



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura

**Mulheres na liderança e o lugar do cuidado:
contribuições da psicodinâmica do trabalho feminino**

Marina Maia do Carmo

Brasília, DF

2023

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura

**Mulheres na liderança e o lugar do cuidado:
contribuições da psicodinâmica do trabalho feminino**

Marina Maia do Carmo

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Psicologia Clínica e Cultura.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Carla Sabrina Antloga

Brasília, DF

2023

Mulheres na liderança e o lugar do cuidado:
contribuições da psicodinâmica do trabalho feminino

Tese defendida em 14 de dezembro de 2023, aprovada pela banca examinadora
constituída por:

Professora Doutora Carla Sabrina Antloga (Presidente)
Universidade de Brasília - UnB

Professora Doutora Inez Lopes Matos Carneiro de Farias (Membro)
Universidade de Brasília - UnB

Professora Doutora Lívia Borges Hoffmann Dorna (Membro)
Universidade Federal Fluminense - UFF

Professora Doutora Marizaura Reis de Souza Camões (Membro)
Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI

Professora Doutora Érica Verícia Canuto de Oliveira Veras (Suplente)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

*Às mulheres da minha família
e às minhas amigas,
fontes de inspiração e cuidado.
Em especial, à minha mãe, Rosane, e
às minhas avós, Dirce e Francisca (in memoriam).*

*Aos meus pais, Rosane e Jerônimo,
que nunca mediram esforços para me apoiar
ao longo desta e de todas as outras jornadas.*

Agradecimentos

Em agosto de 2008, eu iniciava a minha trajetória na Universidade de Brasília. De lá para cá, vivenciei de tudo: alegrias, tristezas, conquistas, realizações, fracassos, greves, vontade de desistir... Encontros e desencontros. O ordinário e o extraordinário. No final da graduação, com o diploma de bacharela em psicologia, iniciei o mestrado. Me formei psicóloga em 2013 e finalizei o mestrado em 2014. Tive a oportunidade de trabalhar como professora substituta em 2016. Depois de um período de “gerúndio” pensando sobre o doutorado, prestei a seleção em 2019. No início da jornada, uma pandemia. Muitos desafios, medos e questionamentos. Precisei me reorganizar e reencontrar o lugar do doutorado na minha vida. O fato é: todas essas vivências me transformaram e eu cheguei até aqui porque tive/tenho uma rede de suporte e de afeto incrível. Assim, gostaria de agradecer:

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Carla Antloga, pela nossa parceria ao longo dos últimos 12 anos e pelos vínculos que fortalecemos. Obrigada por sempre acreditar no meu potencial, por me incentivar, por abrir espaços para o meu desenvolvimento e por me orientar com empenho, cuidado e muito zelo. Obrigada por acolher minhas dores e angústias, por ensinar sobre teoria, epistemologia, método e sobre o real do trabalho e da vida, e por celebrar comigo as conquistas e os momentos felizes com a força, a alegria e a ternura de quem sabe desfrutar a vida. Sua inteligência, liderança, amorosidade, seu apoio e suporte são fontes de inspiração para mim, dentro e fora da academia. Obrigada por tudo! Obrigada por tanto! Amo!

Às professoras e aos professores que tive ao longo da minha trajetória acadêmica. Agradeço pelos ensinamentos, trocas, espaços de diálogo, reflexões e *feedbacks*, que contribuíram significativamente para o processo de ‘tornar-me’ pesquisadora e psicóloga.

Aos professores Fábio Iglesias e Maurício Sarmet, pela parceria nos projetos de pesquisa e por contribuírem para o meu desenvolvimento profissional e acadêmico. Fábio e Sarmet, muito obrigada pelo suporte e incentivo, e por confiarem na minha capacidade!

Às professoras Lívia Dorna, Madge Porte e Thaís Lapa, pelas contribuições valiosas para o desenvolvimento e o aprimoramento desta tese na banca de qualificação do projeto.

Às professoras Inez Lopes, Érica Canuto, Lívia Dorna e Marizaura Camões, por aceitaram o convite para banca de defesa desta tese.

Às mulheres que participaram do Estudo 4 desta tese. Obrigada por disponibilizarem o tempo de vocês e compartilharem suas vivências, percepções e afetos, contribuindo de forma significativa e central para esta tese.

Às colegas e aos colegas de pós-graduação do Psitrafem (algumas/uns já mestras/es e doutoras/es): Beatriz Cunha, Fabrício Ferreira, Gisele Dantas, Igo Ribeiro, Janaina Bosa, Julia Schirmer, Liliane Gomes, Liliansy Souza, Lorena Juliano, Mariana Escrivão, Noemia Santos, Paulo Henrique, Renata Garutti, Sandra Vitoriano, Valdir Santos, pelo apoio, pelas trocas e ajudas! Em especial, à Noemia, pelo suporte, por acolher minhas dúvidas e questões, por me encorajar, por falar ‘a real’ com humor e afeto, pela parceira nos projetos de pesquisa. No, *grazie mille!* À Beatriz Cunha e à Julia Schirmer, por terem contribuído para o desenvolvimento do meu projeto e por confiarem no meu trabalho. Bia e Julia, obrigada, queridas! À Lorena Juliano, Janaina Bosa e Julia Schirmer, por todo apoio, suporte e acolhimento. Loren, Jana e Julia, a formação do nosso coletivo, a solidariedade e amorosidade de vocês foram fundamentais para ressignificação das vivências de sofrimento em vivências de prazer e para reforçar que juntas nós somos mais fortes. Obrigada por tanto! À Gisele e à Renata, pelas contribuições valiosas. Muito obrigada, Gi e Renata!

À Mel Veneroso, por sua generosidade, por todas as ajudas, pelas trocas e pela parceria no Instituto TPM.

Às alunas de pesquisa e estágio da graduação (algumas já formadas): Ana Carolina Duarte, Anaís Nascimento, Anne Colombo, Beatriz Gonçalves, Hanna Brito, Hanna Karina, Júlia Boaventura, Juliany Santos, Liz Guimarães, Maria Eduarda Sobral, Natália Veloso,

Pamela Kletlinger, e à Luiza Guimarães, pelo trabalho e comprometimento e por contribuírem para o desenvolvimento da pesquisa. Vocês são demais! Muito obrigada!

Ao servidor Antônio Marcolino, da secretaria do PPG-PsiCC, pelo suporte e pela disponibilidade em tirar dúvidas e me ajudar nos trâmites administrativos e burocráticos.

À Larissa, pela revisão das transcrições das entrevistas.

À Larissa e à Raquel, pela revisão das traduções para o inglês.

À todas as minhas amigas, por me acolheram, me apoiaram e me incentivaram ao longo desses anos: Ao bonde *dazamiga*, Polyanna, Veruska, Janaina e Carla: o TJP é real! Muito obrigada por segurarem minha mão e por trilharem mais esse caminho ao meu lado. À Katsumi e à Denyse pelos encontros e pelas conversas que são como um abraço que traz afago e segurança. À Paula e à Luiza, pelo vínculo que construímos, pelas trocas afetuosas e por me ajudarem a recuperar a energia, a força e a vitalidade. À Paula, pelos nossos *coffee-offices* e pelos momentos de respiro na rotina. Às *psicoamigas*, pelo incentivo e pelas palavras de encorajamento. À Melina, pelo carinho, pelas conversas e por se fazer presente sempre. À Paula Montalvão, pela nossa amizade, nossos encontros e conversas. Às minhas queridas Luizas: Cláudia, Larissa, Raquel, Sara e Stephanie, por serem colo e porto, por cuidarem de mim, por permanecerem, por serem meu time, meu clube. Amigas, amo vocês!

À minha família, principalmente. À minha mãe, Rosane, e ao meu pai, Jerônimo, por me apoiarem e incentivarem, por todo amor, cuidado e suporte. À minha irmã, Larissa, por ser minha a melhor irmã-amiga que eu poderia ter. Ao Daniel, por ser meu parceiro e companheiro de vida. Obrigada, de coração, por todo o suporte! Às minhas famílias Maia e do Carmo, aos meus sogros e cunhados, pelos momentos compartilhados, pelas falas e mensagens de incentivo e pelo carinho. Amo vocês!

Sumário

Lista de Apêndices.....	9
Resumo.....	10
Abstract.....	12
Introdução.....	14
Da psicodinâmica do trabalho à psicodinâmica do trabalho feminino.....	28
Estudo 1: Mulheres, gestão e liderança: revisão integrativa da literatura em psicodinâmica do trabalho.....	47
Estudo 2: Teorias de liderança sob a perspectiva de gênero: revisão narrativa da literatura...89	
Estudo 3: Mulheres, o trabalho de liderança e a dimensão do cuidado: uma proposição de articulação teórica.....	113
Estudo 4: Mulheres, gestão, liderança e o trabalho de cuidado: análise psicodinâmica do trabalho feminino.....	141
Considerações finais.....	204

Lista de Apêndices

Apêndice A: Lista de referências dos artigos selecionados na revisão integrativa.....	213
Apêndice B: Roteiro das entrevistas.....	218
Apêndice C: Dados sociodemográficos.....	219
Apêndice D: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	220

Resumo

O objetivo geral desta tese foi analisar a psicodinâmica do trabalho de mulheres em funções de gestão e liderança nas organizações e a relação com o trabalho de cuidado. Para o alcance do objetivo geral, foram realizados quatro estudos, sendo três teóricos e um empírico. O **Estudo 1 “Mulheres, gestão e liderança: revisão integrativa da literatura em psicodinâmica do trabalho”** buscou analisar estudos em psicodinâmica do trabalho que discutem as temáticas da gestão e/ou da liderança e/ou as vivências de trabalho de gestores e gestoras e identificar se, e de que forma, essa literatura abarca o trabalho feminino por meio de uma revisão integrativa. Os resultados evidenciaram que as pesquisas sobre o trabalho feminino de mulheres em posições de gestão e de liderança ainda são incipientes no campo da psicodinâmica do trabalho, o que indica que essa temática pode ser mais bem explorada. O **Estudo 2 “Teorias de liderança sob a perspectiva de gênero: revisão narrativa da literatura”** consistiu em uma revisão narrativa da literatura científica sobre gênero e liderança, com foco na liderança exercida por mulheres. As análises deste estudo apontaram para a existência de três linhas principais de investigação no campo das ciências organizacionais: gênero e estilos de liderança, gênero e níveis de eficácia de líderes, e barreiras que mulheres enfrentam devido aos estereótipos e preconceitos de gênero. Nas perspectivas adotadas para discussão das possíveis diferenças entre homens e mulheres no exercício da liderança, não fica evidente o fato de que as mulheres são, geralmente, socializadas e subjetivadas para o cuidado e para demonstrar mais comportamentos de empatia, compaixão, ajuda e atenção. O **Estudo 3 “Mulheres, o trabalho de liderança e a dimensão do cuidado: uma proposição de articulação teórica”** consistiu em um ensaio teórico acerca do trabalho de liderança exercido por mulheres e a dimensão do cuidado sob o enfoque da psicodinâmica do trabalho feminino articulada com a sociologia das relações sociais de sexo, e das teorias do cuidado. O **Estudo 4 “Mulheres, gestão, liderança e o trabalho de cuidado: análise psicodinâmica do trabalho feminino”**, de abordagem

qualitativa, buscou analisar a psicodinâmica do trabalho de mulheres em funções de gestão e liderança em organizações públicas e privadas e compreender como o cuidado é convocado e mobilizado nesses espaços. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez mulheres gestoras/líderes em contextos organizacionais. Os resultados da pesquisa indicam que a psicodinâmica do trabalho das mulheres entrevistadas é caracterizada por contradições, exigências e conflitos relacionados ao trabalho feminino, o que evidencia a transversalidade das relações sociais de gênero e da divisão sexual do trabalho. Com relação ao trabalho de cuidado, verificou-se que as participantes associam o cuidado ao trabalho de liderança. O cuidado se configura como um trabalho de alto custo cognitivo e afetivo, em uma perspectiva de autorresponsabilização pelo bem-estar das pessoas para fazer o trabalho acontecer. Em conjunto, os estudos contribuíram para compreensão do que caracteriza o real do trabalho de gestão e de liderança realizado por mulheres e para dar visibilidade à dinâmica do trabalho de cuidado nessas funções.

Palavras-chave: mulheres, gestão, liderança, cuidado, psicodinâmica do trabalho feminino

Abstract

The general objective of this thesis was to analyze the psychodynamics of women's work in management and leadership within organizations and its relationship with care work. To achieve this objective, four studies were conducted. **The first study “Women, management, and leadership: an integrative literature review in psychodynamics of work”** aimed to analyze studies in the psychodynamics of work that discuss the themes of management and/or leadership and/or the work experiences of managers and leaders, and to identify if and how this literature encompasses women's work through an integrative review. The results showed that research on the female work of women in management and leadership positions is still in its early stages in the field of work psychodynamics, which indicates that this theme can be better explored. **The second study “Leadership theories from a gender perspective: a narrative literature review”** consisted of a narrative review of scientific literature on gender and leadership, focusing on leadership exercised by women. The analyses of this study pointed to the existence of three main lines of inquiry in the field of organizational sciences: gender and leadership styles, gender and leaders' effectiveness levels, and barriers that women face due to gender stereotypes and prejudices. In the perspectives adopted to discuss the possible differences between men and women in the exercise of leadership, it is not evident that women are generally socialized and subjectivized to care and to demonstrate more behaviors of empathy, compassion, helping and attention. **The third study “Women, leadership work, and the dimension of care: a theoretical proposal”** was a theoretical essay about the leadership work carried out by women and the dimension of care from the perspective of the psychodynamics of female work articulated with the sex social relations sociology and care theories. **The fourth study “Women, management, leadership, and care work: a psychodynamic analysis of female work”** aimed to analyze the psychodynamics of women's work in management and leadership in public and private organizations and to understand how

the care work is arranged and mobilized in these spaces. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with ten female managers/leaders in organizational contexts. The research results indicate that the work psychodynamics of the women interviewed is characterized by contradictions, demands and conflicts related to female work, which highlights the transversality of social gender relations and the sexual division of labor. Regarding care work, it was found that participants associate care with leadership work. Care is configured as work with a high cognitive and affective cost, from a perspective of self-responsibility for people's well-being to make the work happen. Collectively, these studies contributed to the understanding of what characterizes the real management and leadership work carried out by women and to giving visibility to the dynamics of care work in these positions.

Keywords: women, management, leadership, care, psychodynamics of female work

Introdução

Nos últimos anos, têm ganhado cada vez mais destaque as discussões sobre a importância e os impactos social, político e econômico de mulheres¹ em cargos de gestão e liderança. Meios de comunicação difundem informações sobre as vantagens da liderança exercida por mulheres e as dificuldades que estas enfrentam para ascender na carreira. Organismos internacionais como a ONU Mulheres apoiam e reivindicam a liderança feminina nos mais diversos espaços da sociedade tendo em vista mudanças sociais significativas e positivas². A título de exemplo, o Movimento Elas Lideram tem como objetivo fomentar a participação de mais de 1500 empresas brasileiras para garantir o acesso de mais de 11 mil mulheres a cargos de alta liderança até 2030³.

Em 2015, a Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas - ONU adotou a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável. O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS nº 5 concentra as metas para o alcance da igualdade de gênero. Uma das metas é “garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” (Organização das Nações Unidas do Brasil [ONU Brasil], 2016, p. 10). Nesse sentido, é percebido a existência de um movimento que busca fortalecer o entendimento de que uma das formas de se alcançar a equidade de gênero é garantir a inclusão de mulheres em espaços de poder e de tomada de decisão.

Entretanto, mesmo com o aumento do número de mulheres em cargos de gestão e liderança nos últimos anos, o alcance dessa e de outras metas do ODS nº 5 se configura como um grande desafio para o Brasil na medida em que as desigualdades de raça, classe e gênero

¹ Utilizamos o termo ‘mulheres’ neste trabalho como categoria/identidade de defesa necessária para luta de direitos (Homem & Calligaris, 2019). Entendemos que não existe mulher ou sujeito feminino universais, mas sim mulheres com subjetividades, vivências e experiências plurais e heterogêneas.

² ONU Mulheres. Por que apoiamos a liderança feminina? <https://www.onumulheres.org.br/noticias/por-que-apoiamos-a-lideranca-feminina/>

³ ONU Mulheres. Movimento Elas Lideram. <https://www.pactoglobal.org.br/movimento/elaslideram2030/>

continuam a regular as (im)possibilidades de inserção, permanência e ascensão das mulheres no mercado de trabalho (ONU Brasil, 2017). O relatório sobre diferenças globais entre gêneros - *Global Gender Gap Report 2023* - do Fórum Econômico Mundial aponta que há avanços e retrocessos na representatividade de mulheres na força de trabalho e na liderança em todos os segmentos. Um dos dados que persiste, por exemplo, refere-se à menor proporção de mulheres em posições hierárquicas mais altas (Fórum Econômico Mundial [FEM], 2023).

Dados do Informativo das Estatísticas de Gênero do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE indicam que, embora o grau de escolaridade das mulheres seja maior, os homens ocupavam a maior parte dos cargos gerenciais (62,6%) em 2019 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2021). Há mais mulheres brancas do que mulheres pretas e pardas em cargos de gestão. Ainda segundo o informativo, as mulheres estão sub-representadas em cargos gerenciais mais bem remunerados e de níveis mais estratégicos (somente 22,3%). Segundo o levantamento realizado pela Grant Thornton no último trimestre de 2022 com empresas de médio porte de todo o mundo, no Brasil, 39% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres (Grant Thornton, 2023). Tal porcentagem encontra-se acima da média da América Latina (37%) e da média global (32,4%).

Nesse contexto, mesmo com o aumento expressivo da escolaridade e da participação feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas, ainda se verifica a ausência ou a baixa representatividade de mulheres em determinados espaços de gestão e liderança, especialmente na política, em cargos mais altos da hierarquia organizacional e em profissões tipicamente masculinas. A questão da paridade de representatividade feminina e da equidade de gênero se apresentam, portanto, como relevantes e necessárias, e, principalmente, como desafios globais.

Pesquisadoras e pesquisadores têm buscado responder questões relacionadas à representatividade e à falta de paridade de mulheres em espaços de liderança com uma crescente onda de estudos (Gardner et al., 2020). Para dar mais visibilidade à temática, o

periódico *The Leadership Quarterly* publicou um número especial sobre gênero e liderança em 2016 (Eagly & Heilman, 2016). Os estudos tratavam sobre: a relação entre estereótipos, preconceito e discriminação de gênero e as barreiras que mulheres enfrentam para ascender profissionalmente; o impacto de estruturas grupais e organizacionais na atuação de mulheres líderes; e estratégias sociais e organizacionais para aumentar a quantidade de mulheres em funções de liderança.

De maneira geral, as pesquisas sobre ‘gênero e liderança’ e ‘liderança feminina’ têm sido desenvolvidas no campo das ciências organizacionais, podendo ser divididas em três principais vertentes de investigação (Cardoso de Sousa et al., 2013; Lord et al., 2017; Oliveira-Silva & Lopes, 2021). A primeira delas busca compreender se existem diferenças entre os estilos de liderança de homens e mulheres, e quais seriam essas diferenças. A segunda vertente engloba os estudos que buscam identificar se há diferenças de eficiência na liderança entre homens e mulheres, ou seja, se homens líderes seriam mais eficientes do que mulheres líderes, ou o contrário. Já a terceira vertente de investigação agrupa pesquisas que buscam compreender como os estereótipos de gênero criam barreiras para ascensão profissional das mulheres a cargos de gestão. No Brasil, utiliza-se as teorias dessas linhas de investigação para descrever vivências de mulheres em diversos contextos de liderança (Mundim et al., 2013; Silva, 2020).

No campo da psicodinâmica do trabalho, abordagem teórico-metodológica adotada nesta tese, as pesquisas sobre o trabalho feminino ainda são minoria (Antloga et al., 2020). Além disso, as temáticas de gestão e liderança não estão entre os principais tópicos de estudo de pesquisas brasileiras (Conde et al., 2019; Giongo et al., 2015; Merlo & Mendes, 2009; Moraes, 2021). A revisão sistemática realizada por Fernandes et al. (2022) evidenciou que as pesquisas que abordam os temas gestão e liderança no campo da psicodinâmica do trabalho focam suas análises nas críticas aos modelos e às práticas de gestão vigentes na atualidade, baseadas na ideologia gerencialista. Especificamente sobre mulheres em contextos de gestão e

liderança, o estudo de Trebien et al. (2022) apontou um contexto de adoecimento e desgaste das trabalhadoras em decorrência da sobrecarga e intensidade de demandas de trabalho tanto na esfera pessoal quanto na profissional.

Os resultados de pesquisas sobre mulheres na gestão e na liderança contribuem para a compreensão das desigualdades de gênero existentes em contextos de liderança e fornecem subsídios para o desenvolvimento de políticas e práticas voltadas para promoção de equidade de gênero no mercado de trabalho. No entanto, ao analisarmos a literatura, identificamos algumas lacunas que serviram de direcionamento para a proposta desta tese de doutorado, descritas a seguir:

- Prevalece, tanto no meio acadêmico quanto no meio organizacional, uma visão androcêntrica e patriarcal das concepções de gestão, liderança e trabalho. Historicamente, a compreensão do que é gestão e do que é liderança esteve associada a contextos organizacionais. Esses espaços eram (e ainda são) ocupados em sua maioria por homens. Nesse sentido, foram considerados pontos de vista e avaliações de homens para construção e desenvolvimento de teorias, modelos e práticas organizacionais.
- O modelo de trabalho foi concebido por e para homens, tendo o trabalho profissional como principal preocupação e fonte de dedicação primeira e quase exclusiva. Nessa concepção, valoriza-se atributos e comportamentos associados aos homens e à masculinidade. Isso faz com que, em geral, as mulheres sejam avaliadas em comparação à norma dominante - o masculino. Homens e masculino permanecem no centro representando o padrão, enquanto mulheres e feminino se configuram como 'outro' a ser contrastado.
- Nas perspectivas adotadas não fica evidente o fato de que as mulheres, geralmente, são socializadas para o cuidado e para demonstrar mais comportamentos de empatia, compaixão, ajuda, atenção. Conforme sinalizado por Oliveira-Silva & Lopes (2021),

“embora tais atributos possam eventualmente ser considerados positivos, a imagem das mulheres como cuidadoras as leva a ocupar, majoritariamente, funções de suporte, enquanto os homens ocupam predominantemente posições de liderança e poder” (p. 184).

- O cuidado não é nomeado e analisado. Isso contribui para a manutenção da invisibilização das competências e dos saberes exigidos no cuidado, e da exploração do cuidado quando se é conveniente. Por exemplo, as mulheres são mais cotadas para cargos de gestão e liderança em momentos de crise (Eagly & Carli, 2003; Ryan et al., 2011). Nessas situações, demanda-se que as mulheres lancem mão de suas ‘qualidades femininas’ para orientar e dar suporte para as pessoas e para planejarem ações benéficas ao bem-estar coletivo.
- Há carência de estudos sobre o trabalho feminino e mulheres em posições de gestão e liderança no campo da psicodinâmica do trabalho. As pesquisas predominantes na área de gênero e liderança identificadas na revisão de literatura não investigam os caminhos subjetivos que as mulheres percorrem e os processos de mobilização implicados para lidar com os conflitos impostos pelo real do trabalho, considerando a transversalidade das relações sociais de gênero e da divisão sexual do trabalho (Molinier, 2004).

Com base nessas constatações, questionamos: como se caracteriza a psicodinâmica do trabalho feminino de mulheres em funções de gestão e liderança nas organizações? Como o trabalho de cuidado é convocado e mobilizado nos espaços de gestão e liderança?

Dessa forma, propomos um olhar feminista para o real do trabalho de mulheres em funções de gestão e liderança e sua relação com o trabalho de cuidado, sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho feminino. Defendemos que uma perspectiva fundamentada na compreensão do trabalho feminino é necessária para a análise dos espaços de gestão e liderança, possibilitando desnaturalizar a lógica imposta pela cultura androcêntrica e patriarcal

que privilegia atributos masculinos nos contextos de trabalho. Analisar o trabalho de gestão e de liderança sob essa perspectiva implica entender e questionar as relações de poder aí presentes para conseguirmos ressignificar o que caracteriza essas atividades.

As pesquisadoras feministas Longino (2012) e Sattler (2019) argumentam que a apreensão das histórias e das experiências das mulheres na produção do conhecimento científico traz consigo a possibilidade de ampliar conceitos e agregar novas noções às teorias. Ainda, conforme Gordon et al., (1976):

Nós estamos aprendendo que inscrever as mulheres na história envolve necessariamente a redefinição e o alargamento das noções tradicionais daquilo que é considerado historicamente importante, para incluir tanto a experiência pessoal e subjetiva quanto atividades públicas e políticas das mulheres. Não é demais sugerir que, ainda que as tentativas iniciais tenham sido hesitantes, tal metodologia implica não apenas uma nova história de mulheres, mas uma nova história (p. 89, tradução nossa).

Nesse sentido, lançar o olhar da psicodinâmica do trabalho sobre o trabalho de gestão e liderança exercido por mulheres nos permite compreender a sua dimensão intuitiva, criativa e inventiva e a sensibilidade, os esforços e as engenhosidades requeridos frente ao real do trabalho (Dejous, 2022; Dorna & Muniz, 2018); bem como suas condições de realização. Nos permite também pensar sobre como as características predominantes nos contextos de trabalho, que foram pensadas por homens para o atendimento de suas necessidades, afetam as mulheres e como estas (re)agem diante dessas circunstâncias (Antloga et al., 2020, 2021).

As teorias do cuidado contribuem para a desnaturalização das competências e dos saberes relacionados ao cuidado como sendo ‘características femininas’, evidenciando que são, na realidade, habilidades aprendidas no trabalho de cuidado (Dorna & Muniz, 2018). Trabalho este que foi, historicamente, destinado às mulheres, tendo sido pouco a pouco desvalorizado e

colocado em um lugar ora de obrigação feminina, ora de caracterização do feminino em si (Federici, 2017, 2019; Hirata & Kergoat, 2021; Lerner, 2019).

Diante do exposto, o **objetivo geral** desta tese foi investigar a psicodinâmica do trabalho de mulheres em posições de gestão e liderança em contextos organizacionais e a relação com o trabalho de cuidado.

Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes **objetivos específicos**:

- Analisar estudos em psicodinâmica do trabalho que discutem as temáticas da gestão e/ou da liderança e/ou as vivências de trabalho de gestores e gestoras e identificar se, e de que forma, essa literatura abarca o trabalho feminino - Estudo 1.
- Analisar a literatura científica sobre gênero e liderança, com foco na liderança exercida por mulheres - Estudo 2.
- Discutir o trabalho de liderar exercido por mulheres sob o enfoque da psicodinâmica do trabalho feminino articulada com a sociologia das relações sociais de sexo, e das teorias do cuidado - Estudo 3.
- Analisar a psicodinâmica do trabalho de mulheres em funções de gestão e liderança em organizações públicas e privadas e compreender como o cuidado é convocado e mobilizado nesses espaços - Estudo 4.

Com base na revisão da literatura, no referencial teórico-metodológico adotado para esta tese e nas análises da pesquisadora em conjunto com as pesquisadoras colaboradoras, elaboramos a seguinte **hipótese descritiva**:

- Em decorrência dos processos de socialização e de subjetivação, das relações sociais de gênero e da divisão sexual do trabalho, mulheres que exercem funções de gestão e liderança são convocadas a responderem ‘no’ e ‘pelo’ cuidado e se mobilizam para tal. Ao mesmo tempo, devem apresentar excelente desempenho em uma organização do trabalho neoliberal, viril e androcêntrica, que cobra efetividade com foco em resultados.

As habilidades de cuidado utilizadas pelas mulheres para liderar não são nomeadas e reconhecidas, ao contrário, são exploradas de forma velada quando é conveniente. Cuidar não é o problema. O problema é que no mundo do trabalho não há uma ética do cuidado. O que se verifica é a exploração do cuidado, que gera sobrecarga física, cognitiva e afetiva e precarização do trabalho e da saúde mental de quem cuida.

Em relação à estrutura, esta tese está dividida em quatro estudos independentes, mas complementares que atendem aos objetivos específicos, mais a conclusão geral. Além desta introdução geral, há uma seção de apresentação da abordagem teórica adotada: a psicodinâmica do trabalho feminino. Os quatro estudos são apresentados separadamente⁴. Nas considerações finais, os quatro estudos são analisados de forma conjunta para sistematizar as contribuições desta tese.

O primeiro estudo **“Mulheres, gestão e liderança: revisão integrativa da literatura em psicodinâmica do trabalho”** buscou analisar pesquisas em psicodinâmica do trabalho que discutem as temáticas da gestão e/ou da liderança e/ou as vivências de trabalho de gestores e gestoras e identificar se, e de que forma, essa literatura abarca o trabalho feminino por meio de uma revisão integrativa. Os resultados evidenciaram que as pesquisas sobre mulheres em posições de gestão e liderança e trabalho feminino ainda são incipientes no campo da psicodinâmica do trabalho, o que indica uma temática a ser mais bem explorada.

O segundo estudo **“Teorias de liderança sob a perspectiva de gênero: revisão narrativa da literatura”** consistiu em uma revisão narrativa da literatura científica sobre gênero e liderança, com foco na liderança exercida por mulheres. As análises deste estudo apontaram para a existência de três linhas principais de investigação no campo das ciências organizacionais: gênero e estilos de liderança, gênero e níveis de efetividade de líderes, e

⁴ Os manuscritos receberão contribuições de coautoras após a defesa de tese e serão encaminhados para publicação.

barreiras que mulheres enfrentam devido aos estereótipos e preconceitos de gênero. As pesquisas tratam das diferentes características, expectativas e comportamentos atribuídos às mulheres e aos homens em decorrências dos papéis sociais de gênero, mas não explicitam o fato de as mulheres serem socializadas e subjetivadas para o cuidado em uma perspectiva heterocentrada (centrada no outro).

As revisões de literatura apresentadas nos estudos 1 e 2 forneceram subsídios para delimitação das questões de pesquisa e dos objetivos mais específicos. Dessa forma, o terceiro estudo **“Mulheres, o trabalho de liderança e a dimensão do cuidado: uma proposição de articulação teórica”** consistiu em um ensaio teórico acerca do trabalho de liderança exercido por mulheres e a dimensão do cuidado sob o enfoque da psicodinâmica do trabalho feminino articulada com a sociologia das relações sociais de sexo, e das teorias do cuidado. O quarto estudo **“Mulheres, gestão, liderança e o trabalho de cuidado: análise psicodinâmica do trabalho feminino”**, de natureza empírica e abordagem qualitativa-descritiva, buscou analisar a psicodinâmica do trabalho de mulheres em funções de gestão e liderança em organizações públicas e privadas e compreender como o cuidado é convocado e mobilizado nesses espaços. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez mulheres gestoras/líderes em contextos organizacionais.

Diante do exposto, esperamos que a leitura desta tese contribua para dar visibilidade ao real do trabalho de mulheres em posições de gestão e liderança em diferentes contextos e para compreensão do lugar e do papel do cuidado nessas funções. Além disso, esperamos contribuir para ressignificação do que caracteriza o trabalho de gestão e liderança nas organizações, partindo de “um diálogo crítico e questionador, instável e aberto” (Sattler, 2019, p. 9).

Referências

- Antloga, C. S., do Carmo, M. M., & Rocha, B. C. (2021). Clínica do Trabalho para quem? Reflexões metodológicas sobre a Psicodinâmica do Trabalho feminino. In E. M. F. Seidl, E. Queiroz, F. Iglesias, & M. Neubern (Orgs.), *Estratégias metodológicas de pesquisa em Psicologia Clínica: Possibilidades e avanços* (pp. 277-298). Editora CRV. <https://doi.org/10.24824/978652512468.1>
- Antloga, C. S., Monteiro, R., Maia, M., Porto, M., & Maciel, M. (2020). Trabalho feminino: uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(spe), 1-8. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe2>
- Cardoso de Sousa, F., Monteiro, I. P., Machado, C. S., & Luis, M. (2013). *Liderança feminina e bem-estar nas empresas*. [Relatório do Projeto POAT/FSE-REF.^a 000617402012]. Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação. <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/6590/1/RelatorioLIDERANAFEMININABEMESTAREINOVAONASEMPRESAS.pdf>
- Conde, A. F. C., Cardoso, J. M. M., & Klipan, M. L. (2019). Panorama da psicodinâmica do trabalho no Brasil entre os anos de 2005 e 2015. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 12(1), 19-36. <https://doi.org/10.36298/gerais2019120103>
- Dejours, C. (2022). *Trabalho vivo I: sexualidade e trabalho* (2^a ed.). Blucher. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555065336>
- Dorna, L. B. H., & Muniz, H. P. (2018). O maternar como atividade de trabalho. *Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 13(2), 1-16. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-89082018000200011

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue [Editorial]. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 349–353.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>
- Federici, S. (2017). *Calibã e a bruxa: Mulheres, corpo e acumulação primitiva*. Editora Elefante.
- Federici, S. (2019). *O ponto zero da revolução: Trabalho doméstico, reprodução e luta feminista*. Editora Elefante.
- Fernandes, L., Oliveira, A. C. D. C., Facas, E. P., & Demo, G. (2022). A Gestão a partir da Psicodinâmica do Trabalho: Revisão Sistemática da Literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(1), 1902-1910.
<https://doi.org/10.5935/rpot/2022.1.22321>
- Fórum Econômico Mundial – FEM (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Giongo, C., Monteiro, J., & Sobroso, G. (2015). Psicodinâmica do trabalho no Brasil: Revisão sistemática da literatura. *Temas em Psicologia*, 23(4), 803-814.
<https://doi.org/10.9788/TP2015.4-01>
- Gordon, A. D., Buhle, M. J., & Dye, N. S. (1976). The problem of women's history. In B. A. Carroll (Ed.). *Liberating Women's History: Theoretical and Critical Essays* (pp. 75-

92). University of Illinois Press.

<https://archive.org/details/liberatingwomens00carr/page/88/mode/2up>

Grant Thornton (2023). *Women in Business - International Business Report*. Grant Thornton

International. [https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-](https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/pesquisas/fy23/women-in-business-2023/women-in-business-2023---movimento-pela-igualdade.pdf)

[firms/brazil/pesquisas/fy23/women-in-business-2023/women-in-business-2023---](https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/pesquisas/fy23/women-in-business-2023/women-in-business-2023---movimento-pela-igualdade.pdf)

[movimento-pela-igualdade.pdf](https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/pesquisas/fy23/women-in-business-2023/women-in-business-2023---movimento-pela-igualdade.pdf)

Hirata, H., & Kergoat, D. (2021). Atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 22-34.

<https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.50869>

Homem, M., & Calligaris, C. (2019). *Coisa de menina? Uma conversa sobre gênero, sexualidade, maternidade e feminismo*. Papirus Editora.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021). *Estatísticas de gênero:*

indicadores sociais das mulheres no Brasil. (2ª ed.). IBGE: Coordenação de

População e Indicadores Sociais.

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf

Lerner, G. (2019). *A criação do patriarcado: História da opressão das mulheres pelos homens*. Cultrix.

Longino, H. E. (2012). *Epistemologia feminista*. Em J. Greco, & E. Sosa (Orgs.), *Compêndio de epistemologia* (2ª ed., pp. 505-546). Edições Loyola.

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied*

Psychology, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>

Merlo, A. R. C., & Mendes, A. M. B. (2009). Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. *Cadernos de Psicologia Social do*

Trabalho, 12(2), 141-156.

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172009000200002&lng=pt&tlng=pt

- Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. *Production*, 14(3), 14-26. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300003>
- Moraes, L. M. F. D. (2021). *Psicodinâmica do Trabalho e Práticas de Gestão: Estudo com Gestores de uma Universidade Pública* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/42171>
- Mundim, M. C. B., Wechsler, S. M., & Primi, T. N. (2013). Liderança feminina: o estado da arte nas publicações brasileiras. *Revista Latino-americana de Geografia e Gênero*, 4(2), 55-65. <https://doi.org/10.5212/Rlagg.v.4.i2.055065>
- Oliveira-Silva, L. C., & Lopes, A. B. M. (2021). Mulheres e liderança: barreiras, estereótipos e estratégias frente a uma visão androcêntrica. Em I. F. Barbosa, V. S. L. Barbosa, & M. R. M. Araújo (Orgs.), *Contrassensos contemporâneos do mundo do trabalho* (1ª ed., pp. 181-200). Criação Editora. <https://www.researchgate.net/publication/352295946>
- Organização das Nações Unidas do Brasil – ONU Brasil. (2016). *Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5*. Organização das Nações Unidas <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Glossario-ODS-5.pdf>
- Organização das Nações Unidas do Brasil – ONU Brasil. (2017). *Documentos temáticos: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 1, 2, 3, 5, 9, 14*. Organização das Nações Unidas no Brasil, Brasília. <https://www.undp.org/pt/brazil/publications/documentos-tem%C3%A1ticos-ods-1-2-3-5-9-14>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male

stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–484.

<https://doi.org/10.1037/a0022133>

Sattler, J. (2019, maio). *Epistemologia feminista*. [Artigo]. X Seminário de Pesquisa do Doutorado, UFSC, Florianópolis.

<https://cpgd.paginas.ufsc.br/files/2019/05/Epistemologia-Feminista-texto-para-leitura-pr%C3%A9via.pdf>

Silva, M. R. R. (2020). Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 4(3), 148-169. <https://doi.org/10.30781/repad.v4i3.10902>

Trebien, V. M., Trindade, L. L., Amestoy, S. C., Corralo, V., Zocche, D. A., & Bordignon, M. (2021). Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. *Saúde e Sociedade*, 30(4), 1-12.

<https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200048>

Da psicodinâmica do trabalho à psicodinâmica do trabalho feminino

A psicodinâmica do trabalho - PdT tem como escopo o estudo da relação dinâmica entre os modos de subjetivação de trabalhadores e a organização do trabalho (Dejours, 2011a). Nessa relação, está implicado o trabalho psíquico imposto ao sujeito para lidar com os conflitos (e seus destinos) advindos do confronto com o real da organização do trabalho. Parte-se do pressuposto de que o trabalho é um elemento ontológico e central na medida em que organiza e estrutura a vida em sociedade, impactando no funcionamento psíquico dos sujeitos (Mendes, 2007). Dessa forma, o trabalho se configura como principal mediador da construção de identidade do sujeito e da possibilidade de realização de si no campo social (Dejours, 2011a). A PdT é compreendida como teoria e prática a partir de uma perspectiva interdisciplinar que articula teoria do sujeito (psicanálise) e teoria crítica social (sociologia e outras ciências do trabalho).

A concepção de sujeito da abordagem deriva do pensamento freudiano, com base no qual se considera que o mundo do trabalho é abordado pelo sujeito a partir daquilo que ele é e daquilo que deseja alcançar (Molinier, 2004). A relação sujeito-trabalho pressupõe um constante processo de transformação: o sujeito forja o trabalho por meio de sua subjetividade e as vivências de trabalho forjam a subjetividade do sujeito que trabalha (Ferreira & Mendes, 2003). O sujeito, para a PdT, é aquele que luta por sua saúde mental e contra o adoecimento. É o sujeito da contradição e do conflito, que vivencia sofrimento e mobiliza sua subjetividade diante da lacuna que existe entre o prescrito e o real da organização do trabalho (Facas, 2013).

A organização do trabalho, um dos conceitos base na teoria da PdT, refere-se à forma como o trabalho é organizado e às concepções de como realizar o trabalho (dos Anjos, 2013). Engloba, portanto:

- a natureza, o conteúdo, o planejamento, os objetivos e a divisão das tarefas;
- as normas e regras formais e informais;

- os tempos de trabalho: duração e turnos da jornada, pausas, férias, flexibilidade;
- os processos, procedimentos e protocolos de trabalho: velocidade de produção, ritmos, ciclos, etapas, tipos de pressão;
- a gestão do trabalho: controle, supervisão, fiscalização, disciplina;
- a divisão técnica, hierárquica e social.

A organização do trabalho é segmentada em divisão do trabalho e divisão das pessoas⁵ (Dejours, 2021). A divisão do trabalho refere-se à organização e divisão das tarefas, dos processos prescritos de produção e da rotina de trabalho. Já a divisão das pessoas que trabalham diz respeito à divisão das responsabilidades associadas ao trabalho, ao sistema de hierarquia, às relações de poder, aos tipos de comando, ao grau de autonomia e liberdade e às possibilidades de cooperação. A divisão do trabalho estimula o interesse pelo trabalho e a divisão das pessoas que trabalham promove a mobilização dos afetos na dinâmica das relações.

Nesse sentido, a organização do trabalho está relacionada às prescrições necessárias à organização, estruturação e normatização do trabalho. É tudo que antecede a execução efetiva das atividades. As prescrições são utilizadas para orientar, controlar e fiscalizar o trabalho. No entanto, se seguidas à risca, as prescrições inviabilizam a execução efetiva do trabalho (dos Anjos, 2013). Acontece que a organização prescrita do trabalho não dá conta de descrever e prever com exatidão a realidade do trabalho. O real sempre escapa à prescrição por conta dos imprevistos, das contradições, dos ineditismos: é característica do real a impossibilidade de prever e controlar tudo (Facas, 2013).

Sendo assim, o trabalho pode ser compreendido como “atividade coordenada de homens e mulheres para defrontar-se com o que não poderia ser realizado pela simples execução prescrita de uma tarefa de caráter utilitário com as recomendações estabelecidas pela

⁵ Originalmente, o termo designado por Dejours é ‘divisão dos homens’. Neste texto, nomeamos de divisão das pessoas para retirarmos o caráter androcêntrico da terminologia.

organização do trabalho” (Dejours, 2011b, p. 161). Ou seja, o trabalho vivo pressupõe percorrer caminhos investigativos e utilizar a inteligência prática para transpor os obstáculos e dar conta dos objetivos frente ao real do trabalho (Dejours, 2022a). É preciso que haja espaço para negociação e reajuste do trabalho diante da discrepância entre o prescrito e o real.

Trabalhar é, portanto, mais do que executar determinada atividade. O trabalho não é somente um meio de sobrevivência e de produção. Trabalhar envolve engajar o corpo na produção de estratégias para dar conta do real por meio da mobilização de uma inteligência prática e inventiva, de saberes e afetos. Trabalhar é vivenciar o fracasso diante do real, por conta dos ineditismos e dos imprevistos, das contradições e das ambivalências. Como mencionado, a principal característica do real é a impossibilidade de previsão e controle absolutos. Diante do fracasso, trabalhadoras e trabalhadores têm a possibilidade de produzirem novas estratégias e novos saberes por meio da mobilização da inteligência prática (Dejours, 2022a, 2022b).

