trabalho para evitar a sobrecarga de tarefas dos professores?
5. Que medidas devem ser implementadas pela gestão escolar a fim de tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor para professores com identidades de gênero e orientação sexual não-conformes?
6. Como a gestão pode estimular a autonomia dos professores e o reconhecimento do seu trabalho?
7. Em que medida a pandemia de Covid-19 afetou a relação entre trabalhadoras/es e o ambiente de trabalho? Quais medidas podem ser implementadas a esse respeito?

SUGESTÃO DE ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

A aplicação deste caso em sala de aula e formações pedagógicas pode se dá de diversas maneiras. O Quadro 2 sintetiza uma proposta de organização de aula, com duração de 3 horas e meia, onde o presente caso pode ser trabalhado de maneira a contemplar as questões norteadoras sugeridas na seção anterior. Para melhor aproveitamento, sugere-se a indicação de leituras prévias à aula, de textos que contemplem os principais conceitos acerca da psicodinâmica do trabalho. Estes conceitos serão recordados no primeiro momento da aula, para introdução do tema.

Quadro 2 – Roteiro de discussão do caso

TEMPO EM MINUTOS	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
0 – 30	Breve apresentação sobre os principais conceitos acerca da psicodinâmica do trabalho, baseando-se em leituras prévias (Quadro 1).

30 – 40	Leitura do caso de ensino
40 – 60	Registro de respostas à questão: “ <i>O ensino remoto pode produzir vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores diferentes daquelas que são produzidas no exercício profissional presencial? Quais fatores relacionados a cada modalidade podem interferir nessa produção?</i> ”
60 – 80	Apresentação e colagem das respostas em rizoma (ramificadas) correspondente à modalidade de ensino presencial ou remota
80 – 110	Debate coletivo sobre a questão: “ <i>Como os desafios específicos de cada perfil de professor (idade, gênero, identidade sexual) impactam sua atividade enquanto profissional?</i> ”
110 – 120	Intervalo
120 – 140	Divisão da turma em 3 equipes para discussão sobre as questões: <ul style="list-style-type: none"> · Equipe 1: “<i>Como a gestão deve apoiar os professores em suas necessidades específicas relacionadas à adaptação às novas tecnologias?</i>” · Equipe 2: “<i>Que estratégias devem ser adotadas pela gestão escolar a fim de melhorar o contexto do trabalho para evitar a sobrecarga de tarefas dos professores?</i>” · Equipe 3: “<i>Que medidas devem ser implementadas pela gestão escolar a fim de tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor para professores com identidades de gênero e orientações sexuais não-conformes?</i>”
140 – 180	Apresentação das equipes e debate sobre as respostas
180 – 190	Registro de respostas às questões: “ <i>Como a gestão pode estimular a autonomia dos professores e o reconhecimento do seu trabalho?</i> ” “ <i>Em que medida a pandemia de Covid-19 afetou a relação entre trabalhadoras/es e o ambiente de trabalho? Quais medidas podem ser implementadas a esse respeito?</i> ”
190 – 200	Apresentação e colagem das respostas em modelo de “cajueiro”
200 – 210	Conclusão do caso

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O segundo momento da aula inicia com a leitura do caso de ensino que também pode ter sido disponibilizado para leitura em momento anterior à aula. Finalizada a leitura, as pessoas participantes serão convidadas a produzir respostas sobre a primeira questão proposta na seção anterior. Para isto, serão distribuídos 2 papéis autocolantes para cada aluno onde eles deverão escrever fatores que interferem nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores. Sendo escrito, em um dos papéis, um fator relacionado à modalidade de ensino remoto e, no outro, um fator relacionado ao ensino presencial. As respostas deverão ser lidas e coladas em painéis contendo um modelo de rizoma referente ao trabalho remoto e um rizoma referente ao trabalho presencial. O modelo rizomático foi escolhido por permitir que estes fatores se disponham e se relacionem entre si, de maneira que não haja hierarquia entre eles e ocorra mais possibilidades de conexões entre as respostas (Deleuze; Guattari, 2011). Na

sequência, em momento que antecede o intervalo da aula, as pessoas participantes serão convidadas a debater a segunda questão proposta.