Trabalhar envolve não só a razão, mas também desejos, afetos que estão vinculados a algo que está em processo, que não está apaziguado (Sznelwar et al., 2011). O trabalho possibilita, dessa forma, tanto a construção da saúde mental - na medida em que é fonte de realização pessoal e conquista da identidade - quanto pode levar ao adoecimento físico e mental quando não há espaço para mobilização subjetiva e as estratégias de defesas fracassam (Dejours, 2011a). Nesse sentido, para estudar a categoria trabalho é necessário considerar a subjetividade de quem trabalha. Entende-se que:

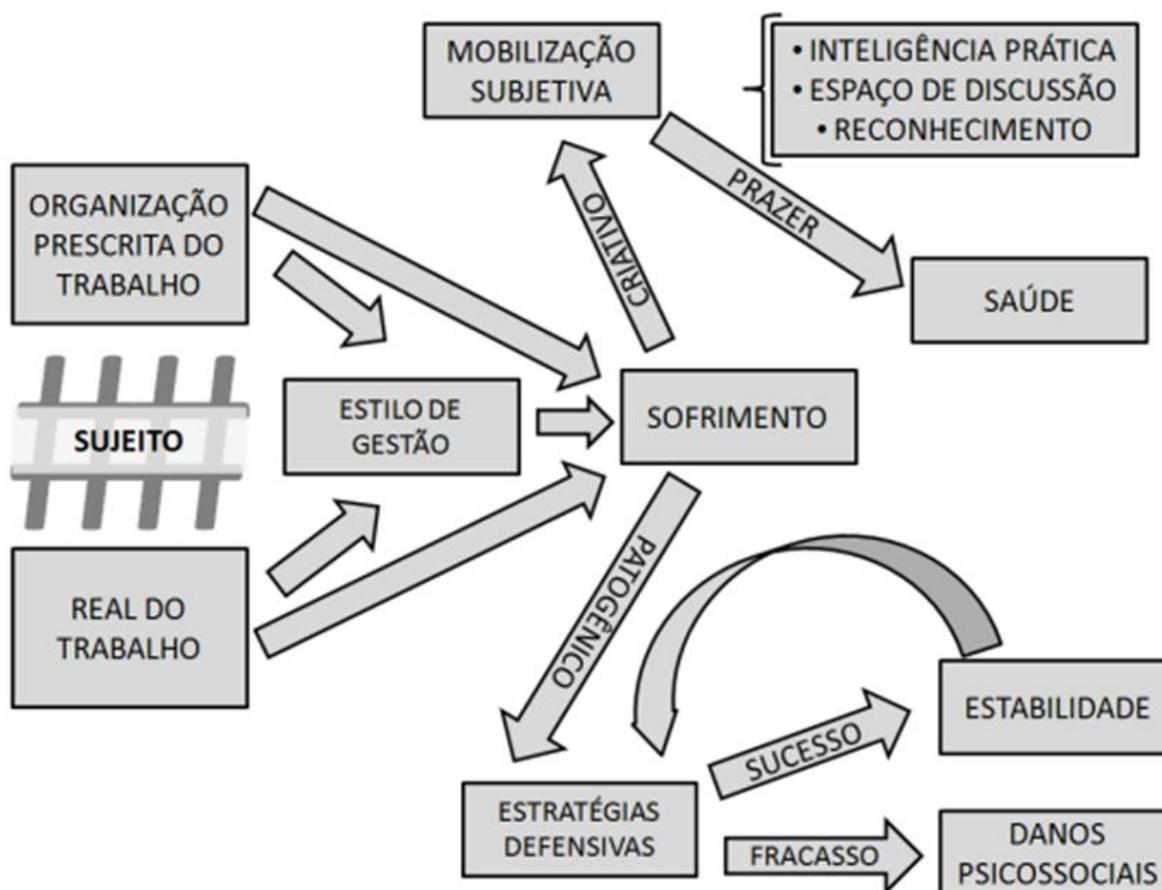
para a psicanálise e psicodinâmica do trabalho a subjetividade implica a intersubjetividade tendo em vista que o Eu e o próprio psiquismo se constituem na relação com outro na cultura. A subjetividade, como estrutura e como experiência em si, depende do lugar social que ocupa o sujeito (Martins, 2013, p. 436).

Além disso, o trabalho é uma forma de viver junto. Trabalhar é, também, estabelecer relações intersubjetivas e sociais e vivenciar dinâmicas de poder, dominação e desigualdades. Dejours defende a cooperação como um aspecto central da organização do trabalho - fundamental para o fortalecimento dos coletivos e para promoção de saúde (Dejours, 2022b). O aspecto dinâmico da organização do trabalho evidencia o movimento de forças entre trabalhadores e trabalhadoras que envolve soluções de compromisso, possibilidades de negociação e definição de regras voltados para “criar um coletivo de trabalho responsável pelos modos de fazer o trabalho de um determinado grupo, que é, na essência, a gestão do trabalho” (Mendes, 2008, p. 175).

Nessa perspectiva, a compreensão da dinâmica das relações de trabalho e das (im)possibilidades de articulação do coletivo para cooperação dentro de determinada organização do trabalho é fundamental para análise das vivências de trabalhadores e trabalhadoras. Como parte constituinte dessas relações, temos chefes, gestores(as), gerentes, *managers*, líderes – trabalhadores e trabalhadoras que exercem funções de gestão e liderança. O papel desempenhado por esses trabalhadores e por essas trabalhadoras, a depender do modelo e das práticas de gestão adotados, pode tanto favorecer a mobilização subjetiva quanto contribuir para o sofrimento patogênico (Facas, 2013). O modelo teórico de gestão dos riscos psicossociais proposto por Facas (2013) destaca a organização do trabalho e o estilo de gestão como preditores “das vivências de sofrimento no trabalho e de suas possibilidades de destino” (p. 100), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1

Representação gráfica da dinâmica do trabalho



Fonte: Facas (2013, p. 98).

A Figura 1 apresenta uma representação gráfica simplificada da dinâmica de trabalho. O objetivo da imagem é facilitar a compreensão dos conceitos chave (Facas, 2013). Do lado esquerdo da figura, podemos observar as dimensões da organização prescrita e do real do trabalho. Entre essas dimensões está a pessoa trabalhadora, que busca lidar com a discrepância entre prescrito e real (representada pelo símbolo ###) via ato de trabalhar. Os aspectos técnicos, dinâmicos e relacionais vinculados à organização do trabalho influenciam no estilo de gestão adotado. No modelo gráfico, há o destaque do estilo de gestão (vinculado à organização prescrita do trabalho) como preditor das vivências de sofrimento.

O sofrimento poderá ser patogênico quando o (a) trabalhador (a) não consegue lançar mão da sua criatividade e inventividade no ato de trabalhar e/ou quando não é reconhecido pelos seus esforços. O (a) trabalhador (a) tenta minimizar ou negar esse sofrimento utilizando

estratégias defensivas. Essas estratégias, quando bem-sucedidas, garantem certa estabilidade/normalidade. No entanto, a estabilidade é frequentemente ameaçada devido ao sofrimento latente. Além disso, o uso intenso e prolongado de estratégias pode levar à alienação, ao esgotamento e/ou evoluir para comportamentos patológicos. Quando as estratégias fracassam há o aparecimento de danos psicossociais e de quadros de adoecimentos.

O sofrimento poderá ser criativo quando a organização do trabalho fornece espaço e condições para mobilização subjetiva do (a) trabalhador (a). A mobilização subjetiva engloba a inteligência prática, os espaços de discussão e deliberação, o reconhecimento e a cooperação. A mobilização subjetiva possibilita a ressignificação do sofrimento em prazer e a dinâmica contribuição-retribuição.

Psicodinâmica do trabalho e o trabalho feminino

A psicodinâmica do trabalho se caracteriza como uma abordagem contra hegemônica ao trazer a subjetividade e as vivências dos trabalhadores para o centro das análises. Inicialmente, a teoria foi desenvolvida por Dejours a partir de pesquisas no contexto francês, que tinham como participantes trabalhadores homens, em sua maioria. Dessa maneira, os fundamentos teóricos e as primeiras descobertas empíricas da teoria estavam baseadas em um sujeito trabalhador homem, que foi abordado de maneira genérica (Molinier, 2004; Antloga et al., 2020, 2021). Ou seja, pontos de vista e vivências masculinos foram utilizados para formulação dos conceitos da teoria.

Durante o Seminário Interdisciplinar de Psicopatologia do Trabalho (1986-1987, publicado em 1988) ocorrido na França, as pesquisadoras Helena Hirata e Danièle Kergoat foram as primeiras a levantar o questionamento sobre questões sociais de sexos no escopo teórico da abordagem da psicopatologia do trabalho (Hirata & Kergoat, 1988, 2017). No mesmo seminário, Dejours declarou, com base nas perspectivas sociológicas apresentadas, que

existem sofrimentos que são masculinos e outros que são femininos, dado que as situações que os produzem não são similares para homens e mulheres (Hirata & Kergoat, 1988, 2017).

Os estudos de Hirata e Kergoat evidenciaram, ao longo dos anos, a transversalidade das relações sociais de sexo e de uma de suas principais implicações: a divisão sexual do trabalho⁶ - para compreensão das situações de trabalho (Molinier, 2004). Ao estabelecer o diálogo entre a PdT e a perspectiva sociológica das relações sociais de sexo, as pesquisas realizadas pela pesquisadora e psicóloga Pascale Molinier com trabalhadoras do *care* possibilitaram a identificação da sexuação dos sistemas de defesa. Essa sexuação das defesas decorre da divisão sexual do trabalho e não devido a uma ‘essência’ feminina e outra masculina (Dorna & Muniz, 2018).

Os achados empíricos apontam que certas modalidades de subjetividade comumente associadas ao registro do feminino (e.g., paciência, receptividade, sensibilidade) são, na realidade, derivadas de vivências no trabalho (Dorna & Muniz, 2018). Além disso, verifica-se a dinâmica das relações sociais de sexo e da divisão sexual do trabalho nas expectativas criadas sobre os comportamentos das trabalhadoras, nas relações hierárquicas, na percepção que as próprias trabalhadoras têm de si enquanto mulheres e enquanto profissionais, nos discursos que circulam sobre o trabalho realizado por mulheres. Tais resultados exemplificam a tese de que o trabalho é sexuado (Molinier, 2004; 2013; Souza-Lobo, 2021).

⁶ Segundo Lapa (2020), “o conceito ‘relações sociais de sexo’ foi desenvolvido por um grupo de intelectuais ligadas/os à Danièle Kergoat durante os anos 1980, na França (APRE, 1988). Sua elaboração tem propósitos e significados distintos do significado hegemônico do conceito de “gênero” que se internacionalizou a partir dos “gender studies”, de origem anglófona. Embora as problemáticas levantadas pelas/os formuladoras/es da sociologia das relações sociais de sexo tenham referencial materialista e partam de questões atinentes às desigualdades entre os sexos no trabalho, nos movimentos sociais e das discussões entre relações de sexo e relações de classe (diferentemente do enfoque hegemônico dos estudos de gênero), não é incomum que se encontre, também, a utilização dos conceitos como intercambiáveis, a exemplo de “relações sociais de sexo/gênero”. O que é possível afirmar é que “relações sociais de sexo” é um conceito menos conhecido que o de gênero no Brasil, então cabe esclarecer que “sexo” neste sentido diz respeito a uma construção social e afasta-se, portanto, de debates que naturalizem as desigualdades entre homens e mulheres, entre masculino e feminino” (p. 124).

Várias pesquisas realizadas por cientistas sociais sobre o trabalho feminino no Brasil evidenciam “a existência de discriminação, superexploração, repressão e, inclusive, humilhação e desrespeito” (Seligmann-Silva, 2011a, p. 225) em diferentes contextos laborais. Além disso, constata-se a noção de que mulheres são ‘mão de obra dócil’ na medida em que são socializadas para a submissão. O preconceito contra o trabalho feminino combinado com a exploração da força de trabalho e com as exigências organizacionais faz com que mulheres vivenciem intensificação e sobrecarga de trabalho e, como consequência, desgaste físico, mental e emocional. A constante opressão exige aumento do esforço de auto repressão e autocontrole. Verifica-se, portanto, para além da precarização do trabalho feminino, a precarização da saúde mental das mulheres (Seligmann-Silva, 2011b).

Apesar do avanço dos estudos na área de gênero e trabalho, dos estudos feministas e de contribuições como as apresentadas acima, as produções que destacam a dinâmica das relações sociais de gênero e as vivências das mulheres no campo da psicodinâmica do trabalho ainda são minoria (Antloga et al., 2020). Diante dessa lacuna, identifica-se “um vasto campo a ser explorado, não só para fins de desenvolvimento da abordagem, como também para contribuir com a equidade de gênero” (p. 2). Nesse sentido, o Grupo de Estudos e Pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho Feminino - Psitrafem⁷ do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, sob a coordenação da Prof.^a Dr.^a Carla Antloga, tem desenvolvido pesquisas ao longo dos últimos oito anos para o estabelecimento e a consolidação da linha teórica ‘psicodinâmica do trabalho feminino’.

Em que pese o fato de a PdT ter como foco central o real do trabalho, a abordagem tradicionalmente leva em consideração somente a concepção de trabalho associada ao trabalho produtivo remunerado; profissional assalariado, ou seja, o trabalho remunerado realizado na esfera pública (fora do lar) tendo em vista a produção de bens, mercadorias e de serviços. Tal

⁷ <https://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/477118>

modelo de trabalho foi desenhado por e para homens, desobrigados das atividades domésticas, de cuidado e de reprodução. Entendemos que, para análise do real do trabalho a partir de uma perspectiva feminista e para concepção de uma psicodinâmica do trabalho feminino, precisamos nos valer de uma reconceituação enriquecida da noção de trabalho. Essa reconceituação abrange “o trabalho não assalariado, não remunerado, não mercantil e informal. Trabalho profissional e trabalho doméstico, produção e reprodução, assalariamento e família, classe social e sexo social são considerados categorias indissociáveis” (Hirata & Zarifian, 2009, p. 254). Partimos do pressuposto de que o trabalho reprodutivo (doméstico e de cuidado) e trabalho profissional assalariado estão imbricados e, portanto, são indissociáveis, evidenciando a centralidade do trabalho das mulheres na sociedade (Hirata & Kergoat, 2021).

O trabalho reprodutivo pode ser compreendido como um conjunto de atividades de reprodução e de manutenção da vida. É composto, portanto, por atividades voltadas para a formação de novas gerações de trabalhadores - gravidez, parto, cuidado, educação e socialização das crianças; por tarefas domésticas - preparar os alimentos e cozinhar, limpar e arrumar a casa, lavar e consertar roupas, comprar os bens necessários para a família; e pelo trabalho de cuidar de crianças, familiares e/ou idosos (Bruschini & Ridenti, 1994; Antloga et al., 2021). O trabalho de cuidado refere-se a “um conjunto de práticas materiais e psicológicas que consiste em trazer respostas concretas às necessidades dos outros” (Molinier et al., 2009⁸ citada em Hirata, 2016, p. 54). Importa-nos destacar que o trabalho reprodutivo é também espaço de produção uma vez que gera vidas; (re)produz valores importantes para sociedade; e fornece serviços que atendem às necessidades das pessoas. Especificamente, ao utilizarmos o termo ‘trabalho feminino’, queremos evidenciar que:

⁸ Molinier, P., Laugier, S., & Paperman, P. (2009). *Qu'est-ce que le care?: souci des autres, sensibilité, responsabilité*. Payot.

no curso da história e até a atualidade, alguns tipos de atividades foram gradativa e compulsoriamente endereçados às mulheres, o que possui implicações sociais, políticas, econômicas e psicológicas, além de custos físicos, cognitivos e afetivos. Ao pensarmos em trabalho feminino, verificamos um conjunto de características que o tipificam: duplas ou triplas jornadas de trabalho; sobrecarga emocional; multiplicidade de tarefas; altos níveis de exigência por desempenho; diferenças salariais; gestão da aparência; expectativas em relação à maternidade, à sexualidade e à vida conjugal; questões biológicas do corpo da mulher ignoradas ou tratadas como piada; práticas machistas que dificultam a inserção; a permanência e a ascensão das mulheres no mercado de trabalho (Antloga et al., 2021, pp. 277-278).

Essas características do trabalho feminino são atravessadas pelas relações sociais de gênero e seus desdobramentos. Evidencia-se ainda hoje o processo de negação e invisibilização da(s) realidade(s) de trabalho experimentada(s) pelas mulheres e das subjetividades produzidas em virtude da construção social das relações de gênero (Tschiedel & Traesel, 2013). Nesse sentido, consideramos relevante discutir como o binarismo de gênero funciona na lógica de separação trabalho produtivo remunerado *versus* trabalho reprodutivo e na divisão sexual do trabalho. De acordo com Scott (1995):

O termo gênero enquanto categoria de análise pode ser compreendido como: elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e uma forma primeira de significar as relações de poder. As mudanças na organização das relações sociais correspondem sempre à mudança nas representações de poder, mas a direção da mudança não segue necessariamente um sentido único (p. 86).

Segundo a autora, a noção de gênero articula quatro aspectos: o simbólico, o normativo, o político e o subjetivo. O simbólico refere-se aos símbolos culturais que evocam

representações múltiplas (como Eva e Maria). O normativo diz respeito aos conceitos normativos sobre o sentido dos símbolos que definem a posição dominante como única possível, resultado de consenso social. Geralmente, essas normas operam com base em uma classificação categórica e definitiva de masculino e feminino. O político diz respeito à articulação com o público, com instituições e organizações sociais para além do doméstico e da família. Por fim, o aspecto subjetivo diz respeito à identidade subjetiva vinculada à concepção e à construção do poder em si. O gênero é utilizado para legitimar as dinâmicas de poder nas relações e nos fenômenos sociais.

Segundo Molinier (2013), o conceito de gênero foi introduzido por pesquisadoras feministas em uma perspectiva crítica com o objetivo de evidenciar e desconstruir ideologias e práticas patriarcais fundamentadas na naturalização das mulheres. O conceito é constituído por três aspectos do sistema social de sexo: primeiro, o conteúdo arbitrário das diferenças entre homens e mulheres; segundo o singular: ‘o gênero’ e não ‘os gêneros’ para refletir o próprio princípio de partição; e, terceiro, uma noção de hierarquia que abre espaço para reconsiderar as relações entre as duas partes. Neste sentido, “a relação social de sexo é o elemento dinâmico do gênero como sistema social de sexo” (Molinier, 2013, p. 259). A autora destaca, ainda, ao citar Eleni Varikas⁹, que o gênero imprime uma lógica segundo a qual os homens são reconhecidos e valorizados como homens pelo que fazem, enquanto as mulheres são reconhecidas e julgadas como mulheres pelo que são.

Dessa forma, os conceitos normativos sobre homem/masculino e mulher/feminino em oposição binária organizam as relações de poder favorecendo os homens, ao associar a masculinidade à posição dominante. Essas relações de poder, fundamentadas no patriarcado, são assimétricas, hierarquizadas e desiguais (Nascimento, 2016). Configuram-se como uma

⁹ Varikas, E. (2005). *Du sexe au genre, Territoires du politique*. Presses Universitaires de France.

tensão em torno da qual há, ao longo da história, dominação, exploração e opressão das mulheres em diferentes contextos e de diferentes formas (Kergoat, 2016).

As desigualdades de poder e, por correspondência, de direitos e deveres, produziram uma pirâmide social, política e econômica que faz com que homens e mulheres experienciem o mundo de modos bem diferentes. Conforme afirmam Lemos e Lapa (2021, p. 100), “trabalhadora não é o feminino de trabalhador” na medida em que mulheres estão submetidas a tipos específicos de exploração devido ao contínuo que vivenciam entre trabalho doméstico e trabalho assalariado. Portanto, os caminhos de subjetivação do ‘tornar-se mulher’ e do ‘tornar-se trabalhadora’ são diferentes dos caminhos de subjetivação dos homens.

O principal desafio ou disputa central das relações sociais de sexo é a divisão sexual do trabalho (Kergoat, 2009; Lapa, 2020). Essa divisão é articulada social, histórica e economicamente e está vinculada à clivagem entre trabalho reprodutivo no espaço doméstico como função principal feminina e trabalho produtivo assalariado como função principal masculina (Hirata & Kergoat, 2007). Pode ser compreendida a partir de dois princípios: o princípio da separação (há trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio hierárquico (trabalhos desempenhados por homens valem mais do que trabalhos desempenhados por mulheres).

As pesquisadoras Hirata e Kergoat (2007) argumentam que essa divisão pode ser observada em várias sociedades e não é imutável diante das transformações sociais, políticas e econômicas. Ou seja, ela sofre mudanças e variações em suas modalidades. No entanto, essas variações mantêm a distância de poder entre homens e mulheres. Isso fica evidente, por exemplo, quando observamos a composição de uma profissão ou ocupação e o significado qualitativo dessa. Áreas tipicamente ocupadas por mulheres tendem a ser menos valorizadas tanto em termos quantitativos (salários mais baixos) quanto em termos qualitativos (menor prestígio e status social da profissão ou ocupação) (Yannoulas, 2011).

Mulheres são maioria no trabalho doméstico remunerado, mas quando quem realiza esse trabalho é um homem, ele ganha mais (Oxfam Brasil, 2019). Na esfera privada, a cozinha é tida como um espaço tipicamente feminino, mas, no espaço público, entre os dez melhores chefs de cozinha do mundo só há uma mulher (The Best Chef Awards, 2023). Há mais mulheres em setores relacionados ao cuidado, saúde, educação e hospedagem do que homens (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2023). Esse dado pode ser analisado considerando uma modalidade da divisão sociosexual do trabalho: designa-se para as mulheres atividades relacionadas direta ou indiretamente ao cuidado de outras pessoas.

No contexto da liderança, mulheres são mais aceitas em ocupações que são culturalmente mais femininas (ex.: gestão de pessoas) e menos aceitas em ocupações que são tipicamente masculinas (ex.: tecnologia). Em geral, as posições de liderança ocupadas por homens são mais estratégicas, finalísticas e de maior destaque que as femininas (Eagly, 2021).

As pesquisas conduzidas por Pascale Molinier no campo da PdT evidenciam as repercussões da divisão sexual do trabalho nas modalidades de sofrimento, nas formas de mobilização subjetiva e nos mecanismos de defesas de trabalhadoras do *care* (Molinier, 2008). Dessa forma, a divisão sexual do trabalho impacta a atuação das mulheres e gera uma série de contradições.

Nesse cenário, verificamos que ainda há uma perspectiva binária, dicotômica e patriarcal de sexo/gênero que persiste na associação do masculino e dos homens à posição dominante e na visão androcêntrica do trabalho. Assim, a psicodinâmica do trabalho feminino pode nos permitir analisar os efeitos das relações sociais de gênero, raça/etnia e classe, e da divisão sexual do trabalho na subjetividade de mulheres, nas vivências de prazer e sofrimento, nas estratégias de mediação e defesa; e as possibilidades de mobilização subjetiva produzidas no encontro com o real o trabalho. A psicodinâmica do trabalho feminino também pode nos ajudar a compreender as dinâmicas de exploração do sofrimento feminino por meio da

individualização das responsabilidades e das demandas; da intensificação, sobrecarga e precarização do trabalho; e do repúdio ao fracasso. Assim, partindo de uma concepção ampliada de trabalho e do reconhecimento da transversalidade do gênero para articularmos a psicodinâmica do trabalho feminino, analisaremos o conflito entre trabalhadoras e os constrangimentos da organização do trabalho levando em consideração a divisão sexual do trabalho “como uma dimensão estrutural e central na relação subjetividade-trabalho” (Molinier, 2004, p. 19).

Referências

- Antloga, C. S., do Carmo, M. M., & Rocha, B. C. (2021). Clínica do Trabalho para quem? Reflexões metodológicas sobre a Psicodinâmica do Trabalho feminino. In E. M. F. Seidl, E. Queiroz, F. Iglesias, & M. Neubern (Orgs.), *Estratégias metodológicas de pesquisa em Psicologia Clínica: Possibilidades e avanços* (pp. 277-298). Editora CRV. <https://doi.org/10.24824/978652512468.1>
- Antloga, C. S., Monteiro, R., Maia, M., Porto, M., & Maciel, M. (2020). Trabalho feminino: uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(spe), 1-8. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe2>
- Bruschini, M. C. A., & Ridenti, S. (1994). Família, casa e trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, (88), 30-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6208717>
- Dejours, C. (2011a). Texto introdutório: Psicopatologia do trabalho – psicodinâmica do trabalho. *Laboreal*, 7(1), 13-16. <https://doi.org/10.4000/laboreal.8030>
- Dejours, C. (2011b). O trabalho como enigma. Em S. Lancman, & L. Szelwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 151-166). Fiocruz; Paralelo 15.
- Dejours, C. (2021). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Cortez. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555551358>
- Dejours, C. (2022a). *Trabalho vivo I: sexualidade e trabalho* (2ª ed.). Blucher. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555065336>
- Dejours, C. (2022b). *Trabalho vivo II: Trabalho e emancipação* (2ª ed.). Blucher. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555065312>
- Dorna, L. B. H., & Muniz, H. P. (2018). Relações sociais de sexo e Psicodinâmica do Trabalho: A sexuação das defesas no trabalho de care. *Fractal: Revista de Psicologia*, 30(2), 154-160. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5870>

- dos Anjos, F. B. (2013). Organização do Trabalho. In F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 267-273). Juruá.
- Eagly, A. H. (2021). Hidden in plain sight: The inconsistent gender gaps in STEM and leadership. *Psychological Inquiry*, 32(2), 89-95.
<https://doi.org/10.1080/1047840X.2021.1930764>
- Facas, E. P. (2013). *Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho- contribuições da psicodinâmica do trabalho* [Tese de doutorado, Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/15420>
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e Riscos de Adoecimento: O Caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira*. LPA Edições.
- Hirata, H. (2016). O trabalho de cuidado. *Sur Revista Internacional de Direitos Humanos*, 13(54), 53-64. <https://sur.conectas.org/o-trabalho-de-cuidado/>
- Hirata, H., & Kergoat, D. (1988). Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. *Em Plaisir et souffrance dans le travail. Edition de l'AOCIP*. Tome II (pp. 131–176).
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de pesquisa*, 37(132), 595-609. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2017). Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. *Travailler*, 1(37), 163–203. <https://doi.org/10.3917/trav.037.0163>
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2021). Atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 22-34.
<https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.50869>

- Hirata, H., & Zarifian, P. (2009). Trabalho (conceito de). In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, & D. Senotier (Orgs.), *Dicionário crítico do feminismo* (pp. 251-256). Editora UNESP.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. (2ª ed.). IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais.
https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf
- Kergoat, D. (2016). O cuidado e a imbricação das relações sociais. In A. R. P. Abreu, H. S. Hirata, & M. R. Lombardi (Orgs.), *Gênero e trabalho no Brasil e na França: Perspectivas interseccionais* (pp. 17-26). Boitempo.
- Lapa, T. S. (2020). Trabalho e práticas sociais das mulheres: encontros entre a sociologia das relações sociais de sexo e a psicodinâmica do trabalho. *Interseções: Revista de Estudos Interdisciplinares*, 22(1). <https://doi.org/10.12957/irei.2020.51167>
- Lemos, P. R., & Lapa, T. S. (2021). Trabalhadora não é feminino de trabalhador: divisão sexual do trabalho e subjetividade. In C. S. Antloga, M. Maia, & N. M. Santos (Orgs.), *Trabalho feminino: desafios e perspectivas no Brasil* (1ª ed., pp. 99-120). Appris.
- Martins, S. R. (2013). Subjetividade (intersubjetividade). In F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 433-438). Juruá.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. Casa do psicólogo.
- Mendes, A. M. (2008). A organização do trabalho como produto da cultura e a prevenção do estresse ocupacional: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. In A. Tamayo (Org), *Estresse e Cultura Organizacional* (pp. 163-188). Casa do Psicólogo.

- Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. *Production*, 14(3), 14-26. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300003>
- Molinier, P. (2008). A dimensão do cuidar no trabalho hospitalar: abordagem psicodinâmica do trabalho de enfermagem e dos serviços de manutenção. *Revista Brasileira De Saúde Ocupacional*, 33(118), 06–16. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572008000200002>
- Molinier, P. (2013). *O trabalho e a psiquê: Uma introdução à Psicodinâmica do Trabalho*. Paralelo 15.
- Nascimento, S. D. (2016). Precarização do trabalho feminino: a realidade das mulheres no mundo do trabalho. *Revista de Políticas Públicas, Número Especial*, 339-346. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321153853034>
- Scott, J. W. (1995). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, 20(2), 71-99. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1210/scott_gender2.pdf
- Seligmann-Silva, E. (2011a). Discriminação no trabalho. In E. Seligmann-Silva, *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo* (1ª ed., pp. 221-231). Cortez.
- Seligmann-Silva, E. (2011b). Uma via de mão dupla. In E. Seligmann-Silva, *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo* (1ª ed., pp. 319-327). Cortez.
- Souza-Lobo, E. (2021). *A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência*. (3ª ed.). Fundação Perseu Abramo, Editora Expressão Popular. <https://fpabramo.org.br/publicacoes/wp-content/uploads/sites/5/2021/03/Classe-operaria-web.pdf>

- Sznelwar, L. I., Uchida, S., & Lancman, S. (2011). A subjetividade no trabalho em questão. *Tempo social*, 23(1), 11-30. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702011000100002>
- The Best Chefs Awards (2023). Disponível em <https://thebestchefawards.com/top100-the-best-chef-2023/>
- Tschiedel, R. M., & Traesel, E. S. (2013). Mulher e dor: Um estudo na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(2), 611-624. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812013000200012&lng=pt&tlng=pt
- Yannoulas, S. C. (2011). Feminização ou feminilização? Apontamentos em torno de uma categoria. *Temporalis*, 11(22), 271-292. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4054571>

ESTUDO 1

**Mulheres, gestão e liderança:
revisão integrativa da literatura em psicodinâmica do trabalho**

As mulheres representam mais da metade das pessoas com idade para trabalhar no mercado de trabalho brasileiro. No 4º trimestre de 2022, elas correspondiam a 51,7% dessa população (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2023). No entanto, há um predomínio de homens entre as pessoas ocupadas (57,1%) e no nível de ocupação (67,5%) (IBGE, 2023). Quando se considera a participação em cargos gerenciais, verifica-se que há mais homens ocupando cargos de gestão (62,7%) e que a sub-representação das mulheres é ainda maior em cargos gerenciais mais bem remunerados e de níveis mais estratégicos (somente 22,8%) (IBGE, 2021). A Organização das Nações Unidas aponta que o alcance da igualdade de oportunidades para a efetiva participação das mulheres em espaços de liderança se configura como um dos desafios significativos para o Brasil (Organização das Nações Unidas do Brasil [ONU Brasil], 2017).

Esses dados evidenciam desigualdades de gênero, que são vivenciadas pelas mulheres diuturnamente. Entretanto, a abstração dessas desigualdades e de suas implicações permanece em estudos, análises e debates nas ciências do trabalho, inclusive no campo da psicodinâmica do trabalho, contribuindo para a manutenção da invisibilização e do apagamento das experiências femininas. Conforme os achados de Antloga et al. (2020), as produções que destacam a dinâmica das relações sociais de gênero e as vivências das mulheres para compreensão do trabalho feminino na psicodinâmica do trabalho são minoria.

Diante dessa lacuna, identifica-se “um vasto campo a ser explorado, não só para fins de desenvolvimento da abordagem, como também para contribuir com a equidade de gênero” (Antloga et al., 2020, p. 2). Considerando o terreno da gestão e da liderança como um dos espaços comumente citados para agenda de equidade de gênero (ONU Brasil, 2016) e para promoção de diversidade e inclusão, questiona-se: como pesquisas no campo da psicodinâmica do trabalho tem abordado as temáticas da gestão e da liderança nas organizações e quais são as implicações para compreensão do trabalho feminino?

Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo analisar estudos em psicodinâmica do trabalho que discutem as temáticas da gestão e/ou da liderança e/ou as vivências de trabalho de gestores e gestoras e identificar se, e de que forma, essa literatura abarca o trabalho feminino.

Gestão e liderança nas organizações

Os termos gestão e liderança coexistem nas organizações atualmente, ora com sentido semelhante para designar um cargo e suas funções na hierarquia organizacional, ora com sentido oposto para designar formas distintas de postura e de atuação. Há ainda a compreensão da liderança enquanto uma das competências requeridas para quem ocupa cargos gerenciais. No dicionário Michaelis Online¹⁰, a palavra gestão, derivada do latim *gestione*, significa ato ou ação de administrar, gerir, governar ou dirigir. Já o termo liderança é definido como capacidade de uma pessoa influenciar nas ideias e no comportamento de outras sem uso da força ou de imposição.

Tradicionalmente, o termo gestão foi associado a funções burocráticas voltadas para o planejamento, a produção e a distribuição de bens materiais nas organizações (Oliveira & Vasques-Menezes, 2018). Ou seja, ficou vinculado ao processo administrativo, típico da administração científica, definido por Fayol como ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais (Garay, 2011). Nesse sentido, o termo gestão pode ser compreendido como o processo de dirigir e administrar uma organização para tomada de decisões estratégicas, considerando as demandas do contexto e os recursos disponíveis (Garay, 2011).

Por sua vez, o termo liderança, no meio acadêmico e no senso comum, está relacionado, de maneira prevalente, ao processo de influenciar pessoas para atingirem objetivos em comum (Santos et al., 2021). Na literatura brasileira, há uma grande ênfase nas características do líder,

¹⁰ <http://michaelis.uol.com.br/>

com foco nos estilos de liderança, ou seja, nos padrões de comportamento dos líderes e na influência dessas ações nos comportamentos e afetos dos liderados (Santos et al., 2021).

Ressalta-se que esses conceitos, bem como seus desdobramentos em práticas foram desenvolvidos ao longo do século XX em uma perspectiva androcêntrica e patriarcal (Chanlat, 2021; Oliveira-Silva & Lopes, 2021). Como os cargos de gestão eram, em sua maioria, ocupados por homens que exerciam o poder nos contextos organizacionais, pontos de vista e experiências masculinos foram utilizados como referência coletiva e universal para elaboração das teorias (Moncayo & López, 2013). Nesse sentido, verifica-se a exclusão de aspectos fundamentais para discutir o trabalho de gerir e liderar quando este é feito por mulheres, como a dinâmica das relações sociais de gênero, a divisão sexual do trabalho e a imbricação existente entre trabalho reprodutivo, doméstico e de cuidado e trabalho profissional assalariado, além de questões biológicas.

Na área do comportamento organizacional, faz-se uma distinção entre gestor / administrador e líder (Robbins & Judge, 2020), também em uma perspectiva androcêntrica. Um gestor / administrador é aquele que traz ordem, dirige, controla, monitora os processos de trabalho, os recursos e os resultados, com base na sua posição formal dentro da empresa. O foco estaria voltado mais para o cumprimento das tarefas, das metas e dos prazos e para o alcance dos resultados esperados. Já o líder, seria aquele que inspira, influencia e motiva as pessoas criando um clima organizacional favorável e um senso coletivo para o atingimento das metas e dos objetivos, independentemente da posição que ocupa no organograma. Essa diferença conceitual entre os termos trouxe implicações práticas para os contextos organizacionais: atualmente, espera-se que trabalhadores sejam mais do que gestores – sejam líderes (inclusive de si mesmos).

Dessa forma, os termos liderança e líder foram incorporados ao discurso organizacional como um modelo mais moderno para designar uma mudança de posicionamento: sair do lugar

de uma gestão que impõe, controla e pune para uma gestão que inspira, motiva e caminha junto. Essa mudança de discurso está vinculada, entre outros fatores, à necessidade de ‘humanizar’ a gestão devido ao aumento significativo de adoecimento de trabalhadores e de trabalhadoras nas últimas décadas e das lutas da classe trabalhadora por melhores condições de trabalho (Baggio et al., 2021). Seria um embrulho mais bonito para o mesmo pacote?

A literatura pautada nas teorias críticas aponta que os modelos e as práticas de gestão das novas formas de organização do trabalho, (re)produzem a lógica de estruturação vertical do poder e de domínio e controle dos corpos e da psique de trabalhadores (Bermudez, 2017; Chanlat, 2021), típica do modelo androcêntrico e patriarcal. Ao contrário do que é prometido no discurso, é justamente a junção das novas formas de organização do trabalho com os novos critérios de gestão, controle e avaliação quantitativa individual que tem provocado mal-estar, sofrimento e adoecimento de trabalhadores nas organizações (Bermudez, 2017). Hipotetiza-se que o cenário seja ainda pior para as mulheres, o que pode ser corroborado por estudos sobre perfil epidemiológico de adoecimento relacionado no trabalho (Jesus, 2019; Rocha, 2008).

De acordo com Chanlat (2021), enquanto processo social, a gestão engloba “o conjunto de dispositivos que são implementados para tornar uma organização eficaz e eficiente” (p. 28, tradução nossa). Além disso, a palavra gestão designa “o grupo social que se encarrega desse processo: diretores e gerentes, chefes de unidade” (p. 28, tradução nossa). O autor aponta que a feminização do mercado de trabalho e a chegada de mulheres a cargos de gestão introduziram questionamentos em termos de gênero no campo das teorias gerenciais, tendo em vista a redução de desigualdades e a promoção da diversidade nos ambientes de trabalho. No entanto, o grupo social de gestores em vários contextos é composto em sua maioria por homens (no Brasil, por exemplo) e o modelo dominante é patriarcal e androcêntrico. Isso implica em um trabalho de gestão pensado e problematizado a partir de um viés predominantemente masculino.

Ao analisar o lugar que a subjetividade ocupa nas principais concepções e teorias gerenciais norte-americanas e europeias, Chanlat (2021) evidencia três tendências:

1. O pensamento gerencial da escola clássica, fundamentado nos princípios da administração científica (1880-1945), buscou controlar e até mesmo eliminar a subjetividade dos (as) trabalhadores (as) nos ambientes de trabalho;
2. O pensamento gerencial pós Segunda Guerra Mundial, fundamentado na hegemonia estadunidense (1945-1975), levou em consideração a subjetividade para capturá-la e colocá-la à serviço dos objetivos de produção das organizações;
3. O pensamento gerencial a partir de 1975, fundamentado na hegemonia do gerencialismo e do capitalismo financeiro, mobiliza a subjetividade das pessoas para que se tornem empreendedoras de suas próprias vidas. Por outro lado, surgem abordagens, como a psicodinâmica do trabalho, que colocam a subjetividade de trabalhadores no centro da discussão para questionar as teorias dominantes e refletir sobre as possíveis formas de emancipação. Foi uma pesquisadora chamada Mary Parker Follet a primeira a dar relevância às relações interpessoais no trabalho e a “um poder com” ao invés de “um poder contra”, trazendo luz a este aspecto geralmente invisibilizado no campo da gestão.

Com base no exposto, considera-se que os modelos e as práticas de gestão e incorporação das teorias de liderança nas novas formas de organização do trabalho se configuram como um embrulho para um pacote que guarda o processo de cooptação das subjetividades em prol do produtivismo e para que as pessoas trabalhem para as organizações como se trabalhassem para si.

Gestão e liderança no campo da psicodinâmica do trabalho

Conforme a teoria da psicodinâmica do trabalho, a gestão é um dos elementos que constitui a organização do trabalho. Nesse sentido, os modelos e as práticas de gestão adotados

em uma organização afetam as vivências de prazer e de sofrimento no trabalho e a própria experiência subjetiva do (a) trabalhador (a) com seu trabalho (Dejours 2011; Gernet, 2016). De acordo com Dejours (2004), o desenvolvimento contemporâneo das novas formas de organização do trabalho e de gestão, especialmente após a virada neoliberal, “repousa sobre princípios que sugerem, precisamente, sacrificar a subjetividade em nome da rentabilidade e da competitividade” (p. 33). Ainda, Duarte e Mendes (2015) apontam que, no mundo do trabalho contemporâneo, “observa-se o crescimento dos conflitos psíquicos na relação com a organização do trabalho e o esmagamento do sujeito entre o desejo de trabalhar e a obrigação de servir, especialmente pela incitação da competitividade como grande valor no trabalho” (p. 90).

A psicodinâmica do trabalho se posiciona como uma abordagem crítica dos novos métodos de gestão, pautados na ideologia gerencialista neoliberal (Dashtipour & Vidaillet, 2017; Gernet, 2016). Para tanto, a incorporação de conceitos e críticas sobre modelos de gestão advindos da sociologia do trabalho foi fundamental (Merlo & Mendes, 2009). Conforme aponta Gernet (2016), os critérios de gestão “contribuem não somente para aumentar a carga psicológica, mas também e, sobretudo, conduzem à desqualificação do sofrimento e das exigências do trabalho psíquico que isso suscita” (p. 604, tradução nossa). Essa dinâmica dificulta ou até mesmo impossibilita a mobilização individual e coletiva de trabalhadores.

Ao analisarem as implicações da teoria da psicodinâmica do trabalho para a compreensão da liderança, Dashtipour e Vidaillet (2016) apontam que Dejours escolheu não utilizar os termos ‘líder’ e ‘liderança’ e as teorias psicanalíticas de liderança. Essa escolha não se dá ao acaso. As concepções mais difundidas de liderança costumam focar suas análises na figura do líder como a força motriz que inspira e influencia, gera engajamento, motivação e mobilização. As abordagens psicanalíticas de liderança se centram na compreensão das emoções, das fantasias, da vida íntima, das patologias e das disfunções relacionadas ao líder.

Para Dejours, esse não deve ser o foco, pois é o próprio trabalho – a relação entre trabalhador e trabalho - que convoca a mobilização dos afetos e da inteligência prática. Na perspectiva dejouriana, o foco deve ser a compreensão e a análise do papel e da função que um sujeito exerce ao ocupar um cargo de gestão. Como a noção de liderança centrada na figura do líder é bastante difundida, Dejours escolhe utilizar o termo ‘*manager* (gerente)’ com foco na gestão intermediária e nos gerentes de equipe (Dashtipour & Vidaillet, 2016).

Segundo Dejours (2016), as duas funções primordiais de um(a) gerente são:

- oferecer suporte para os trabalhadores lidarem com o real do trabalho, favorecendo a mobilização subjetiva e a sublimação ordinária no nível individual; e
- criar condições para a cooperação, para o viver junto por meio da atuação do coletivo.

Para tanto, o (a) gerente deve estar a par das dificuldades enfrentadas pelos membros de sua equipe; e dar apoio para os (as) trabalhadores (as) lançarem mão de seus conhecimentos técnicos e saber-fazer na execução do trabalho efetivo. Isso implica uma capacidade de (re)conhecer as contradições e os constrangimentos presentes na organização do trabalho; as possibilidades de erros e falhas no processo de trabalho; e as estratégias operatórias que o (a) trabalhador (a) precisa adicionar às prescrições para dar conta de alcançar os objetivos.

No capítulo 2 da parte II do livro *Le choix: Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Dejours (2015) apresenta e descreve que a gerência tem as funções de (Zambroni-de-Souza et al., 2018):

1. Fornecer suporte profissional aos subordinados;
2. Cultivar a confiança por meio da capacidade de ouvir os subordinados, individual e coletivamente;
3. Coordenar as inteligências para obter sua harmonização ou mesmo sua sinergia e estimular a cooperação;

4. Manter espaços de deliberação entre os membros da equipe: tanto espaços formais de discussão quanto espaços informais de convívio;
5. Transmitir as diretrizes da empresa, assumindo a interpretação que faz para os serviços que dirige;
6. Discutir a doutrina da empresa quando notar repetidos erros e falhas de seus subordinados;
7. Assumir a responsabilidade pelas decisões: não se contentar em transmitir ordens de cima, se desresponsabilizando pelo que elas implicam para os subordinados.

Nesse sentido, Dejours reforça a dimensão política da psicodinâmica do trabalho ao propor funções de gerência voltadas para o fortalecimento e para a manutenção da cooperação no trabalho, entendida como “chave para a produção de uma sociedade democrática” (Zambroni-de-Souza et al., 2018, p. 4).

No Brasil, as temáticas gestão e liderança, e as vivências de prazer e sofrimento de gestores não estão entre os principais objetos de estudo das pesquisas que utilizam a psicodinâmica do trabalho como referencial teórico (Conde et al., 2019; Giongo et al., 2015; Merlo & Mendes, 2009; Moraes, 2021). Na literatura nacional e internacional, quando tais temáticas são objeto de estudo, o foco tem sido nas críticas aos modelos de gestão vigentes enquanto potencializadores e exploradores do sofrimento de trabalhadores, com consequências graves para a saúde mental (Fernandes et al., 2022). As principais críticas identificadas por Fernandes et al. (2022) dizem respeito à:

1. desconsideração do trabalhador enquanto pessoa;
2. uso de práticas da gestão por medo;
3. cobrança e pressão excessiva por produtividade e por qualidade;
4. distanciamento entre as exigências da prescritivas da gestão e o trabalho real;
5. utilização de técnicas de manipulação gerencial;

6. uso de práticas de gestão hostis;
7. postura narcísica da gestão;
8. modelos de gestão pública baseados em modelos gerenciais da iniciativa privada;
9. má divisão do trabalho (tarefas fragmentadas e individualizadas).

Como lacunas, Fernandes et al. (2022) apontam a necessidade de ampliar os estudos para aprofundamento da análise conceitual dos termos gestão e liderança e das vivências de trabalho dos gestores. É importante salientar que gestores também são trabalhadores sujeitos aos constrangimentos da organização do trabalho e, muitas vezes, praticam o que vivenciam. Conforme afirmam Ramos e Mendes (2013): “os gestores também sofrem” (p. 130). Defende-se neste trabalho que essas análises devem ser realizadas em uma perspectiva feminista, possibilitando a compreensão das vivências e das condições de trabalho das mulheres no campo da gestão e de liderança.

Conforme mencionado anteriormente, a questão do trabalho feminino é residual nas investigações baseadas na psicodinâmica do trabalho. Os fundamentos teóricos e as primeiras descobertas empíricas da teoria estavam baseadas em um sujeito trabalhador homem, que foi abordado como sujeito universal (Molinier, 2004; Antloga et al., 2020). Ou seja, o trabalhador homem foi contemplado, mas não a trabalhadora mulher. Além disso, os estudos em psicodinâmica do trabalho que abordam as relações sociais de raça são “praticamente inexistentes” (Cardoso & Araújo, 2021, p. 235).

Em contrapartida, estudos conduzidos pelas pesquisadoras Helena Hirata, Danièle Kergoat e Pascale Molinier evidenciaram, ao longo dos anos, a centralidade das relações sociais de sexo, dos princípios organizadores e das modalidades da divisão sexual do trabalho, da indissociabilidade entre trabalho doméstico e trabalho assalariado (Hirata & Kergoat, 2007; Kergoat, 2009; Molinier, 2004) e da consubstancialidade das relações sociais de sexo, classe,

raça/etnia (Hirata, 2014; Kergoat, 2010) para compreensão das situações de trabalho das mulheres.

De acordo com as análises de Molinier (2002) sobre um estudo de Joan Cassel, esperava-se, por exemplo, que mulheres cirurgiãs-gestoras apresentassem um estilo de gestão mais compreensivo e voltado para o acolhimento dos (as) trabalhadores (as). Essa forma de atuação traz benefícios, mas não é neutra: implica em um maior custo cognitivo e afetivo para as mulheres, pois é necessário se preocupar com o outro (Molinier, 2002), e este mesmo trabalho afetivo não é cobrado dos homens (Antloga et al., 2020). Verifica-se que as diferentes configurações da divisão sexual do trabalho repercutem nas modalidades de sofrimento, nas formas de mobilização subjetiva e nos mecanismos de defesas de trabalhadoras.

A pesquisa realizada por Cardoso e Araújo (2021) buscou evidenciar a experiência de gestoras negras em órgãos do serviço público brasileiro ao analisar as estratégias de mediação e as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. As mulheres entrevistadas relataram como pontos positivos o aprendizado formal e o reconhecimento da postura profissional que construíram no desenvolvimento de suas carreiras. Já comportamentos de retaliação e de insubordinação da equipe e as desigualdades sociais por serem mulheres negras foram elencados como desafios. Para lidar com as dificuldades e os obstáculos no trabalho, as gestoras negras apontaram a importância em suas trajetórias da capacidade de adaptação e de ‘jogo de cintura’ e de serem profissionais de excelência.

Estudar o trabalho feminino no campo da gestão e da liderança nas organizações, bem como suas condições de realização é também compreender como ele é experienciado pelas trabalhadoras. Tal análise possibilita a apreensão de variáveis que não foram consideradas no desenvolvimento das teorias e das práticas de gestão e liderança e contribui para avanços teórico-metodológicos e epistemológicos no campo da psicodinâmica do trabalho. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo analisar estudos em psicodinâmica do trabalho que

discutem as temáticas da gestão e/ou da liderança e/ou as vivências de trabalho de gestores e gestoras e identificar se, e de que forma, essa literatura abarca o trabalho feminino.

Método

Para atingir o objetivo indicado, optou-se, como método, pela revisão integrativa. Segundo Whittemore e Kanfl (2005), a revisão integrativa refere-se a um processo de sintetização da literatura teórica e/ou empírica sobre uma temática em particular para proporcionar uma visão mais abrangente sobre o tema, o fenômeno ou o problema investigado. Nesse sentido, as revisões integrativas, ao apresentarem o estado da arte da literatura sobre um tópico específico, podem contribuir para compreensão de conceitos, desenvolvimento de teorias, análise conjunta de evidências e/ou avaliação de questões metodológicas (Whittemore & Kanfl, 2005).

Na revisão integrativa, o escopo da amostra de estudos para análise pode ser amplo ou mais restrito - a depender da pergunta norteadora da revisão; a amostra pode incluir pesquisas teóricas e empíricas; e a análise dos estudos selecionados é narrativa/qualitativa (Botelho et al., 2011; Whittemore & Knafl, 2005). De acordo com Botelho et al. (2011), o processo de revisão integrativa envolve seis etapas: (1) identificação do tema e seleção da pergunta de pesquisa; (2) estabelecimento dos critérios de inclusão e de exclusão; (3) identificação dos estudos pré-selecionados; (4) categorização dos estudos selecionados; (5) análise e interpretação dos resultados; e (6) apresentação da revisão/síntese do conhecimento. Nesta seção, são descritas as etapas (2), (3) e (4). A análise dos resultados e revisão/síntese do conhecimento serão apresentados nas seções posteriores.

As buscas exploratórias foram iniciadas no ano de 2021. A busca sistemática final, considerada para este relato de pesquisa, ocorreu entre os meses de janeiro e abril de 2023, tendo como base o estudo de Fernandes et al. (2022). Esta pesquisa acresce o estudo de Fernandes et al. (2022) em três aspectos. Primeiramente, a amostra será ampliada por meio da

inclusão de novos artigos, a partir da utilização de descritores em português, inglês e francês. O segundo aspecto será o aprofundamento das análises sobre as definições de gestão e de liderança; os modelos e as práticas de gestão e liderança; as vivências de gestores e de gestoras. Por fim, a terceira contribuição será a análise feminista dos estudos selecionados.

Pré-seleção dos estudos

O levantamento da literatura foi realizado na plataforma do Portal de Periódicos da Capes e na Web of Science. Essas bases foram escolhidas por reunirem vários bancos de dados, proporcionando buscas abrangentes. Na busca avançada do Portal de Periódicos da Capes, foram utilizados os descritores entre aspas: (“psicodinâmica do trabalho”) AND (“gestão” OR “liderança” OR “gerente”); (“psychodynamic of work”) AND (management” OR “manager” OR “leadership” OR “leader”); (“psychodynamique du travail”) AND (“management” OR “gestion” OR “gestionnaire”). No campo ‘tipo de material’, foi selecionada a opção ‘artigos’; no campo ‘idioma’, foi mantida a opção ‘qualquer idioma’; e no campo ‘data de publicação’, foi mantida a opção ‘qualquer ano’. Nos filtros da pesquisa, foi selecionada a opção ‘apenas artigos revisados por pares’, como critério de qualidade.

Na pesquisa avançada da Web of Science, foram utilizados os descritores ALL=(psicodinâmica do trabalho AND gestão* OR liderança* OR gerente*); ALL=(psychodynamic of work AND management* OR manager* OR leadership* OR leader*); ALL=(psychodynamique du travail AND management*OR gestion* OR gestionnaire*);e ALL=(Christophe Dejours). No intervalo de data de publicação, foi mantida a opção ‘todos os anos (1945-2023)’. Nos filtros da pesquisa, foi selecionada a opção ‘artigos’. Os descritores “mulher”, “woman” e similares não fizeram parte da busca final, pois foram feitas buscas preliminares que não resultaram em um número de artigos que permitisse a revisão integrativa. Esse dado, por si, já caracteriza um achado relevante, considerando o tema desta pesquisa.

As buscas no Portal de Periódicos da Capes geraram 181 resultados. Desse total, 45 artigos foram pré-selecionados a partir da leitura do título, do resumo e das palavras-chave, já retirados os artigos em duplicidade. Na Web of Science, as buscas geraram 345 resultados. Desse total, foram pré-selecionados 32 artigos, já com a retirada dos artigos duplicados. Com o agrupamento dos artigos das duas bases, foram identificados 14 artigos duplicados. Após a remoção dos artigos em duplicidade, a amostra de artigos pré-selecionados foi de 63.

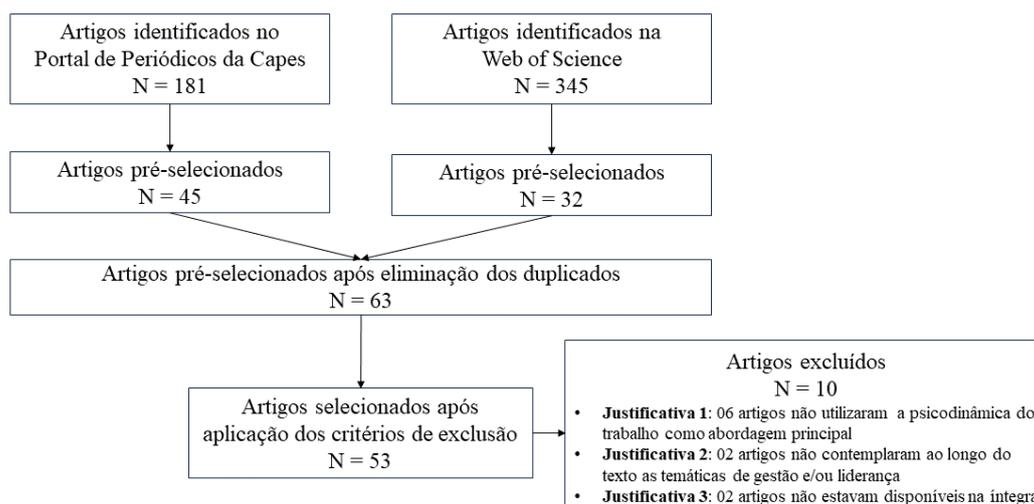
Avaliação dos estudos pré-selecionados

Os artigos pré-selecionados foram avaliados por três juízas, com base nos seguintes critérios de inclusão: (a) utilizar a psicodinâmica do trabalho como referencial teórico único ou de maneira substancial, se houvesse outras teorias; (b) abordar a temática gestão e/ou liderança e/ou vivências de gestores (as) dentro de uma dada organização; (c) ter sido publicado em periódico com revisão cega por pares; (d) estar disponível de forma integral virtualmente.

Os critérios de exclusão adotados foram: (a) artigos cujos descritores constavam apenas nas referências; (b) psicodinâmica do trabalho como referencial teórico secundário; (c) artigos que não estavam integralmente disponíveis. Após a aplicação dos critérios e da discussão conjunta das juízas para validação, seis artigos foram excluídos por não utilizarem a PdT como abordagem principal; dois artigos foram retirados por não contemplarem ao longo do texto as temáticas de gestão e/ou liderança; e dois artigos foram excluídos por não estarem disponíveis na íntegra. Sendo assim, 53 artigos foram selecionados para análise e interpretação (ver Apêndice A). O fluxograma da revisão integrativa pode ser observado na Figura 1.

Figura 1

Fluxograma da revisão integrativa



Nota. Elaborada pela autora.

Categorização dos artigos selecionados

Os artigos selecionados foram lidos na íntegra pelas autoras para classificação e análise de acordo com as seguintes categorias:

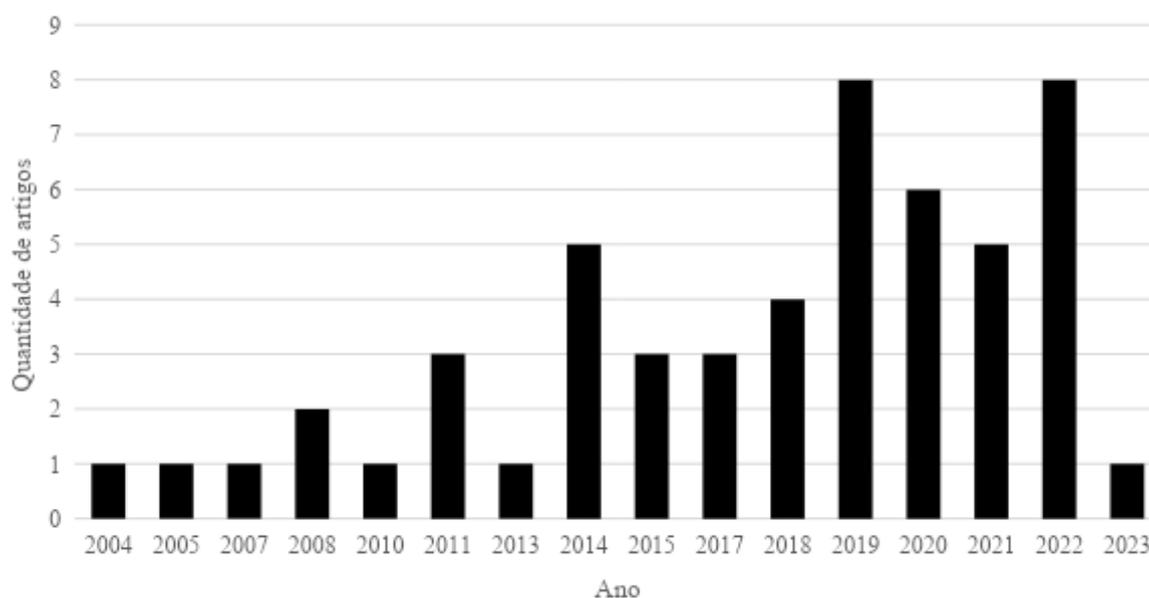
1. descrição bibliométrica: ano, idioma, área do conhecimento, natureza da pesquisa (teórica ou empírica), abordagem de pesquisa em estudos empíricos (qualitativa, quantitativa ou mista);
2. referencial teórico utilizado além da PdT, se houver;
3. emprego dos termos gestão e/ou liderança e relação com o trabalho feminino;
4. vivências relacionadas à gestão e/ou à liderança e análise gendrada dessas vivências.

Resultados

Na análise bibliométrica dos artigos, verificou-se um aumento mais expressivo das publicações nos anos de 2019 e de 2022, conforme apresentado na Figura 2. Em relação ao idioma, 44 artigos foram publicados em português, quatro em inglês, quatro em francês e um em espanhol. Quanto à natureza dos artigos, a maioria é empírico ($n = 38$). Entre os estudos empíricos, há um predomínio da abordagem de pesquisa qualitativa ($n = 28$), com utilização de entrevistas para coleta de dados ($n = 22$).

Figura 2

Quantidade de artigos publicados por ano



Nota. Elaborada pela autora.

A área de conhecimento dos artigos foi estabelecida com base no periódico em que o estudo foi publicado. Utilizou-se a tabela de áreas do conhecimento do CNPq para realizar o agrupamento, conforme apresentado na Tabela 1. As pesquisas foram publicadas em periódicos das áreas de Ciências da Saúde (ex.: enfermagem, psiquiatria, saúde coletiva); Ciências Humanas (ex.: psicologia, sociologia, educação); e/ou Ciências Sociais (ex.: administração, economia). Dentro da área das Ciências Humanas, identificou-se 19 artigos publicados em periódicos específicos da área da Psicologia e sete da área da Administração.

Tabela 1

Áreas do Conhecimento dos Periódicos onde os artigos selecionados foram publicados

Área do Conhecimento do Periódico	Quantidade de artigos
Ciências Humanas	22
Ciências Humanas e Ciências Sociais	11
Ciências da Saúde	09
Ciências Sociais	08
Ciências da Saúde e Ciências Humanas	02
Ciências da Saúde, Ciências Humanas e Ciências Sociais	01

Nota. Elaborada pela autora.

A utilização de outros referenciais teóricos, além da psicodinâmica do trabalho, foi declarada em 17 artigos. Desses, quatro artigos utilizaram mais de uma teoria, além da psicodinâmica do trabalho. A Tabela 2 apresenta as teorias utilizadas e a quantidade de artigos em que cada teoria foi citada. No entanto, como será explanado adiante, verificou-se um quantitativo maior de pesquisas que utilizou aportes teóricos da sociologia clínica e do trabalho e da filosofia foucaultiana para embasar as discussões sobre gestão.

Tabela 2

Referenciais teóricos utilizados nos estudos selecionados, além da psicodinâmica do trabalho

Teorias	Quantidade de artigos em que a teoria foi declarada
Saúde coletiva	01
Saúde ocupacional	01
Estresse e <i>coping</i>	01
Cartografia	01
Ergonomia da Atividade	01
Pedagogia crítica	01
Psicopatologia do Trabalho	01
Psicanálise freudiana e lacaniana	01
Teoria psicanalítica sobre os processos intersubjetivos e grupais	01
Teoria Sociológica do Reconhecimento	01
Teoria do processo de trabalho	01
Teoria foucaultiana	01
Teorias de “racionalidades conflitantes”	01
Teorias do reconhecimento de Honneth e Dejours	01
Sociologia do trabalho	01
Psicossociologia	02
Sociologia clínica	04

Nota. Elaborada pela autora.

Emprego do termo gestão

O primeiro fator analisado foi a definição do termo gestão utilizada nos artigos. Apenas Moretto e Padilha (2020) apresentaram um conceito, citando Pedro Bendassolli e Vincent de Gaulejac. As autoras afirmam que o termo gestão remete a controle, ordem e racionalidade; e se refere ao processo de garantir eficiência e eficácia na utilização dos recursos tendo em vista o aumento da produtividade. Um cargo gerencial, por sua vez, “implica trabalhar em ritmos intensos, lidar com conflitos, contradições, cargas de trabalho inesperadas e preocupações constantes que invadem o tempo livre, afetando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a qualidade de vida” (p. 158). Entretanto, as autoras não destacaram como a vida profissional e pessoal é afetada de maneira distinta considerando o gênero do(a) gestor(a).

O segundo elemento analisado nos artigos diz respeito aos modelos e às práticas de gestão. Depreende-se que o termo ‘modelo de gestão’ se refere à forma como o trabalho é concebido, planejado e organizado de maneira mais ampla e que as ‘práticas de gestão’ ou os ‘novos métodos de gestão’ se referem às ações utilizadas para efetivar o planejamento (Fernandes et al., 2022). Com base nas análises dos artigos, verifica-se que os modelos e as práticas de gestão estão voltados para salvaguardar a eficiência e eficácia organizacionais, por meio da utilização de mecanismos cada vez mais sofisticados de exploração e de opressão de trabalhadoras e trabalhadores e de cooptação de suas subjetividades.

De acordo com Deranty (2008) e Rocha et al. (2022), o modelo de gestão taylor/fordista - caracterizado pela racionalização do trabalho, pelo foco na produtividade e pela separação entre quem planeja e quem executa – perdura até os dias de hoje. Já as práticas de gestão (ex.: seleção, treinamento, avaliação de desempenho) são desenvolvidas para garantir o alcance das metas de lucratividade e de rentabilidade das empresas e favorecem o processo de submissão de gestores (Galperin et al., 2015). Ademais, o medo foi citado como instrumento de gestão, utilizado para dominar a subjetividade de trabalhadores (Genest et al., 2005). Nesse sentido, a gestão do medo é uma ferramenta importante do discurso neoliberal e das organizações (Deranty, 2008). Para

Ferreti (2022), o medo é incutido, manipulado e instrumentalizado para gerar colaboracionismo (servidão voluntária) no sistema neoliberal.

O modelo da Nova Gestão Pública - NGP no contexto do serviço público foi abordado em sete artigos. Verifica-se que o foco da NGP é a eficiência e a eficácia, baseada na gestão por resultados, pressupostos típicos de modelos da iniciativa privada (Aguiar & Santos, 2017; Souza et al., 2023). A principal crítica se refere à aplicação de modelos de gestão advindos da iniciativa privada, onde o foco é a maximização dos lucros, sem a devida análise dos reais objetivos do serviço público (onde o foco deveria ser a cidadania), produzindo uma série de incoerências e contradições. Dessa forma, a concepção da NGP privilegia um viés economicista e administrativo em detrimento das dimensões política e institucional (Evaristo et al., 2022) e, por consequência, de questões relacionadas à equidade de gênero no serviço público.

Observa-se que, globalmente, nas análises sobre os modelos e as práticas de gestão, não há o apontamento da transversalidade das relações sociais de gênero, raça e classe. Somente o artigo de Dantas et al. (2021) apresenta uma perspectiva interseccional ao discutir as implicações de práticas histórico-político-sociais-culturais autoritárias sobre mulheres e outros segmentos sociais. As autoras evidenciam que a manutenção de discursos e de práticas autoritárias na atualidade, também presentes na gestão do trabalho, reproduzem a dinâmica de obediência e de silenciamento, atingindo especialmente mulheres e outros grupos minoritários.

A utilização de práticas antidemocráticas e autoritárias reforça a opressão de gênero, raça e classe enquanto ferramenta de hierarquização de grupos sociais e reafirmação do poder patriarcal branco. Essa conjuntura social contribui, segundo Gonzalez (2020), para falta de reconhecimento do “segregacionismo afro-latino-americano quanto à gênero, raça e classe, como um regime de *apartheid*” (Dantas et al., 2021, p. 5) e para a invisibilização de questões relacionadas às vivências de mulheres como “a sobrecarga de responsabilidades reprodutivas

e de cuidados e a desconsideração das condições da sua presença no mercado de trabalho” (Dantas et al., 2021, p. 17).

O terceiro aspecto avaliado se refere às críticas aos modelos de gestão e, mais especificamente, ao gerencialismo neoliberal. A Tabela 3 apresenta os principais autores citados para abordar tais críticas e o número de vezes em que eles foram englobados, bem como um exemplo de citação. Observa-se uma prevalência da teoria de Vincent de Gaulejac sobre poder e ideologia gerencialistas. Os outros autores citados são Michel Foucault, Eugène Enriquez, Alain Ehrenberg, Pierre Dardot e Christian Laval.

Tabela 3

Autores citados para contextualizar críticas ao gerencialismo neoliberal

Autor	Nº de artigos em que foi citado	Exemplo de citação
Vincent de Gaulejac	17	<i>A sociedade passou a ser conduzida pela ideologia gerencialista que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho. Esses indicadores de desempenho são legitimados por um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista, construindo a representação do humano como um recurso a serviço da empresa (Gaulejac, 2017) (Alencar & Merlo, 2018, p. 216).</i>
Michel Foucault	09	<i>Enquanto o poder disciplinar, exposto por Foucault (1977), possui paralelos com o método de gestão taylorista, em que os corpos deveriam ser tornados dóceis e produtivos em espaço e tempo bem delimitados, o gerencialismo traz consigo semelhanças com o Biopoder (Foucault, 2004). Ao dirigir-se não somente ao homem-corpo, mas também ao homem-vivo, essa</i>

Eugène Enriquez	05	<p><i>tecnologia de poder incide sobre a multiplicidade dos sujeitos, massificando-os para gerir, organizar e torná-los mais produtivos (Moro & Amazarray, 2019, p. 122).</i></p> <p><i>O mundo líquido e a Ideologia do Progresso mantêm íntima relação com a racionalidade instrumental, o que contribuiu para a legitimação do gerencialismo, conjunto de práticas de gestão que se voltam exclusivamente para a produção da mais-valia, sem se preocupar com o quadro de precarização do próprio trabalho, além de também fomentar a reificação dos trabalhadores, tendo em vista sua conversão em homens utensílios, meros recursos organizacionais frente às demandas do capital (ENRIQUEZ, 2006) (Linhares, 2014, p. 716).</i></p>
Alain Ehrenberg	05	<p><i>Ehrenberg (2010, p. 86) aponta que a ideia do gerencialismo é tornar os trabalhadores “empreendedores de suas próprias tarefas” (Pizzinga et al., 2022, p. 2).</i></p>
Pierre Dardot e Christian Laval	03	<p><i>Conforme mostram Pierre Dardot e Christian Laval (2016), a implantação das novas formas de gestão, caracterizadas pela corrosão de direitos e pela intensificação do trabalho, deu-se pela exploração do medo e vem sendo mantida graças a ele. O que caracteriza o neoliberalismo, de acordo com os dois autores – e esta é a razão de se recuperar aqui a perspectiva desses autores, dentre a plêiade de caracterizações existentes (Andrade, 2019) –, é a produção, mediante tais formas de gestão, de</i></p>

um novo sujeito que “trabalhe para a empresa como se trabalhasse para si mesmo” (Dardot & Laval, 2016, p. 327) (Ferretti, 2022, p. 2).

Nota. Elaborada pela autora.

Com base nas críticas trazidas nas pesquisas, constata-se que a gestão é um tipo de poder que promove um conjunto de discursos e práticas que atravessa a subjetividade e a identidade de trabalhadores (Guerrero et al., 2018). A gestão objetifica trabalhadores, promovendo uma dinâmica instrumental, utilitarista e contábil das relações de trabalho, em uma cultura que valoriza altos níveis de desempenho individual, competitividade, quantofrenia (tendência excessiva à mensuração quantitativa) e adesão irrestrita aos objetivos e às exigências da empresa. No entanto, nas críticas apresentadas, não há discussões sobre como a dinâmica das relações sociais de gênero, raça e classe opera no campo da gestão e do gerencialismo neoliberal.

Emprego do termo liderança

Com relação ao emprego dos termos liderança e líder, verificou-se que cinco estudos os utilizam para designar o cargo e/ou a função de gestão que uma pessoa ocupa na estrutura hierárquica de determinada organização. No que diz respeito à definição do termo, Bastos et al. (2014) apresentam conceitos de liderança vinculados à noção de processo de influência. Nessa perspectiva, as autoras e o autor pontuam que, na organização estudada, não há muito espaço para o exercício efetivo da liderança, fazendo com que a atuação dos (as) líderes fique mais limitada ao exercício de uma função gerencial.

Já Ferreti (2022) discute noções de líder a partir de textos de Freud e de Lacan para sinalizar que, no neoliberalismo, o laço entre os membros do grupo e a figura do líder não se dá pelo desejo do amor (do líder), mas sim pela exploração do medo de não ser e de não pertencer. Para Sá e Azevedo (2010), a função de liderança, baseada na abordagem psicanalítica sobre os processos intersubjetivos e grupais, integra o trabalho gerencial e diz

respeito à constituição do laço social, enfatizando “o papel intersubjetivo que os gestores/diretores exercem nas organizações” (p. 2349).

Segundo Coelho Júnior et al. (2021), faz parte das funções das lideranças a promoção de um ambiente saudável e positivo. Isso engloba: conhecer o fluxo de trabalho e aplicar técnicas de planejamento e organização das rotinas de atividades; oferecer condições e suporte para realização das tarefas; estar devidamente capacitado; reconhecer e acolher as fronteiras entre prazer e sofrimento diante do real do trabalho; prestar atenção nos impactos do *job design* e do contexto laboral na saúde dos trabalhadores; oferecer feedbacks assertivos; elaborar estratégias de desenvolvimento de equipes. Para tanto, os autores e as autoras defendem a importância do “desenvolvimento da ‘ética do cuidado’ das lideranças para com os seus liderados” (p. 163).

A proposta dos autores e das autoras suscita uma questão importante: em geral, na nossa sociedade, as mulheres é que são socializadas para o cuidado, e não ‘humanos’, genericamente, já que os homens não são socializados para isso. Portanto, o desenvolvimento de uma ética do cuidado no campo da liderança implica a discussão das relações sociais de gênero e da divisão sexual do trabalho, entre outros fatores.

Vivências de prazer e sofrimento de gestoras e de gestores

Do total de artigos selecionados, 13 artigos empíricos abordaram as vivências de gestores e de gestoras em diferentes tipos de organizações públicas e privadas. Desses 13 artigos, somente dois realizaram uma análise do trabalho feminino (Molinier, 2008; Trebien et al., 2021). Outros três artigos empíricos apresentaram argumentos pontuais sobre as vivências das mulheres (Reis, et al., 2020; Reis, et al., 2020; Silva & Tolfo, 2022). Os demais artigos empíricos descreveram a quantidade ou a porcentagem de participantes em relação ao gênero ou ao sexo, utilizando os termos ‘feminino e masculino’ ou ‘mulheres e homens’, como caracterização da amostra em conjunto com outros dados sociodemográficos. Não houve caracterização da amostra em relação à raça e/ou etnia.

Nas pesquisas de Genest et al. (2005) e de Reis et al. (2020), houve o uso intencional do feminino para designar as participantes. Já no estudo de Moretto e Padilha (2020), as autoras apresentaram o seguinte argumento: “por economia linguística, optamos por usar termos como gerente e gestor no gênero masculino, sem com isso coadunarmos com discursos preconceituosos ou misóginos” (p. 158). Além disso, em nota de rodapé na seção da metodologia, as pesquisadoras sinalizaram que optaram por não realizar uma análise gendrada na medida em que escolheram focar em outros temas de forma mais aprofundada (p. 161).

As pesquisas indicam, de maneira geral, que as vivências de prazer de gestores e de gestoras estão relacionadas a sentimentos de realização e de orgulho ao perceberem a utilidade, a relevância e a contribuição do trabalho para a organização e para a sociedade (Bastos et al., 2014; Coelho Júnior et al., 2021; Evaristo et al., 2022; Facas et al., 2017). As vivências de prazer são potencializadas na medida em que há reconhecimento e valorização do trabalho realizado (Facas, et al. 2017; Máximo et al., 2014; Moretto & Padilha, 2020; Silva & Tolfo, 2022). Outras fontes de prazer destacadas nos estudos são a possibilidade de exercer as atividades com autonomia e a satisfação da equipe e de clientes (Mattos et al., 2019; Máximo et al., 2014; Moretto & Padilha, 2020; Silva & Tolfo, 2022). Ademais, Facas et al. (2017) sinalizam que as vivências de prazer aparecem quando há espaço de negociação para solucionar os problemas advindos do trabalho real e de enfrentamento dos constrangimentos do trabalho, permitindo que o gestor lance mão de sua criatividade e de sua subjetividade.

Já as vivências de sofrimento se referem à intensificação e sobrecarga de trabalho; à pressão por metas e resultados associados à quantofrenia, que desconsideram o real do trabalho; ao medo de errar; à falta de reconhecimento e de valorização do trabalho realizado; e à falta de autonomia (Bastos et al., 2014; Coelho Júnior et al., 2021; Evaristo et al., 2022; Facas et al., 2017; Mattos et al., 2019; Máximo et al., 2014; Moretto & Padilha, 2020; Reis, et al., 2020; Silva & Tolfo, 2022). Nas pesquisas de Bastos et al. (2014) e de Coelho Júnior et al. (2021), a

falta de qualificação e capacitação adequadas para gestores/lideranças foi citada como fonte de sofrimento na medida em que gera entraves para realização de um bom trabalho.

Sobre a situação de trabalhadores em cargos de gestão, Galperin et al. (2015) apontam que “a condição do gestor é dual, pois ele é, concomitantemente, o controlador e o controlado” (p. 82) - “o submisso e o algoz” (p. 83). Essa condição acentua as vivências de mal-estar e de sofrimento de gestores na medida em que estão tanto submetidos a situações complexas e contraditórias quanto reproduzem tais situações. As autoras discutem como essa conjuntura se sustenta e perdura por meio de um processo de submissão de gestores, favorecido pelas práticas de gestão, que envolve a servidão voluntária, o comportamento normopático e a internalização da ideologia do sucesso. De acordo com Pereira (2011) “as novas formas de servidão voluntária são muito comuns entre os executivos” (p. 82).

Os gestores, considerados servos zelosos, mobilizam sua inteligência em favor da organização para produzir e ratificar formas eficazes de exercício do poder (Dejours & Duarte, 2018). A aderência de gestores aos discursos e às práticas organizacionais é apontada como uma forma de proteção, uma vez que “a baixa adesão à cultura do *management* satura as defesas, ocasionando mais vivências de sofrimento e, mesmo, o risco de adoecimento” (Mattos & Merlo, 2017, p. 103). O estudo de Coelho Júnior et al. (2021) evidencia que as lideranças apresentam um vínculo afetivo forte com a organização e um senso de identidade relacionado ao trabalho que realizam.

A partir de estudos com profissionais de diversas atividades de cuidados hospitalares, Molinier (2008) defende a importância da desnaturalização de saberes associados à ‘essência do feminino’ para efetiva compreensão do trabalho de *care* e da dimensão da compaixão. Na contramão de discursos sobre ‘trabalho por amor, dom e/ou devoção’, a pesquisadora destaca que “cuidar pressupõe condições organizacionais concretas” (p. 15), mas “a relação com pessoas doentes ou em situação de miséria não se avalia pelos critérios e métodos de gestão”

(p. 7). Em uma perspectiva gendrada, Molinier (2008) apresenta que um dos desafios é que “a sensibilidade ao sofrimento não seja mais desvalorizada por ser considerada como naturalmente feminina” (p. 15), mas reconhecida e valorizada como uma importante habilidade humana.

As pesquisas de Reis et al. (2020) e de Rocha et al. (2022) foram realizadas com enfermeiras que ocupavam cargos de gestão/liderança, sendo a enfermagem uma profissão tipicamente ocupada por mulheres. Foram destacadas como vivências de sofrimento dessas trabalhadoras a má gestão das condições e da organização do trabalho, os atos de violência e de agressividade por parte dos usuários da unidade de saúde (Rocha, et al., 2022) e a sobrecarga derivada da necessidade de conciliar as demandas do trabalho e da esfera doméstica sem o devido suporte (Reis et al., 2020). Em um dos relatos no estudo de Rocha et al. (2022), há a descrição de uma situação de racismo por parte de um usuário. Além disso, as vivências estressoras no trabalho desencadearam, segundo relatos das participantes, sobrecarga emocional, distúrbios do sono, episódios de compulsão alimentar e de esquecimento e ansiedade (Reis et al., 2020).

Os resultados do estudo de Trebien et al. (2021), realizado com mulheres em cargos de gestão de duas instituições de ensino superior de Chapecó-SC, indicam que 52,9% das gestoras apresentaram manifestações sintomáticas físicas e/ou emocionais ou agravos à saúde relacionados ao trabalho, relacionados a um contexto de sobrecarga e estresse. Para lidar com as demandas do trabalho e da esfera pessoal, há um predomínio de estratégias individuais. Ademais, as autoras apontam as seguintes contradições:

- Características tidas como femininas (ex.: sensibilidade, docilidade, visão sistêmica, comunicação empática) podem tanto ser valorizadas como competências desejáveis em determinadas situações, quanto podem “afastar as mulheres de espaços profissionais de

poder e influência social, a exemplo dos cargos de gestão” (p. 8) devido aos estereótipos associados aos papéis de gênero.

- Os cargos de gestão implicam em aumento da carga horária, das demandas e das responsabilidades de trabalho. Essa conjuntura gera sobrecarga para mulheres que continuam sendo as principais responsáveis pelas demandas da esfera doméstica e faz com que muitas mulheres vivenciem culpa por não assumirem os cuidados com a casa e com a família da forma como é esperado socialmente. Por outro lado, a ascensão a cargos de gestão possibilita às mulheres o alcance de maior independência financeira, reconhecimento social, o que contribui para vivências de prazer e realização pessoal.

No estudo de Silva e Tolfo (2022), conduzido com gestores, gestoras e profissionais de saúde do trabalhador de uma instituição federal de educação, também se identificou a questão das dificuldades de conciliar trabalho e vida pessoal, “com destaque para a mulher, gestora e mãe, que necessita administrar a vida privada” (p. 8). As autoras pontuam que as mulheres seguem com “as responsabilidades pelas atividades domésticas, pelo cuidado com os filhos e outros familiares. Há um sentimento de culpa tanto em abrir mão da carreira em função da família, quanto em se desvincular da família para se dedicar a atividades ocupacionais” (p. 8).

Em suma, os estudos que realizaram uma análise do trabalho feminino evidenciam especificidades que mulheres vivenciam em contextos de gestão e de liderança. A sobrecarga gerada pela responsabilidade de lidar com as demandas do trabalho e da esfera pessoal, muitas vezes, sem suporte, em um contexto de intensificação e de precarização; as expectativas sociais sobre o comportamento das mulheres; as barreiras enfrentadas para ascender profissionalmente; as situações de violência; e a desvalorização e exploração de características e habilidades tidas como femininas estão entre as questões apontadas.

Discussão

Por meio da análise bibliométrica, identificou-se que a maior parte dos artigos selecionados é produção nacional (83%), o que evidencia o crescente uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil (Conde et al., 2019; Giongo et al., 2015; Merlo & Mendes, 2009). No que se refere aos estudos empíricos, a escolha de entrevistas como instrumento para coleta de dados parece se configurar como uma alternativa mais viável do que o método clássico da psicodinâmica do trabalho, a clínica do trabalho. Essa tendência foi constatada por Giongo et al. (2015) em estudos brasileiros. A adoção de outras teorias para discutir a temática da gestão e da liderança nas organizações evidencia o caráter multidisciplinar da psicodinâmica do trabalho e, mais especificamente, o predomínio da incorporação de conceitos e críticas provenientes da sociologia do trabalho para desenvolvimento teórico da abordagem (Merlo & Mendes, 2009). Além disso, evidencia também que a clínica do trabalho precisa ser repensada em termos de configuração (Antloga et al., 2021).

Considerando o alinhamento teórico da psicodinâmica do trabalho com teorias da filosofia e das sociologias clínica e do trabalho, o termo gestão é mais utilizado nos estudos do que o termo liderança. Gerencialismo ou ideologia gerencialista e racionalidade neoliberal são apontados como *modus operandi* não só das organizações contemporâneas, mas de sociedades ocidentais como um todo (Alencar & Merlo, 2018; Chanlat, 2021; Ferreti, 2022).

Essa forma de funcionamento (re)produz uma abordagem utilitarista, funcionalista, instrumental, positivista e contábil das relações, estruturadas em um poder vertical, ao capturar a subjetividade de trabalhadores e trabalhadoras em prol do capital (Alencar & Merlo, 2018; Chanlat, 2021; Ferreti, 2022). Dessa forma, o neoliberalismo engendrou métodos de gestão das pessoas para que trabalhem para as organizações como se trabalhassem para si - para que sejam empreendedores de si mesmos (Ferreti, 2022; Marks, 2020; Oliveira, 2022). Em outras palavras, a gestão articula a submissão voluntária ao sistema (Mattos & Schlindwein, 2015).

Com relação ao uso do termo liderança, verificou-se que os conceitos e as teorias predominantes na literatura divergem epistemologicamente da teoria da psicodinâmica do trabalho (Moraes, 2021). Por outro lado, é compreensível a escolha pelos vocábulos liderança e líder uma vez que, conforme mencionado, os termos gestão e liderança coexistem nos ambientes organizacionais (Robbins & Judge, 2020). Nesse sentido, é importante que as pesquisas em psicodinâmica do trabalho busquem compreender quais sentidos e significados estão sendo atribuídos e internalizados em relação a esses dois termos para compreensão tanto da organização do trabalho prescrita quanto da experiência subjetiva de trabalhadores e trabalhadoras com seu próprio trabalho.

A análise do emprego dos termos gestão e liderança evidenciou a perspectiva patriarcal e androcêntrica do desenvolvimento dos conceitos e das teorias (Chanlat, 2021; Moncayo & López, 2013; Oliveira-Silva & Lopes, 2021) e de sua permanência na atualidade. A apreensão de um modelo de trabalho assexuado e de um sujeito do trabalho - homem branco - como sendo universal gera um importante viés (Hirata & Zarifian, 2009), que vem sendo desconsiderado ao longo da história, tanto na sociedade quanto na ciência. Tal viés contribui para a manutenção da invisibilização das vivências de trabalho experimentadas pelas mulheres (Antloga et al., 2020) e por outros grupos minoritários. Conforme aponta Molinier (2004), o trabalho é sexuado na medida em que as situações laborais que produzem as vivências de prazer e de sofrimento não são as mesmas para homens e mulheres.

Os estudos que realizaram uma análise do trabalho feminino apontam para especificidades vivenciadas por mulheres no campo da gestão e da liderança. As vivências das mulheres são atravessadas pela dinâmica das relações sociais de gênero e de uma de suas implicações - a divisão sexual do trabalho (Hirata & Kergoat, 2007; Kergoat, 2009; Kergoat, 2010; Molinier, 2004). Verifica-se, nesse sentido, diferenças de expectativas sobre o comportamento das mulheres, questionamentos e desvalorização de suas habilidades, atos de

violência e agressividade e particularidades vinculadas à própria experiência subjetiva dessas com o trabalho (Molinier, 2008; Reis, et al., 2020; Rocha, et al., 2022; Silva & Tolfo, 2022; Trebien et al., 2021).

Essas especificidades estão relacionadas, entre outros fatores, “ao fato de que as mulheres estão submetidas a um tipo particular de exploração porque vivenciam, diferentemente dos homens, um contínuo entre trabalho assalariado e doméstico” (Lemos & Lapa, 2021, p. 100). No entanto, no discurso social predominante aborda-se questões como a dupla ou tripla jornada, a conciliação entre trabalho e família, a culpa e a sobrecarga femininas, “como se fossem somente um apêndice do trabalho assalariado” (Kergoat, 2009, p. 70).

Essas questões são observadas sob uma perspectiva neoliberal, ou seja, sob uma perspectiva que reduz questões e práticas sociais a problemas individuais. Os mecanismos subjacentes à ideologia gerencialista e à racionalidade neoliberal geraram um modelo segundo o qual cada pessoa deve ser ‘empreendedora de si mesma’ (Ferretti, 2022; Pizzinga et al., 2022). Para as mulheres, a experiência de ser ‘empreendedora de si’ é cada vez mais presente e se traduz na necessidade de lidar sozinha com trabalho reprodutivo e trabalho remunerado (Moreno et al., 2021), e no predomínio de estratégias individuais (Reis et al., 2020; Trebien et al., 2021). Ademais, conforme sinalizado por Dantas et al. (2021), discursos e práticas autoritárias reproduzem o silenciamento, reforçando a opressão de gênero, raça e classe.

Por isso, para além de uma identificação das desigualdades e das particularidades vivenciadas pelas mulheres, é fundamental “articular a descrição do real com uma reflexão sobre os processos pelos quais a sociedade utiliza a diferenciação para hierarquizar atividades” (Kergoat, 2009, p. 72). E sobre como a racionalidade neoliberal é utilizada para responsabilizar e culpabilizar as mulheres individualmente pelas desigualdades de gênero que, na verdade, são construções sociais (Baker & Kelan, 2019). A análise de tais aspectos pode oferecer novas

perspectivas que contribuam para a compreensão do trabalho e da experiência subjetiva das mulheres em cargos de gestão e de liderança, bem como de suas circunstâncias de realização.