Após o intervalo, serão formadas 3 equipes, onde cada equipe deverá realizar uma discussão sobre uma das questões de número 3, 4 e 5, propostas na seção anterior. Cada equipe irá elaborar uma resposta que será apresentada à turma, para debate, momento em que serão desfeitas as equipes formadas. Em seguida, os alunos serão convidados a registrar, em papéis autocolantes, respostas sobre a última questão proposta na seção anterior. Os papéis serão colados em um painel contendo um desenho de um cajueiro com frutos, representando as ações da gestão que produzirão resultados (frutos), sendo estes: a autonomia profissional dos professores e o reconhecimento do trabalho docente, simbolizados pelo fruto do caju.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, H. N. S.; VIEIRA, E. T. Uma visão do idoso ativo no mercado de trabalho. **Humanidades & Inovação**, v. 9, n. 14, p. 354-364, 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1718>. Acesso em: 28 mai. 2024.
- BATISTA, R. L.; TEIXEIRA, K. M. D. O cenário do mercado de trabalho para idosos e a violência sofrida. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 24, p. 2-10, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-22562020024.210022>. Acesso em: 28 mai. 2024.
- BERLANDA, S.; FRAIZZOLI, M.; CORDOVA, F.; PEDRAZZA, M.. Psychosocial risks and violence against teachers. Is it possible to promote well-being at work? **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 22, 2019. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6887968/>. Acesso em: 25 maio 2024.
- BOMFIM, W. C.; SILVA, M. C.; CAMARGOS, M. C. S. Estatuto do Idoso: análise dos fatores associados ao seu conhecimento pela população idosa brasileira. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 27, n. 11, p. 4277-4288, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320222711.08192022>. Acesso em: 25 maio 2024.
- CAMARGO, D. Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo: identidade de gênero e educação profissional e tecnológica. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, [S. l.], v. 2, n. 21, p. e13158, 2021. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/13158>. Acesso em: 30 abr. 2024.
- CAPONE, V; PETRILLO, G. Mental health in teachers: Relationships with job satisfaction, efficacy beliefs, burnout and depression. **Current Psychology**, v. 39, n. 5, p. 1757-1766, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9878-7>. Acesso em: 30 abr. 2024.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Bookman, 2005.
- CORDOVA, F.; BERLANDA, S.; PEDRAZZA, M.; FRAIZZOLI, M.. Violence at school and the well-being of teachers. the importance of positive relationships. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1807, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01807>. Acesso em: 30 abr. 2024.
- CRUZ, T. F.; STEFANO, S. R. Gerações e mercado de trabalho suas relações com as organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855>. Acesso em: 30 abr. 2024.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 2009.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia, vol. 1. São Paulo: Editora 34, 2011.

DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2013v13n31p93>. Acesso em: 30 abr. 2024.

GALINDO, M. C. T. *et al.* Prazer e sofrimento no trabalho docente em uma instituição de ensino superior. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 13, n. 3, p. 1-16, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.36298/gerais202013e15215>. Acesso em: 30 abr. 2024.

GIDDINGS, L. S.; PRINGLE, J. K. Heteronormativity at work: stories from two lesbian academics. **Women's Studies Journal**, v. 25, n. 2, p. 91-100, 2011. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10292/3441>. Acesso em: 25 abr. 2024.

HOFFMANN, C.; ZANINI, R. R.; MOURA, G. L.; MACHADO, B. P.. Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal. **Educação e Pesquisa**, v. 45, p. e187263, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945187263>. Acesso em: 25 abr. 2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. População cresce, mas número de pessoas com menos de 30 anos cai 5,4% de 2012 a 2021. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34438-populacao-cresce-mas-numero-de-pessoas-com-menos-de-30-anos-cai-5-4-de-2012-a-2021>. Acesso em: 09 mai. 2024.

KACHAR, V. Envelhecimento e perspectivas de inclusão digital. **Revista Kairós: Gerontologia**, v. 13, n. 2, p. 131-147, 2010. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/5371>. Acesso em: 25 abr. 2024.

LIZANA, P. A.; VEGA-FERNANDEZ, G.; GOMEZ-BRUTON, A.; LEYTON, B.; LERA, L.. Impact of the COVID-19 pandemic on teacher quality of life: a longitudinal study from before and during the health crisis. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 7, 2021. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8038473/>. Acesso em: 09 mai. 2024.

MACIEL, P. C. S.; PESSIN, G.; TENÓRIO, L. C. Terceira idade e novas tecnologias: Uma relação de possibilidades e desafios. **Anais - Congresso Internacional Interdisciplinar em Sociais e Humanidades**, Niterói-RJ, 03 a 06 de setembro, 2012.

MARINHO, P. R. R.; SCHMIDT, M. L. G.; VASCONCELOS, M. S. Pleasure-Suffering at work: A case study with rural school teachers. **Educação**, v. 46, n. 1, p. e88/ 1–27, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1984644443100>. Acesso em: 09 mai. 2024.

MATTOSO, J. Mudanças estruturais e trabalho no Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 7, n. 1, p. 213–243, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643152>. Acesso em: 12 mai. 2024.

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

MESQUITA, R. F.; MATOS, F. R. N.. A abordagem qualitativa nas ciências administrativas: aspectos históricos, tipologias e perspectivas futuras. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n. 1, p. 7-22, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0001>. Acesso em: 09 mai. 2024.

MORILLA, J. L.; MANSO, M. E. G. Violência contra pessoa idosa: contribuições para o estudo do tema. **Revista Longeviver**, v. 2, n. 6, p. 93-99, 2020.