Referências

- Aguiar, R. G., & Santos, A. C. B. (2017). Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16, 157-184.
<https://doi.org/10.18593/race.v0i0.15111>
- Alencar, M. D. C. B. D., & Merlo, Á. R. C. (2018). A saúde em troca da excelência: o sofrimento de atendentes de nutrição de um hospital público acometidos por LER/Dort. *Saúde e Sociedade*, 27(1), 215-226. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902018170873>
- Antloga, C. S., do Carmo, M. M., & Rocha, B. C. (2021). Clínica do Trabalho para quem? Reflexões metodológicas sobre a Psicodinâmica do Trabalho feminino. In E. M. F. Seidl, E. Queiroz, F. Iglesias, & M. Neubern (Orgs.), *Estratégias metodológicas de pesquisa em Psicologia Clínica: Possibilidades e avanços* (pp. 277-298). Editora CRV. <https://doi.org/10.24824/978652512468.1>
- Antloga, C. S., Monteiro, R., Maia, M., Porto, M., & Maciel, M. (2020). Trabalho feminino: uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(spe), 1-8. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe2>
- Baggio, D. K., Sausen, J. F. C. L., & Lopes, L. F. D. (2021). Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios. *Desenvolvimento Regional em Debate*, 11, 160–181.
<https://doi.org/10.24302/drd.v11.3747>
- Baker, D. T., & Kelan, E. K. (2019). Splitting and blaming: The psychic life of neoliberal executive women. *Human Relations*, 72(1), 69–97.
<https://doi.org/10.1177/0018726718772010>

- Bastos, E. M., Tupinambá, A. C. R., & Pitombeira, S. S. R. (2014). Prazer e sofrimento de líderes em uma organização familiar. *Revista de Ciências Humanas*, 48(2), 352-375. <https://doi.org/10.5007/2178-4582.2014v48n2p352>
- Bermudez, H. (2017). Sobre la alienación subjetiva en la organización del trabajo actual. Una observación participante en el comercio de la alimentación al detal. *Contaduría y Administración*, 62(1), 262-278. <http://doi.org/10.1016/j.cya.2016.10.004>
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Cardoso, U. G., & Araújo, I. C. D. (2021). “Temos que ser três vezes melhor”: a experiência de mulheres negras na gestão do serviço público. In C. S. Antloga, M. Maia, & N. M. Santos (Orgs.), *Trabalho feminino: desafios e perspectivas no Brasil* (1ª ed., pp. 229-250). Appris.
- Chanlat, J. F. (2021). Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo euroamericano: tres posturas principales. *Innovar*, 31(79), 27-41. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91958>
- Coelho Junior, F. A., Marques-Quinteiro, P., Faiad, C., Figueira, T. G., Lima, A. P. P., & Oliveira Freitas, L. C. (2021). “Sem trabalho eu não sou nada, não tenho identidade”: um estudo qualitativo em uma organização pública brasileira. *Public Sciences & Policies*, 7(1), 145-167. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2021.VVIIN1/pp.145-167>
- Conde, A. F. C., Cardoso, J. M. M., & Klipan, M. L. (2019). Panorama da psicodinâmica do trabalho no Brasil entre os anos de 2005 e 2015. *Geraiis: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 12(1), 19-36. <https://doi.org/10.36298/gerais2019120103>

- Dantas, G. C. S., Silva, N., & Antloga, C. S. X. (2021). Mulheres, trabalho e educação: entre a dominação e o discurso democrático. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade*, 2(5), 1-21. <https://doi.org/10.22481/reed.v2i5.9226>
- Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2016, 15 de setembro). *Christophe Dejours' psychodynamic theory of work and its implications for leadership* [Comunicação oral]. 32nd European Group for Organization Studies Colloquium, Nápoles, Itália. <https://hal-upec-mlv.archives-ouvertes.fr/hal-01366745/>
- Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2017). Work as affective experience: the contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work'. *Organization*, 24(1), 18-35. <https://doi.org/10.1177/1350508416668191>
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27-34. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- Dejours, C. (2011). O trabalho como enigma. In S. Lancman, & L. Szelwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 151-166). Fiocruz; Paralelo 15.
- Dejours, C. (2015). Les nouveaux managers. In C. Dejours, *Le choix, souffrir au travail n'est pas une fatalité* (pp. 167–186). Bayard.
- Dejours, C. (2016). Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do manager? In K. B. Macêdo, J. G. L. Lima, A. R. D. Fleury, & C. M. S. Carneiro (Orgs.), *Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar* (pp. 317-331). Editora da PUC Goiás.
- Dejours, C., & Duarte, A. (2018). La souffrance au travail: révélateur des transformations de la société française. *Modern & Contemporary France*, 26(3), 233-244. <https://doi.org/10.1080/09639489.2018.1445707>

- Deranty, J. P. (2008). Work and the Precarisation of Existence. *European Journal of Social Theory*, 11(4), 443-463. <https://doi.org/10.1177/1368431008097011>
- Duarte, F. S., & Mendes, A. M. (2015). Da escravidão a servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. *Revista Farol*, 3(1), 68-128. <https://doi.org/10.25113/farol.v2i3.2579>
- Evaristo, J. L., Batista-dos-Santos, A. C., Araújo, A. A., & Rocha, A. R. S. (2022). A relação gestor-subordinados à luz da psicodinâmica do trabalho: uma análise no contexto de organizações públicas. *Trabalho (En)Cena*, 7, 1-21. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022009>
- Facas, E. P., Fischer, H. C. R., & Ghizoni, L. D. (2017). Clínica psicodinâmica do trabalho com gestores de uma unidade de taquigrafia parlamentar. *Trabalho (En)Cena*, 2(1), 117-131. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V2N1117>
- Fernandes, L., Oliveira, A. C. D. C., Facas, E. P., & Demo, G. (2022). A Gestão a partir da Psicodinâmica do Trabalho: Revisão Sistemática da Literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(1), 1902-1910. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.1.22321>
- Ferretti, M. G. (2022). O medo e o colaboracionismo neoliberal: “psicologia das massas” do consentimento em tempos sombrios. *Psicologia USP*, 33, 1-10. <https://doi.org/10.1590/0103-6564e220108>
- Galperin, A. Z., da Silva Ferraz, D. L., & Soboll, L. A. (2015). Seleção, treinamento e avaliação: as práticas de gestão de pessoas e o processo de submissão de gestores. *Teoria e Prática em Administração*, 5(1), 80-104. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2015v5i1-17915>
- Garay, A. (2011). Gestão. In A. D. Cattani, & L. Holzmann (Orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (2ª ed., pp. 209-210). Zouk.

- Genest, C., Leclerc, C., & Maranda, M. F. (2005). Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(3), 1-23.
<https://doi.org/10.4000/pistes.3167>
- Gernet, I. (2016). Actualités de la recherche en psychodynamique du travail. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 174(7), 602-605.
<https://doi.org/10.1016/j.amp.2016.05.005>
- Giongo, C., Monteiro, J., & Sobroso, G. (2015). Psicodinâmica do trabalho no Brasil: Revisão sistemática da literatura. *Temas em Psicologia*, 23(4), 803-814.
<https://doi.org/10.9788/TP2015.4-01>
- Gonzalez, L. (2020). *Por um feminismo afro-latino-americano* (1ª ed.). Zahar.
- Guerrero Morales, P., Balboa Gallardo, M., & Miranda Hiriart, G. (2018). Sufrimiento y reconocimiento en el trabajo: un estudio de caso. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 8(11), 175–190. <https://doi.org/10.33571/teuken.v8n11a9>
- Hirata, H. (2014). Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo social*, 26(1), 61-73. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702014000100005>
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de pesquisa*, 37(132), 595-609. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>
- Hirata, H., & Zarifian, P. (2009). Trabalho (conceito de). In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, & D. Senotier (Orgs.), *Dicionário crítico do feminismo* (pp. 251-256). Editora UNESP.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. (2ª ed.). IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais.
https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2023). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Quarto Trimestre de 2022. IBGE, PNAD Contínua.
https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2022_4tri.pdf
- Jesus, A. T. S. (2019). *Perfil epidemiológico dos transtornos mentais relacionados ao trabalho no Brasil entre 2006 e 2016*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38480>
- Kergoat, D. (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, & D. Senotier (Orgs.), *Dicionário crítico do feminismo* (pp. 67-75). Editora UNESP.
- Kergoat, D. (2010). Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. *Novos estudos CEBRAP*, (86), 93-103. <https://doi.org/10.1590/S0101-33002010000100005>
- Lemos, P. R., & Lapa, T. S. (2021). Trabalhadora não é feminino de trabalhador: divisão sexual do trabalho e subjetividade. In C. S. Antloga, M. Maia, & N. M. Santos (Orgs.), *Trabalho feminino: desafios e perspectivas no Brasil* (1ª ed., pp. 99-120). Appris.
- Linhares, A. R. P. (2014). Um diálogo entre a modernidade líquida, o gerencialismo e a dinâmica do reconhecimento. *Gestão e Sociedade*, 8(21), 715-734.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21171/ges.v8i21.1872>
- Marks, J. (2020). The psychodynamic analysis of work. *Modern and Contemporary France*, 28(3), 291-307. <https://doi.org/10.1080/09639489.2019.1702938>

- Mattos, C. B. M., & Schlindwein, V. L. C. (2015). "Excelência e produtividade": novos imperativos de gestão no serviço público. *Psicologia & Sociedade*, 27(2),322-331. <https://doi.org/10.1590/1807-03102015v27n2p322>
- Mattos, E. C., & Merlo, Á. R. C. (2017). O gestor intermediário bancário e a cultura do management. *PSI UNISC*, 1(1), 97-112. <https://doi.org/10.17058/psiunisc.v1i1.9685>
- Mattos, E. C., Merlo, Á. R. C., & Andreazza, J. P. (2019). “Ou tu é zero ou tu é dez”, entre o sofrimento e o prazer: o caso dos gestores intermediários de um banco. *Trabalho (En) Cena*, 4(1), 154-175. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P154>
- Máximo, T. A. C. D. O., Araújo, A. J. D. S., & Zambroni-de-Souza, P. C. (2014). Vivências de sofrimento e prazer no trabalho de gerentes de banco. *Psicologia: ciência e profissão*, 34(1), 96-111. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932014000100008>
- Merlo, A. R. C., & Mendes, A. M. B. (2009). Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(2), 141-156.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172009000200002&lng=pt&tlng=pt
- Molinier, P. (2002). Féminité sociale et construction de l’identité sexuelle: perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail. *L’Orientation Scolaire et Professionnelle*, 31(4), 565-580. <https://doi.org/10.4000/osp.3438>
- Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. *Production*, 14(3), 14-26. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300003>
- Molinier, P. (2008). A dimensão do cuidar no trabalho hospitalar: abordagem psicodinâmica do trabalho de enfermagem e dos serviços de manutenção. *Revista Brasileira De*

Saúde Ocupacional, 33(118), 06–16. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572008000200002>

Moncayo Orjuela, B. C., & López, N. del P. P. (2013). Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. *Panorama*, 7(13), 75–94.

<https://doi.org/10.15765/pnrm.v7i13.433>

Moraes, L. M. F. D. (2021). *Psicodinâmica do Trabalho e Práticas de Gestão: Estudo com Gestores de uma Universidade Pública* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/42171>

Moreno, R., Godinho, T., & Faria, N. (2021). Trabalho como produção do viver: consequências políticas para o feminismo. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 129-143. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.51440>

Moretto, M. R. G., & Padilha, V. (2020). Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 23(2), 157-174. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i2p157-174>

Moro, A. L. C., & Amazarray, M. R. (2019). Trabalho, subjetividade e gestão gerencialista: um estudo com trabalhadores do comércio. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 22(2), 117-130. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v22i2p117-130>

Oliveira, C. S. (2022). Neoliberalismo, sofrimento e indiferença. *Revista Katálysis*, 25(2), 365-373. <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e82611>

Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes, I. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de pesquisa*, 48(169), 876-900.

<https://doi.org/10.1590/198053145341>

Oliveira-Silva, L. C., & Lopes, A. B. M. (2021). Mulheres e liderança: barreiras, estereótipos e estratégias frente a uma visão androcêntrica. Em I. F. Barbosa, V. S. L. Barbosa, & M. R. M. Araújo (Orgs.), *Contrassensos contemporâneos do mundo do trabalho* (1ª

ed., pp. 181-200). Criação Editora.

<https://www.researchgate.net/publication/352295946>

Organização das Nações Unidas do Brasil – ONU Brasil. (2016). *Glossário de termos do*

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5. Organização das Nações Unidas

<http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Glossario-ODS-5.pdf>

Organização das Nações Unidas do Brasil – ONU Brasil. (2017). *Documentos temáticos:*

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 1, 2, 3, 5, 9, 14. Organização das Nações

Unidas no Brasil, Brasília. <https://www.undp.org/pt/brazil/publications/documentos-tem%C3%A1ticos-ods-1-2-3-5-9-14>

Pereira, L. (2011). O trabalho em causa na "epidemia depressiva". *Tempo Social*, 23(1), 67-

95. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702011000100004>

Pizzinga, V. H., Gonçalves, R., & Marchiori, G. (2022). Espaço de conversa sobre o trabalho

e o trabalhar: breve análise de uma prática de psicodinâmica do trabalho em uma instituição de ensino. *Fractal: Revista de Psicologia*, 34, 1-7.

<https://doi.org/10.22409/1984-0292/2022/v34/40648>

Ramos, L. V., & Mendes, A. M. (2013). A dinâmica da cooperação entre gestores de uma empresa multinacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(3), 222-

246. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2013.v13i3.540>

Reis, C. D., Amestoy, S. C., Silva, G. T., Santos, S. D., Varanda, P. A. G., Santos, I. A. R., &

Silva, N. S. B. (2020). Situações estressoras e estratégias de enfrentamento adotadas por enfermeiras líderes. *Acta Paulista de Enfermagem*, 33, 1-

7. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2020AO0099>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamento Organizacional* (18ª ed.). Pearson.

Rocha, E. K. G. T. (2008). *Desigualdade também no adoecimento: mulheres como o alvo preferencial das síndromes do trabalho* [Artigo]. XVI Encontro Nacional de

Estudos Populacionais: As Desigualdades Sociodemográficas e os Direitos Humanos no Brasil, Caxambu.

<http://abep.org.br/~abeporgb/publicacoes/index.php/anais/article/viewFile/3398/32>

57

- Rocha, G. S. A., Silva, D. M. R., Andrade, M. S., Andrade, B. B. F., Medeiros, S. E. G., & Aquino, J. M. (2022). Sofrimento e mecanismos de defesa: análise do trabalho de enfermeiras na Atenção Primária à Saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 75(3), 1-9. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0419>
- Sá, M. C., & Azevedo, C. S. (2010). Subjetividade e gestão: Explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(5), 2345-2354. <https://doi.org/10.1590/s1413-81232010000500010>
- Santos, M. M. D., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750-1757. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>
- Silva, M. G., & Tolfo, S. R. (2022). Processos psicossociais, saúde mental e trabalho em um instituto federal de educação. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 47, 1-10. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/22620pt2022v47e13>
- Souza, G. C., Guimarães, L. D. V. M., & La Falce, J. L. (2023). Vivências de servidores em um contexto de desflexibilização da jornada de trabalho. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 22(1), 159-179. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2023007>
- Trebien, V. M., Trindade, L. L., Amestoy, S. C., Corralo, V., Zocche, D. A., & Bordignon, M. (2021). Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. *Saúde e Sociedade*, 30(4), 1-12. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200048>

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Zambroni-de-Souza, P. C., Araújo, A. J. S., & Silva, J. D. G. (2018). A dimensão política do trabalho: a cooperação como ferramenta de gestão da sociedade. *Psicologia & Sociedade*, 30, 1-4. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30i164500>

ESTUDO 2

**Teorias de liderança sob a perspectiva de gênero:
revisão narrativa da literatura**

O termo liderança recebe diferentes contornos diante de interesses distintos, sendo possível estabelecer divisões didáticas da literatura em escolas ou ondas para melhor compreensão das produções científicas na área (Day & Antonakis, 2012; Lord et al., 2017). A título de exemplo, verifica-se que a escola de traços enfatiza características pessoais (personalidade e inteligência) que predisporiam uma pessoa a ser líder. Por sua vez, a escola comportamental foca na compreensão da liderança como um conjunto de comportamentos que produziriam estilos de liderar. As escolas contextual e contingencial ampliam o escopo das pesquisas ao incluírem variáveis do contexto para compreensão e análise dos estilos de liderança. Já a escola relacional destaca a relação entre líder e liderados. A escola da nova liderança agrupa as teorias das lideranças transformacional, carismática, autêntica e servidora, estilos de liderança voltados para a satisfação das necessidades dos liderados (Day & Antonakis, 2012). Mais recentemente, formou-se uma nova onda de produções na literatura com foco na compreensão da liderança enquanto um processo grupal (Lord et al., 2017).

No Brasil, segundo revisão de literatura realizada por Santos et al. (2021), a produção científica sobre liderança apresenta inconsistências, já que há estudos que não explicitam de forma clara a definição e a teoria de liderança adotadas. Além disso, há defasagens na incorporação de modelos teórico-metodológicos mais complexos e abrangentes. Verifica-se a noção de influência como central para compreensão da liderança nos estudos brasileiros. A relação entre líder e liderados e o foco no atingimento de objetivos comuns também são destacadas na maior parte das definições.

No que se refere à abordagem teórica, observa-se grande foco nos comportamentos do líder na produção brasileira, com ênfase em estilos de liderança, sejam eles mais tradicionais ou mais modernos - subtema que está em queda no cenário estrangeiro (Santos et al., 2021). As variáveis antecedentes avaliadas estão relacionadas a características do líder, tais como: valores, personalidade, integridade, aprendizagem, estrutura cognitiva e preocupação com os

liderados. Já as variáveis consequentes estão relacionadas a comportamentos e afetos dos liderados, evidenciando a centralidade da noção da influência na literatura brasileira. Segundo Santos et al. (2021), o aumento de estudos vinculados às escolas de nova liderança, liderança situacional e liderança relacional nos últimos cinco anos representa avanços na produção nacional. Além disso, o subtema desenvolvimento de liderança tem despontado tanto na literatura estrangeira quanto na brasileira por meio de estudos voltados para formação do líder.

Paralelamente ao desenvolvimento das teorias de liderança, um dos temas emergentes é a diversidade, sendo um dos focos a perspectiva de gênero (Gardner et al., 2020; Santos et al., 2021; C. P. Silva et al., 2020). Esse enfoque foi impulsionado por questões sociais, como a diversificação da força de trabalho com o aumento de mulheres no mercado formal e discussões sobre a sub-representatividade feminina em espaços de liderança. As mulheres constituem metade da população e, portanto, sua participação nas posições de liderança deveria ser proporcional. Há abordagens que utilizam o gênero como variável de análise, ao comparar homens e mulheres em posições de liderança para identificar possíveis diferenças, e outras que investigam estereótipos e preconceitos de gênero e comportamentos de discriminação em relação à mulheres que exercem funções de liderança (Lord et al., 2017).

Para dar mais visibilidade à temática, o periódico *The Leadership Quarterly* publicou um número especial sobre gênero e liderança em 2016 (Eagly & Heilman, 2016). Os estudos tratavam sobre: a relação entre estereótipos, preconceito e discriminação de gênero e as barreiras que mulheres enfrentam para ascender profissionalmente; o impacto de estruturas grupais e organizacionais na atuação de mulheres líderes; e estratégias sociais e organizacionais para aumentar a quantidade de mulheres em funções de liderança.

Verifica-se um debate contínuo na mídia, nas organizações e na produção acadêmica sobre a importância de mulheres ocuparem posições de liderança, o que pode ampliar seu leque de perspectivas, experiências, conhecimentos e habilidades. Isso tem o potencial de contribuir

para o desenvolvimento de ambientes mais diversos e facilitadores de transformações sociais. Além disso, mulheres que exercem funções de liderança demonstram que são tão capazes e competentes como líderes quanto homens.

A respeito das possíveis vantagens da liderança exercida por mulheres, Eagly (2007) identificou perspectivas divergentes. De um lado, há estudos que destacam qualidades e habilidades positivas apresentadas por mulheres líderes, por meio de estilos de liderança mais participativos, colaborativos e democráticos. De outro, estudos apontam que homens e mulheres não diferem significativamente em contextos de liderança.

De acordo com Offermann e Foley (2020), pesquisas em contextos organizacionais sugerem que mulheres em posições de liderança podem trazer um conjunto de características, atributos e comportamentos compreendidos como ‘vantagens competitivas’ para as organizações. Por outro lado, mulheres podem enfrentar desvantagens devido a expectativas estereotipadas e comportamentos de discriminação de gênero que limitam o acesso à funções de liderança e o reconhecimento e a validação de suas habilidades. Paustian-Underdahl et al. (2018) argumentam que uma perspectiva de vantagem de gênero pode oferecer uma visão simplista e estereotipada da atuação de mulheres em posições de liderança ao não considerar contingências contextuais.

Apesar das divergências, destaca-se a importância de se reconhecer o potencial das mulheres de desempenharem uma liderança efetiva; e a diversidade de gênero na liderança como um dos caminhos para promoção de contextos de trabalho mais equitativos (Eagly, 2007). Conforme Offermann e Foley (2020), considerar os aspectos relacionados ao exercício da liderança por mulheres não é apenas justificável, mas também informativo e educativo para promoção da diversidade e da inclusão nas organizações.

Tendo em vista a relevância social de se compreender e discutir a atuação das mulheres em posições de liderança, o objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise crítica da literatura científica sobre gênero e liderança, com foco na liderança exercida por mulheres.

Método

O estudo trata-se de uma revisão narrativa, que pode ser definida como uma publicação ampla, utilizada para descrição e discussão do estado da arte de um tema específico. As revisões narrativas podem contribuir para compreensão do panorama teórico e/ou contextual de determinada temática e para suscitar questões com base nas análises dos (as) pesquisadores (as). Esse tipo de revisão utiliza-se de métodos não sistematizados para identificar, selecionar e avaliar a literatura, comumente publicada em livros, artigos de revistas impressas e/ou eletrônicas, além da contribuição da análise crítica dos (as) autores (as) (Rother, 2007).

O levantamento do material foi realizado entre os meses de agosto de 2021 e agosto de 2022. As plataformas e bases de dados consultadas foram: Portal de Periódicos da Capes, SciELO e Google Acadêmico. Nos mecanismos de busca, foram pesquisadas as seguintes combinações de descritores: “liderança” AND “mulheres” OR “feminina” OR “gênero” AND “revisão de literatura” em português, e “leadership” AND “women” OR “female” OR “gender” AND “literature review” em inglês. Adicionalmente, alguns textos foram selecionados a partir das referências de materiais identificados nas bases de dados. Os textos selecionados foram lidos na íntegra e analisados pelas pesquisadoras.

Resultados

A partir da análise dos textos selecionados, verificou-se que as pesquisas sobre gênero e liderança têm sido desenvolvidas no campo das ciências humanas e sociais aplicadas (ex.: psicologia social e organizacional, administração) e, mais especificamente, na área do comportamento organizacional, baseadas no paradigma positivista/pós-positivista de produção científica do conhecimento. Houve um predomínio de abordagens teóricas advindas da

produção estadunidense. Na análise, constatou-se o impacto e a relevância das pesquisas produzidas pela psicóloga, professora e pesquisadora Alice Eagly¹¹ e colegas.

A liderança é considerada um tópico multidisciplinar, estudado sob diferentes pontos de vista (Day & Antonakis, 2012; Lord et al., 2017; Santos et al., 2021). No entanto, apesar dos distintos ângulos para compreensão e análise da temática, os conceitos e as teorias sobre liderança se desenvolveram em uma perspectiva androcêntrica e patriarcal (Oliveira-Silva & Lopes, 2021). Ou seja, pontos de vista e vivências masculinas foram utilizados como modelo de representação coletiva e universal. Conforme apontam Moncayo e López (2013):

A maior parte das pesquisas e das construções conceituais sobre liderança desenvolvidas desde o início do século XX têm origem na perspectiva do funcionalismo estruturalista (Burrell & Morgan, 1979). Desta forma, ao longo da história, a liderança esteve associada aos cargos de gestão e ao poder exercido por quem estava à frente desses cargos (p. 78, tradução nossa).

Quem ocupava as referidas posições nas organizações eram, em sua maioria, homens. Assim, as teorias e os conceitos sobre liderança foram baseados em percepções e comportamentos masculinos. A valorização de características social e culturalmente associadas ao masculino - como individualidade, autoridade, comando, controle, assertividade, independência e autonomia - no campo da liderança reforçou a ideia de que espaços de poder e de tomada de decisões eram para homens, criando uma série de entraves para as mulheres.

As discussões sobre as (im)possibilidades de ascensão profissional feminina foram impulsionadas pelo aumento da escolaridade e da participação das mulheres no mercado de trabalho a partir da segunda metade do século XX. Nesse contexto, surgiram as pesquisas sobre ‘gênero e liderança’, ‘mulheres e liderança’, ‘liderança feminina’. Com base na análise dos

¹¹ <https://scholar.google.com/citations?user=PJTruD8AAAAJ&hl=en>

textos, verificou-se que os estudos na área podem ser divididos em três linhas de investigação (Cardoso de Sousa et al., 2013; Lord et al., 2017; Oliveira-Silva & Lopes, 2021).

A primeira linha busca identificar se existem diferenças de estilos de liderança entre homens e mulheres e quais seriam essas diferenças. A segunda busca verificar se há diferenças em relação à eficiência na liderança, ou seja, se homens seriam melhores líderes do que mulheres, ou o contrário. Já a terceira linha de investigação busca identificar estereótipos de gênero e como esses estereótipos criam barreiras para ascensão das mulheres a cargos de liderança.

Estilos de liderança de mulheres e homens

As pesquisas sobre estilo de liderança focam na compreensão de padrões de comportamentos apresentados por pessoas que exercem funções de liderança. Mais especificamente, pesquisadoras e pesquisadores buscam compreender se há diferenças significativas de estilos entre homens e mulheres e quais seriam essas diferenças. O que se observa na literatura da área é que não há um consenso bem demarcado. Nesse sentido, há estudos que identificam diferenças de estilos de liderança baseadas no gênero (Alimo-Metcalfe, 2010) e há outros que apontam que diferenças podem ou não existir (Eagly & Carli, 2007). A presença ou não de diferenças dependeria não somente da análise de gênero, mas também de características e elementos do contexto social, das normas institucionais e das pessoas envolvidas (Cardoso de Sousa et al., 2013).

Algumas pesquisas apontam para existência de avaliações estereotipadas de gênero que associam a liderança exercida por mulheres a características comunais como: empatia, comunicação, atenção às necessidades das pessoas, cooperação, postura mais democrática e coletiva, enquanto associam o estilo de liderança de homens a atributos agênticos como: assertividade, autoridade e comando, postura mais diretiva e individualista (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Isso acontece porque atributos agênticos são mais fortemente

associados aos homens e às normas do masculino e atributos comunais são mais fortemente vinculados às mulheres e às normas do feminino (Eagly et al., 2020).

Tal diferença de percepção pode ser explicada pela teoria da congruência de papéis (Eagly & Karau, 2002). Segundo essa teoria, a expectativa social é que as mulheres sejam líderes mais orientadas para as pessoas, apresentando comportamentos mais comunais, enquanto os homens seriam líderes mais orientados para tarefas e resultados, apresentando comportamentos mais agênticos - sendo estes comumente atribuídos ao líder de sucesso. Quando esses comportamentos não são congruentes com o esperado, é feita uma avaliação negativa. No caso das mulheres, as nuances da incongruência de papéis são mais fortes na medida em que não são vistas como potenciais líderes (habilidade que seria masculina) e, mesmo quando preenchem os requisitos técnicos para liderar, são vistas como violadoras das normas do papel social do gênero feminino.

Evidências científicas mostram que homens e mulheres não diferem muito em seus estilos de liderança. Há uma tendência de as mulheres apresentarem estilos mais democráticos e participativos e estilos menos autocráticos ou diretivos do que os homens, mas nem sempre é assim (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Johnson, 1990). Na busca por acomodar seus comportamentos às demandas conflitantes do papel de gênero feminino com o papel de líder, mulheres podem tanto apresentar comportamentos comunitários quanto comportamentos agênticos.

As possíveis diferenças de estilos de liderança entre homens e mulheres não são inatas, mas sim consequências de uma combinação de fatores sociais, organizacionais e culturais (Cardoso de Sousa et al., 2013). Muitas vezes, as diferenças entre líderes homens e líderes mulheres existem porque são exigidos comportamentos distintos. Mais do que constatar a diferença, é necessário avaliar as variáveis responsáveis por ela. Segundo Ferigato e Conceição (2020), as organizações modernas, mesmo as mais progressistas, tendem a ter sistemas,

políticas, normas e estruturas que favorecem a experiência de vida masculina e, portanto, esse contexto deve ser considerado como variável para avaliar os esforços para o desenvolvimento de mulheres líderes.

Nesse sentido, para se compreender melhor os estilos de liderança adotados, é necessário analisar outras variáveis como: a definição e as expectativas do papel de líder no contexto específico e as regras institucionais; a percepção de (in)congruência de um comportamento com o papel social de gênero em uma situação particular e a reação diante dessa percepção; e o nível de concordância das pessoas em relação às definições tradicionais de papéis de gênero (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Gênero e efetividade da liderança

Pesquisadores da segunda vertente de investigação buscam compreender se o estilo de liderança de homens é mais efetivo do que o de mulheres, ou o contrário. A avaliação da efetividade da liderança também é atravessada por vieses de gênero, tendo em vista que as características valorizadas em lideranças femininas nas organizações são as mesmas já embutidas em seus papéis de gênero (Ferigato & Conceição, 2020). Por exemplo, em cenários de crise, mulheres passam a ser mais cotadas para funções de liderança. Isso porque, nesses contextos, as habilidades comunais/comunitárias são mais valorizadas (Eagly & Carli, 2003). Esse fenômeno recebeu o nome de ‘pense crise, pense mulher’ (Ryan et al., 2011).

No contexto da pandemia provocada pelo novo coronavírus, chefes de estado mulheres foram reconhecidas por melhor combaterem a Covid-19 em seus países e pelas formas de gerenciamento da crise, ao utilizarem o estilo de liderança comunal (Vroman & Danko, 2020). Por outro lado, em contextos de prosperidade social e econômica, as mulheres têm mais dificuldade de conseguir apoio para ascender a cargos de gestão e liderança porque os homens são associados à noção de “boa liderança”. Esse fenômeno foi nomeado como “pense gestor, pense homem” (Ryan et al., 2011).

Outro dado relevante sobre a percepção da efetividade de homens e mulheres enquanto líderes é o fato de que as mulheres enfrentam uma exigência consideravelmente maior do que seus colegas homens quando se trata de demonstrar seu valor e sua capacidade de liderança (Rezende et al., 2014). Em um contexto em que as mulheres são, comumente, alvo de críticas que as desqualificam e questionam suas capacidades, cria-se uma necessidade de comprovação constante das competências técnicas vinculadas às demandas do cargo e das habilidades relacionais para lidar com a equipe. Essas percepções distorcidas e preconceituosas impactam negativamente na avaliação do desempenho e do nível de eficiência de mulheres enquanto líderes.

A meta-análise realizada por Paustian-Underdahl et al. (2014) com base em 95 estudos evidenciou que, quando todas as variáveis moderadoras são consideradas, não há diferenças significativas de efetividade na liderança entre homens e mulheres. Quando se observa a autoavaliação, os homens se descrevem como mais efetivos do que as mulheres. Já, quando se considera avaliações externas, mulheres são classificadas como mais efetivas do que homens. Os resultados deste estudo sinalizam que a avaliação de efetividade da liderança não deve ser feita considerando somente o gênero, mas sim levando-se em consideração múltiplas variáveis que podem influenciar em possíveis diferenças.

Em diversos contextos sociais e organizacionais, ainda permanecem avaliações imprecisas e estereotipadas sobre mulheres em posições de liderança, reforçando e retroalimentando a perspectiva androcêntrica. Diante dessa conjunta de fatores, a terceira linha de investigação sobre gênero e liderança, possivelmente a mais popular, busca compreender como estereótipos e discriminação de gênero criam barreiras para ascensão profissional das mulheres a cargos de liderança.

Estereótipos e discriminação de gênero

Pesquisadoras e pesquisadores argumentam que a discriminação de gênero se configura como o principal obstáculo que mulheres enfrentam para se tornarem líderes (Eagly & Heilman, 2016). Essa discriminação parte, inclusive, do próprio conceito de liderança, definido em termos masculinos (Heilman, 2012). Conforme já mencionado, as teorias sobre liderança são sustentadas por um modelo de compreensão androcêntrico e patriarcal.

A discriminação de mulheres em funções de liderança está relacionada à crença estereotipada de que mulheres não possuem os atributos necessários para serem líderes – características tidas como masculinas, e de que, esses espaços devem ser, portanto, ocupados por homens. Dessa forma, mulheres em espaços de poder e liderança são vistas, muitas vezes, como violadoras das normas sociais de gênero (Perdue, 2017). A percepção de incongruência entre o papel social do gênero feminino e as funções de liderança gera, pelo menos, dois tipos de discriminação: desvalorização das mulheres como líderes em potencial e avaliação mais rígida e negativa da eficiência da liderança quando desempenhada por uma mulher (Eagly & Karau, 2002).

Mulheres que conseguem assumir posições de liderança acabam vivenciando uma situação de ambivalência tentando equilibrar as expectativas sociais do papel do gênero feminino e as expectativas relacionadas aos comportamentos de liderança, tidos como tipicamente masculinos (Williams & Dempsey, 2014). A depender do contexto, se apresentam comportamentos comunais e em conformidade com o papel social feminino não são vistas como líderes efetivas; se alinham-se às expectativas do papel de liderança associado a comportamentos agênticos são criticadas como menos simpáticas, mais agressivas e de difícil convivência. Nessas situações, muitas mulheres vivenciam uma sensação de “perder ou perder” (Ryan et al., 2011).

Como o funcionamento das organizações ainda é estruturado em termos androcêntricos, o desenho dos cargos de gestão e liderança permanece favorecendo homens. As mulheres

ficam, então, em situação de desvantagem diante de uma série de estereótipos que: colocam em xeque as competências da mulher para liderar, especialmente sua autoridade; responsabilizam exclusivamente mulheres pelas demandas da esfera doméstica; e questionam o nível de comprometimento com o cargo, especialmente se a mulher tem e/ou pretende ter filhos.

Além disso, a discriminação de gênero produz outros tipos de disparidade e de segregação, tais como diferenças salariais e segregação ocupacional e de tipos de tarefas. Nas funções de liderança, verifica-se tanto uma segregação vertical quanto uma segregação horizontal (Eagly, 2021). A segregação vertical beneficia a ascensão de homens para cargos de maior prestígio, remuneração, autoridade e mais estratégicos na hierarquia organizacional enquanto mulheres ficam em posições mais técnicas, operacionais e de suporte nos níveis intermediários da hierarquia organizacional. A segregação horizontal promove a distinção dos tipos de tarefas e atribuições que são designadas para homens e mulheres, reforçando o desenvolvimento de habilidades vinculadas aos estereótipos dos papéis sociais de gênero.

Nessa conjuntura, há uma inconsistência da disparidade de gênero em contextos de liderança: o preconceito contra mulheres diminui em ocupações que são culturalmente mais femininas (ex.: gestão de pessoas) e aumenta em ocupações que são tipicamente masculinas (ex.: tecnologia). Destaca-se que as posições masculinas são mais estratégicas, finalísticas e de maior destaque que as femininas (Eagly, 2021).

Para explicar as barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho foram criadas várias metáforas (Carli & Eagly, 2016; M. R. Silva, 2020; Smith et al., 2012), conforme apresentado na Tabela 1. Observa-se que as metáforas buscam ilustrar diferentes formas de discriminação e de preconceito contra mulheres. No entanto, embora as metáforas estejam sendo difundidas e utilizadas em vários contextos, romper efetivamente com esses obstáculos ainda é um grande desafio (Smith et al., 2012).

Tabela 1*Metáforas exemplificativas das barreiras que mulheres enfrentam no mercado de trabalho*

Metáfora	Descrição
Teto de vidro (<i>glass ceiling</i>)	Metáfora mais popular, utilizada para caracterizar a barreira invisível contra a qual mulheres colidem ao tentarem ascender a cargos mais altos na hierarquia organizacional.
Penhasco de vidro (<i>glass cliff</i>)	Diz respeito às situações em que mulheres são promovidas para cargos de liderança durante momentos de crise, quando as condições organizacionais são arriscadas e, por consequência, as dificuldades e as possibilidades de fracasso são maiores.
Penalidade materna (<i>motherhood penalty</i>)	Criada para designar as barreiras e os desafios que mulheres que são mães enfrentam nos contextos laborais.
Escada rolante de vidro (<i>glass escalator</i>)	Refere-se às vantagens de avanço de homens para cargos de liderança em profissões tipicamente ocupadas por mulheres.
Piso pegajoso (<i>sticky floor</i>)	Utilizada para evidenciar práticas discriminatórias que atravancam o avanço das mulheres como a segregação ocupacional, as disparidades salariais, a desvalorização de profissões ocupadas por mulheres, e a precarização do trabalho exercido por mulheres.
Labirinto (<i>labyrinth metaphor</i>)	Diz respeito aos caminhos intrincados, inesperados e cheios de reviravoltas que mulheres percorrem para chegarem a cargos de liderança. O labirinto é utilizado para ilustrar a profusão de obstáculos que as mulheres enfrentam ao longo de suas carreiras. Além disso, aponta que, nos labirintos, apesar dos caminhos sem saída, há uma rota que é viável.
Abelha rainha (<i>queen bee</i>)	Refere-se ao fenômeno no qual uma mulher bem-sucedida profissionalmente em um ambiente predominantemente

composto e dominado por homens, ao alcançar uma posição de liderança, opta por isolar-se com seus colegas do sexo masculino, adotando, além disso, comportamento de distanciamento e de não apoio às outras mulheres que desejam ser líderes.

Nota. Elaborada pela autora.

Também se configuram como barreiras enfrentadas por mulheres os assédios moral e sexual (Offermann & Foley, 2020; M. R. Silva, 2020; Sobral & Ribeiro, 2018). Além de provocarem impactos na saúde e na carreira das mulheres, os casos de assédio moral e sexual evidenciam a banalização e a reprodução da violência patriarcal, machista e misógina nos contextos de trabalho. Por fim, outras dificuldades apresentadas para o desenvolvimento profissional feminino são: duplas jornadas de trabalho (trabalho assalariado e trabalho doméstico) ou triplas jornadas (trabalhadora, mãe e estudante), aceitação dos colegas, pressão para mostrarem suas competências, avaliação constante, aceitação dos colegas quanto à sua posição de liderança, salários desiguais em relação aos homens, maternidade, violência doméstica e machismo (M. R. Silva, 2020).

Produção científica no Brasil

A produção brasileira sobre mulheres e liderança é caracterizada pelo predomínio de pesquisas qualitativas. Os estudos têm sido desenvolvidos, em maior parte, nas áreas da sociologia, da psicologia e da administração (Mundim et al., 2013; M. R. Silva, 2020). Nos artigos publicados em periódicos, prevaleceram pesquisas em organizações privadas, com ênfase no setor de serviços. As participantes ocupavam, em sua maioria, o nível da média liderança (supervisoras e gerentes) (Silva, 2020). Já em teses e dissertações, prevaleceram estudos no contexto político/sindical, seguido dos contextos organizacional e religioso (Mundim et al., 2013).

Para contextualização da temática, os trabalhos apresentaram aspectos históricos e dados estatísticos que evidenciam as dificuldades que as mulheres enfrentam para ascender a cargos de liderança e as lutas de movimentos feministas para inclusão das mulheres em espaços de poder e tomada de decisão (M. R. Silva, 2020). Já as lentes teóricas adotadas para analisar a liderança exercida por mulheres estão fundamentadas em abordagens estrangeiras, especialmente, estadunidenses sobre estilos de liderança e sobre vivências de discriminação de gênero.

No que se refere ao fenômeno investigado dentro da temática, verificou-se uma ênfase na compreensão das características e dos comportamentos relacionados à liderança feminina em si (estilos de liderança na gestão); da relação entre as mulheres líderes, seus liderados e demais colegas de trabalho; de questões organizacionais relacionadas à inclusão e diversidade; e de como os papéis sociais de gênero operam na dinâmica das relações de trabalho (M. R. Silva, 2020). Já nas teses e dissertações, buscou-se compreender as trajetórias pessoal e profissional de mulheres líderes; o perfil de mulheres consideradas bem-sucedidas; os desafios que mulheres enfrentam para ascender e permanecer em funções de liderança; e os conflitos e os tipos de discriminação gerados pelos estereótipos dos papéis sociais de gênero (Mundim et al., 2013).

Discussão

A análise dos textos selecionados evidenciou que pesquisadoras e pesquisadores têm buscado compreender e responder questões relacionadas à representatividade e à falta de paridade de mulheres em espaços de liderança com uma crescente onda de estudos, podendo ser divididos em três principais vertentes de investigação: estilos de liderança; níveis de efetividade; e estereótipos e discriminação de gênero (Cardoso de Sousa et al., 2013; Lord et al., 2017; Oliveira-Silva & Lopes, 2021). O gênero é utilizado como variável para comparar os estilos de liderança e os níveis de efetividade de homens e mulheres.

Com relação aos estilos, há pesquisas que demarcam as diferenças associando as características de liderança às de gênero (masculino *versus* feminino) (Alimo-Metcalfe, 2010). Outros estudos evidenciam que homens e mulheres não diferem muito no que diz respeito aos estilos de liderança (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Johnson, 1990). Mulheres tendem a apresentar comportamentos mais democráticos e participativos e menos autocráticos e diretivos do que os homens, mas nem sempre isso acontece (Eagly & Carli, 2007).

Com relação ao desempenho de homens e mulheres em cargos de liderança, verifica-se que não há diferenças significativas de nível de efetividade quando se consideram vários fatores que influenciam a liderança (Paustian-Underdahl et al., 2014). O que muitas vezes acontece é que mulheres precisam se esforçar mais do que seus colegas homens para provarem que possuem as competências para liderar de forma efetiva.

Para além de identificar diferenças, é fundamental analisar os fatores que as ocasionam, uma vez que contingências do contexto influenciam no estilo de liderança apresentado e nos níveis de efetividade. As pesquisas indicam que homens e mulheres desenvolvem habilidades de gestão e liderança visando atender as demandas e exigências do cargo, as regras institucionais e as expectativas sociais (Cardoso de Sousa et al., 2013; Oliveira-Silva & Lopes, 2021). Portanto, as diferenças entre homens e mulheres em espaços de liderança e a questão da imparidade e da desigualdade de oportunidades em espaços de liderança não podem ser explicadas por questões biológicas, mas sim por construções socioculturais.

Para as mulheres em posições de liderança, as situações costumam ser contraditórias na medida em que podem ser avaliadas de forma negativa tanto se apresentarem comportamentos vinculados a atributos tidos como masculinos, por violarem normas de gênero, quanto se apresentarem comportamentos vinculados a atributos tidos como femininos, por violarem as expectativas do papel de líder em uma perspectiva androcêntrica. Por outro lado, quando é

conveniente para o contexto organizacional e/ou social, valoriza-se, no exercício da liderança, características tidas como femininas relacionadas aos papéis tradicionais de gênero.

Na literatura analisada, observa-se que as dificuldades que as mulheres enfrentam para assumirem funções de liderança e permanecerem nelas estão associadas a crenças estereotipadas e a situações de discriminação de gênero que geram expectativas e tratamento diferenciados para as mulheres (Eagly & Carli, 2007). Verifica-se a existência de estereótipos que associam a liderança aos homens e a comportamentos tidos como masculinos; desqualificam as mulheres como líderes em potencial; desvalorizam a atuação de mulheres líderes com avaliações mais rígidas e negativas, pois essas mulheres estariam violando as normas tradicionais dos papéis de gênero e liderança; categorizam estilos de liderança com base na lógica feminino *versus* masculino, associando o estilo masculino à liderança de sucesso. Essas percepções estereotipadas tanto colocam em xeque a capacidade das mulheres liderarem quanto restringem sua atuação profissional.

As pesquisas sobre discriminação apresentam um conjunto de barreiras sociais, políticas e econômicas que colocam as mulheres em situações de desvantagem em relação aos homens (Eagly & Heilman, 2016). Como exemplos de barreiras tem-se: a manutenção de discursos e práticas responsabilizam exclusivamente mulheres pelas atividades domésticas e de cuidados de outras pessoas em detrimento das atividades laborais; estruturas organizacionais e desenhos de cargos que favorecem homens; visão androcêntrica da função de liderança; ausência ou precariedade de políticas de equidade de gênero; disparidades salariais; segregação de profissões, ocupações e tipos de tarefa com base em visões estereotipadas de gênero.

Os resultados dos estudos sobre discriminação contribuem para a compreensão das desigualdades de gênero existentes em contextos de liderança e fornecem subsídios para o desenvolvimento de políticas e práticas voltadas para promoção de equidade de gênero no

mercado de trabalho. No entanto, a análise da literatura possibilitou a identificação de algumas lacunas descritas a seguir.

Destaca-se que, até este momento, parte das pesquisas utiliza a categoria gênero como variável de análise para comparar homens e mulheres. Ou seja, ainda se comparam as lideranças, tentando provar a efetividade e o valor das mulheres, tamanha a invisibilidade histórica do valor do fazer feminino. Mulheres continuam sendo avaliadas em comparação à norma dominante - o masculino: homens e masculino estão no centro representando o padrão, enquanto mulheres e feminino se configuram como “outro”. Ademais, pesquisas que apenas destacam as diferenças entre homens e mulheres na liderança podem contribuir para a manutenção dos estereótipos de gênero.

Nas perspectivas adotadas, não fica evidente o fato de que as mulheres, geralmente, são socializadas para o cuidado e para demonstrar mais comportamentos de empatia, compaixão, ajuda e atenção. Conforme sinalizado por Oliveira-Silva & Lopes (2021), “embora tais atributos possam eventualmente ser considerados positivos, a imagem das mulheres como cuidadoras as leva a ocupar, majoritariamente, funções de suporte, enquanto os homens ocupam predominantemente posições de liderança e poder” (p. 184).

Apesar dessas qualidades serem potencialmente positivas, o que se verifica na realidade é a invisibilização das competências e dos saberes exigidos no cuidado com o outro sob o discurso de ‘características e atributos femininos’ e a exploração dessas habilidades quando se é conveniente. Por exemplo, as mulheres são mais cotadas para cargos de gestão e liderança em momentos de crise (Eagly & Carli, 2003; Ryan et al., 2011). Nessas situações, demanda-se que as mulheres lancem mão de suas ‘qualidades femininas’ para orientar e dar suporte para as pessoas e para planejarem ações benéficas para o bem-estar coletivo.

Argumenta-se também que estilos mais colaborativos são valorizados pelas organizações hoje em dia, o que, em tese, favoreceria as mulheres. Nesse sentido, é preciso

questionar quais são as implicações do discurso sobre ‘qualidades femininas’ se configurarem como vantagem competitiva para cargos de liderança. Vantagem para quem? Aparentemente, para as organizações. Nessa ótica, o foco sobre ‘os diferenciais da liderança feminina’ está mais voltado para alavancar a produtividade e o alcance das metas e dos objetivos organizacionais do que para compreensão da real importância do cuidado enquanto habilidade humana essencial para manutenção da vida e para o bem-estar coletivo.

Outra lacuna identificada se refere ao fato de que as pesquisas predominantes na área de gênero e liderança não buscam investigar os caminhos subjetivos e as estratégias subjacentes mobilizadas pelas mulheres para lidar com os conflitos impostos pelo real do trabalho de liderar. Além disso, não foram verificadas análises sobre a dinâmica das relações sociais de gênero e os efeitos da divisão sexual do trabalho no jeito de trabalhar de mulheres em posições de liderança. Por fim, é importante destacar que investigar a liderança exercida por mulheres envolve discutir a recharacterização do conceito para romper com a perspectiva androcêntrica e patriarcal.

Referências

- Alimo-Metcalfe, B. (2010). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Gender in Management: An International Journal*, 25(8), 640-648.
<https://doi.org/10.1108/17542411011092309>
- Cardoso de Sousa, F., Monteiro, I. P., Machado, C. S., & Luis, M. (2013). *Liderança feminina e bem-estar nas empresas*. [Relatório do Projeto POAT/FSE-REF.^a 000617402012]. Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação.
<https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/6590/1/RelatorioLIDERANAFEMININABEMESTAREINOVAONASEMPRESAS.pdf>
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31(8), 514-527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Day, D., & Antonakis, J. (2012). Leadership: past, present, and future. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2^a ed., pp. 3-25). Sage.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H. (2021). Hidden in plain sight: The inconsistent gender gaps in STEM and leadership. *Psychological Inquiry*, 32(2), 89-95.
<https://doi.org/10.1080/1047840X.2021.1930764>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue [Editorial]. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 349–353.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *The American Psychologist*, 75(3), 301–315.
<https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Ferigato, E., & Conceição, J. T. P. (2020). Liderança feminina nas organizações. *Revista Científica Multidisciplinar*, 1(2), 152-178. <https://doi.org/10.47820/recima21.v1i2.31>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Coglisier, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>

- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Moncayo Orjuela, B. C., & López, N. del P. P. (2013). Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. *Panorama, 7*(13), 75–94. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v7i13.433>
- Mundim, M. C. B., Wechsler, S. M., & Primi, T. N. (2013). Liderança feminina: o estado da arte nas publicações brasileiras. *Revista Latino-americana de Geografia e Gênero, 4*(2), 55-65. <https://doi.org/10.5212/Rlagg.v.4.i2.055065>
- Offermann, L., & Foley, K. (2020, February 28). Is There a Female Leadership Advantage? *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. 1-32. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>
- Oliveira-Silva, L. C., & Lopes, A. B. M. (2021). Mulheres e liderança: barreiras, estereótipos e estratégias frente a uma visão androcêntrica. In I. F. Barbosa, V. S. L. Barbosa, & M. R. M. Araújo (Orgs.), *Contrassensos contemporâneos do mundo do trabalho* (1ª ed., pp. 181-200). Criação Editora. <https://www.researchgate.net/publication/352295946>
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: a meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Paustian-Underdahl, S., Sockbeson, C., Hall, A., & Halliday, C. (2018, August). *Gender and leadership styles: a meta-analysis of effects across contexts*. [Symposium]. 78th Annual Meeting of the Academy of Management. Chicago, IL. <https://connect.aom.org/aom2018/home>

- Perdue, A. (2017). Man up or go home: exploring perceptions of women in leadership. *Marquette Law Review*, 100(4), 1233-1308.
<https://scholarship.law.marquette.edu/mulr/vol100/iss4/5/>
- Rezende, F. V., de Carvalho Neto, A. M., & Tanure, B. (2014). A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. *Revista Reuna*, 19(4), 107-130.
<https://revistas.una.br/reuna/article/view/640>
- Rother, E. T. (2007) Revisão sistemática X revisão narrativa [Editorial]. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), v-vi. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: the glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–484.
<https://doi.org/10.1037/a0022133>
- Santos, M. M. D., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750-1757.
<https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>
- Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>
- Silva, M. R. R. (2020). Mulheres no comando: uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 4(3), 148-169. <https://doi.org/10.30781/repad.v4i3.10902>
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management*, 27(7), 436-448. <https://doi.org/10.1108/17542411211273432>

Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, (26), 57-76.

<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>

Vroman, S. R., & Danko, T. (2020). Against what model? Evaluating women as leaders in the pandemic era. *Gender, Work & Organization*, 27(5), 860-867.

<https://doi.org/10.1111/gwao.12488>

Williams, J. C., & Dempsey, R. (2014). *What Works for Women at Work: Four Patterns Working Women Need to Know*. New York University Press.

<https://doi.org/10.18574/nyu/9781479814688.001.0001>

ESTUDO 3

**Mulheres, o trabalho de liderança e a dimensão do cuidado:
uma proposição de articulação teórica**

Liderança é uma temática multidisciplinar, abordada especialmente no campo das ciências organizacionais em termos prescritivos e preditivos, sob o paradigma positivista/pós-positivista. No desenvolvimento de seus conceitos e teorias, verifica-se uma perspectiva androcêntrica, que privilegia paradigmas e comportamentos exibidos por homens (Oliveira-Silva & Lopes, 2021). Verifica-se também que o termo liderança foi incorporado ao discurso organizacional e ao rol de competências como uma habilidade fundamental para os cargos de gestão.

Em pesquisas sobre gênero e liderança, os padrões de comportamentos apresentados por mulheres ainda são comparados aos dos homens, sob a lógica de ‘homens-masculino’, como parâmetro, e ‘mulheres-feminino’ como o outro a ser contrastado, conforme descrito no Estudo 2 desta tese. As situações vivenciadas especificamente pelas mulheres em decorrência de questões e problemas estruturais são reduzidas, muitas vezes, a consequências individuais de suas escolhas (Moreno et al., 2021). Essa perspectiva termina por privilegiar a utilização da categoria gênero enquanto variável para comparação de grupos, sem analisar conjuntamente a dinâmica das relações sociais e os processos de subjetivação das trabalhadoras.

Por outro lado, assumir a perspectiva feminista da transversalidade do gênero, identificada a partir de contextos laborais, envolve rejeitar a simples inclusão da categoria gênero/sexo como mais uma variável independente que explicaria as diferenças de resultados obtidos por homens e mulheres no que diz respeito ao acesso, inserção, permanência e ascensão nos ambientes de trabalho (Guimarães, 2021). Isso implica reconhecer a dinâmica das relações sociais de sexo e da divisão sexual do trabalho e “não perder de vista os elos entre os domínios da produção e da reprodução, geralmente tratados, até então, de modo dissociado” (Guimarães, 2021, p. 40).

Considerando a importância de se compreender o real do trabalho feminino e de se nomear e reconhecer os afetos, os saberes aprendidos e as habilidades das mulheres na relação

com os trabalhos produtivo e reprodutivo, discutiremos o trabalho de liderança exercido por mulheres sob o enfoque da psicodinâmica do trabalho feminino articulada com a sociologia das relações sociais de sexo, e das teorias do cuidado. Para análise do trabalho de liderança exercido por mulheres, partiremos de uma concepção ampliada da categoria trabalho, descrita a seguir.

Trabalho: conceito reconstruído e ampliado

Conforme Dejours (2004, 2011), o trabalho pode ser definido como aquilo que mulheres e homens acrescentam às prescrições para darem conta de alcançarem os objetivos que lhes são atribuídos. Ou, ainda, como aquilo que devem acrescentar de si mesmos para enfrentar o que não poderia ser efetivado por meio da simples execução prescrita de uma tarefa a partir das recomendações fornecidas pela organização do trabalho.

O trabalho implica o (f)ato de trabalhar: “gestos, *saber-fazer*, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar etc.” (Dejours, 2004, p. 28). Ou seja, trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real por meio do engajamento do corpo e da mobilização subjetiva de uma inteligência prática e inventiva, de saberes e de afetos. Trabalhar é também experienciar o fracasso diante do real, sempre de modo afetivo, em virtude das surpresas e dos imprevistos, das contradições e das ambivalências. Diante do fracasso, trabalhadoras e trabalhadores podem, se houver espaço de negociação e reajuste, desenvolver novas estratégias e novos saberes por meio da mobilização da inteligência prática (Dejours, 2022b).

A concepção dejouriana do ‘trabalhar’ não se limita ao campo da produção de mercadorias, bens e serviços no mercado formal de trabalho. Ao contrário, pode ser aplicada a uma ampla gama de atividades de trabalho. Porém, no desenvolvimento inicial da teoria, a relação entre subjetividade e trabalho foi abordada por Dejours sem partir de uma perspectiva

gendrada e sem considerar a indissociabilidade entre trabalho reprodutivo e produtivo, entre trabalho doméstico e profissional. As discussões acerca dessas questões no campo da psicodinâmica do trabalho foram iniciadas pelas sociólogas Danièle Kergoat e Helena Hirata e continuadas pela psicóloga Pascale Molinier (Lapa, 2020). Nesse sentido, é fundamental considerarmos uma visão ampliada da categoria trabalho para articularmos uma psicodinâmica do trabalho feminino.

A inclusão do sexo social, do trabalho doméstico e da esfera da reprodução foi a reconstrução do conceito de trabalho proposta sob a iniciativa de Danièle Kergoat a partir da problemática da divisão sexual do trabalho (Hirata & Zarifian, 2009). Nessa perspectiva, a reconceituação da noção de trabalho abrange “o trabalho não assalariado, não remunerado, não mercantil e informal. Trabalho profissional e trabalho doméstico, produção e reprodução, assalariamento e família, classe social e sexo social são considerados categorias indissociáveis” (Hirata & Zarifian, 2009, p. 254). O trabalho pode então ser compreendido como o conjunto de atividades necessárias à produção do viver em sociedade (Hirata & Kergoat, 2021). Ressalta-se que o trabalho de reprodução também é espaço de produção na medida em que produz vidas; valores fundamentais para sociedade; e serviços que atendem as necessidades de outras pessoas.

Assim, por meio dos trabalhos de pesquisadoras feministas, o conceito de trabalho foi enriquecido. Nesse sentido, Kergoat (2016) destaca que:

O trabalho foi redefinido e mudou de estatuto: de uma simples produção de objetos, de bens, ele se transformou no que alguns chamam de “produção do viver em sociedade” (Godelier, 1984; Hirata & Zarifian, 2000) - trabalhar é transformar a sociedade e a natureza e, no mesmo movimento, transformar-se a si mesmo. O trabalho torna-se assim uma atividade política (p. 18).

A reconceitualização da categoria trabalho em uma perspectiva sexuada/gendrada foi possível a partir da consideração de que as relações pessoas-trabalho se produzem historicamente, em condições sociais específicas:

As relações homem-natureza tendem a ser naturalizadas e fixadas como uma base imutável da produção da vida humana, enquanto as relações sociais - as condições sociais do trabalho - são historicizadas. (...) Se extrairmos todas as consequências da tese do “homem” como ser social, não existem trocas genéricas entre o homem e a natureza, mas trocas sempre específicas entre os homens e as naturezas. E os próprios homens são os homens e as mulheres: assim torna-se possível falar de sexo do trabalho (Hirata & Zarifian, 2009, p. 252).

Nesse sentido, mulheres e homens constituem dois grupos sociais antagônicos envolvidos em uma relação social específica: as relações sociais de sexo (Kergoat, 2009). Estas configuram-se como uma tensão em torno da qual há, ao longo da história, dominação, exploração, opressão e apropriação das mulheres em diferentes contextos e de diferentes formas (Kergoat, 2016; Hirata & Kergoat, 2021). São, portanto, relações sociais assimétricas e hierárquicas, que favorecem homens e subjagam mulheres. A base material dessas relações sociais é o trabalho e manifesta-se por meio de um tipo de divisão social do trabalho: a divisão sexual do trabalho, historicamente ajustada a cada sociedade (Kergoat, 2009; Lerner, 2019). Suas características estão pautadas na designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva; e na ocupação pelos homens de posições de alto valor, *status* e prestígio social.

A divisão sexual do trabalho possui, então, dois princípios organizadores: o da separação e o da hierarquia (Hirata & Kergoat, 2007, 2021). O princípio da separação diz respeito à distinção entre trabalho de homens e trabalho de mulheres e o princípio da hierarquia se refere à valorização do trabalho dos homens em detrimento do trabalho das mulheres. Essa

divisão não é rígida e imutável diante das transformações sociais, políticas e econômicas; ou seja, suas modalidades mudam no tempo e no espaço (Hirata, 2015). No entanto, mantêm-se os princípios organizadores de funcionamento em diferentes contextos e sociedades (Hirata, 2015; Hirata & Kergoat, 2021). Estudar a divisão sexual do trabalho implica compreender tanto seus deslocamentos e rupturas como o surgimento de novas configurações. Além disso, é preciso integrar a descrição do real com uma análise sobre os processos pelos quais a sociedade emprega a diferenciação para hierarquizar, reconhecer e valorizar determinadas atividades em detrimento de outras (Kergoat, 2009).

A divisão sexual do trabalho no trabalho de liderança exercido por mulheres

No campo da gestão e da liderança organizacional, é possível identificar que a divisão sexual do trabalho continua operando, de forma reconfigurada, tanto nos contextos em que as mulheres já estão inseridas, quanto nas barreiras que dificultam a ascensão de mulheres para posições mais estratégicas e de maior remuneração. De entrada, a mulher desafia o princípio da separação e o sistema de condutas associado à feminilidade ao decidir ocupar uma posição de liderança (Biroli & Quintela, 2021). Nesse contexto, ela se vê confrontada com uma série de julgamentos, pressões e expectativas que não recaem sobre os homens, para quem a função é tida como natural.

Além disso, essas funções costumam exigir uma disponibilidade maior de tempo (Biroli & Quintela, 2021), o que gera tensão e conflito para mulheres, especialmente para as que são mães, em decorrência da responsabilização primordial pelos trabalhos doméstico e do cuidado. Tal conflito é visto e tratado como uma questão individual, um apêndice do trabalho assalariado (Kergoat, 2009), vinculado à capacidade da mulher de ‘conciliar’ as demandas da vida pessoal e com as demandas do cargo e de suportar as múltiplas jornadas de trabalho.

Não se discute, por exemplo, a imbricação entre trabalho assalariado, trabalhos doméstico e do cuidado na produção do viver em sociedade e a possibilidade de redesenho dos

cargos e do trabalho profissional assalariado, já que estes foram pensados por e para homens, desobrigados da responsabilidade pelos trabalhos doméstico e do cuidado (Antloga et al., 2020, 2021). Diversos fatores materiais e simbólicos acabam criando obstáculos e limitando o acesso e a participação das mulheres nesses espaços, também de formas racistas e classistas (Biroli & Quintela, 2021).

A reconfiguração da divisão sexual do trabalho aparece na expectativa de que mulheres que ocupam posições de liderança se comportem de acordo com as normas sociais associadas à feminilidade. Nesse sentido, argumentos frequentes sobre as vantagens da ‘liderança feminina’ remetem à ideia de que as mulheres são dotadas de um conjunto de atributos positivos para as organizações na atualidade (sensibilidade, empatia, organização, colaboração, entre outros), como se estes fossem inatos nelas. Na prática, a divisão sexual do trabalho é observada quando mulheres exercendo funções de gestão e liderança são reconhecidas como ‘mães’; quando são convocadas a gerenciar crises e a cuidar do bem-estar das pessoas; e quando são destinadas a áreas específicas no campo da gestão e da liderança consideradas mais adequadas ao ‘perfil feminino’ (Biroli & Quintela, 2021).

Nessa conjuntura, Castro (2018) descreve e analisa o movimento contraditório que a reprodução das relações sociais de gênero e a dinâmica microssocial da divisão sexual do trabalho operam, por exemplo, no setor de Tecnologia da Informação - TI: “ao mesmo tempo em que as mulheres estão concentradas em funções que se distanciam da ideia *hard* de TI, a ideia de que elas desempenham melhor as tarefas de comunicação e resolução de conflito as possibilita ingressar em cargos de chefia” (p. 16). Isso acontece porque, no setor de TI, vários cargos de gestão são considerados funções *soft* por envolver tarefas de comunicação, relacionamento com clientes, empresas e equipe, e resolução de conflitos. O que poderia ser visto como uma aparente ruptura das normas e práticas sociais de gênero, na verdade, aponta para uma reconfiguração das relações sociais de gênero e da divisão sexual do trabalho:

Note-se que se as tarefas manejadas no setor são separadas, elas passam a ser (re)hierarquizadas na medida em que as características que compõem a descrição do cargo são classificadas como naturalmente femininas. Em um setor com baixíssima participação de mulheres e no qual funções-chave exigem características socialmente lidas como femininas, elas apresentam aparente vantagem. Afinal, as vagas de liderança de equipes e gerência são preenchidas por mulheres, em um movimento que parece ir na contracorrente do mercado de trabalho geral. No entanto, e aqui está uma das chaves para compreender como a divisão sexual do trabalho opera, o fato de essa habilidade ser lida como natural lhes retira a valorização pela execução da tarefa que seria esperada (Castro, 2018, p. 24).

A naturalização das habilidades comunicacional e social e do trabalho emocional contido nessas habilidades como sendo características da feminilidade impede o reconhecimento de que são capacidades aprendidas no e pelo trabalho (Molinier & Weizer-Lang, 2009). No caso de grande parte das mulheres, aprendidas no contexto dos trabalhos doméstico e do cuidado e das relações afetivas, na esfera da reprodução. Com efeito, não há o reconhecimento do engajamento do corpo, da mobilização subjetiva de uma inteligência prática e inventiva e dos custos cognitivo, afetivo e físico que essas atividades implicam.

Os espaços de trabalho profissional se apropriam e se beneficiam das habilidades tidas como naturalmente femininas, mantendo a exploração e a desvalorização do saber-fazer das mulheres. O mesmo não acontece com os homens. Quando essas habilidades precisam ser ensinadas/aprendidas e são adquiridas pelos homens por meio de qualificação profissional, por exemplo, pós-graduação *lato sensu* ou MBA em Liderança e Gestão de Pessoas, ganham o status de competências, evidenciam que houve esforço implicado naquela aquisição. Habilidades percebidas como adquiridas passam a ser associadas ao masculino (ou vistas como neutras para gênero) (Castro, 2018).

Assim, o princípio da separação se manifesta na visão de que também existem atividades que são femininas e outras que são masculinas nos contextos de gestão e liderança, e o princípio da hierarquia confere aos homens as consideradas de maior valor e status sociais (Biroli & Quintela, 2021). Com efeito, verifica-se uma sub-representação de mulheres em cargos de gestão e liderança, especialmente em funções mais estratégicas, e a manutenção de uma perspectiva androcêntrica nesses espaços. Em uma racionalidade neoliberal, cabe às mulheres que conseguem chegar nesses cargos lidar com as condições de trabalho já postas e desenvolver estratégias para exercer seu trabalho (Briguglio et al., 2021; Lapa, 2020).

A noção ampliada da concepção de trabalho possibilita a consideração da divisão sexual do trabalho “como uma dimensão estrutural e central na relação subjetividade-trabalho” (Molinier, 2004, p. 19). Nesse sentido, lançar o olhar da psicodinâmica do trabalho feminino sobre o trabalho de liderança exercido por mulheres nos permite compreender a sua dimensão intuitiva, criativa e inventiva e a sensibilidade, os esforços, as estratégias e as engenhosidades requeridos frente ao real do trabalho. As teorias do cuidado, por sua vez, contribuem para desnaturalização de características tida como femininas, ao evidenciarem que são habilidades e saberes aprendidos no e pelo trabalho (Dorna & Muniz, 2018).

Ao empregarmos o termo ‘trabalho feminino’ no campo da psicodinâmica do trabalho, queremos evidenciar que:

no curso da história e até a atualidade, alguns tipos de atividades foram gradativa e compulsoriamente endereçados às mulheres, o que possui implicações sociais, políticas, econômicas e psicológicas, além de custos físicos, cognitivos e afetivos. Ao pensarmos em trabalho feminino, verificamos um conjunto de características que tipificam: duplas ou triplas jornadas de trabalho; sobrecarga emocional; multiplicidade de tarefas; altos níveis de exigência por desempenho; diferenças salariais; gestão da aparência; expectativas em relação à maternidade, à sexualidade e à vida conjugal; questões

biológicas do corpo da mulher ignoradas ou tratadas como piada; práticas machistas que dificultam a inserção; a permanência e a ascensão das mulheres no mercado de trabalho (Antloga et al., 2021, pp. 277-278).

Virilidade e mulheridade no trabalho de liderança exercido por mulheres

No campo da psicodinâmica do trabalho, virilidade e mulheridade são estratégias de defesa que indicam “o conformismo em relação às condutas sexuadas exigidas pela divisão social e sexual do trabalho” (Molinier & Welzer-Lang, 2009, p. 103). A virilidade, enquanto sistema de representações e condutas, é a expressão coletiva da dominação masculina - força, coragem, ‘direito’ à violência e à privilégios por parte dos homens enquanto grupo dominante. Ademais, é compreendida como uma estratégia de defesa mobilizada contra o sofrimento e o medo derivados das situações de trabalho, que gera uma negação do real (Molinier, 2004, 2013). A adesão dos homens ao sistema de defesa viril está associada a uma maior chance de obtenção de reconhecimento e valorização social alinhados à identidade atravessada pela masculinidade. Dentro do sistema viril, o feminino simboliza “a vulnerabilidade psíquica e a fraqueza moral” (Molinier, 2013, p. 232).

O neologismo ‘mulheridade’, criado por Dejours e recuperado por Molinier, designa a subjetividade feminina alienada no estatuto de submissão e abnegação (Lapa 2020; Molinier, 2004; Molinier & Welzer-Lang, 2009) para atender às exigências da divisão sexual do trabalho. Nesse sentido, a mulheridade não é uma defesa simétrica à virilidade. Enquanto esta associa-se a uma promessa de valorização por meio da negação do sofrimento, aquela remete à depreciação e negação de si e à falta de reconhecimento do trabalho feminino. Na prática, a mulheridade se manifesta por meio de um conjunto de condutas apresentadas por uma mulher de acordo com o estatuto de submissão, a fim de evitar possíveis retaliações (Molinier, 2002). As condutas esperadas por parte das mulheres são formatadas, em geral, pelo mundo dos homens, em função de seus próprios interesses, vinculadas às noções de masculinidade e

feminilidade, e o processo de conformidade aos critérios da mulheridade passa, também, pela mediação do grupo de mulheres (Molinier, 2002).

Masculinidade e feminilidade podem ser compreendidas como características e qualidades social e culturalmente associadas aos homens e às mulheres (Molinier & Welzer-Lang, 2009). As relações sociais de sexo, marcadas pela dominação masculina, determinam, na dinâmica relacional masculinidade e feminilidade, o que é ‘normal’ e interpretado como ‘natural’ para homens e mulheres e quais são os atributos valorizados (Molinier & Welzer-Lang, 2009). Na perspectiva androcêntrica, a construção da noção da masculinidade se dá em detrimento de tudo que é da ordem da feminilidade.

Para as mulheres, há uma forte discrepância entre a construção da feminilidade e a integração ao mundo do trabalho androcêntrico, centrado em representações da virilidade (Molinier, 2013; Molinier & Welzer-Lang, 2009), como ocorre em diversos espaços de gestão e liderança. A adaptação a trabalhos tipicamente masculinos e a carreiras mais valorizadas pode implicar, para as mulheres, na adesão ao sistema de defesa viril ao mesmo tempo em há uma negação de si, gerando conflito identitário (Molinier & Welzer-Lang, 2009). Em resposta a esse conflito, mulheres podem empregar “estratégias individuais de virilidade, de ironia, de desfaçatez ou de discrição” (Molinier, 2013, p. 233), ou ainda mudar de setor, área e/ou emprego. Segundo Molinier (2013), essas estratégias se configuram como “estratégias de sobrevivência psíquica para driblar as ofensas da virilidade” (p. 233). Conforme aponta Lapa (2020), Molinier

faz refletir sobre como um ambiente de trabalho no qual as mulheres são minoritárias dificulta a elas possibilidade de estratégias coletivas de defesa, uma vez que ter que lidar com a minimização do próprio sofrimento em um ambiente de trabalho hostil, com práticas viris dos colegas, apresenta possibilidades restritas às mulheres: ou “adaptam-se” a esse ambiente viril (“aceitando” ou mesmo reproduzindo comportamentos viris)

caso queiram ou precisem nele permanecer, ou dele são conduzidas a se retirar – ambas atitudes em nome da sobrevivência psíquica (p. 132).

Por outro lado, Molinier (2002, 2004) evidencia que mulheres podem não operar nos sistemas defensivos viris, mesmo em contextos tipicamente masculinos. Ainda que mulheres trabalhem em parte de maneira diferente dos homens, isso nem sempre é a intenção primordial. Muitas vezes, as mulheres que adotam os métodos viris, que funcionam para os homens, sofrem prejuízos e enfrentam um risco maior de insucesso (Molinier, 2004). O subterfúgio via feminilidade é, então, mobilizado pelas expectativas e imposições endereçadas às mulheres. Estas consentem em reiterar pelo menos em partes essas normas para fazerem o trabalho acontecer.

Segundo a pesquisadora, essa dinâmica fica evidente em um estudo realizado por Joan Cassel com cirurgiãs (Molinier, 2002, 2004). No contexto pesquisado, havia a expectativa de que as cirurgiãs fossem, em certa medida, firmes como os colegas homens, mas que também se colocassem mais disponíveis à escuta dos outros. Assim, as mulheres cirurgiãs adotavam um estilo de gestão mais compassivo e menos autoritário. Essa dinâmica revela que as cirurgiãs não agiam de acordo com as normas de feminilidade por conta de uma natureza biológica ou de uma ‘essência feminina’, mas sim para responder, de forma pragmática, às demandas do trabalho.

Ademais, é importante ressaltar que, embora essa forma de gestão mais compreensiva seja interessante por sua abordagem mais respeitosa em relação às equipes de trabalho, para as cirurgiãs ela implica em um custo afetivo maior, uma vez que demanda se preocupar com o outro e se responsabilizar pelo bem-estar dessas pessoas. Conforme aponta Molinier (2002), “isso implica uma outra relação com o medo e a vulnerabilidade dos corpos. Logo, a construção de defesas é sensivelmente diferente daquelas dos homens” (p. 8).

Os estudos de Molinier com coletivos de enfermeiras evidenciaram que a adoção das normas de feminilidade e da mulheridade não se resumem ao estatuto de submissão e abnegação, mas apresentam potencial de resistência e de subversão a partir da aproximação e da compaixão entre mulheres e do reconhecimento da vulnerabilidade (Lapa, 2020; Molinier & Welzer-Lang, 2009). As estratégias de defesa femininas no trabalho mostram a sexuação das defesas e outros caminhos percorridos, distintos do sistema viril, para lidar com o real do trabalho. Ademais, revelam a existências de outras formas de se defender contra o sofrimento gerado pelas atividades de trabalho.

Mobilização subjetiva, inteligência prática e o trabalho de liderança de mulheres

Trabalhadoras e trabalhadores experimentam o real do trabalho quando subvertem a prescrição para dar conta dos acontecimentos, imprevistos e constrangimentos que surgem no encontro com a atividade. Essa subversão acontece por meio da mobilização subjetiva, processo que se caracteriza pelo engajamento da subjetividade e do corpo de trabalhadores e trabalhadoras frente ao real (Mendes & Duarte, 2013). Esse processo define a noção de trabalho em psicodinâmica do trabalho. Para tanto, é mobilizada um tipo específico de inteligência - a inteligência prática, que abrange cognição e afetividade (Dejours, 2022a).

A inteligência prática “consiste no emprego da experiência no sentido da criação de algo novo, distinto da prescrição” (Vasconcelos, 2013, p. 238). Está vinculada à ideia de astúcia, que se refere à criação, invenção do novo na rotina e demanda conhecimento e experiências prévias com o trabalho. Essa inteligência é corporificada, ou seja, está amalgamada ao corpo, convocando os sentidos e as experiências prévias para responder às situações reais do trabalho. Conforme Dejours (2004):

A habilidade, a destreza, a virtuosidade e a sensibilidade técnica passam pelo corpo, se capitalizam e se memorizam no corpo e se desenvolvem a partir do corpo. O corpo inteiro – e não apenas o cérebro – constitui a sede da inteligência e da habilidade no

trabalho. O trabalho revela que é no próprio corpo que reside a inteligência do mundo e que é, antes de tudo, pelo seu corpo que o sujeito investe no mundo para fazê-lo seu, para habitá-lo. No entanto, não se deveria ver, nesta inteligência do corpo, um recurso natural. A própria inteligência do corpo se forma no e pelo trabalho; ela não é inata, mas adquirida no exercício da atividade. A formação desta inteligência passa por uma relação prolongada e perseverante do corpo com a tarefa. Ela passa por uma série de procedimentos sutis de familiarização com a matéria, com as ferramentas e com os objetos técnicos. A habilidade técnica, o sentido técnico, supõe, previamente a toda *performance*, um processo de subjetivação da matéria e dos objetos (p. 29).

Ainda, Dejours (2004) aponta que o corpo em questão é um corpo apropriado pelo mundo: trata-se de um corpo subjetivo que se constitui a partir do corpo biológico - aquele que habitamos e que experimentamos afetivamente, e que também está engajado na relação com o outro. Esse processo de apropriação do mundo, da matéria e dos objetos técnicos pode ser conceituado como um processo de corpopropriação. “E é exatamente esse corpo resultante da experiência mais íntima de si e da relação com o outro que é convocado no trabalhar” (Dejours, 2004, p. 29).

Considerando que, em geral, as mulheres são socializadas desde a infância para o cuidado, é possível que elas mobilizem um conjunto de habilidades e saberes aprendidos por meio do engajamento da inteligência corporificada para responder às necessidades dos outros, se responsabilizando pelo bem-estar dessas pessoas, também nos espaços de gestão e liderança. Muitas vezes, a trabalhadora sequer se dá conta de forma consciente das estratégias que adota, uma vez que é a dimensão subjetiva inscrita no corpo que se mobiliza primeiro (Dorna & Muniz, 2018).

Nesse sentido, a sensibilidade, a empatia, a atenção em relação aos outros remetem a uma inteligência do corpo apreendida a partir das exigências de tarefas de cuidado. A ativação

dos sentidos e os registros de sensibilidade mobilizam o corpo em busca de explicação e de uma solução (Dejours, 2022a). O processo de corpopropriação do mundo pelas mulheres é atravessado pela relação com o cuidado e esse corpo é convocado no ato de trabalhar a responder no e pelo cuidado em vários contextos.

Assim, as ‘qualidades femininas’ valorizadas atualmente como diferenciais ou vantagens da liderança exercida por mulheres são, de fato, habilidades aprendidas na relação com o outro por meio de atividades de cuidado e dizem do processo de socialização e subjetivação das mulheres. Dorna e Muniz (2018) sinalizam, por exemplo, que “os saberes que são criados pela mobilização da inteligência criativa para fazer face aos desafios do real do maternar não servem apenas aos seus objetivos iniciais, mas podem ser transpostos para outros tipos de atividade que a mulher vivencia, inclusive as profissionais” (p. 14).

Reconhecer a inteligência prática é compreender, portanto, que as habilidades de cuidado apresentadas por mulheres em espaços de gestão e liderança não são da ordem da essência do feminino que remete a um destino de natureza biológica. Ao contrário, é compreender que há mobilização de saberes para lidar com a situação em tempo real que foram desenvolvidos na experiência concreta do exercício da atividade.

Ainda, é importante destacar que, como toda atividade de trabalho, as habilidades comunicacionais, relacionais/sociais e do cuidado implicam em custo afetivo, cognitivo e físico para quem as executa. Isso significa que podem gerar cansaço, fadiga, sobrecarga física, cognitiva e emocional e até mesmo evitação. A romancização da disponibilidade das mulheres para o cuidado em tempo integral como se fosse uma resposta automática e sem custo, invisibiliza a carga desse trabalho e a ambivalência do cuidar.

O trabalho de liderança exercido por mulheres e as teorias do cuidado

O caminho de subjetivação do tornar-se mulher é marcado pelo ‘hetero-centramento’. Ou seja, mulheres são ensinadas a priorizar interesses, necessidades e demandas de outros

(Zanello, 2021). Nesse processo, mulheres desenvolvem capacidades de se preocupar com os outros, de dar atenção e de se relacionar. Essas capacidades estão relacionadas ao trabalho de cuidado. Partimos da premissa de que o cuidado é uma atividade designada de forma prioritária às mulheres, a partir da divisão sexual do trabalho, tendo suas raízes na esfera da reprodução (Federici, 2017, 2019; Hirata & Kergoat, 2021; Lerner, 2019).

Desde a infância, mulheres são inseridas no contexto do cuidado por meio de brincadeiras e de brinquedos específicos para meninas e das solicitações para ajudar nos afazeres domésticos e no cuidado de outras pessoas (Dorna & Muniz, 2018). No entanto, as competências e os saberes aprendidos são naturalizados ao longo da vida das mulheres como características femininas inatas, invisibilizando o trabalho implicado no ato de cuidar. Por ser naturalizado, o cuidado é tratado, muitas vezes, como algo rotineiro e limitado a uma resposta instintiva e instrumental aos desejos e às necessidades do outro, não havendo assim, grandes esforços para que mulheres possam executá-los (Dorna & Muniz, 2018).

Um exemplo é a ‘voz diferente’ em resposta a questões morais identificada por Gilligan (1993) no campo da psicologia do desenvolvimento, cujos trabalhos deram origem às teorias do cuidado (Molinier, 2012). Tais vozes específicas não estavam relacionadas a uma suposta voz feminina (ou uma voz exclusiva de mulheres), mas sim, a uma experiência moral baseada no trabalho de cuidar de outros, conforme evidenciado posteriormente por Joan Tronto e outras pesquisadoras feministas (Molinier, 2012). Essas análises mostraram que a ética do cuidado é aprendida por meio de atividades que consistem em cuidar de outras pessoas e que não é exclusiva de mulheres e nem de todas as mulheres. Conforme aponta Molinier (2012), “as mulheres não estão todas igualmente envolvidas em atividades de cuidado” (p. 29). Trata-se de um grupo social heterogêneo, atravessado por divisões sociais. Dessa forma, “as teorias do cuidado nos ajudam a desnaturalizar os saberes/competências como ‘qualidades femininas’ demonstrando que se tratam de qualificações adquiridas no trabalho de cuidado” (Dorna &

Muniz, 2018, p. 10). Em geral, as mulheres têm mais familiaridade com o trabalho de cuidado porque são socializadas para tal desde a infância.

O trabalho de cuidado pode ser compreendido como “um conjunto de práticas materiais e psicológicas que consiste em trazer respostas concretas às necessidades dos outros” (Molinier et al., 2009¹² citada em Hirata, 2016, p. 54). Para Molinier (2012), o trabalho do cuidado designa não somente atividades profissionais e especializadas, mas também atividades menos profissionalizadas e atividades realizadas no espaço doméstico sem remuneração. Mais amplamente, o cuidado denota também uma dimensão presente em todas as atividades de serviços. De acordo com Hirata (2022), o trabalho de cuidado pode ser definido como:

Um trabalho material, técnico e emocional moldado por relações de sexo, de classe, de raça/etnia, entre diferentes protagonistas: os(as) provedores(as) e os(as) beneficiários(as) do cuidado, assim como todos aqueles e aquelas que dirigem, supervisionam ou prescrevem o trabalho. O cuidado não é apenas uma atitude atenciosa, ele abrange um conjunto de atividades materiais e de relações que consistem em trazer uma resposta concreta às necessidades dos outros. Pode também ser definido como uma relação de serviço, de apoio e de assistência, remunerada ou não, que implica um senso de responsabilidade pela vida e pelo bem-estar do outro (p. 30).

Hirata (2022) acrescenta que, em consonância com Pascale Molinier, defende a indissociabilidade entre trabalho e as dimensões ética e política na noção de cuidado. Outro ponto destacado por Molinier e corroborado por Hirata é o conceito de responsabilidade associado ao conceito de cuidado: “a ética do cuidado é uma ética da responsabilidade (relacional)” (Molinier, 2020¹³ citada em Hirata, 2022, p. 28) O ato de se relacionar cria as responsabilidades de cuidado. Nesse sentido, o cuidado é uma habilidade humana que envolve

¹² Molinier, P., Laugier, S., & Paperman, P. (2009). *Qu'est-ce que le care?: souci des autres, sensibilité, responsabilité*. Payot.

¹³ Molinier, P. (2020). *Le travail du care* (2ª ed.). La Dispute.

a capacidade de se preocupar com o outro, de estabelecer vínculo e considerar suas próprias responsabilidades na relação (Molinier & Paperman, 2015).

No entanto, com o desenvolvimento do patriarcado e do capitalismo, o cuidado foi designado exclusivamente para as mulheres e passou a ser explorado tanto no contexto doméstico - por meio do trabalho não remunerado de mulheres em casa, quanto no mercado de trabalho - por meio das profissões tipicamente femininas e da demanda por cuidado quando é conveniente para as organizações (Federici, 2017, 2019; Hirata & Kergoat, 2020; Lerner, 2019). Uma das implicações do patriarcado especialmente para os meninos e os homens é a impossibilidade de se relacionar, “já que todo o esforço da socialização masculina busca, de um lado, o desenvolvimento da autonomia e, de outro, de um pensamento liberado de afetos” (Molinier & Paperman, 2015, p. 50).

Com essa separação, quem é responsável por cuidar de quem, quando, como? A análise das responsabilidades de cuidado evidencia desigualdades ao identificarmos a assimetria das responsabilidades. Mulheres engajam diferentes tipos e graus de responsabilidade pelo cuidado de outros - sem o devido reconhecimento, enquanto os homens estão desobrigados de realizar essa atividade. Ademais, o não reconhecimento do cuidado e das responsabilidades a ele associadas passa pela noção de que “um trabalho atencioso, quando bem-feito, não se vê! Seu sucesso depende em grande parte de sua discrição, ou seja, da supressão de seus rastros” (Molinier, 2012, p. 33). O cuidado compreendido como um saber-fazer discreto ganha status de características individuais e/ou de personalidade (gentileza, simpatia, doçura) (Molinier, 2012), suprimindo a possibilidade de reconhecimento dos custos físico, cognitivo e afetivo, e dos conhecimentos e habilidades implicados nessa atividade.

As análises do trabalho de cuidado permitem a compreensão da organização e da distribuição das responsabilidades em seus diferentes níveis, articulando não somente as relações interindividuais diretas, mas também as necessidades de cuidado em contextos mais

amplos (institucional, político) e os meios para atendê-las (Molinier & Paperman, 2015). Os estudos sobre trabalho do cuidado mostram como essa atividade é uma das dimensões dos trabalhos realizados por mulheres nos contextos doméstico e profissional (Hirata, 2022), e demonstram “o *continuum* entre o trabalho assalariado e o trabalho doméstico para as mulheres, e apenas para elas” (Hirata, 2022, p. 34). Ademais, reconhecem a ambivalência do cuidar na medida em que não é espaço somente de prazer. Ao contrário, o trabalho de cuidado nem sempre é agradável e há atividades que se gostaria de evitar (Dorna & Muniz, 2018).

Pesquisas evidenciam que se espera de mulheres em contextos de trabalho profissional/assalariado comportamentos de cuidado e características maternais (Antloga et al., 2020; Prado & Fleith, 2018). A responsabilidade pelo cuidado e bem-estar das pessoas configura-se como uma exigência implícita para mulheres, que não é cobrada dos homens. Ao contrário, não se espera esse tipo de trabalho dos homens. Os homens podem exercer o seu trabalho de forma mais objetiva e distanciada afetivamente, enquanto as mulheres devem lidar com a vulnerabilidade, com as necessidades e com o sofrimento do outro (Antloga et al., 2020). De forma reiterada, saberes e habilidades envolvidos no trabalho afetivo/emocional realizado por mulheres são explorados sob o discurso da ‘essência feminina’ (Seligmann-Silva, 2011).

O trabalho emocional está contido na dimensão relacional do trabalho do cuidado (Soares, 2012). Pode ser definido como um processo de entendimento, análise e gestão tanto das próprias emoções como das emoções da outra pessoa para que o trabalho possa ser efetuado (Hochschild, 2012; Soares, 2012) e suas três principais características são:

- demanda comunicação face a face ou, pelo menos, comunicação verbal;
- a expressão e o comportamento da trabalhadora ou do trabalhador gera reações emocionais na outra pessoa (trabalhador/a, cliente, paciente);

- empregadores controlam as atividades emocionais de trabalhadoras e trabalhadores por meio normas organizacionais, de capacitações e da supervisão e fiscalização do trabalho.

Trabalhadoras e trabalhadores devem se atentar e respeitar as regras institucionais que determinam, de forma implícita e explícita, o tipo de emoção apropriada em cada situação, em cada função, em cada organização (Soares, 2012). É justamente para se conformar às regras e normas de sentimentos que o trabalho emocional ocorre. Além disso, o trabalho emocional deve ser realizado sem aparentar qualquer esforço, contemplando o manejo das emoções internas e das emoções da(s) pessoa(s) envolvida(s) na situação. Para atender a essas demandas, há duas modalidades de ação: fingir a emoção (agir superficialmente) ou se esforçar para sentir a emoção requerida (agir em profundidade). As duas modalidades têm impacto na saúde mental (Soares, 2012).

A divisão sexual do trabalho emocional implica em uma hierarquização: “as emoções exprimidas pelas mulheres são consideradas ora inferiores, ora superiores, mas raramente iguais às emoções manifestadas pelos homens” (Heller, 1980¹⁴ citado em Soares, 2012, p. 52). Dessa forma, mulheres são mais suscetíveis à sobrecarga emocional devido às tensões e aos conflitos gerados por essas expectativas e pela designação da responsabilidade pelo bem-estar dos outros. Para as trabalhadoras negras, há, em geral, uma carga suplementar de trabalho emocional (Soares, 2012).

No campo da gestão e da liderança, a dimensão do cuidado e do trabalho emocional não costuma ser nomeada e, em muitos casos, o distanciamento emocional dentro de um sistema viril é encorajado. Geralmente, não são habilidades reconhecidas; presentes nas descrições dos cargos, nas avaliações e no cálculo da remuneração, mas são exploradas quando é conveniente para as organizações, especialmente no trabalho de liderança desempenhado por

¹⁴ Heller, A. (1980). The emotional division of labor between the sexes. *Social Praxis*, 7, 205-218.

mulheres. Mulheres em função de liderança podem ser as únicas responsabilizadas pela saúde e pelo bem-estar das equipes de trabalho (Think Eva, 2023). Conforme já mencionamos, a exploração dessas habilidades impede o reconhecimento do esforço implicado na atividade, reforça os estereótipos acerca dos ideais de feminilidade e gera sobrecarga afetiva para mulheres.

As discussões sobre e reivindicações por ambientes organizacionais mais saudáveis e voltados para o bem-estar das pessoas aumentaram nos últimos anos em decorrência do aumento significativo de trabalhadoras e trabalhadores adoecidos por conta de seus trabalhos (Macedo & Silva, 2018). Diante desse cenário e de pressões sociais e econômicas, empresas têm buscado implementar ações voltadas para promoção do bem-estar, da satisfação do clima organizacional, e da qualidade de vida no trabalho. No entanto, essas ações são desenvolvidas, muitas vezes, sem que haja a escuta e a efetiva participação das trabalhadoras e dos trabalhadores e sem uma estrutura que envolva toda a organização na perspectiva do cuidado.