MOTA-SANTOS, C.; CARVALHO NETO, A.; OLIVEIRA, P.; ANDRADE, J.. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170156>. Acesso em: 09 mai. 2024.

NOVAES, R. N.; FRANCO, L. D. A importância do idoso no mercado de trabalho: uma análise em torno da realidade brasileira. **Revista Vianna Sapiens**, v. 11, n. 1, p. 22-22, 2020.

Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/626>. Acesso em: 15 abr. 2024.

PAOLINI, K. S. Desafios da inclusão do idoso no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 177-82, 2016. Disponível em: <https://www.rbmt.org.br/details/47/pt-BR/desafios-da-inclusao-do-idoso-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 18 abr. 2024.

PARLANGELI, O. *et al.* University Teachers During the First Lockdown Due to SARS-CoV-2 in Italy: Stress, Issues and Perceptions of Misconduct. **Science and Engineering Ethics**, v. 28, n. 1, 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35166946/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

PENA, L.; REMOALDO, P. Psicodinâmica do Trabalho: um estudo sobre o prazer e o sofrimento no trabalho docente na Universidade Óscar Ribas. **Saúde e Sociedade**, v. 28, p. 147-159, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902019170487>. Acesso em: 18 abr. 2024.

PEREIRA, R. J. *et al.* Remote Teaching and Learning: Gaps in the Management Field in the COVID-19 Pandemic Context. **Administração: Ensino & Pesquisa**, v. 23, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n1.2088>. Acesso em: 18 abr. 2024.

PRIOLA, V.; LASIO, D.; SERRI, F.; SIMONE, S.. The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: a genealogical analysis of sexual ‘inclusive exclusion’ at work. **Organization**, v. 26, n. 6, p. 1-23, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350508418790140>. Acesso em: 15 abr. 2024.

PYHALTO, K. *et al.* Teacher burnout profiles and proactive strategies. **European journal of psychology of education**, v. 36, n. 1, p. 219-242, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10212-020-00465-6>. Acesso em: 15 abr. 2024.

RIBEIRO, B. M. S. S. *et al.* Association between burnout syndrome and work place violence in teachers. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 35, p. eAPE01902, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2022AO01902>. Acesso em: 10 abr. 2024.

ROMEO, M. *et al.* Impact of the COVID-19 Pandemic on Higher Education: Characterizing the Psychosocial Context of the Positive and Negative Affective States Using Classification and Regression Trees. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.714397>. Acesso em: 15 abr. 2024.

ROUND, E. K. *et al.* Positive expressive writing as a tool for all eviating burnout and enhancing well being in teachers and other full-time workers. **Cogent Psychology**, v. 9, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2060628>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SCHILLING, E. “Success is satisfaction with what you have?” Biographical balance of older female employees in public administration. **Gender, Work & Organization**, v. 22, n. 5, p. 474-494, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gwao.12097>. Acesso em: 5 abr. 2024.

SHANG, W. W. Job stress and burnout among ideological and political education teachers during the COVID-19 pandemic: A moderated mediation model. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1008854>. Acesso em: 5 abr. 2024.

SIGAHÍ, T. F. A. C. *et al.* A systematic review on the impacts of Covid-19 on work: Contributions and a path for ward from the perspectives of ergonomics and psychodynamics of work. **Human factors and ergonomics in manufacturing & service industries**, v. 31, n. 4, p. 375-388, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hfm.20889>. Acesso em: 25 abr. 2024.

SILVA, C. R. C.; FRANCO, D. S. Diversidade em foco: Uma análise crítica a partir de um site popular sobre administração. **Caderno de Administração**, v.30, n.1, p. 31-46, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v30i1.55987>. Acesso em: 20 mai. 2024.

SIMÕES, E. C.; CARDOSO, M. R. A. Violence against public school teachers and burnout. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 27, n. 3, p. 1039-1048, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232022273.28912020>. Acesso em: 25 abr. 2024.

VIVIAN, C. *et al.* Prazer e sofrimento no trabalho do docente da pós-graduação: contribuições do referencial da psicodinâmica do trabalho. **CIAIQ2019**, v. 2, p. 237-242, 2019.

VIVIAN, C.; TRINDADE, L.; VENDRUSCOLO, C.. Prazer e sofrimento docente: estudo na pós-graduação stricto sensu. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1064-1071, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.18949>. Acesso em: 20 mai. 2024.

WORLINE, M. C.; DUTTON, J. E. The courage to teach with compassion: Enriching classroom designs and practices to foster responsiveness to suffering. **Management learning**, v. 53, n. 1, p. 33-54, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/13505076211044611>. Acesso em: 20 mai. 2024.

ZANELLI, J. C.. Processos Psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. **Revista de Psicologia**, v. 12, n. 3, p. 329-340, dez. 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300007. Acesso em: 01 mai. 2024.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho**: Construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Artmed, 2010.