A responsabilidade pelo cuidado e pelo bem-estar das pessoas é atribuída a uma área ou a um grupo de pessoas em específico dentro das organizações, geralmente mulheres. A título de exemplo, destacamos o texto da Think Eva, no dia 18 de setembro de 2023: “em uma sociedade atravessada por estereótipos que atribuem às mulheres as características de ‘naturalmente generosas e compassivas’, não é de se espantar que elas se tornem as principais encarregadas por esse trabalho no ambiente organizacional.” Nessa conjuntura, há mulheres em funções de gestão e liderança que se sentem “inteira e individualmente tão responsáveis pela saúde mental de sua equipe quanto pelas entregas”, sem que haja reconhecimento e suporte organizacional e, mais: sem o devido reconhecimento de que o cuidado deve ser uma responsabilidade de todas, todos e todes.

Diante do exposto, ao analisarmos os termos que são comumente associados à liderança exercida por mulheres – gentileza, orientação para pessoas, empatia, compaixão, atenção – sob

o prisma das teorias do cuidado, abrimos espaço para o reconhecimento das responsabilidades de cuidado designadas para as mulheres nesse contexto e para compreensão da experiência real do cuidado e do trabalho emocional implicados (esperados e explorados) nas formas de se liderar de mulheres.

Considerações finais

Neste texto, discutimos o trabalho de liderar exercido por mulheres sob o enfoque da psicodinâmica do trabalho feminino articulada com a sociologia das relações sociais de sexo, e das teorias do cuidado. As análises apresentadas evidenciam que a divisão sexual do trabalho no campo da gestão e da liderança organizacional é complexa - caracterizada por deslocamentos e reconfigurações. As mulheres que ocupam posições de liderança enfrentam barreiras estruturais associadas à perspectiva androcêntrica da função e às expectativas de feminilidade em suas atuações ao mesmo tempo em que devem responder a uma organização do trabalho viril, neoliberal e focada em resultados.

A separação e a hierarquia, características da divisão sexual do trabalho, se manifestam, de um lado, na falta de reconhecimento das habilidades e dos esforços das mulheres e na atribuição de atividades mais ‘adequadas ao perfil feminino’ e, de outro, na valorização das habilidades associadas aos homens e de atividades consideradas masculinas. As mulheres que acessam os espaços de gestão e liderança se deparam, muitas vezes, com a necessidade de se adaptar às condições já postas e de lançar mão de estratégias para conseguirem realizar seu trabalho. Nessa conjuntura, não há o devido reconhecimento das habilidades e do saber-fazer das mulheres, incluindo o trabalho de cuidado mobilizado nesses espaços. Nomear a dimensão do cuidado no trabalho de liderança exercido por mulheres pode contribuir para o questionamento da noção do cuidado como algo ‘natural do feminino’ e bem-sucedido somente se for invisível, e da designação implícita e sem o devido reconhecimento das responsabilidades pelo cuidado somente para as mulheres.

Em última análise, as iniciativas voltadas para incentivo e promoção das mulheres a funções de gestão e liderança requerem uma abordagem crítica que considere a transversalidade das relações sociais de gênero; os deslocamentos e reconfigurações da divisão sexual do trabalho em uma organização do trabalho neoliberal; a experiência subjetiva das mulheres; a efetiva valorização do trabalho, das habilidades, das contribuições e das realidades femininas; e a importância do cuidado enquanto habilidade humana fundamental para manutenção da vida.

Referências

- Antloga, C. S., do Carmo, M. M., & Rocha, B. C. (2021). Clínica do Trabalho para quem? Reflexões metodológicas sobre a Psicodinâmica do Trabalho feminino. In E. M. F. Seidl, E. Queiroz, F. Iglesias, & M. Neubern (Orgs.), *Estratégias metodológicas de pesquisa em Psicologia Clínica: Possibilidades e avanços* (pp. 277-298). Editora CRV. <https://doi.org/10.24824/978652512468.1>
- Antloga, C. S., Monteiro, R., Maia, M., Porto, M., & Maciel, M. (2020). Trabalho feminino: uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(spe), 1-8. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe2>
- Biroli, F., & Quintela, D. F. (2021). Divisão sexual do trabalho, separação e hierarquização: contribuições para a análise do gênero das democracias. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 72-89. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.51417>
- Briguglio, B., Grecco, F. S., Lindôso, R. O., & Lapa, T. de S. (2021). Evidências da plasticidade e atualidade da divisão sexual do trabalho a partir de quatro modalidades concretas. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 53–71. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.50876>
- Castro, B. (2018). Feminizando chefias? Uma análise da dinâmica da divisão sexual do trabalho no setor de TI. *Revista da ABET*, 17(1), 16-27. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1676-4439.2018v17n1.41161>
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27-34. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- Dejours, C. (2011). O trabalho como enigma. In S. Lancman, & L. Szelwar (Orgs.), *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 151-166). Fiocruz; Paralelo 15.

- Dejours, C. (2022a). *Trabalho vivo I: sexualidade e trabalho* (2ª ed.). Blucher.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555065336>
- Dejours, C. (2022b). *Trabalho vivo II: trabalho e emancipação* (2ª ed.). Blucher.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555065312>
- Dorna, L. B. H., & Muniz, H. P. (2018). O maternar como atividade de trabalho. *Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 13(2), 1-16.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-89082018000200011
- Federici, S. (2017). *Calibã e a bruxa: Mulheres, corpo e acumulação primitiva*. Editora Elefante.
- Federici, S. (2019). *O ponto zero da revolução: Trabalho doméstico, reprodução e luta feminista*. Editora Elefante.
- Gilligan, C. (1993). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Guimarães, N. A. (2021). A transversalidade do gênero: desafiando cânones nos estudos brasileiros do trabalho. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 35–52. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.51589>
- Hirata, H. (2015, outubro). Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparada. *Análise - Friedrich Ebert Stiftung Brasil*, (15), 1-24. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/12133.pdf>
- Hirata, H. (2016). O trabalho de cuidado. *Sur Revista Internacional de Direitos Humanos*, 13(54), 53-64. <https://sur.conectas.org/o-trabalho-de-cuidado/>
- Hirata, H. (2022). *O cuidado: Teorias e práticas*. Boitempo.

- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de pesquisa*, 37(132), 595-609. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2021). Atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 22-34. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.50869>
- Hirata, H., & Zarifian, P. (2009). Trabalho (conceito de). In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, & D. Senotier (Orgs.), *Dicionário crítico do feminismo* (pp. 251-256). Editora UNESP.
- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: commercialization of human feeling* (2ª ed.). University of California Press. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4410628/mod_resource/content/0/Hochschild%20Arlie%20Russell-The%20managed%20heart%20_%20commercialization%20of%20human%20feeling-University%20of%20California%20Press%20%282012%29.pdf
- Kergoat, D. (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, & D. Senotier (Orgs.), *Dicionário crítico do feminismo* (pp. 67-75). Editora UNESP.
- Kergoat, D. (2016). O cuidado e a imbricação das relações sociais. In A. R. P. Abreu, H. S. Hirata, & M. R. Lombardi (Orgs.), *Gênero e trabalho no Brasil e na França: Perspectivas interseccionais* (pp. 17-26). Boitempo.
- Lapa, T. S. (2020). Trabalho e práticas sociais das mulheres: encontros entre a sociologia das relações sociais de sexo e a psicodinâmica do trabalho. *Interseções: Revista de Estudos Interdisciplinares*, 22(1). <https://doi.org/10.12957/irei.2020.51167>

- Lerner, G. (2019). *A criação do patriarcado: História da opressão das mulheres pelos homens*. Cultrix.
- Macedo, J. W. L., & Silva, A. B. (2018). Afastamentos do Trabalho no Brasil por Transtornos Mentais e Comportamentais (TMC): o que revelam os números da Previdência Social? *Métodos e Pesquisa em Administração*, 3(1), 39-49.
<https://periodicos.ufpb.br/index.php/mepad/article/view/40644/20340>
- Mendes, A. M., & Duarte, F. S. (2013). Mobilização subjetiva. In F. O. Vieira, A. R. C. Merlo, & A. M. Mendes (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 259-262). Juruá.
- Molinier, P. (2002). Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle: perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 31(4), 565-580. <https://doi.org/10.4000/osp.3438>
- Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. *Production*, 14(3), 14-26. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300003>
- Molinier, P. (2012). Ética e trabalho do *care*. In H. Hirata, & N. A. Guimarães (Orgs.), *Cuidado e cuidadoras: As várias faces do trabalho do care* (pp. 29-43). Atlas.
- Molinier, P. (2013). *O trabalho e a psiquê: Uma introdução à Psicodinâmica do Trabalho*. Paralelo 15.
- Molinier, P., & Paperman, P. (2015). Descompartimentar a noção de cuidado? *Revista Brasileira de Ciência Política*, (18), 43-57. <https://doi.org/10.1590/0103-335220151802>
- Molinier, P., & Weizer-Lang, D. (2009). Feminilidade, masculinidade, virilidade. In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, & D. Senotier (Orgs.), *Dicionário crítico do feminismo* (pp. 101-106). Editora UNESP.

- Moreno, R., Godinho, T., & Faria, N. (2021). Trabalho como produção do viver: consequências políticas para o feminismo. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 129-143. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.51440>
- Oliveira-Silva, L. C., & Lopes, A. B. M. (2021). Mulheres e liderança: barreiras, estereótipos e estratégias frente a uma visão androcêntrica. In I. F. Barbosa, V. S. L. Barbosa, & M. R. M. Araújo (Orgs.), *Contrassensos contemporâneos do mundo do trabalho* (1ª ed., pp. 181-200). Criação Editora. <https://www.researchgate.net/publication/352295946>
- Prado, R. M., & Fleith, D. D. S. (2018). Female leadership talent development: The Brazilian context. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 36(2), 363-372. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4619>
- Seligmann-Silva, E. (2011). Uma via de mão dupla. In E. Seligmann-Silva, *Trabalho e desgaste mental: O direito de ser dono de si mesmo* (1ª ed., pp. 319-327). Cortez Editora.
- Soares, A. (2012). As emoções do *care*. In H. Hirata, & N. A. Guimarães (Orgs.), *Cuidado e cuidadoras: As várias faces do trabalho do care* (pp. 44-59). Atlas.
- Think Eva. (2023, 18 de setembro). *Chefes que são mães, funcionários que são filhos*. <https://thinkeva.com.br/chefes-que-sao-maes-funcionarios-que-sao-filhos/>
- Vasconcelos, A. C. L. (2013). Inteligência prática. In F. O. Vieira, A. R. C. Merlo, & A. M. Mendes (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 237-242). Juruá.
- Zanello, V. (2021). Prefácio. In C. S. Antloga, M. Maia, & N. M. Santos (Orgs.), *Trabalho feminino: Desafios e perspectivas no Brasil* (1ª ed., pp. 11-13). Appris.

ESTUDO 4

**Mulheres, gestão, liderança e o trabalho de cuidado:
análise psicodinâmica do trabalho feminino**

Gestão e liderança são temáticas multidisciplinares, coexistentes nos contextos organizacionais, que foram desenvolvidas em uma perspectiva patriarcal e androcêntrica do conhecimento (Chanlat, 2021; Moncayo & López, 2013; Oliveira-Silva & Lopes, 2021). A gestão seria uma dimensão voltada para definição, mensuração e atingimento de metas e resultados, envolvendo o planejamento, organização, direção e controle das atividades organizacionais (Chanlat, 2021). Já a liderança seria um processo focado nos indivíduos, envolvendo a capacidade de influenciar pessoas e de gerar uma direção com visão compartilhada e propósito (Santos et al., 2021).

Além disso, o termo gestão nomeia “o grupo social que se encarrega do processo administrativo: diretores e gerentes, chefes de unidade” (Chanlat, 2021, p. 28, tradução nossa). Conforme Moretto e Padilha (2020), um cargo gerencial “implica trabalhar em ritmos intensos, lidar com conflitos, contradições, cargas de trabalho inesperadas e preocupações constantes que invadem o tempo livre, afetando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a qualidade de vida” (p. 158). O grupo social de gestores foi e ainda é composto em sua maioria por homens em diferentes contextos. Isso resulta em um trabalho de gestão baseado em um viés predominantemente masculino.

Na busca por ampliar esses conceitos e agregar novas noções por meio da perspectiva feminista (Longino, 2012; Sattler, 2019), este estudo dá enfoque à experiência subjetiva de mulheres em funções de gestão e liderança em sua relação dinâmica com a organização do trabalho, à luz da psicodinâmica do trabalho feminino, articulada com a sociologia das relações sociais de sexo e as teorias do cuidado. Entendemos que é fundamental a investigação das vivências das mulheres e do trabalho feminino para apreensão de elementos que não foram considerados no processo de elaboração e desenvolvimento das teorias e das práticas de gestão e liderança e da própria teoria da psicodinâmica do trabalho.

Características do trabalho feminino: o ato de trabalhar realizado por mulheres

Trabalhar, na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, é engajar o corpo e mobilizar a inteligência prática, saberes e afetos para preencher a lacuna existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Dejours, 2004, 2022a). Esse processo implica uma relação dinâmica entre a subjetividade de trabalhadoras e trabalhadores e os constrangimentos da organização do trabalho, sendo que “o desenvolvimento da subjetividade passa pela relação entre o sofrimento e o real” (Dejours, 2004, p. 31). O trabalho psíquico imposto às pessoas pelos conflitos gerados nessa relação, no entanto, não se dá de forma igual para homens e mulheres. Para as mulheres, o trabalhar envolve um conjunto de particularidades na medida em que é atravessado pelas relações sociais de sexo e por uma de suas principais implicações: a divisão sexual do trabalho (Molinier, 2004). Por isso, ao usarmos o termo ‘trabalho feminino’ queremos evidenciar que:

no curso da história e até a atualidade, alguns tipos de atividades foram gradativa e compulsoriamente endereçados às mulheres, o que possui implicações sociais, políticas, econômicas e psicológicas, além de custos físicos, cognitivos e afetivos. Ao pensarmos em trabalho feminino, verificamos um conjunto de características que o tipificam: duplas ou triplas jornadas de trabalho; sobrecarga emocional; multiplicidade de tarefas; altos níveis de exigência por desempenho; diferenças salariais; gestão da aparência; expectativas em relação à maternidade, à sexualidade e à vida conjugal; questões biológicas do corpo da mulher ignoradas ou tratadas como piada; práticas machistas que dificultam a inserção; a permanência e a ascensão das mulheres no mercado de trabalho (Antloga et al., 2021, pp. 277-278).

Nos espaços de gestão e liderança, a divisão sexual do trabalho aparece reconfigurada quando: (a) mulheres são alvo de expectativas, julgamentos e pressões que não incidem sobre homens que também são gestores e líderes; (b) espera-se que as mulheres se comportem em conformidade com as normas de feminilidade nas situações de trabalho; (c) são consideradas

como ‘mães’ das equipes; (d) atividades e/ou áreas específicas da gestão e da liderança são atribuídas às mulheres devido à percepção de que são mais compatíveis com o ‘perfil feminino’ (Biroli & Quintela, 2021; Castro, 2018).

No campo das ciências organizacionais, estudos sobre mulheres e liderança apontam que as mulheres são mais exigidas e necessitam se empenhar mais do que os homens para provarem suas habilidades para liderar devido aos vieses e preconceitos de gênero (Oliveira-Silva & Lopes, 2021; Rezende et al., 2014). Mulheres em cargos de liderança costumam enfrentar situações contraditórias, uma vez que podem ser alvo de avaliações negativas tanto se apresentarem comportamentos tidos como masculinos, por desafiarem as normas de feminilidade, quanto se apresentarem comportamentos associados ao que é tido como feminino, por não corresponderem às expectativas de liderança sob uma perspectiva androcêntrica (Eagly & Karau, 2002; Oliveira-Silva & Lopes, 2021). Atributos relacionados à feminilidade são valorizados quando se é conveniente para o contexto organizacional e/ou social, por exemplo, em contextos de crise (Ryan, 2011).

Além disso, as mulheres vivenciam conflitos, tensões e falta de tempo devido a sobrecarga de demandas derivada dos trabalhos doméstico e assalariado, evidenciando o *continuum* entre essas atividades para as mulheres (Hirata, 2022; Lemos & Lapa, 2021). No entanto, os discursos sociais vigentes não reconhecem a indissociabilidade entre trabalho doméstico e do cuidado e trabalho profissional remunerado, e os conflitos são tratados como problemas femininos individuais, relacionados à capacidade de ‘conciliação’ da vida pessoal com as demandas da função profissional (Kergoat, 2009; Moreno et al., 2021), mas não um problema sistêmico e estrutural. Os obstáculos são ainda maiores para as mulheres que são mães, restringindo o acesso, a participação e o avanço delas no mercado de trabalho. Essas barreiras são denominadas de penalidade pela maternidade (Guiginski & Wajnman, 2019; Iaconelli, 2023; Muniz & Veneroso, 2019).

Um dos estudos da pesquisadora Claudia Goldin, recém ganhadora do Nobel de Economia 2023, com uma amostra de profissionais formados em MBA nos Estados Unidos demonstrou que a grande e crescente disparidade de oportunidades e de rendimentos entre homens e mulheres (*gender gap*, em inglês) ao longo dos anos se deve, em partes, a interrupções na carreira e a diferenças na quantidade de horas dedicadas ao trabalho profissional/remunerado (Bertrand et al., 2010). Para as mulheres do estudo, pausas e desaceleração na carreira e menores jornadas de trabalho estão associadas à maternidade. Segundo os dados da pesquisa, grande parte dessas diferenças surge com o nascimento do primeiro filho. Dessa forma, as escolhas das mulheres em relação à carreira estão relacionadas à dinâmica e estrutura familiares, à (in)flexibilidade de horários e à intensidade das jornadas de trabalho nos setores corporativo e financeiro.

A pesquisa conduzida por Guiginski e Wajnman (2019) indicou que a presença de filhos, especialmente crianças de zero a sete anos, fora do ambiente escolar, impacta significativamente a integração e a permanência das mulheres no mercado de trabalho. A atribuição compulsória do cuidado para as mulheres vinculada à visão do maternar como algo natural, inato e específico do universo feminino impede o reconhecimento dessa atividade como trabalho (Dorna & Muniz, 2018; Iaconelli, 2023) e a possibilidade de se pensar a redistribuição das tarefas domésticas e de cuidado e o redesenho do trabalho profissional assalariado.

Para fazer o manejo da rotina, mulheres de classes média e alta no Brasil costumam contratar babás, trabalhadoras domésticas, diaristas, empresas de limpeza, além de escolas e creches. A contratação de serviços e terceirização das atividades domésticas e do cuidado para outras mulheres, em sua maioria mulheres negras e pobres (Zanello et al., 2022), evidencia a dualidade do emprego feminino na atualidade: de um lado, mulheres que ascendem profissionalmente e delegam ‘seu’ trabalho doméstico e do cuidado para atender às exigências

e demandas do trabalho assalariado e, de outro, mulheres pobres e periféricas que ocupam as funções de babás, diaristas, trabalhadoras domésticas e lidam sozinhas, ou com a rede de suporte pessoal, com as demandas do trabalho remunerado e da família (Hirata & Kergoat, 2008; Kergoat, 2009; Muniz & Veneroso, 2019).

Psicodinâmica do trabalho feminino em contextos de gestão e de liderança

No campo da psicodinâmica do trabalho, as pesquisas sobre o trabalho feminino de mulheres em funções de gestão e liderança nas organizações ainda são incipientes, conforme identificamos no primeiro estudo desta tese. Os estudos de Trebien et al. (2022) e Silva e Tolfo (2022) apontam o sentimento de culpa que mulheres em cargos de gestão vivenciam em virtude dos conflitos gerados entre a organização do trabalho de gestão e liderança e as responsabilidades com a casa e a família. Nesse sentido, a racionalidade neoliberal, implicada na pessoa empreendedora de si mesma, é empregada para responsabilizar e culpabilizar as mulheres individualmente pelas desigualdades de gênero e seus desdobramentos (Baker & Kelan, 2019).

A pesquisa de Cardoso e Araújo (2021), realizada com gestoras negras, apontou que para lidarem com as adversidades do real do trabalho, as mulheres entrevistadas lançam mão de estratégias como capacidade de adaptação e ‘jogo de cintura’, e desenvolvimento de excelência profissional em suas trajetórias. Segundo Gomes (2020), as mulheres negras são racializadas nos contextos de trabalho, diferentemente das mulheres brancas. A racialização do corpo negro resulta na atribuição de critérios de julgamento mais rigorosos, de valores negativos, e de cargos profissionais de menor prestígio e remuneração para pessoas negras, bem como na desvalorização de seus conhecimentos (Bento, 2022; Gomes, 2020). Gomes (2020) aponta, ainda, que a racialização combinada com as práticas de racismo e machismo dificulta o reconhecimento do trabalho das mulheres negras. Nesse sentido, a falta de

reconhecimento representa uma negação da subjetividade do corpo da trabalhadora, levando ao sofrimento no trabalho.

Para a psicodinâmica do trabalho, o sofrimento pode ser evitado por meio de estratégias defensivas, elaborado e ressignificado por meio da mobilização, ou pode conduzir ao adoecimento (Antloga & Mendes, 2009). Entre gestores e gestoras, as novas formas de servidão voluntária, o comportamento normopático e a internalização da ideologia do sucesso aparecem vinculadas à estratégia defensiva da submissão (Galperin et al., 2015) e de auto-aceleração (Mendes, 2007). Na submissão, existe o envolvimento e a adesão da pessoa ao discurso e às práticas organizacionais, bem como sua tolerância às exigências da tarefa. O processo de submissão é uma possibilidade de proteção e de sobrevivência psíquica, já que a baixa adesão aos discursos e às práticas organizacionais pode saturar as defesas, gerando mais vivências de sofrimento e risco de adoecimento (Mattos & Merlo, 2017). Ademais, o fato de gestores e gestoras ocuparem um lugar dual, supervisionando o trabalho das equipes e sendo supervisionados por outros(as) gestores(as), faz com que tanto experimentem situações complexas, bem como as reproduzam (Galperin et al., 2015).

Uma das pautas mais importantes neste momento do mundo do trabalho é a questão da garantia da produtividade, o que leva a estratégias como a auto-aceleração. Este é um tipo de estratégia utilizada para se esquivar do sofrimento por meio do aumento do ritmo e da intensidade de trabalho. É uma estratégia comumente explorada nas organizações do trabalho para aumentar a produtividade (Mendes, 2007). Mas será a auto-aceleração equivalente para homens e mulheres? Certamente não. A auto-aceleração pode ser mais intensa para as mulheres na medida em que estão sujeitas a uma dupla e contínua exploração dos trabalhos doméstico, do cuidado e profissional/assalariado.

De acordo com Molinier (2013), o sistema de defesas atua contra pensamentos e sentimentos que podem provocar conflitos relacionais e de valores no trabalho. O uso das

estratégias de defesa pode ter uma função positiva ao favorecer certa estabilidade psíquica e capacidade de adaptação diante das adversidades do real. No entanto, ao encobrir o sofrimento, essas estratégias podem criar uma estabilidade psicológica artificial (Antloga & Mendes, 2009). Nessas situações, a defesa adquire uma perspectiva patológica, impactando no trabalho e na vida de trabalhadores e trabalhadoras.

Para que o sofrimento seja elaborado e ressignificado em vivências de prazer, é necessário que haja condições para a mobilização subjetiva por meio da inteligência prática, de espaços públicos de discussão e deliberação e do reconhecimento (Dejours, 2022b). A dinâmica do reconhecimento acontece via julgamento de beleza e de utilidade (Molinier, 2013). O julgamento de beleza se manifesta na apreciação da qualidade do trabalho pelos pares e/ou colegas da mesma categoria profissional. Já o julgamento de utilidade consiste na apreciação da utilidade técnica, econômica e social do trabalho por superiores hierárquicos. Nesse sentido, a mobilização depende da formação do coletivo. No entanto, parece que no caso das mulheres prevalece a utilização de estratégias individuais (Oliveira-Silva & Lopes, 2021; Trebien et al., 2022), o que pode ser ainda mais prejudicial na medida em que elas estão “mais propensas a ajudar os outros do que a pedir ajuda, e mais disponíveis e atentas às necessidades e anseios dos outros em detrimento dos próprios” (Zanello et al., 2022, p. 9).

O sofrimento, quando não encontra um caminho para ser elaborado, como acontece por meio da fala compartilhada e devidamente acolhida, tende a se manifestar no adoecimento (Dejours, 2022b). Muitas vezes, o sofrimento não é apenas evitado e escondido, mas sim calado (Antloga & Mendes, 2009). Como as exigências endereçadas às mulheres são altas e a sobrecarga de trabalho é frequente, as estratégias de defesas utilizadas podem falhar e abrir espaço para sintomas e sinais corporais como o fenômeno somático (Tschiedel & Traesel, 2013). O adoecimento de trabalhadoras frequentemente está vinculado à ausência de reconhecimento, à solidão e a situações de violência (Maia & Moreira, 2021).

Muito tem se falado a favor da equidade de gênero, principalmente nas atividades consideradas estratégicas, como a política, a liderança e os altos cargos de gestão. Mas o que se espera do trabalho de homens e mulheres, especialmente quando ocupam cargos de gestão?

Em sua análise sobre o trabalho de cirurgiãs participantes de um estudo de Joan Cassel, Molinier (2002) identificou que se espera que elas apresentem um estilo de gestão mais compreensivo e voltado para o acolhimento dos (as) trabalhadores (as). De maneira geral, esse estilo de gestão pode ser mais profícuo ao proporcionar um espaço de consideração e respeito pelos demais trabalhadores. No entanto, para as cirurgiãs, essa dinâmica implica em um elevado custo afetivo, pois é necessário se preocupar com o outro. Nessa conjuntura, observa-se que as profissionais escolhem lançar mão dessa gestão mais compreensiva não porque é do seu ‘instinto feminino’, mas, sim, para atender a uma demanda advinda do contexto de trabalho.

Assim, associa-se ao trabalho das mulheres características maternais e de empatia, sensibilidade e atenção, mas não se discute o fato de as mulheres serem socializadas para o cuidado (Antloga et al., 2020; Lombardi, 2008; Oliveira-Silva & Lopes, 2021; Prado & Fleith, 2018) e as implicações desse trabalho. A naturalização de habilidades comunicacionais, sociais, relacionais e emocionais como características da feminilidade impede o reconhecimento de que são capacidades aprendidas no e pelo trabalho de cuidado (Molinier & Weizer-Lang, 2009) e de que fazem parte dos processos de socialização e de subjetivação das mulheres desde a infância (Dorna & Muniz, 2018; Zanello, 2021). Nesse sentido, a desvalorização das atividades relacionadas ao cuidado gera uma injustiça no reconhecimento do zelo e da inteligência prática no trabalho das mulheres (Dejours, 2022a).

Segundo Molinier et al. (2009)¹⁵ como citada em Hirata, 2016), o trabalho de cuidado pode ser definido como “um conjunto de práticas materiais e psicológicas que consiste em

¹⁵ Molinier, P., Laugier, S., & Paperman, P. (2009). *Qu'est-ce que le care?: souci des autres, sensibilité, responsabilité*. Payot.

trazer respostas concretas às necessidades dos outros” (p. 54). Conforme Molinier (2012), o trabalho de cuidado engloba não apenas funções profissionais e especializadas, mas também atividades de natureza menos profissional e aquelas realizadas no ambiente doméstico, sem compensação financeira. Além disso, de forma mais abrangente, o cuidado representa uma dimensão presente nas atividades de prestação de serviços. Um dos elementos do cuidado importante para compreensão do trabalho feminino é o trabalho emocional, definido como “a compreensão, a avaliação e a gestão das próprias emoções, assim como das emoções do outro, para que o trabalho possa ser realizado” (Hochschild, 2012 citada em Soares, 2012, p. 45).

Nesse sentido, as análises da dinâmica do trabalho de cuidado possibilitam a compreensão da organização e da divisão das responsabilidades do cuidado para as mulheres em diversos níveis, evidenciando sua presença e articulação não somente no nível das relações interpessoais, mas também em contextos institucionais e políticos (Molinier & Paperman, 2015; Hirata, 2022). Além disso, as pesquisas sobre trabalho do cuidado reconhecem a ambivalência do ato de cuidar, pois nem sempre é uma atividade prazerosa (Dorna & Muniz, 2018). O cuidado é, portanto, uma atividade realizada por mulheres nos contextos doméstico e profissional (Hirata, 2022). Destaca-se que as mulheres não estão todas envolvidas com o cuidado da mesma forma e no mesmo nível de implicação, pois se trata de grupo social atravessado por divisões sociais (de raça, etnia, classe) (Molinier, 2012).

Nos contextos de gestão e liderança, é comum que mulheres sejam exclusivamente responsabilizadas pela saúde e pelo bem-estar das equipes de trabalho: “em uma sociedade atravessada por estereótipos que atribuem às mulheres as características de ‘naturalmente generosas e compassivas’, não é de se espantar que elas se tornem as principais encarregadas por esse trabalho no ambiente organizacional.” (Think Eva, 2023). Nesse cenário, muitas mulheres que ocupam cargos de gestão e liderança se sentem “inteira e individualmente tão responsáveis pela saúde mental de sua equipe quanto pelas entregas” (Think Eva, 2023), sem

receber o devido reconhecimento e suporte organizacional, além da ausência de reconhecimento do cuidado como trabalho que implica responsabilidade de todas, todos e todes.

Dessa maneira, hipotetizamos que o cuidado também será demandado nas funções de gestão e liderança exercidas por mulheres. As mulheres, diferentemente dos homens, são muitas vezes confrontadas com a necessidade de reconhecerem a vulnerabilidade e o sofrimento do outro. Nessa perspectiva, há formas de inteligência mobilizadas por um trabalho tipicamente feminino (Molinier, 2008). Diante do exposto e considerando a importância de darmos visibilidade para o trabalho feminino, esta pesquisa teve como objetivo analisar a psicodinâmica do trabalho de mulheres em funções de gestão e liderança nas organizações e a relação com o trabalho do cuidado.

Método

A psicodinâmica do trabalho não é uma abordagem voltada somente para produção de conhecimento sobre as situações psicodinâmicas de trabalhadores e trabalhadoras. A pesquisa em PdT é “também uma ação, e a investigação é também uma prática (ou melhor, uma *práxis*)” (Dejours, 1999, p. 215¹⁶, como citado em Lancman & Uchida, 2003, p. 86). Isso implica em um método de investigação que privilegia o trabalho conjunto entre pesquisadores(as) e trabalhadores(as), entendendo a palavra como ato e a circulação da fala e dos afetos como possibilidade de ressignificação do sofrimento e elaboração de vivências.

Nesse sentido, a escolha pela abordagem qualitativa está alinhada à busca por “descortinar os sentidos e significados que as pessoas utilizam ao se depararem com o mundo” (Heloani & Lancman, 2004, p. 80). A pesquisa qualitativa está voltada para análise da qualidade do fenômeno estudado. O conhecimento é construído de forma ativa e colaborativa.

¹⁶ Dejours, C. (1999). Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive. In Y. Clot (Org.), *Les histoires de la psychologie du travail. approche pluri-disciplinaire*. (pp. 195-219). Octares Éditions.

Assim, os dados não são coletados ou encontrados. Eles são coproduzidos em uma relação ativa entre participantes e pesquisadoras (es).

Participantes

Participaram da pesquisa dez mulheres, sendo que seis se autodeclararam brancas, duas pretas e duas pardas. A idade das participantes variou entre 30 e 49 anos (Média = 36,8 anos; DP = 6,4 anos). Cinco estavam na faixa etária de 30 a 35 anos; três na faixa etária de 36 a 40 anos; e duas na faixa etária de 46-50 anos. Com relação ao estado civil, cinco se declararam casadas, uma em união estável, três solteiras e uma divorciada. Cinco mulheres possuíam filhos/as (entre um e três filhos/as). Três participantes declararam renda entre 6 e 8 salários-mínimos (R\$7.921,00 a R\$10.560,00) e sete declararam possuir renda acima de 8 salários-mínimos (mais de R\$10.561,00). No momento da pesquisa, oito entrevistadas moravam em Brasília-DF, uma em Goiânia-GO e uma em Belo Horizonte-MG.

Com relação à escolaridade, sete mulheres declararam possuir pós-graduação *lato sensu*, uma mestrado e duas doutorado. As áreas de formação na graduação informadas pelas participantes foram: psicologia (três), direito (uma), administração (uma), ciências sociais (uma), direito e ciências contábeis (uma), geografia e pedagogia (uma), publicidade e marketing (uma). Os cargos de gestão e liderança ocupados eram de coordenadora (três), gerente (cinco), diretora (uma) e vice-presidente (uma). O tempo de serviço nos cargos variou entre dois meses e cinco anos. Sete participantes eram celetistas (de empresas privadas ou empresas públicas) e três servidoras públicas.

Todas as participantes já tinham experiência prévia em cargos de gestão e liderança. Na época da coleta de dados, duas tinham recém assumido novos cargos. Uma participante relatou que passou por quase todos os cargos de gestão ao longo de sua carreira na organização, sendo o último o de vice-presidência, somando 22 anos em funções de gestão e liderança.

Instrumento

Utilizou-se como instrumento para coprodução dos dados de pesquisa, entrevistas com roteiro semiestruturado (Apêndice B). A entrevista aplicada ao objeto de estudo da psicodinâmica do trabalho pode ser definida como “uma técnica para coletar dados, centrada na relação pesquisadores-pesquisados e na fala-escuta-fala dos conteúdos manifestos e latentes, sobre a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as mediações, e os processos de subjetivação e de saúde-adoecimento” (Mendes, 2007, p. 42).

Nesse sentido, pesquisadoras (es) devem estar abertas (os) para escutar o que não está dentro de suas expectativas. O roteiro serve como guia, mas não deve ser rígido. É fundamental que haja concentração e estabelecimento de vínculo para que a participante não seja colocada na condição de objeto. Dessa forma, a pesquisadora assume uma postura clínica, priorizando a lógica da pessoa entrevistada e a relação subjetiva com o conteúdo narrado (Mendes, 2007).

As questões do roteiro estavam associadas à trajetória pessoal e profissional, contexto de trabalho, características e habilidades do trabalho de gestão e do trabalho de liderança, rotina, situações e questões que enfrentam só por serem mulheres, e trabalho do cuidado e emocional. Além das questões, foram solicitadas informações acerca de dados sociodemográficos (Apêndice C).

Procedimentos

O convite para pesquisa foi divulgado em redes sociais (Instagram e WhatsApp). A partir do contato das mulheres interessadas e de indicações, foram agendados os horários das entrevistas conforme disponibilidade da pesquisadora e das participantes. Duas entrevistas ocorreram de forma presencial, as outras ocorreram via plataforma Microsoft Teams.

Antes de iniciar a entrevista, a pesquisadora encaminhava o formulário eletrônico contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D) por WhatsApp. Após a assinatura do TCLE, a pesquisadora dava início à entrevista. De entrada, a pesquisadora perguntava se havia alguma dúvida em relação aos termos e ao objetivo da pesquisa e reiterava

a solicitação para gravar a conversa. As entrevistas tiveram duração média de 01 hora e 30 minutos. A pesquisa foi realizada com aprovação do Comitê de Ética (CAAE: 29150719.1.0000.5540).

Análise dos dados

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica da análise do núcleo de sentidos - ANS (Mendes, 2007). A ANS consiste no processo de identificação de unidades no texto, os núcleos de sentido, constituídos a partir dos temas psicológicos presentes no discurso. Tem como finalidade “agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto, com base em temas constitutivos de um núcleo de sentido, em definições que deem maior suporte às interpretações” (Mendes, 2007, p. 45). Na interpretação, considera-se a rede de significados desvelados no conteúdo dos núcleos.

As entrevistas foram transcritas e o *corpus* textual foi preparado para análise. O *corpus* textual das entrevistas foi submetido à análise de três pesquisadoras juízas para definição e validação dos núcleos de sentido, além da pesquisadora desta tese. Em um primeiro momento, as pesquisadoras realizaram a leitura flutuante do *corpus* para conhecer o conteúdo. Após o primeiro contato com o material, as pesquisadoras realizaram individualmente o processo de marcação das falas que representavam temas psicológicos/semânticos e, em seguida, a classificação e agrupamento dos temas em núcleos de sentido. Posteriormente, foram realizadas três reuniões coletivas para discussão das análises e estabelecimento dos núcleos de sentido.

A nomeação dos núcleos de sentido identificados foi feita com base nas falas das mulheres entrevistadas. Tendo em vista a garantia do sigilo e do anonimato das informações, foram utilizados nomes de mulheres da família da pesquisadora para designar as falas das participantes na descrição dos resultados. Para interpretação dos resultados, os núcleos de sentido (categorias empíricas) foram analisados com base nas categorias teóricas da psicodinâmica do trabalho feminino.

Resultados

Na análise do *corpus* textual das entrevistas foram identificados dez núcleos de sentido, conforme apresentado na Tabela 1. Considerando a relevância de conteúdos manifestos e latentes identificados, dois núcleos de sentido expressam vivências mais específicas dentro da amostra de participantes (núcleos de sentido H e I). Essas vivências ganham significado no contexto da pesquisa, pois se configuram como aspectos importantes de reflexão e análise. A seguir, os núcleos de sentido serão descritos com a utilização de verbalizações das participantes para exemplificar os temas e privilegiar a coprodução dos dados considerando a perspectiva ativa e protagonista das mulheres entrevistadas.

Tabela 1

Núcleos de sentido identificados na pesquisa

Núcleo de sentido	Definição
Núcleo de sentido A: <i>“... o ônibus vai passar: ou você pula dentro, ou você pode perder a oportunidade...”</i>	expressa as percepções das participantes sobre o processo de ascensão a cargos de gestão e liderança.
Núcleo de sentido B: <i>“É um processo constante de aprimoramento...”</i>	expressa os relatos das entrevistadas sobre pessoas e experiências que contribuíram para o desenvolvimento de habilidades no contexto da gestão e da liderança e a descrição dessas habilidades.
Núcleo de sentido C: <i>“São processos distintos, mas estão interligados”</i>	expressa as opiniões das participantes sobre os significados dos termos gestão e liderança
Núcleo de sentido D: <i>“Tem que dar conta e, às vezes, não sai como eu gostaria...”</i>	expressa as dificuldades e os desafios enfrentados pelas entrevistadas nas funções de gestão e liderança.
Núcleo de sentido E: <i>“Liderança não é um lugar elaborado para mulheres, é um lugar elaborado para homens...”</i>	expressa as vivências das entrevistadas nos contextos de gestão e liderança somente por serem mulheres.
Núcleo de sentido F: <i>“Não tem como conciliar... Sempre algum dos lados vai sair perdendo: ou é o meu filho, ou é o meu trabalho...”</i>	expressa as vivências e percepções relacionadas à gravidez e à maternidade e seus impactos no trabalho e na vida pessoal das mulheres que são mães.

Núcleo de sentido G: <i>“Eu faço o manejo da rotina com rede de apoio porque, senão, não seria possível”</i>	expressa os relatos das participantes acerca da rotina de trabalho, da casa e dos filhos.
Núcleo de sentido H: <i>“A mulher latina, ela é ainda muito vista como, não somente assim como menos qualificada, mas em muitos aspectos, até como promíscua também, né?”</i>	expressa as vivências de uma entrevistada sobre o <i>“preconceito de origem”</i> .
Núcleo de sentido I: <i>“Eu acho que a minha cor chega antes de eu ser mulher”</i>	expressa as vivências de uma entrevistada sobre <i>“ser negra, ser mulher e ser jovem”</i> .
Núcleo de sentido J: <i>“Já se espera que a gente tenha este perfil na liderança: por ser mulher a gente cuida...”</i>	expressa a percepção das entrevistadas sobre a relação entre o trabalho de liderança e a dimensão do cuidado.

Nota. Elaborada pela autora.

Núcleo de sentido A: *“... o ônibus vai passar: ou você pula dentro, ou você pode perder a oportunidade...”*

O núcleo de sentido A agrupa as percepções das participantes sobre o processo de ascensão aos cargos de gestão e liderança. Segundo os relatos das entrevistadas, as oportunidades de assumir posições de liderança surgem como consequência do desenvolvimento profissional e da demonstração de um perfil de referência para o cargo - e não como algo planejado a priori: *“eu percebo que não planejei a carreira (...) as oportunidades foram vindo...”* (Francisca). Somente Larissa relatou que *“sempre quis ser líder, ser gestora”* e, por isso, buscou intencionalmente oportunidades no mercado de trabalho voltadas para cargos de gestão e liderança na sua área de atuação.

Ao contrário de Larissa, as entrevistadas Dirce, Rosane, Trindade e Benvinda explicitaram que não tinham a intenção de ocupar funções de liderança quando iniciaram suas carreiras: *“... eu falava que eu não queria um cargo de gestão, né?”* (Dirce). Trindade e Benvinda contaram que assumiram cargos de gestão e liderança por questões contingenciais, necessidade ou demanda da instituição, e não somente pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido:

“(...) Nunca foi uma intenção minha assumir funções de liderança, né? Meu objetivo na época era ter paz, ter tranquilidade para poder criar meu filho. Mas as situações foram acontecendo, aquela coisa, alguém tem que resolver, alguém tem que assumir (...) então, assim, todas as vezes que eu fui promovida, não foi assim como um reconhecimento simplesmente do trabalho desenvolvido, foi assim: tem uma situação complicada para ser resolvida, tem uma necessidade da empresa, quem é que vai lá quebrar a pedra? Quem é que vai resolver a situação? ‘Ah, bota a Benvinda que ela resolve.’” (Benvinda)

Nos relatos de Rosane, Maria, Auta e Cristina, verifica-se que a busca por cargos de gestão e liderança passou a ser intencional ao identificarem incentivos de/as gestores/as; oportunidades de carreira e de incremento de experiências; e/ou possibilidades de transformar e fazer o trabalho de um jeito diferente:

“Eu tinha muita vontade de fazer as coisas, de transformar, uma energia de motivação muito grande, sabe? No que fosse o que eu estava ali para fazer, eu queria fazer e aos poucos eu fui percebendo que eu só conseguiria fazer as coisas, e dar o ritmo, e dar o tom, se eu fosse a chefe da área ou porque eu estaria sempre subordinada a uma pessoa que talvez não tivesse tanta vontade quanto eu, ou então que não acreditasse nas coisas que eu acredito, então o trabalho ficaria assim emperrado, estaria sempre ali com um choque, com um embate.” (Cristina)

Por outro lado, Rosane pontua que já recusou um convite para assumir um cargo e questiona se assumiria cargos mais altos devido às características e exigências das funções:

(...) eu recebi um convite para ir compor [alto cargo de assessoria de gestão] na sede, né? Mas aí eu não quis porque é um estilo de trabalho muito diferente, assim, eu gosto de estar na ponta, sabe? (...) O ritmo, né, dos trabalhos da sede não me agrada muito assim. Aí eu recebi esse convite, conversei bastante aqui com o [marido] e falei, não,

não quero, recusei. E aí meio que fecha a porta, assim, né, era oportunidade que eu tinha. E nisso eu fui exonerada. (...) só que na semana de retornar [para a lotação de origem] me ligaram me convidando para assumir o cargo que eu estou hoje, que é o de gerência. (...), mas agora que eu estou na gerência, eu não vou te falar que, assim, ‘ai, eu quero cargos mais altos’, não é uma ambição que eu tenho assim, sabe? Pelo contrário, hoje eu entendo assim, o que que exige, né, o preço e eu não sei, por exemplo, se eu subiria mais que isso para [alto cargo de gestão], para algo maior. Não, não é algo que eu planejo. Se acontecer, se eu receber um convite, eu vou pensar, mas não é algo que eu estou visando, sabe?”

Núcleo de sentido B: “É um processo constante de aprimoramento...”

Este núcleo de sentido reúne os relatos das entrevistadas sobre pessoas e experiências que contribuíram para o desenvolvimento de habilidades no contexto da gestão e da liderança e a descrição dessas habilidades. Gestores e gestoras, bem como suas formas de trabalhar e de se relacionar, foram citados tanto como “*modelo e inspiração*” e “*rede de apoio*” quanto como “*um exemplo a não ser seguido*”. Francisca, Rosane e Arlana falaram da importância de contar com apoio da equipe, da gestão direta, de outros/as colegas líderes e de outros profissionais para o desenvolvimento da liderança:

Então teve essa questão do apoio dos pares e dos superiores, e a equipe também me apoiou muito porque a equipe me via como referência, e isso foi uma ajuda e tanto. (...) Aí, fora isso, eu tenho pessoas na empresa onde eu troco também, são pessoas que me inspiram em alguma medida (...)” (Francisca).

As entrevistadas Dirce, Rosane e Arlana destacaram a importância dos feedbacks para orientar a atuação nas funções de liderança: (...) *eu acredito que os feedbacks que eu recebi me prepararam pra isso também, né?* (Dirce). Também fazem parte do desenvolvimento de habilidades no campo da gestão e liderança cursos e capacitações, processos de coaching e

mentoria: “(...) então eu sentia a necessidade de desenvolver habilidades que eu não tinha, eu ia fazer curso, eu ia fazer coaching, né? (...) Eu sou uma devoradora de conhecimento, na verdade. Fui aprimorando nisso (Auta).

Ademais, as entrevistadas relataram que “o senso de ir lá e fazer negócio, de ter atitude mesmo”, “de se voluntariar para aprender” e, posteriormente, a prática e a vivência no cargo se configuraram como um conjunto de situações e experiências que convoca o desenvolvimento de habilidades: “(...) Então você tem a atividade prática, que é o dia a dia, que ela vai te levar em situações de desconfortos que faz com que você procure outras ações” (Cristina).

No que se refere à descrição das habilidades, as entrevistadas trouxeram que, para o desenvolvimento de uma boa liderança, é importante:

- **ter autoconhecimento e saber ouvir:** “(...) o autoconhecimento, tudo começa do autoconhecimento. (...) Então você tem que se conhecer e conhecer o outro, né? (...) quando você se conhece e entende o porquê de você fazer o que você faz, os seus comportamentos, né, você consegue ter um olhar diferenciado para o outro e aí você começa a enxergar também porque aquela pessoa está fazendo aquilo que ela está fazendo. E aí você começa a ouvir, de fato, porque assim, eu falo ouvir, porque é uma coisa muito importante.” (Benvinda)

“Uma boa liderança, eu acho que é saber ouvir o seu funcionário, né? O seu liderado é entender que, além de funcionário, são pessoas, né? Então eu gosto de tratar eles de uma forma mais humana possível, sabe?” (Arlana)

- **conhecer as pessoas que trabalham com você:** “(...) conhecer a pessoa que está com você e entender o como ela gosta de fazer o trabalho dela, dar o espaço de trabalho para ela, como a pessoa acha que é o certo para ela fazer. Entender as demandas da vida pessoal.” (Trindade)

“Para mim, é conhecer a pessoa. Liderança é um a um e é o que eu busquei fazer durante o meu tempo de liderança lá atrás. É você olhar ele como um indivíduo único e singular, e entender a trajetória dele, e tirar dele o que ele tem de melhor e entender o que ele não pode te dar também. (Cristina)

- **ser referência:** *“Eu acho que o principal é a coisa da liderança, de você ser referência de você estar à frente de uma equipe. (...) Ser esse ponto de apoio e referência é muito diferente, né? Você realmente é como se fosse um norte assim, é uma referência dentro do trabalho. (...) Sim, eu era referência, mas muitas vezes eu entendi que a referência não era ter a resposta pronta do que que você tem que fazer, era ouvir, era debater, conversar, era buscar uma outra pessoa, consultar alguém, fazer uma ponte com outro setor. Então, era uma coisa a ser construída e não algo que eu tinha que ter pronto já. (...) às vezes era o acolher, era o guiar, era o conversar e ir construindo junto.” (Rosane)*
- **ter leitura crítica de contexto:** *“Eu acho que precisa ter leitura crítica de contexto. O que que acontece? É, eu acho que assim, para ser um bom líder, a gente tem que entender o que acontece. (...) é entender que às vezes o outro, ele não quer dizer o que que ele quer fazer. Às vezes, tem gente que gosta de pressão para trabalhar e ela quer que você tencione ela ou ele, né? (...) também saber aproveitar as competências técnicas do outro. Porque veja, você não precisa dominar todo o conhecimento técnico ali a fundo, mas você entender quais são as potencialidades da equipe e trazer para perto de você. Tanto do ponto de vista comportamental quanto técnico.” (Larissa)*
- **ter habilidade de comunicação:** *(...) Conversa, conversa, comunicação e não existe outro jeito para mim. (...) a gente conhece uma pessoa que conversa com a gente. E é não ter medo de ter conversa difícil. Porque, às vezes, você vai ouvir o que você não quer” (Cristina).*

Olha, eu acho que a primeira é uma habilidade de comunicação, né? Lideranças de fato, boas lideranças se comunicam bem, né? Com os seus liderados, com a sua chefia, né, com clientes, com outras, enfim, com outros públicos, né, com quem a gente interage todos os dias. Então acho que a primeira é uma habilidade de comunicação que é muito forte. (Maria)

- **ter conhecimento técnico:** *“Eu acho que também, bom, no meu setor, é a credencial técnica, ela é muito importante também, cresce-se muito pela vertical técnica, né?” (Maria)*
- **mobilizar pessoas:** *“(…) eu sozinha não vou fazer porque nem tecnicamente eu conheço o assunto e também nem é assim que eu gosto de trabalhar, né? Fazer sozinha? Então eu mobilizo as pessoas aqui, mobilizo quem eu tiver que mobilizar dos gestores, que precisam me dar os recursos que eu preciso, mobilizo para baixo e construo, valido para cima e solto pra ação. Então meio que adotei esse modus operandi para as coisas. Por quê? Porque uma das coisas que me trouxe para Brasília foi a perspectiva de gerar grande impacto naquilo que eu fazia. (...) E aí meio que você tem que se haver com esse: ‘como é que eu vou gerar muito impacto?’ A partir do que eu posso construir junto. Não dá para gerar impacto construindo nada sozinho, né?” (Auta)*

Núcleo de sentido C: “São processos distintos, mas estão interligados”

Quando questionadas sobre os termos gestão e liderança, todas as mulheres entrevistadas pontuaram que são “processos distintos”, mas que “um está interligado ao outro” e “os dois campos precisam ser trabalhados”, “andarem juntos” nas posições de gestão e liderança. Conforme os relatos das participantes da pesquisa, a gestão está relacionada à administração de recursos, processos e resultados. Já a liderança está associada à capacidade de lidar e se relacionar com as pessoas. Ademais, Benvinda, Auta e Cristina destacaram que

“tanto a gestão como a liderança são características que se desenvolvem”. Trindade pontuou que, do seu ponto de vista, no serviço público

“o viés está muito mais para a gestão do que para a liderança. A liderança, ela vai ficando ali meio de lado. A preocupação dos gestores é com a questão técnica, é da entrega, é do cumprir o prazo, é de fazer o edital, é de prestar conta, de realizar o evento. Então, o como fazer essa gestão que seria, né, o viés da liderança, ele é pouco considerado.”

No que se refere à relação entre gestão e liderança, Cristina disse que “você não consegue influenciar pessoas se você não tiver processos bem estabelecidos, porque as pessoas precisam de métricas, indicadores e saber para onde está indo.” Francisca pontuou que “se você faz muito bem um e não faz o outro também é algo que fica capenga, sabe?” Nesse sentido, Dirce fez uma analogia com um espetáculo/show:

*“(...) não adianta você ser um ótimo líder, ter um ótimo relacionamento com a equipe, que hoje a gente vivencia isso, mas você não tem processos bem desenhados (...) Então não adianta, ‘ai, eu sou fofinho, humanizado’, mas as pessoas estão produzindo? As pessoas estão fazendo o que elas têm que fazer? Os processos estão sendo feitos da maneira melhor, mais coerente? Ou não, eu sou ótimo em processos, tenho uma gestão excelente, mas eu não olho pra necessidade do meu time, eu não entendo, não faço aquela coisa da jogada, da equipe, de entender que aquela pessoa não está desempenhando bem naquela atividade, a sensibilidade. Então, assim, é um combão. É olhar para os dois, né. **Olhar para os dois e conseguir orquestrar isso. É isso, fazer todo mundo tocar no mesmo ritmo e você ter um espetáculo.** A [pessoa] tá tocando bem o violão, mas a bateria tá toda desafinada. **No final, todo mundo quer um grande show, né?** Não adianta a [pessoa] ser ótima e estar sorrindo, linda, maravilhosa, mas a bateria está desafinada.”*

Núcleo de sentido D: “Tem que dar conta e, às vezes, não sai como eu gostaria...”

O núcleo de sentido D expressa as dificuldades e os desafios enfrentados pelas entrevistadas. Francisca e Dirce falaram sobre a **sobrecarga de esforços** para “dar conta” das demandas e de manterem as equipes alinhadas e produtivas: “(...) em alguns momentos, dependendo do seu esforço, sobrecarrega, porque é como eu me sinto assim. Tem que dar conta e, às vezes, não sai como eu gostaria” (Francisca). Rosane relatou sobre o desafio de assumir um novo cargo de gestão e liderança com uma **equipe adoecida** e da maior exigência de **habilidade política e diplomacia**:

“(...) eu acho que de negativo, que é uma dificuldade assim que eu tenho, é a parte mais política do cargo, sabe, é o que eu tenho sentido hoje. (...) Das expectativas, do que que você tem que ser, do que você tem que representar (...), mas agora está me exigindo ter muito mais jogo de cintura, ser muito mais diplomática para fora, que é uma coisa que eu já esperava. (...) E por ser uma equipe que está muito adoecida, eu estou tendo que ter o mesmo tipo de cuidado pra dentro também. (...) Então é difícil achar esse equilíbrio [entre empatia e cobrança] e é difícil separar as vezes o que é deles e o que é meu, sabe assim?”

Larissa contou sobre ter sido designada para realizar **demissões** em um processo de reestruturação no seu contexto de trabalho e como essa situação a afetou:

“(...) Eu fiquei sendo, e olha que dissonante, né? Da ‘gerente de eventos’ à ‘morte com a foice’. Eu sou muito legal para fazer um monte de coisas, uma pessoa ótima, mas ninguém quer estar perto de mim porque eu posso chamar você para ser demitido a qualquer momento. As pessoas acham que eu sei com antecedência e eu não sei, eu sou notificada na hora: ‘vem cá, olha, cumpra, demita, aqui, agora!’”

Trindade e Cristina destacaram a **dificuldade de gerenciar pessoas em algumas situações no serviço público** devido à estrutura do contexto:

“No serviço público, a gente fica engessado porque a gente tem que trabalhar com as pessoas que estão ali. Então você não tem muita possibilidade de fazer essa peneira, né? São as pessoas que estão ali na sua equipe e você vai tentar buscar o que for melhor delas, e ajustar o trabalho como a gente conseguir fazer. E, muitas vezes, eu tive a experiência de ter pessoas que eu sabia que eram extremamente competentes para outra coisa, mas ela tinha que estar ali na minha área, fazendo um negócio que ela detestava. E você fica muito engessado, né?” (Trindade)

Maria falou sobre as **questões culturais** que, do seu ponto de vista, configuram-se tanto como uma oportunidade quanto uma dificuldade e dos desafios de **aprender a delegar e dizer não**:

“(...) para mim hoje, assim, ele é uma oportunidade e uma dificuldade. Que é a questão cultural, né? Eu trabalho numa empresa internacional. Eu me identifico como uma profissional internacional que, por acaso, está no Brasil, né? (...) É, mas isso exige mais exposição de mim também, né? E à medida que essa exposição acontece, eu entendo que isso vai se transformar numa oportunidade, porque uma profissional que tem, digamos, que ocupa o lugar que eu ocupo hoje, estando no Brasil, acaba se expondo muito mais e tendo um nível, assim, de cultura mesmo, muito mais profundo do que outros colegas. (...) delegar funções é uma coisa extremamente difícil para mim. Muitas vezes eu não acho que as pessoas vão fazer do jeito que eu quero ou que elas vão fazer tão bem quanto eu faço... Eu acho que é o mais complicado porque o delegar exige que você tenha uma disponibilidade de tempo também para revisão, né? Para quase que uma mentoria também dos seus liderados, né? É feedback, tudo mais, enfim. (...) E acho que gerir cargas de trabalho também é um pouco complicado, e eu dizer não. Dizer não para mim é muito difícil, sabe? Eu sempre acho tudo muito interessante, muito legal, muito disruptivo, assim...”

Benvinda e Arlana relataram os desafios de assumir funções de gestão e liderança no **contexto da pandemia** e as **consequências para a saúde**:

“(...) E no final da seleção eu fui escolhida e assumi a vice-presidência de pessoas no auge da pandemia, o que foi um desafio... (...) Quando eu me dei conta, né, do que estava acontecendo, eu entendi que era mais uma missão para mim, porque foi acho que o maior desafio que eu já tive na vida, foi ser gestora de pessoas, né, da área de pessoas, no momento da pandemia, de uma empresa que atuou o tempo todo na linha de frente (...) Eu cheguei até aqui, tudo bem, tive uma carreira, né, assim, muito bacana, cheguei a vice-presidente, mas a que custo, né? Eu saí da vice-presidência com burnout. Então, assim, hoje eu vejo que poderia ter sido diferente se fosse mais leve. (...) e quando a gente fica doente é que a gente percebe.” (Benvinda).

“(...) então eu fui aprendendo meio que na raça assim, e eu até lembro que eu falava muito pro pessoal que eu me sentia como se eu estivesse dirigindo... Aprendendo a dirigir um carro em movimento, porque as coisas aconteciam, tudo ao mesmo tempo. Então, tipo, eu tinha que aprender com as coisas andando assim não tinha como parar, né? E nesse período veio a pandemia... (...) e aí foi muito difícil, foi muito difícil. Mesmo assim, eu cheguei numa fase que eu acho que eu tive um pouco de burnout também. Foi bem desafiador..., mas eu acho que, enfim, isso, acho que contribuiu para o meu crescimento...” (Arlana)

Núcleo de sentido E: “Liderança não é um lugar elaborado para mulheres, é um lugar elaborado para homens...”

Este núcleo de sentido expressa as vivências das entrevistadas nos contextos de gestão e liderança só por serem mulheres. As mulheres sentem que precisam “*se provar o tempo inteiro*” e “*pedir permissão, licença e desculpa*” para serem respeitadas e reconhecidas. Ademais, “*as pessoas esperam um tipo de postura e se não é essa postura que você tem,*

assusta". As posturas esperadas estão associadas a um "jeito de ser" acolhedor, paciente, que escuta e ajuda. No entanto, se a mulher se comporta de acordo com essas expectativas, ela pode ser questionada sobre sua capacidade de ser "firme"; se a mulher contraria as expectativas, ela é taxada de "brava", "nervosa", "incisiva demais". Essa forma de ver as mulheres também faz com que elas sejam designadas para atividades que homens não são: "eu fiz a festa junina. Eu e outras pessoas, é claro, outras mulheres. E depois a fala foi: 'você merece uma gerência de eventos, isso aqui está maravilhoso'. Cara, se eu fosse homem, isso certamente não aconteceria."

Outro aspecto levantado pelas mulheres entrevistadas foi a questão da aparência: "ela [a aparência] também vai ser decisiva para o cargo de gestão". Há expectativas, cobranças e comentários sobre tipos de roupa, maquiagem, unhas, cabelo e "julgamento do corpo da mulher". Algumas entrevistadas relataram que "ser interrompida ou ser desqualificada", "ouvir explicações sobre o próprio trabalho", "ouvir comentários e piadas machistas" também são situações frequentes nos contextos de gestão e liderança, especialmente em "contextos muito masculinos". Maria relatou uma situação vivenciada com um cliente que nunca esqueceu:

"eu me lembro de uma vez que teve um cliente que apareceu lá na empresa em que eu trabalhava e eu sempre fui muito jeitosa, assim, com atendimento ao cliente e tal, falo bem, essas coisas. E aí, meu chefe me colocou para falar com esse cara. E aí esse cara conversando e tal, aí ele: 'nossa, você é muito inteligente, você é quase um homem'. Sabe? Isso, assim, eu nunca esqueci que esse cara falou para mim, sabe? Eu nunca esqueci."

Rosane contou sobre o aviso que recebeu logo que assumiu o cargo de gerência: "(...) E aí quando eu entrei agora no cargo, a primeira coisa que me falaram foi: 'ele não lida bem com chefia feminina'. E ele não lida bem porque ele é homem, ele tem um monte de experiência."

(...) *Eu falei: ‘não, não é assim, não tem essa porque a mulher, né?’ Chefia é chefia, pronto e acabou.’*

Benvinda explicou que, do seu ponto de vista, em função da liderança não ser um lugar feito para as mulheres, mas sim para os homens, muitas mulheres que acendem a cargos de liderança *“chegam com uma energia masculina muito forte”*. A entrevistada disse que *“existe uma crítica, uma cobrança muito grande, como se o lugar da mulher não fosse ali, como se o lugar fosse realmente de masculino, então só é reconhecido se você tiver uma energia como a dos homens, sabe?”*, fazendo com que essas mulheres fossem *“muitas vezes, muito mais cruéis até do que os homens. Parece até que faziam para mostrar mesmo que não eram frágeis ou não eram condescendentes porque eram mulheres.”* Rosane pontuou que: *“Quando entra [em determinado contexto] muita mulher fica extremamente bruta e extremamente agressiva, muito, é muito comum de ver, porque acha que precisa disso para ser respeitada, se não é, tipo, é o corpo, é a mulher, ai, que bonitinha, ai não sei o que.”*

Algumas entrevistadas relataram situações *“difíceis”* e de *“injustiça”* provocadas por outras mulheres. Essas vivências geram a percepção de que a desigualdade de tratamento *“não parte só dos homens, parte das mulheres também”* e a sensação de que *“é pior quando vem de outra mulher”*. Posturas *“muito incisivas e duras”*, *“falta de trato”* com as pessoas e comportamentos relacionados a *“assédio”*, *“humilhação”* e *“perseguição”* foram citados para exemplificar atitudes de algumas gestoras que provocaram sofrimento, mal-estar e adoecimento para participantes da pesquisa.

Em alguns contextos, segundo Trindade *“a primeira pessoa a criticar uma mulher na liderança, é outra mulher”*. Isso gera um clima de competição e ressentimento e contribui para falta de reconhecimento, valorização e apoio entre mulheres. Por outro lado, Larissa relatou que acolheu uma gestora quando entendeu que *“ela também sofria tudo aquilo que o sistema*

impunha” e Cristina disse que hoje “olha com mais empatia do que antes” para uma antiga gestora porque acha que “ela entrou no mundo dos homens e ela aprendeu a jogar como eles”.

Núcleo de sentido F: “*Não tem como conciliar... Sempre algum dos lados vai sair perdendo: ou é o meu filho, ou é o meu trabalho...*”

Este núcleo de sentido apresenta vivências e percepções relacionadas à gravidez e à maternidade e seus impactos no trabalho e na vida pessoal das mulheres que são mães. Durante a gestação, Francisca e Trindade relataram que vivenciaram situações de serem “*tiradas*” das atividades:

“(...) eu fiquei grávida trabalhando e num cargo de liderança. A empresa foi supercuidadosa comigo, mas eu me senti muito insegura porque era assim: os discursos eram muito práticos e pouco cuidadosos. Talvez, e não sei se intencionalmente, mas era assim: ‘ah, daqui uns dias você vai se ausentar, então você já não vai mais nessa reunião’. Eu fui sendo tirada de tudo porque eu ia ficar um período fora, de licença maternidade, e eu entrei em muito sofrimento por isso, porque a impressão que eu tinha era que eu ia ser desligada assim. Mesmo que não fosse real, tá? Era a sensação que eu tinha. Isso me trouxe, aí junta com os hormônios à flor da pele, algo novo pra mim, que era a gestação em si. Então foi bem, bem complicado, sabe? (...) E o fato de eu ficar um tempo fora parecia que, é como se eu tivesse a sensação: é tudo tão acelerado na empresa que, cara, esse tempo fora eu ia perder o timing das coisas, eu ia ficar ultrapassada, eu ia ficar pra trás, eu não ia... E é isso, meio claro assim, nas entrelinhas, que as coisas vão acontecer e você não vai estar aqui, e é isso. Sei lá, e a sensação que eu tinha é: tá, depois você lida com essas consequências, seja lá elas quais forem.” (Francisca)

“(...) quando descobri a gravidez, tinha acabado de assumir um novo chefe. (...) percebi ele incomodado com a situação... no modelo de gestão que ele começou a implantar,

estava prevista uma reestruturação e criação de novas áreas que, pra mim, profissionalmente, agregariam muito, e eu poderia atuar mais na minha área de formação, então o procurei para pedir que quando eu voltasse da licença gestante pudesse ir para uma das novas áreas... me prontifiquei a treinar uma pessoa para assumir meu lugar. Eu estava no quarto, quinto mês de gravidez... em três dias, ele trouxe uma nova pessoa pra ficar no meu lugar... ainda tinham alguns meses pela frente... E, não sei se orientada por ele, ela já chegou tomando meu lugar, inclusive a estação de trabalho. Eu fiquei alguns dias sem ter sequer uma mesa para trabalhar, a nova pessoa tomou frente nas atividades e eu fiquei largada ali. Foi quando procurei minha médica e relatei a situação, e considerando que minha gravidez tinha algum risco, ela me afastou do trabalho até o fim da gravidez.” (Trindade)

Além disso, as mulheres relataram sobre as transformações impulsionadas pela maternidade e sobre os “dilemas” vivenciados após o retorno da licença maternidade, associados a tempo disponível para filho(s) e para trabalho; jornada e ritmo de trabalho; e pausa na carreira:

“(…), mas, é, aí veio o casamento, veio a primeira gestação, e aí aquela mulher empoderadíssima, forte, dona do próprio nariz e livre, que viajava para lá e para cá a trabalho, ou não, enfim, ela se deparou com a maternidade, que é uma realidade muito especial das mulheres, né? Então ali eu passei por um processo de quase uma depressão pós-parto. Fui resgatada, enfim, de uma depressão, porque, sei lá, eu sou uma pessoa muito espiritualizada também. Eu acho que eu acessei conteúdos, pessoas, orientações que me ajudaram a me firmar de novo nos meus pés, e passei a apreciar muito a maternidade, amar muito a maternidade, né? (...) E eu fui workaholic por um bom tempo, inclusive quando eu cheguei aqui em Brasília até eu conhecer meu marido, acho que até depois da gente casar, eu ainda estava numa vibe muito doida,

workaholic. Quando veio a maternidade é que dei uma desacelerada mesmo, por uma questão óbvia, não dá para fazer tudo ao mesmo tempo com excelência, que é ainda é o que eu me cobro, né, a excelência. Então, espera, tem algumas coisas que vão ter que ficar pelo caminho.” (Auta)

“(...) quando terminou a licença gestante eu procurei outro setor pra trabalhar e não retornei mais... após o retorno, foi tranquilo porque fui para uma área que gostei muito de atuar. Foi difícil o retorno, deixar filho em casa, eu morava longe do trabalho e só amamentava de manhã cedo e ao final do dia quando retornava. Esse processo acabou interrompendo a amamentação... O peso de trabalhar o dia todo e não ter tempo para o meu filho foi muito grande, sempre me cobrei muito por isso, então era o dilema de precisar trabalhar pra dar o melhor pra ele e não poder estar com ele como eu gostaria. Como servidora pública a gente tem algumas garantias, graças a Deus, penso que a iniciativa privada deve ser muito pior; acho que é isso.... o dilema é muito grande” (Trindade)

“(...) aí, o que eu sinto é que talvez, assim, a minha performance seja afetada mesmo pelo fato de eu ser mãe. Por quê? Porque antes eu usava todos os meus espaços para produzir e agora eu produzo de uma outra forma que não tem um retorno para a empresa, entende? (...) é um outro olhar mesmo, que é o que faz sentido para mim, né? Tanto que eu tive um filho, e estou ponderando ter outro. Mas eu sinto isso, poxa, antes eu era uma máquina de produzir, entendeu? Chegava, o meu marido sempre me apoiou e me admirou, porque é isso, eu fazia, eu me sobressaia, eu tinha retornos. E hoje eu chego em casa, assim, com uma lista grande de coisas pra fazer, que antes eu tomava um banho, comia rapidão e eu sentava na frente do computador. Agora é o filho querendo mamar, é querendo ficar com a mãe grudadinho. E tem hora que é o que eu acho que é o mais difícil entre a maternidade e a vida profissional: porque o bebê não

quer outra pessoa, ele quer a mãe, o pai está lá disponível, a babá, a avó, a tia, não é essa pessoa que ele quer, ele quer a mãe especificamente. Algumas vezes a gente frustra ele, outras vezes a gente se frustra. Às vezes, a gente consegue manejar, mas o meu filho ainda mama. (...) E isso é muito difícil, porque aí é onde você luta, é o conflito entre ser prática ou dar espaço para essa questão mais afetiva e pessoal. E que ninguém pode fazer por você, entendeu? (...) Não tem como conciliar, assim, real. Na real é isso, né? Sempre algum dos lados vai sair perdendo, ou é o meu filho, ou é o meu trabalho, não tem conversa, entendeu? (Francisca)

Francisca destaca que ficou mais empática com outras mulheres depois que se tornou mãe: *“(...) eu fiquei mais empática, confesso. Hoje mesmo uma colaboradora de uma das equipes mandou mensagem falando que o filho teve febre a noite, vomitou, e ela ia fazer home office para acompanhar. Eu, ‘nossa, com certeza, vai lá’. E a gente tem essa coisa assim, de se ajudar nesse sentido, porque eu sei exatamente o que ela está vivendo.”*

Núcleo de sentido G: “Eu faço o manejo da rotina com rede de apoio porque senão, não seria possível”

Este núcleo de sentido apresenta os relatos das participantes acerca da rotina de trabalho, da casa e dos filhos. As mulheres entrevistadas dedicam a maior parte do seu tempo durante o dia para suas funções de gestão de liderança e suas atividades nesse contexto. Relatam que a rotina de trabalho é *“intensa”, “puxada” e “cansativa”* e, por isso, em muitos momentos, *“falta tempo e disposição para cuidar da casa”*. Nesse sentido, todas as entrevistadas contam com a *“ajuda”* e o *“suporte”* de outras mulheres: mãe e/ou babá e/ou secretária e/ou faxineira uma vez por semana ou a cada 15 dias.

Durante a semana, buscam fazer o que conseguem, o que dão conta para manter a casa organizada e, aos finais de semana, buscam *“dar uma geral na casa”, “passar roupa”, “ir ao supermercado ou à feira”*. No home office, é possível aproveitar os intervalos para *“colocar*

uma roupa para lavar, dar uma varrida, dar uma organizada, arrumar guarda-roupa, alguma coisa assim". Para algumas, há uma "cobrança interna" e uma sensação de "culpa" por acharem que não estão fazendo o que deveriam em relação à casa.

Benvinda disse que a "síndrome da mulher-maravilha" faz com que as mulheres carreguem "um peso enorme" de "ter que dar conta de tudo":

"Só que a gente achou que isso é uma coisa boa, tipo, ai eu sou a Mulher-Maravilha, dou conta de tudo, eu trabalho, eu sou líder, eu tenho um cargo de chefia, eu tenho não sei quantas pessoas na equipe, cuido de todo mundo da equipe, cuido da minha família, eu tenho filho, eu que faço mercado, eu que levo na escola isso, eu sou ótima. Mas como é que está a saúde dessa mulher? Como é que está o coração dessa mulher? Como é que tá a cabecinha dessa mulher? Eu vi muito isso. Como é que você dá conta? Como é que você dá conta? E eu ficava assim, não respondia, ficava só pensando nessa pergunta. Eu falava, mas quem disse que eu dou conta? O que quer dizer dar conta, né? Porque a gente está sempre devendo. Eu sentia sempre devedora. Eu podia passar 24 horas na empresa, eu não tinha feito tudo que eu tinha que fazer, eu chegava em casa, eu tinha um monte de coisa pra fazer. Então esse dar conta, eu acho que é muito cruel com as mulheres, sabe?"

Larissa e Cristina são responsáveis pelos cuidados dos pais:

"Eu tenho um pai que eu cuido, ele tem diabetes, né? E ele está com problema de baixa visão, então o meu apoio de cuidado com ele também é alto, então eu vou manejando também isso na minha rotina (...) E aí, isso também me toma um tempo. Quando ele está melhor de saúde, eu consigo dar mais vazão nas coisas. Às vezes eu estou viajando, aí eu tenho que ligar para saber se ele tomou o remédio ou não, porque só a minha mãe não dá conta. E ele poderia ser responsável, mas não é, então isso acaba pesando

também na minha rotina, é uma outra atividade extratrabalho. Mas é assim, eu vou gerenciando.” (Cristina)

As entrevistadas casadas e em união estável relataram parceiros “participativos”, que assumem a responsabilidade “porque entende que é parte da casa” e que “realmente dividem as coisas da casa”. Por outro lado, há a percepção de que “os homens não têm o cuidado com a casa que a mulher tem e nem conseguem fazer as milhões de coisas que a gente faz”. Especificamente sobre um dos filhos, Trindade disse: “O meu filho ainda vê como se ele estivesse me fazendo algum favor. Ele ainda não entendeu que ele é parte do sistema, que ele tem que fazer, porque ele é da casa.”

As mulheres que são mães ressaltaram a importância dos pais para o funcionamento da rotina com os filhos e da casa:

“(...) Ele dá banho, ele troca, ele busca, ele faz e acontece, dá remédio...” (Francisca)

“(...) Eu falei que ele é um paizão, né? Brinca, inventa coisas, desce no parquinho, leva pra lá e pra cá. Ama, adora, super paizão mesmo.” (Auta)

“(...) eu sempre deixei isso muito claro com meu segundo marido da importância do pai na vida das crianças. Então eu sempre procurei dividir as atribuições com ele. Até, assim, depois que a gente se separou, isso foi uma coisa muito bacana que eu acho que a gente conseguiu construir, que é uma guarda compartilhada de fato.” (Benvinda)

A rotina intensa de trabalho também impacta no tempo disponível para descanso, lazer e atividades de autocuidado e gera a percepção de não ser possível se priorizar:

“Então, assim, além de me dedicar muito no trabalho, me dedicava muito em casa, com os filhos, então eu não tinha tempo para mim, então eu sempre me colocava em último lugar das necessidades, muitas vezes eu ficava pensando que eu ia tomar banho, que horas que eu ia dormir, que horas que eu ia comer, porque na minha rotina não tinha espaço para mim, né?” (Benvinda)

Núcleo de sentido H: “A mulher latina, ela é ainda muito vista como, não somente assim como menos qualificada, mas em muitos aspectos, até como promíscua também, né?”

Maria relatou que, no contexto internacional, seu esforço é “para estar em condições de competir” com profissionais norte-americanos(as) e europeus/ europeias:

“Eu acho que no meu caso não é de raça, etnia, né, mas de origem, assim. Essa é uma coisa que eu, que eu sinto hoje. Assim, as colegas americanas, por exemplo, que não tem nem metade do meu preparo, é, às vezes tem muito mais visibilidade do que eu porque fala inglês, mas assim, nativo, né? Entendeu? Meu inglês é fluente, tudo, mas não é o inglês nativo, nunca vai ser, entendeu? Não adianta, né? (...) o que eu quero dizer é que assim o esforço que eu faço não é pra me destacar hoje. Isso é, isso é muito difícil de dizer assim. Mas assim, hoje, o meu esforço é para estar em condições de competir, ele não é para me destacar, isso é muito difícil, sabe? Assim, é meio que assim pra eu estar na linha de partida com os meus colegas. (...) É isso. Acho que preconceito de raça, né, tem nem como eu sentir, mas de origem tem, tem bastante, tem bastante. A mulher latina, ela é ainda muito vista como, não somente assim como menos qualificada, mas em muitos aspectos, até como promíscua também, né? Então, hoje é até uma coisa que eu procuro tomar muito cuidado assim, sabe? É eu sempre falo, inclusive, assim, eu sempre, sempre que eu tenho oportunidade de falar, eu falo que eu sou casada. Isso não deveria, né, dizer sobre ninguém assim, mas eu acho que isso acaba, infelizmente, né, contribuindo.”

Núcleo de sentido I: “Eu acho que a minha cor chega antes de eu ser mulher”

Este núcleo de sentido expressa as vivências de uma das entrevistadas, a Cristina. Quando questionada sobre o que vivenciou e vivencia somente por ser mulher, Cristina relatou que é difícil separar se o que vivenciou/vivencia é por ser negra, por ser mulher ou por ser jovem:

“difícil de segregar, porque eu nunca sei se é porque eu sou uma mulher negra e, muitas vezes, a mais jovem. Então, assim, não tem muito como eu separar: por ser mulher, eu sinto isso. Eu não sei se é porque eu sou mulher, porque eu sou negra, porque eu sou jovem. Eu acho que a minha cor chega antes de eu ser mulher, mas, com certeza, se eu fosse uma mulher branca eu também sofreria algum preconceito e discriminação, mas eu acho que a minha cor vem antes, sabe, assim? Choca, choca nos espaços... (...) então, eu não vou passar despercebida. Eu entro numa sala, só tem pessoas brancas. Eu estou em espaços que só tem gente branca. (...) Como eu gostaria que os espaços no qual estou tivessem mais e mais [pessoas pretas], porque é reconfortante, que assim você sabe se é se não é. (...) eu que tenho que me auto dar feedback, porque eu não sei se o feedback do outro está com viés de gênero, de raça ou de idade. Será que ele está falando isso é porque eu tenho que melhorar mesmo ou não?”

Cristina aponta que precisa “provar seu valor” demonstrando ser “a mais competente tecnicamente, a mais bem vestida e a mais segura”:

“(...) eu tenho que me validar, me provar, eu não posso errar, eu não posso dar um passinho fora, porque senão sou punida e penalizada com mais força. Então é um eterno ter que pedir desculpa. Ai, desculpa ai, desculpa, eu me atrasei, desculpa. Eu tô me matando, falando, fazendo o serviço da sala inteira e tem que pedir desculpa porque eu cheguei 5 minutos atrasada ou porque a minha unidade não estava tão organizada quanto deveria. Ou, por exemplo, é de ter que me arrumar mais fisicamente para não parecer tanto, me arrumar mais, eu tenho que estar sempre muito bem-vestida para impor um pouco mais de respeito. Eu tive que fazer uma consultoria de estilo, uma consultoria de imagem, trocar todo o meu guarda-roupa quando eu entrei no cargo de liderança com o feedback da chefia. Então, além de ser a mais competente

tecnicamente, eu tenho que ser a mais bem vestida e a mais segura, o que para mim é o pior lugar. Porque com todas essas pressões e cobranças, eu ainda tenho que parecer uma pessoa segura. Não é só ser, é parecer. Entendeu o que eu estou querendo dizer? Tipo assim, isso é muito difícil, porque eu sou, às vezes eu sou doce, eu chego, eu quero conversar com todo mundo, eu quero socializar, eu quero sorrir e as pessoas fazem uma leitura de uma menina que não sabe o que está fazendo... (...) eu sei o que eu tô fazendo, não é porque eu estou falando de maneira doce, delicada aqui com você, que eu não sei o que eu quero. Entendeu? Eu sei muito bem o que eu quero e para onde eu vou, eu tenho metas muito claras e muito estabelecidas na vida. Mas às vezes parece que eu tô perdida por esse meu jeito, sabe? E por não ser tão impositiva e por querer direcionar, liderar com afeto e pela minha cor. (...) São micro ações veladas e diárias que vai minando a sua autoestima, a sua segurança...”

Cristina contou que era “*difícil e enlouquecedor*” vivenciar as situações e não entender o “*por quê*”:

Aí, quando veio a pandemia, eu tive um tempo de parar e aí eu já fazia terapia... todo mundo que conviveu comigo eu sempre falei de raça, sempre, menos de gênero do que de raça, mais de raça. Eu falei de raça, mas nunca com conhecimento técnico, sabe? É aí quando veio a pandemia eu parei, não tinha o que fazer, né? Aí eu comecei a estudar, comecei a entender. E aí, levando esses pontos para terapia, e aí eu fui me acalmando emocionalmente para poder lidar com essas questões, enquanto eu percebo que quanto mais longe eu tô indo nesse reconhecimento de identidade, mais eu tenho ferramentas pra lidar com isso com as outras pessoas, e mais eu tenho sido ouvida e tenho conseguido levar essa mensagem onde eu, onde eu vou. A minha simples presença e conversar com pessoas de maneira mais técnica tem passado esclarecimento e eu

tenho difundido mais sobre isso, e que tem me dado mais segurança para tratar sobre esses assuntos e sobre os outros.

No entanto, Cristina destaca que não quer restringir sua atuação ao campo da diversidade:

“Mas eu também não quero limitar a minha atuação a esse lugar, porque eu sou uma gestora de pessoas, minha área, eu sou desenvolvimento de pessoas, sou qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento de liderança e eu não quero ficar sendo a rainha da diversidade. Não com demérito nesse lugar, mas, entende o que eu to falando? Me restringir a isso. Eu sou um ser humano complexo, que isso faz muito, diz muito. Mas eu gostaria de não ficar limitada a isso, porque eu não estando limitada a isso, eu alcanço outros espaços.”

A participante Arlana também mencionou que já sofreu preconceito racial e com o machismo: *“(...) eu acabei sabendo, [uma pessoa] falando que eu não ia conseguir [o emprego] porque ele não gostava de negros, né? Então, já sofri algum tipo de preconceito, né. (...) Eu acho que tem muito machismo também assim, sabe? Já tive alguns problemas grandes também.”*

Quando questionadas sobre o atravessamento da raça/etnia nos espaços de gestão e liderança, as mulheres brancas disseram que percebem que há poucas mulheres negras e que é mais difícil para essas mulheres ocuparem esses espaços: *“se a gente já tem uma dificuldade com relação de gênero, a mulher que é negra, ela tem muito mais dificuldade, porque começa das oportunidades.”* (Benvinda)

Núcleo de sentido J: *“Já se espera que a gente tenha este perfil na liderança: por ser mulher a gente cuida...”*

Este núcleo expressa a percepção das entrevistadas sobre a relação entre o trabalho de liderança e a dimensão do cuidado. Na opinião das entrevistadas, o cuidado é uma dimensão importante no exercício da liderança delas:

“Eu acho que não existe liderança sem esse cuidado. Porque eu acho difícil alguém seguir, né, ou se espelhar em alguém que ele não admire, não é? Eu acho que esse cuidado gera conexões e a conexão gera a admiração.” (Benvinda)

“Então não tenho como pensar em buscar, né, alta performance que eu busco da minha equipe, sem me dispor a cuidar dessas pessoas. Porque é meio que assim: você pode conseguir resultados sem cuidar, pode? Mas você vai conseguir alta performance, vai conseguir que isso seja duradouro, que seja longo, você vai conseguir impactar a vida dessas pessoas de modo que elas sigam uma trajetória de desenvolvimento, de crescimento? Não, não vai, e isso é exatamente o que eu quero. Eu quero gerar impacto, né? Voltando a minha fala sobre o impacto, quando você se propõe a gerar um grande impacto, você não pode esquecer a dimensão do cuidado. Então, para mim, esse cuidado faz parte disso e tanto do meio de trabalho, naturalmente que no ambiente familiar isso é mais notável, né, são relações afetivas e tudo mais, mas é uma dimensão bem importante no ambiente da liderança também.” (Auta)

Segundo as entrevistadas, de maneira geral, espera-se que a mulher cuide das pessoas, mas ela não vai se destacar por isso: *“Não, não vai se destacar. Precisa ser assim. Espera-se que ela seja assim, na real”*.

“Já se espera que a gente tenha esse perfil, por ser mulher a gente cuida, por ser mulher a gente tem que ter essa preocupação de cuidar das equipes e é uma coisa assim, não é o cuidar na perspectiva do trabalho, é de ter cuidadora mesmo assim, de acolher.” (Trindade)

Caso contrário, “*ela vai ser criticada, porque ela é reativa, ela é grosseira*”. Já, quando um homem faz esse trabalho, ele se destaca na medida em que não há a expectativa de que ele cuide: “*Tanto é que quando tem um homem assim, ele se destaca*” (...) *É porque assim, ele é o cara, entendeu? Nossa, ele é maravilhoso.*” (Dirce)

“(...) E são pesos diferentes. A gente ocupa muito mais esse lugar. É muito escancarado assim. (...) não existe uma expectativa em cima dele [colega gestor homem] de acolher, da equipe estar mais saudável. Comigo é: ‘resolve sua equipe, quero eles mais saudáveis e mais funcionais’. É diferente e não é por causa da diferença dos cargos, né? Isso é uma coisa que eu tenho, porque muita gente fala: ‘mas é porque é uma equipe de [uma área] e uma equipe de [outra área]’. Não, não é.” (Rosane)

Quando questionadas sobre onde e como aprenderam as habilidades de cuidado, as entrevistadas trouxeram que foram apreendidas em casa. Três participantes falaram que buscaram desenvolver essas habilidades porque não vivenciaram em casa e consideraram importante e/ou por necessidade de atender às demandas do trabalho:

“Eu acho que assim, para nós, mulheres, a dimensão do cuidado, ela está sempre presente, né? Assim como eu te disse, eu não sou mãe, mas assim, eu exerço a minha presença dentro da minha casa também nessa perspectiva do cuidado, né? Eu quero me sentir bem dentro da minha casa. Eu quero que meu marido se sinta bem dentro de casa. Então assim, eu gosto de cuidar do bem-estar dele também, na medida do que é possível para mim também, né? É, eu tenho um serzinho que depende do meu cuidado, exclusivamente, que é o meu cachorrinho, né? Não tem mais ninguém por ele, né, sou eu. Mas eu sou filha também, então assim, hoje, inclusive, eu estou num momento da minha vida que eu sou meio mãe da minha mãe, assim sabe. E aí, é isso, né, essa dimensão do cuidado aparecendo, né? Acho que o cuidado, ele envolve para mim, pelo menos assim, ele envolve a dimensão da responsabilidade, do dever, do ser

responsável, sabe, pelo bem-estar, pela saúde mental, né, de outra pessoa, enfim, de outra criatura, pelo bem, enfim, né? Aí, como você disse, seja ela material, emocional, enfim, né. Eu acho que o cuidado ele, a gente que é mulher, assim, é isso, né? A gente é socializada a aprender a cuidar desde cedo, né?” (Maria)

“E eu não acho também que seja só uma pressão externa. Eu acho que é algo que a gente tem, é isso que eu falei, né, esse peso que eu acho que até trouxe na minha criação. Eu tenho isso dentro de mim, que eu tenho que acolher, que eu tenho que cuidar. Eu quero ver eles melhores, eu quero ver eles mais saudáveis, eu quero ver eles se sentindo melhor no ambiente que eles trabalham. É uma preocupação que eu tenho do cuidado.” (Rosane)

Algumas entrevistadas relataram que o cuidado pode ser “*exaustivo*” e “*emocionalmente cansativo*”. Além disso, houve relatos sobre a recepção e abertura da outra pessoa para o cuidado e que, em alguns casos, o cuidado não é suficiente para reter as pessoas na organização:

“Exaustivo. Assim, para mim, é exaustivo. São muitas responsabilidades. Engraçado, eu tenho pensado muito sobre isso. São muitos pontos a serem controlados e existe uma estafa, porque é impossível controlar tanta coisa. E aí, dentro do meu escopo de trabalho, então, que é um universo de mais de 4000 colaboradores, e um universo de gestores com cada um com as suas demandas esperando algo de mim, eu não consigo atender a todas as expectativas. Eu tento. Existe uma frustração em torno disso. Eu sei que eu poderia, mas eu não consigo, é surreal. Não tenho tempo, não tenho condições para isso, entende? Então assim, a minha percepção é bem essa. (...) Isso é real? Isso é possível? Porque isso não diz só sobre você, isso diz também sobre o outro, e sobre quanto o outro tá disponível pra isso, né? Pra se deixar cuidar, se for o caso. (...) E

quando você vê que o cuidado não está sendo suficiente para reter, é desesperador. É desesperador. É um desgaste constante.” (Francisca)

“Na minha vivência, hoje, eu falo de hoje, essa vivência e nesse turbilhão que eu estou vivendo, eu acho que assim uma das coisas que mais me oneram é, emocionalmente, estar segurando a barra da equipe.” (Rosane)

Discussão

Alinhadas com a proposta da psicodinâmica do trabalho feminino, para interpretação dos resultados, adotamos como eixo de análise a relação dinâmica entre trabalhadoras e organização do trabalho, levando em consideração a divisão sexual do trabalho “como uma dimensão estrutural e central na relação subjetividade-trabalho” (Molinier, 2004, p. 19) e uma escuta clínica qualificada para as questões que envolvem o trabalho feminino e os processos subjetivos do tornar-se trabalhadora (Antloga et al., 2021).

O **núcleo de sentido A** apresenta como as oportunidades para assumirem funções de gestão e liderança surgiram nas trajetórias das mulheres entrevistadas. Já os **núcleos de sentido B (desenvolvimento de habilidades), C (significado de gestão e liderança) e D (dificuldades e desafios)** evidenciam as exigências, contradições e ambivalências do real do trabalho de gestão e liderança. Na análise desses núcleos, verificamos a perspectiva da psicodinâmica do trabalho de que trabalhar é mais do que meramente executar uma atividade: é acrescentar de si para dar conta da lacuna entre o prescrito e o real do trabalho (Dejours, 2004, 2022a).

As experiências vivenciadas, as decisões de aceitar um convite, ou se candidatar para cargos, e o desenvolvimento de habilidades das participantes para as funções de liderança envolvem processos de compreensão e construção do ‘fazer gestão’ e do ‘fazer liderança’ no contato com o real. Nesse sentido, o (f)ato de trabalhar dessas mulheres envolve o engajamento de seus corpos não só na produção do saber-fazer ‘gestão e liderança’, mas também no

reconhecimento do que já existe deste saber-fazer. Além disso, envolve também a elaboração de estratégias para lidar com o real desse trabalho por meio da mobilização da inteligência prática, criativa e inventiva, de saberes e afetos para fazer o trabalho acontecer.

As contradições e as ambivalências expressas nos relatos das participantes sobre os desafios e as dificuldades do trabalho de gestão e liderança evidenciam as vivências de sofrimento e de fracasso diante do real. As defesas das participantes estão relacionadas ao processo de submissão (Galperin et al., 2015; Mattos & Merlo, 2017), presente nas falas sobre “ter que dar conta de tudo” e sobre a relação entre o trabalho de gestão e o trabalho de liderança (núcleo de sentido C). A submissão aos discursos e às práticas organizacionais se configura como uma estratégia de proteção e de sobrevivência psíquica para as gestoras na medida em que a baixa adesão pode intensificar as vivências de sofrimento e o risco de adoecimento para elas (Galperin et al., 2015; Mattos & Merlo, 2017). Ademais, as gestoras estão tanto submetidas a situações complexas e contraditórias, quanto podem reiterar tais situações. Outra estratégia de defesa utilizada pelas participantes é a auto aceleração (Mendes, 2007), presente nos relatos sobre os ritmos intensos de trabalho. A auto aceleração é um modo de evitar entrar em contato com o mal-estar e o sofrimento que a sobrecarga e a intensidade de trabalho para continuar produzindo podem gerar (Mendes, 2007).

A elaboração e a ressignificação do sofrimento das mulheres entrevistadas vivenciado nos contextos de gestão e liderança parte de uma busca individual por espaços de fala, como processos de terapia, mentoria e coaching e a formação de alianças e vínculos com outras (os) colegas líderes. Segundo Dejours (2022b), a formação do coletivo de trabalho é fundamental para que haja reconhecimento, e espaço de elaboração do sofrimento. No entanto, não foi relatada pelas participantes a percepção de espaços institucionais que favorecessem a criação de um coletivo de trabalho entre gestoras(es) e momentos de diálogo e de trocas sobre suas experiências para além dos momentos formais de treinamentos e capacitações.

A falta do coletivo de trabalho dificulta a possibilidade de reconhecimento do trabalho pelos pares via julgamento de beleza, elaboração das vivências de sofrimento e identificação de caminhos para lidar com o real do trabalho (Dejours, 2022b; Molinier, 2013). Para as mulheres, a ausência de coletivo e de rede de suporte pode ser ainda mais danosa, visto que elas tendem a ajudar mais do que pedir ajuda e a priorizar as necessidades dos outros em detrimento das próprias (Zanello et al., 2022).

Outras vivências presentes nos relatos das participantes da pesquisa dizem respeito ao fracasso diante do real: “Tem que dar conta e, às vezes, não sai como eu gostaria...”. Trabalhar é experienciar o fracasso por conta da impossibilidade de previsão e controle absolutos (Dejours, 2022b). O real é repleto de surpresas, imprevistos e contradições. Nesse sentido, é fundamental validar os fracassos e as frustrações que as mulheres vivenciam - por exemplo, dar voz ao cansaço, ao estresse, aos bastidores – ao invés de cobrar de forma ilimitada que mulheres desenvolvam mais estratégias para vencer esse real, quando isso não é possível. Além disso, o trabalho das mulheres é, classicamente, processar o mundo e sua matéria prima (Smith, 1988¹⁷ como citada em Longino, 2012), enquanto os homens já lidam com um mundo previamente processado pelas mulheres. Escapar do real é facultado aos homens; às mulheres, não.

O processo de adoecimento relacionado a vivências no contexto da gestão e da liderança foi relatado por algumas participantes. Nesses contextos, o adoecimento pode ter sido uma das consequências do sofrimento não apenas omitido, mas, sobretudo, silenciado (Antloga & Mendes, 2009; Dejours, 2022b). De acordo com Tschiedel e Traesel (2013), a dor e a somatização podem ser manifestações dos conflitos psíquicos vivenciados pelas mulheres em decorrência da sobrecarga de demandas e de trabalho, das tensões derivadas dessas vivências e da invisibilidade do sofrimento. Além disso, o adoecimento de trabalhadoras mulheres está,

¹⁷ Dorothy, S. (1988). *The everyday world as problematic: a feminist sociology*. Northeastern University Press.

muitas vezes, relacionado à falta de reconhecimento, à solidão e a violências (Maia & Moreira, 2021).

As falas das entrevistadas sobre os termos gestão e liderança evidenciam serem estas duas dimensões complementares cobradas nos ambientes organizacionais. A gestão seria uma competência voltada para a administração, o controle e o acompanhamento de processos e atividades, recursos, metas, entregas e resultados. Já a liderança seria uma competência vinculada à capacidade de lidar e se relacionar com as pessoas; de ser referência para a equipe e ser capaz de mobilizá-la. Essas noções dialogam com as definições trazidas na literatura (Chanlat, 2021; Santos et al., 2021). No entanto, as gestoras aproximam mais a noção da liderança do real ao descreverem habilidades consideradas importantes para o desenvolvimento de uma boa liderança, ao invés de apresentarem uma noção centrada em uma figura idealizada de líder que inspira, influencia, motiva, ou em uma perspectiva heroica.

Ademais, as entrevistadas apontaram a necessidade de orquestrar e mobilizar as equipes em prol das metas e da entrega de resultados enquanto se leva em consideração o “jeito de ser e de trabalhar” das subordinadas e dos subordinados. Essa necessidade se configura, muitas vezes, como uma responsabilidade contraditória e conflituosa direcionada às lideranças, com altos custos para a saúde. Os discursos e as práticas da ideologia gerencialista, presentes nas organizações do trabalho neoliberais, atravessam a subjetividade e a identidade de trabalhadoras e trabalhadores, imputando um senso de responsabilidade individual pelas questões organizacionais, além da adesão incondicional aos objetivos e às exigências da empresa.

Essa conjuntura faz com que as gestoras vivenciem sobrecarga emocional ao mobilizarem individualmente suas subjetividades e inteligência prática em prol das demandas da organização e do bem-estar de suas equipes. Nesse contexto, para evitar o sofrimento, as gestoras podem lançar mão de estratégias de defesa “contra os pensamentos que provocam os

conflitos relacionais e os conflitos de valores na própria esfera do trabalho” (Molinier, 2013, p. 295), conforme relatado anteriormente.

Vivências somente por serem mulheres e a consubstancialidade das relações sociais

As vivências das entrevistadas nos contextos de gestão e liderança somente por serem mulheres são apresentadas no **núcleo sentido E**. No geral, os relatos das participantes estão alinhados com resultados de pesquisas sobre gênero e liderança identificados no segundo estudo desta tese. As mulheres precisam se esforçar muito mais do que seus colegas homens para provarem seu valor e sua capacidade de liderar (Rezende et al., 2014). Em um ambiente onde mulheres frequentemente são alvo de críticas que questionam suas competências e as desqualificam, a necessidade de comprovar a existência das habilidades técnicas relacionadas ao cargo e das habilidades interpessoais na gestão da equipe torna-se um imperativo. Essas visões deturpadas e preconceituosas prejudicam a avaliação do desempenho e a percepção da eficácia das mulheres como líderes.

Outro aspecto levantado pelas mulheres entrevistadas diz respeito às expectativas sobre postura, comportamentos e aparência vinculados às normas de feminilidade, evidenciando a reconfiguração da divisão sexual do trabalho também nos espaços de gestão e liderança (Biroli & Quintela, 2021). O termo reconfiguração se refere às transformações que ocorrem na divisão sexual do trabalho em diferentes espaços e contextos, mantendo os princípios de separação e hierarquia entre atividades designadas para homens e atividades designadas para as mulheres.

Assim, as participantes vivenciam situações contraditórias, pois são julgadas tanto se apresentam uma postura mais associada às normas sociais de feminilidade quanto se contrariam as expectativas apresentando uma postura mais assertiva, conforme apontam outras pesquisas (Eagly & Karau, 2002; Oliveira-Silva & Lopes, 2021). Características relacionadas à feminilidade são valorizadas e convocadas no trabalho das mulheres quando é vantajoso para o contexto organizacional, por exemplo, em contextos de dificuldade e de crise (Ryan, 2011).

Ademais, a gestão da aparência das mulheres nos ambientes laborais se configura como uma forma de controle dos corpos femininos e de seu progresso nos espaços públicos (Wolf, 2020).

As participantes da pesquisa relataram se conformar, pelo menos em parte, a padrões e exigências associados à aparência e a outras normas de feminilidade para fazer o trabalho acontecer. Esse processo evidencia o duplo movimento da estratégia da mulheridade (Lapa, 2020; Molinier & Welzer-Lang, 2009). Em um primeiro momento, verifica-se a submissão às expectativas e imposições endereçadas às mulheres, o que pode gerar passividade diante dos padrões e das estruturas de poder. No entanto, em um segundo momento, é possível perceber o outro lado dessa estratégia: as mulheres utilizam a mulheridade para acessarem os espaços, serem ouvidas e conseguirem trabalhar. Assim, podem tentar promover transformações dentro do sistema. Ressaltamos que essa dinâmica não ocorre sem custo para as mulheres: ao contrário, implica em altos custos físico, mental, afetivo e financeiro (por exemplo, investimento em roupas, calçados e maquiagem).

Os comportamentos machistas e discriminatórios perpetrados contra as participantes da pesquisa - questionamentos da capacidade e das competências das mulheres para liderar; exigência de comprovação constante do saber; gestão da aparência e controle dos corpos femininos; *mansplaining* (explicar coisas óbvias para a mulher) e *maninterrupting* (interromper a fala da mulher); punição pela maternidade - evidenciam a manutenção da concepção de que o trabalho é um lugar de dominação masculina e as mulheres devem se adaptar às condições, organização e relações já estabelecidas. Essa ideologia tem como desdobramento a crença de que não há necessidade de mudanças estruturais no desenho do trabalho: se a mulher não se adaptar, ela deve se retirar deste espaço ou aceitar que sofrerá prejuízos (Antloga et al., 2021; Lapa, 2020).

O processo de adaptação de mulheres a funções tipicamente masculinas e androcêntricas é fonte de conflito identitário, visto que as representações e as expectativas estão

centradas nas normas da masculinidade e da virilidade (Molinier, 2013). Esse conflito pode ser manejado pelas mulheres via utilização de estratégias individuais como ironia, virilidade, cinismo ou discrição. No entanto, é importante destacar que “a masculinidade das mulheres não deve ser confundida com as dos homens, pois os ajustamentos psíquicos envolvidos são de outra ordem” (Molinier, 2013, p. 233). A adoção das normas da masculinidade e da virilidade como estratégia de defesa por mulheres não costuma ser bem-sucedida como acontece para os homens. Tal fato ficou evidente nas falas das entrevistadas sobre vivências “difíceis” e de “injustiça” provocadas por outras mulheres gestoras e na percepção de que é pior quando o comportamento machista e discriminatório parte de outra mulher.

Conforme aponta Sattler (2019): “a mera presença das mulheres não traz por si só a ressignificação das práticas” (p. 10), tendo em vista que as mulheres também podem reproduzir o machismo presente na sociedade e na cultura. Outrossim, para conseguirem permanecer nos cargos de gestão e liderança, mulheres, assim como homens, aderem aos discursos e práticas organizacionais, se submetem à lógica da servidão voluntária (como evidenciado no primeiro estudo desta tese); e aceitam ou mesmo reproduzem comportamentos viris (Lapa, 2020). Tal processo pode levar mulheres em posições de liderança a negarem as desigualdades de gênero e a perpetuar os mecanismos de exploração e opressão contra outras mulheres (Baker & Kelan, 2019).

A filósofa e professora de liderança para mulheres na Escola Nacional de Administração Pública - Enap, Gisèle Szczyglak, quando questionada sobre se mulheres líderes cooperam com outras mulheres nas organizações, argumentou que, enquanto grupo minoritário, as mulheres não conseguem, muitas vezes, influenciar a estrutura, a governança e o modelo de liderança institucionais. *“É extremamente difícil estar sozinha nesse nível [de hierarquia nas organizações], se adaptar e vencer”*. Mas, ao chegarem nesses espaços, as mulheres podem abrir caminhos para outras que, articuladas, poderão desenvolver a

cooperação entre mulheres. Isso implica em possibilitar às mulheres a criação de comunidades e redes onde se reconheçam como parceiras, não como concorrentes ou rivais (Enap, 2017). Contudo, isso também implica que as mulheres, além de terem que lidar com tudo que já lidam, ainda tenham a tarefa de desbravar caminhos.

O **núcleo de sentido F** apresenta vivências e percepções relacionadas à gravidez e à maternidade e seus impactos no trabalho e na vida pessoal das mulheres que são mães, conforme identificado em outros estudos (Silva & Tolfo, 2022; Trebien et al., 2022). A gravidez e a presença de filhos fazem com que as mulheres enfrentem a penalidade pela maternidade (Guiginski & Wajnman, 2019; Iaconelli, 2023; Muniz & Veneroso, 2019). Isso significa que muitas mulheres se veem limitadas em sua busca por oportunidades no mercado de trabalho e no avanço profissional. As pausas e desaceleração na carreira e menores jornadas de trabalho descritas pelas participantes são associadas à maternidade, conforme sinalizado por Bertrand et al. (2010). Além disso, mulheres experienciam sentimentos de culpa e frustração tanto por pausar ou desacelerar a carreira, quanto por não se dedicarem aos cuidados da casa e da família como a sociedade cobra (Silva & Tolfo, 2022; Trebien et al., 2022).

Essa situação está intimamente ligada à designação cultural compulsória da função de cuidado às mulheres, resultante da falta de engajamento dos homens nessas tarefas; e à crença de que se trata de uma questão individual da mulher, fazendo com que ‘duplas ou triplas jornadas’ e ‘conciliação de afazeres’ sejam tratados como mero apêndice do trabalho remunerado (Kergoat, 2009; Moreno et al., 2021). A perspectiva do maternar como responsabilidade inata das mulheres contribui para intensificar a pressão sobre elas em relação aos arranjos e exercício do cuidado dos filhos e da casa (Dorna & Muniz, 2018; Iaconelli, 2023) e dificulta processos de mudanças efetivas nos desenhos e nas jornadas de trabalho.

Para fazer o manejo da rotina, as entrevistadas relataram que contratam serviços de babás, trabalhadoras domésticas, diaristas, além de escolas e creches, conforme resultados

apresentados no **núcleo de sentido G**. Mulheres de classes média e média alta no Brasil, nível socioeconômico das participantes desta pesquisa, têm a possibilidade de terceirizar as atividades domésticas e do cuidado para outras mulheres (Zanello et al, 2022), o que evidencia a dualidade do emprego feminino na atualidade e a busca por soluções no campo das relações interpessoais (Hirata & Kergoat, 2008; Kergoat, 2009). É interessante observar que as entrevistadas utilizaram termos como ‘ajuda’ e ‘suporte’ ao designarem o trabalho das mulheres em suas casas. Essa escolha de palavras associa-se, certamente, à compreensão de que a responsabilidade pelo cuidado e pelos afazeres domésticos permanece sendo delas e, não tendo a possibilidade de assumir completamente, elas contratam ‘pessoas para ajudá-las’.

Considerando que vivemos em um país classista, racista e sexista, é fundamental destacar que há uma divisão racializada do cuidado: as mulheres negras são as pessoas que mais oferecem cuidado e menos o recebem; e os homens brancos são o grupo que menos cuida e mais recebe cuidado (Zanello, 2018). Conforme apontam Zanello et al. (2022, p. 3):

Mulheres brancas também são demandadas, enquanto mulheres, a cuidarem de seus filhos, maridos e a se responsabilizarem pela gestão da manutenção da casa, e pelo bem-estar dos outros familiares. No entanto, pela existência da profunda desigualdade social, fruto de uma sociedade que foi escravocrata e na qual há uma racialização da pobreza (Carneiro, 2011), mulheres brancas usufruem de certos privilégios, conferidos por um acesso a maiores níveis de escolaridade, cargos e profissões mais altas e com melhor remuneração. Para sustentar isso, as hierarquias e opressões se reproduzem entre as próprias mulheres, de modo que, sobretudo às mulheres brancas, é possível terceirizar esses cuidados (a elas imputados pelo simples fato de serem mulheres) por meio da contratação de babás, empregadas domésticas e empresas de limpeza. Essa reorganização interna, dentro do grupo de mulheres, não deve nos fazer esquecer, no entanto, que quem mais usufrui de todos esses privilégios são os homens em geral,

sobretudo os brancos, pois deles não é demandado nem que se preocupem com essa questão. Ou seja, mesmo que haja terceirização dos cuidados, ainda resta à mulher o planejamento, a carga mental da gestão entre tempo, tarefas e serviços e o trabalho emocional envolvido na gestão da família e do cotidiano, na administração dos afetos, antecipação de necessidades e provisão de suportes emocionais (Erickson, 2005).

Nesse contexto, a externalização do trabalho doméstico e do cuidado se configura como uma resolução dos conflitos no campo das relações interpessoais de arranjos familiares. No entanto, não rompe com as relações assimétricas de gênero, raça e classe; com a dominação masculina no trabalho; e com a organização do trabalho neoliberal hiper demandante, baseada no produtivismo (Hirata & Kergoat, 2008; Kergoat, 2009).

Os **núcleos de sentido H e I** evidenciam as diferentes e múltiplas formas de opressão que mulheres podem vivenciar tendo em vista a dinâmica das relações sociais (Kergoat, 2010; Hirata, 2014) e as estratégias que as entrevistadas desenvolveram para lidar com o trabalho. O **núcleo de sentido H**, que expressa as vivências de uma entrevistada sobre o que ela nomeia como *“preconceito de origem”*, mostra que uma mulher latino-americana, brasileira, trabalhando em contexto internacional pode ser alvo de preconceito e discriminação culturais advindos de colegas, superiores e/ou clientes de outras localidades do mundo. Isso inclui suposições sobre conhecimento técnico, habilidades linguísticas, estilo de trabalho e objetificação de seus corpos. Diante desse contexto, a entrevistada trouxe como estratégias o aprimoramento do conhecimento e das habilidades técnicas e relacionais, o gerenciamento da aparência e a postura profissional, ou seja, mais do mesmo nas possibilidades de enfrentamento de problemas estruturais.

Já o **núcleo de sentido I**, que expressa as vivências de uma entrevistada *“por ser negra, mulher e jovem”*, mostra como o racismo e o machismo se materializam em práticas discriminatórias e atravessam a trajetória profissional da gestora entrevistada, e como os

espaços de gestão e liderança ainda são predominantemente ocupados por pessoas brancas. Segundo Gomes (2020), a mulher negra, ao ser racializada no contexto laboral (o que não acontece com mulheres brancas), recebe um julgamento ainda mais rigoroso e mais questionamentos sobre seus conhecimentos e suas habilidades.

Dessa forma, a racialização e as práticas racistas reconfiguram as relações sociais de trabalho, comprometendo o coletivo de trabalho, que pode operar na exclusão dessa mulher; e a possibilidade de reconhecimento do trabalho que ela realiza (Bento, 2022; Gomes, 2020). Essa conjuntura impõe que mulheres negras precisem se esforçar ainda mais para provarem seu valor e suas capacidades. Em consonância com os resultados da pesquisa de Cardoso e Araújo (2021), para lidar com o real do trabalho, a gestora utiliza como estratégias o investimento em conhecimento, o engajamento em ser uma profissional de excelência, a capacidade de adaptação a ambientes e situações hostis e desafiadoras e a compreensão de suas metas e objetivos. Além disso, o pacto da branquitude continua operando nos espaços de gestão e liderança na medida em que há a manutenção de pessoas brancas em espaços de poder (Bento, 2022).

A dimensão do cuidado no trabalho de liderança

As entrevistadas, ao falarem sobre suas percepções acerca do que seria liderança e uma boa liderança na prática, trouxeram para o centro da conversa uma perspectiva relacional, ou seja, uma capacidade de estabelecer vínculo com as pessoas para fazer o trabalho acontecer. Essa capacidade se traduz nas habilidades descritas pelas participantes como sendo fundamentais para o desenvolvimento de uma boa liderança: ter autoconhecimento e conhecer as pessoas que trabalham com você; saber ouvir e ter habilidade de comunicação; ser referência para a equipe e conseguir mobilizar as pessoas; ter leitura crítica de contexto.

A centralidade da interação e do relacionamento com as pessoas para compreensão da liderança, na visão das participantes da pesquisa, nos dá notícias dos caminhos de subjetivação

de mulheres e de como a subjetividade é mobilizada no trabalho feminino. A vivência das mulheres na realidade pode ser compreendida como “encarnada, relacional e subjetiva” (Sattler, 2019, p. 4) e heterocentrada (Zanello, 2021) na medida em que “a forma aprendida de feminilidade inclui o relacionamento com os outros e a identificação com estes” (Longino, 2012, p. 512). Dessa forma, as mulheres tendem a desenvolver habilidades de estabelecer relações, oferecer atenção e se preocupar com os outros. Essas habilidades estão associadas ao trabalho de cuidado.

O **núcleo de sentido J** expressa as percepções das entrevistadas sobre a relação entre o trabalho de liderança e a dimensão do cuidado. Todas as participantes relataram que o cuidado está presente no seu trabalho de liderar e algumas enfatizaram que “*não existe liderança sem cuidado*”. Nesse sentido, é possível gerir sem cuidar, mas a liderança necessariamente envolve o cuidado com as pessoas. Na perspectiva das entrevistadas, o cuidado no contexto da liderança engloba: conhecer as pessoas e suas potencialidades; lidar com as emoções; articular e mobilizar as equipes com base nas habilidades de cada um(a); se colocar na posição de ajuda e suporte; passar um filtro nas demandas antes de repassá-las; construir em conjunto o trabalho para chegar nos resultados; conversar com as pessoas e exercitar o feedback. Os relatos das participantes evidenciam habilidades e saberes aprendidos no encontro com o real do trabalho de cuidar que, para grande parte das mulheres, se inicia no processo de socialização ainda na infância (Dorna & Muniz, 2018; Molinier, 2012).

A percepção de que mulheres são socializadas para aprender a cuidar desde cedo e que essas habilidades foram apreendidas em casa foi compartilhada pela maioria das entrevistadas. Três participantes relataram que buscaram desenvolver essas habilidades porque não tiveram em casa e consideram importante e/ou por necessidade de atender às demandas do trabalho. As falas das gestoras evidenciam que as habilidades do cuidado não se tratam de ‘qualidades femininas inatas’ e/ou de respostas automáticas e sem custo, mas sim de competências

aprendidas em decorrência de atividades de trabalho. No contato com o real, as mulheres, ao engajarem sua subjetividade e seu corpo, mobilizam a inteligência prática relacionada ao cuidado, convocando sentidos e experiências anteriores para fazer frente às situações de trabalho (Dejours, 2004, 2022b; Dorna & Muniz, 2018).

De maneira geral, conforme o relato das entrevistadas, espera-se que a mulher cuide das pessoas nos contextos organizacionais e há um estranhamento quando ela não cuida, mas esse trabalho não costuma ser reconhecido e valorizado. Por outro lado, quando um homem apresenta habilidades de cuidado, ele se destaca e é valorizado. Esses dados vão ao encontro de outras pesquisas que sinalizam a expectativa de que mulheres apresentem características maternais e comportamentos relacionados ao cuidado em contextos de trabalho profissional/remunerado (Antloga et al., 2020; Prado & Fleith, 2018). De acordo com Lombardi (2008), mulheres engenheiras em cargos de gestão utilizaram como estratégia o foco em atividades mais relacionais para fazerem o manejo dos conflitos com os subordinados.

A responsabilidade pelo cuidado e pelo bem-estar das pessoas representa, portanto, uma exigência implícita somente para as mulheres. Ao contrário, os homens podem realizar seu trabalho de forma mais objetiva, mantendo uma distância afetiva (Antloga et al., 2020) e, portanto, tendo menos custos. Nessa conjuntura, os contextos de trabalho profissional se apropriam e exploram as habilidades tidas como femininas, desvalorizando o saber-fazer das mulheres. No entanto, quando essas habilidades são apresentadas por homens, há o reconhecimento do esforço implicado na atividade, recebem o status de competências e são valorizadas, evidenciando as reconfigurações da divisão sexual do trabalho (Castro, 2018).

A desvalorização do saber-fazer das mulheres derivada da divisão sexual do trabalho (Hirata & Kergoat, 2007, 2021) gera uma injustiça no reconhecimento do zelo e da inteligência prática no trabalho das mulheres (Dejours, 2022a). A falta de reconhecimento do trabalho de cuidado realizado pelas mulheres implica em uma negação da subjetividade do corpo (Gomes,

2020). Sendo assim, há uma invisibilização dos esforços mobilizados pelas mulheres para cuidarem de outras pessoas e do trabalho efetivo frente ao real (Molinier, 2012). Além disso, o não reconhecimento e a não nomeação da dimensão do cuidado contribui para manutenção do status do cuidado como um saber-fazer discreto associado a atributos individuais e/ou de personalidade (Molinier, 2012) e, conseqüentemente, da exploração do trabalho das mulheres. Ademais, contribui para a desvalorização da importância do cuidado enquanto principal habilidade humana para manutenção da vida.

A ambivalência e a sobrecarga do trabalho de cuidado apareceram nos relatos das entrevistadas sobre as múltiplas responsabilidades envolvidas nessa atividade. As entrevistadas pontuaram, ainda, que o cuidado depende da recepção da pessoa beneficiária e que, em algumas situações, o cuidado não é suficiente para manter as pessoas na organização.

Como qualquer atividade de trabalho, a mobilização das habilidades comunicacionais, relacionais/sociais e do cuidado envolve custos afetivo, cognitivo e físico e vivências de sofrimento para quem as realiza. Dessa forma, podem provocar cansaço, fadiga, sobrecarga e até mesmo esquivia. Isso significa que o trabalho de cuidado não é somente fonte de prazer e uma atividade sempre agradável: há atividades que geram incômodo e que se gostaria de não fazer (Dorna & Muniz, 2018). Ademais, sentir-se responsável pelo bem-estar de outras pessoas e exercer uma liderança mais compassiva gera preocupações e a necessidade de lidar com a vulnerabilidade e as emoções do outro (Molinier, 2002, 2004, 2008; Molinier & Paperman, 2015).

Especificamente sobre o trabalho emocional implicado no trabalho de cuidar, as entrevistadas relataram que a gestão das emoções está presente diariamente em suas atividades e que se trata de um manejo demandante e cansativo. Nesse sentido, Soares (2012) aponta que o trabalho emocional faz parte do cuidado e visa responder às regras e normas institucionais sobre sentimentos ‘adequados e inadequados’ e deve ocorrer sem demonstrar qualquer esforço.

Segundo o autor, as mulheres ficam mais suscetíveis à sobrecarga emocional na medida em que são responsabilizadas pelo bem-estar do outro e vivenciam tensões e conflitos gerados pelas expectativas em relação às suas emoções, tratadas ora como inferiores, ora como superiores às dos homens.

Em suma, a pesquisa evidenciou que a psicodinâmica do trabalho das mulheres entrevistadas é caracterizada por contradições, exigências e conflitos relacionados ao trabalho feminino, o que evidencia a transversalidade das relações sociais de gênero e da divisão sexual do trabalho. Com relação ao trabalho de cuidado, verificou-se que as participantes associam o cuidado ao trabalho de liderança. Já o trabalho de gestão está vinculado ao processo administrativo de controle e supervisão para alcance de metas e resultados. O cuidado se configura como um trabalho de alto custo cognitivo e afetivo, em uma perspectiva de autorresponsabilização pelo bem-estar das pessoas para fazer o trabalho acontecer

Referências

- Antloga, C. S., & Mendes, A. M. (2009). Sofrimento e adoecimento dos vendedores de uma empresa de material de construção. *Psicologia: teoria e Pesquisa*, 25(2), 255-262. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000200014>
- Antloga, C. S., do Carmo, M. M., & Rocha, B. C. (2021). Clínica do Trabalho para quem? Reflexões metodológicas sobre a Psicodinâmica do Trabalho feminino. In E. M. F. Seidl, E. Queiroz, F. Iglesias, & M. Neubern (Orgs.), *Estratégias metodológicas de pesquisa em Psicologia Clínica: Possibilidades e avanços* (pp. 277-298). Editora CRV. <https://doi.org/10.24824/978652512468.1>
- Antloga, C. S., Monteiro, R., Maia, M., Porto, M., & Maciel, M. (2020). Trabalho feminino: uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(spe), 1-8. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe2>
- Baker, D. T., & Kelan, E. K. (2019). Splitting and blaming: The psychic life of neoliberal executive women. *Human Relations*, 72(1), 69–97. <https://doi.org/10.1177/0018726718772010>
- Bento, C. (2022). *O pacto da branquitude*. Companhia das Letras.
- Bertrand, M., Goldin, C., & Katz, L. F. (2010). Dynamics of the gender gap for young professionals in the financial and corporate sectors. *American economic journal: applied economics*, 2(3), 228-255. <https://doi.org/10.1257/app.2.3.228>
- Biroli, F., & Quintela, D. F. (2021). Divisão sexual do trabalho, separação e hierarquização: contribuições para a análise do gênero das democracias. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 72-89. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.51417>
- Cardoso, U. G., & Araújo, I. C. D. (2021). “Temos que ser três vezes melhor”: a experiência de mulheres negras na gestão do serviço público. In C. S. Antloga, M. Maia, & N.

- M. Santos (Orgs.), *Trabalho feminino: desafios e perspectivas no Brasil* (1ª ed., pp. 229-250). Appris.
- Castro, B. (2018). Feminizando chefias? Uma análise da dinâmica da divisão sexual do trabalho no setor de TI. *Revista da ABET*, 17(1), 16-27.
<https://doi.org/10.22478/ufpb.1676-4439.2018v17n1.41161>
- Chanlat, J. F. (2021). Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo euroamericano: tres posturas principales. *Innovar*, 31(79), 27-41.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91958>
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27-34.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- Dejours, C. (2022a). *Trabalho vivo I: sexualidade e trabalho* (2ª ed.). Blucher.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555065336>
- Dejours, C. (2022b). *Trabalho vivo II: Trabalho e emancipação* (2ª ed.). Blucher.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555065312>
- Dorna, L. B. H., & Muniz, H. P. (2018). O maternar como atividade de trabalho. *Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 13(2), 1-16.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-89082018000200011
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Enap. (2017). *Gisèle Szczyglak - Equidade de gênero*.
https://www.youtube.com/watch?v=Pi3aK9aRY3w&t=93s&ab_channel=Enap
- Galperin, A. Z., da Silva Ferraz, D. L., & Soboll, L. A. (2015). Seleção, treinamento e avaliação: as práticas de gestão de pessoas e o processo de submissão de gestores.

Teoria e Prática em Administração, 5(1), 80-104. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2015v5i1-17915>

Gomes, F. O. (2020). “*A psicologia é mais branca*”: contribuições de raça e gênero para a construção teórica da dinâmica de reconhecimento do trabalho. [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/40531>

Guiginski, J., & Wajnman, S. (2019). A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 36. 1-26. <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0090>

Heloani, R., & Lancman, S. (2004). Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Production*, 14(3), 77-86. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300009>

Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de pesquisa*, 37(132), 595-609. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>

Hirata, H., & Kergoat, D. (2021). Atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 22-34. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.50869>

Hirata, H., Kergoat, D. (2008). Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França, Japão. In A. O. Costa, B. Sorj, C. Bruschini, & H. Hirata (Orgs.), *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais* (pp. 263-278). FGV Editora.

Hirata, H. (2014). Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo social*, 26(1), 61-73. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702014000100005>

- Hirata, H. (2016). O trabalho de cuidado. *Sur Revista Internacional de Direitos Humanos*, 13(54), 53-64. <https://sur.conectas.org/o-trabalho-de-cuidado/>
- Hirata, H. (2022). *O cuidado: Teorias e práticas*. Boitempo.
- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: commercialization of human feeling* (2ª ed.). University of California Press.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4410628/mod_resource/content/0/Hochschild%20Arlie%20Russell-The%20managed%20heart%20_%20commercialization%20of%20human%20feeling-University%20of%20California%20Press%20%282012%29.pdf
- Iaconelli, V. (2023). *Manifesto antimaternalista: psicanálise e políticas de reprodução*. Zahar.
- Kergoat, D. (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, & D. Senotier (Orgs.), *Dicionário crítico do feminismo* (pp. 67-75). Editora UNESP.
- Kergoat, D. (2010). Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. *Novos estudos CEBRAP*, (86), 93-103. <https://doi.org/10.1590/S0101-33002010000100005>
- Lancman, S., & Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 79-90.
<https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p79-90>
- Lapa, T. S. (2020). Trabalho e práticas sociais das mulheres: encontros entre a sociologia das relações sociais de sexo e a psicodinâmica do trabalho. *Interseções: Revista de Estudos Interdisciplinares*, 22(1). <https://doi.org/10.12957/irei.2020.51167>
- Lemos, P. R., & Lapa, T. S. (2021). Trabalhadora não é feminino de trabalhador: divisão sexual do trabalho e subjetividade. In C. S. Antloga, M. Maia, & N. M. Santos

- (Orgs.), *Trabalho feminino: desafios e perspectivas no Brasil* (1ª ed., pp. 99-120). Appris.
- Lombardi, R. L. (2008). Engenheira e gerente: desafios enfrentados pelas mulheres em posições de comando na área tecnológica. In A. O. Costa, B. Sorj, C. Bruschini, & H. Hirata (Orgs.), *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais* (pp. 263-278). FGV Editora.
- Longino, H. E. (2012). *Epistemologia feminista*. In J. Greco, & E. Sosa (Orgs.), *Compêndio de epistemologia* (2ª ed., pp. 505-546). Edições Loyola.
- Maia, M., & Moreira, R. (2021). O que é ser trabalhadora para você? Análise das respostas nas redes sociais do Ministério do Trabalho. In C. S. Antloga, M. Maia, & N. M. Santos (Orgs.), *Trabalho feminino: desafios e perspectivas no Brasil* (1ª ed., pp. 121-140). Appris.
- Mattos, E. C., & Merlo, Á. R. C. (2017). O gestor intermediário bancário e a cultura do management. *PSI UNISC, 1*(1), 97-112. <https://doi.org/10.17058/psiunisc.v1i1.9685>
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. Casa do psicólogo.
- Molinier, P., & Paperman, P. (2015). Descompartimentar a noção de cuidado? *Revista Brasileira de Ciência Política, 18*(1), 43-57. <https://doi.org/10.1590/0103-335220151802>
- Molinier, P., & Weizer-Lang, D. (2009). Feminilidade, masculinidade, virilidade. In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, & D. Senotier (Orgs.), *Dicionário crítico do feminismo* (pp. 101-106). Editora UNESP.
- Molinier, P. (2002). Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle: perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle, 31*(4), 565-580. <https://doi.org/10.4000/osp.3438>

- Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. *Production*, 14(3), 14-26. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300003>
- Molinier, P. (2008). A dimensão do cuidar no trabalho hospitalar: abordagem psicodinâmica do trabalho de enfermagem e dos serviços de manutenção. *Revista Brasileira De Saúde Ocupacional*, 33(118), 06–16. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572008000200002>
- Molinier, P. (2012). Ética e trabalho do *care*. In H. Hirata, & N. A. Guimarães (Orgs.), *Cuidado e cuidadoras: As várias faces do trabalho do care* (pp. 29-43). Atlas.
- Molinier, P. (2013). *O trabalho e a psiquê: Uma introdução à Psicodinâmica do Trabalho*. Paralelo 15.
- Moncayo Orjuela, B. C., & López, N. del P. P. (2013). Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. *Panorama*, 7(13), 75–94. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v7i13.433>
- Moreno, R., Godinho, T., & Faria, N. (2021). Trabalho como produção do viver: consequências políticas para o feminismo. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 129-143. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.51440>
- Moretto, M. R. G., & Padilha, V. (2020). Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 23(2), 157-174. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i2p157-174>
- Muniz, J. O., & Veneroso, C. Z. (2019). Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda: uma Investigação sobre o Ônus da Maternidade no Brasil. *Dados*, 62(1). 1-38. <https://doi.org/10.1590/001152582019169>
- Oliveira-Silva, L. C., & Lopes, A. B. M. (2021). Mulheres e liderança: barreiras, estereótipos e estratégias frente a uma visão androcêntrica. In I. F. Barbosa, V. S. L. Barbosa, &

- M. R. M. Araújo (Orgs.), *Contrassensos contemporâneos do mundo do trabalho* (1ª ed., pp. 181-200). Criação Editora.
<https://www.researchgate.net/publication/352295946>
- Prado, R. M., & Fleith, D. D. S. (2018). Female leadership talent development: The Brazilian context. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 36(2), 363-372.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4619>
- Rezende, F. V., de Carvalho Neto, A. M., & Tanure, B. (2014). A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. *Revista Reuna*, 19(4), 107-130.
<https://revistas.una.br/reuna/article/view/640>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–484.
<https://doi.org/10.1037/a0022133>
- Santos, M. M. D., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750-1757.
<https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>
- Sattler, J. (2019, maio). *Epistemologia feminista*. [Artigo]. X Seminário de Pesquisa do Doutorado, UFSC, Florianópolis.
<https://cpgd.paginas.ufsc.br/files/2019/05/Epistemologia-Feminista-texto-para-leitura-pr%C3%A9via.pdf>
- Silva, M. G., & Tolfo, S. R. (2022). Processos psicossociais, saúde mental e trabalho em um instituto federal de educação. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 47, 1-10.
<https://doi.org/10.1590/2317-6369/22620pt2022v47e13>

- Soares, A. (2012). As emoções do *care*. In H. Hirata, & N. A. Guimarães (Orgs.), *Cuidado e cuidadoras: As várias faces do trabalho do care* (pp. 44-59). Atlas.
- Think Eva. (2023, 18 de setembro). *Chefes que são mães, funcionários que são filhos*. <https://thinkeva.com.br/chefes-que-sao-maes-funcionarios-que-sao-filhos/>
- Trebien, V. M., Trindade, L. L., Amestoy, S. C., Corralo, V., Zocche, D. A., & Bordignon, M. (2021). Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. *Saúde e Sociedade*, 30(4), 1-12. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200048>
- Tschiedel, R. M., & Traesel, E. S. (2013). Mulher e dor: Um estudo na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(2), 611-624. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812013000200012&lng=pt&tlng=pt
- Wolf, N. (2020). *O mito da beleza: como as imagens de beleza são usadas contra as mulheres*. Rosa dos Tempos.
- Zanello, V. (2018). *Saúde mental, gênero e dispositivos: cultura e processos de subjetivação*. Appris.
- Zanello, V. (2021). Prefácio. In C. S. Antloga, M. Maia, & N. M. Santos (Orgs.), *Trabalho feminino: Desafios e perspectivas no Brasil* (1ª ed., pp. 11-13). Appris.
- Zanello, V., Antloga, C., Pfeiffer-Flores, E., & Richwin, I. F. (2022). Maternidade e cuidado na pandemia entre brasileiras de classe média e média alta. *Revista Estudos Feministas*, 30(2), 1-12. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2022v30n286991>

Considerações finais

Nesta seção, retomamos o objetivo geral, as questões de pesquisa e a hipótese descritiva apresentados na introdução geral desta tese, articulando as contribuições dos quatro estudos. Por fim, abordaremos os limites do estudo e as possibilidades para uma agenda de pesquisas futuras.

O percurso desta tese teve início com o levantamento de dados e de informações sobre mulheres em diferentes contextos de gestão e liderança. Os dados estatísticos evidenciam uma questão que persiste: a sub-representação e falta de paridade de mulheres em espaços de gestão e liderança, a despeito do aumento da escolaridade e da participação femininas no mercado de trabalho nos últimos anos e da veiculação das vantagens da liderança exercida por mulheres na mídia. Números são intensidades que indicam algo da nossa realidade social. Sendo assim, partimos para as revisões de literatura, apresentadas nos estudos 1 e 2, na busca por compreender como a produção científica em psicodinâmica do trabalho e no campo das ciências organizacionais caracteriza as temáticas gestão e liderança e as vivências de mulheres nessas posições nas organizações.

O primeiro estudo evidenciou que a psicodinâmica do trabalho se posiciona como uma abordagem crítica aos modelos e práticas de gestão presentes na atualidade, considerando o “esmagamento da subjetividade de trabalhadores entre o desejo de trabalhar e a obrigação de servir” (Duarte & Mendes, 2015, p. 90). As pesquisas sobre as vivências de mulheres em funções de gestão e liderança e sobre como lidam com o real desse trabalho são incipientes: do total de 53 artigos selecionados, somente dois avaliaram o trabalho feminino. Paralelamente, nos debruçamos na compreensão da literatura sobre ‘gênero e liderança’ e ‘liderança feminina’ no campo das ciências organizacionais (ex.: administração, psicologia social e organizacional). Apesar de ser um campo teórico distinto do que a psicodinâmica do trabalho está inserida, entendemos que essa análise era relevante na medida em que a produção científica advinda das

ciências organizacionais (e, mais especificamente, da área do comportamento organizacional) é frequentemente citada quando se trata de mulheres na liderança no campo da psicologia.

Nesse sentido, o segundo estudo desta tese apontou para a existência de três linhas de investigação principais no campo das ciências organizacionais: gênero e estilos de liderança, gênero e níveis de efetividade na liderança, e pesquisas sobre como estereótipos e preconceitos de gênero se configuram como barreiras para ascensão das mulheres. Identificamos como uma das lacunas a ausência de discussões sobre o fato de as mulheres serem socializadas e subjetivadas para o cuidado nas análises sobre os estilos de liderança, os níveis de efetividade e as expectativas sociais e organizacionais acerca do comportamento das mulheres em funções de liderança.

A análise dessa literatura combinada com análise da literatura em gestão e liderança no campo da psicodinâmica do trabalho nortearam a delimitação da situação-problema desta tese que teve por objetivo geral investigar a psicodinâmica do trabalho de mulheres em posições de gestão e liderança em contextos organizacionais e a relação com o trabalho de cuidado; fornecendo subsídios para o direcionamento das questões de pesquisa e dos objetivos mais específicos. Tendo em vista o objetivo geral, definimos as seguintes questões de pesquisa:

- Como se caracteriza a psicodinâmica do trabalho feminino de mulheres em funções de gestão e liderança nas organizações?
- Como o trabalho de cuidado é convocado e mobilizado nos espaços de gestão e liderança?

O desenvolvimento do ensaio teórico (estudo 3) e os resultados obtidos no estudo 4 e discutidos à luz da literatura, possibilitaram responder às perguntas e pontuar as conclusões desta tese, descritas a seguir.

Com base nos resultados da pesquisa, verifica-se que a psicodinâmica do trabalho de gestão e liderança das mulheres entrevistadas envolve a construção do saber-fazer gestão e do

saber-fazer liderança no contato com o real, a partir da mobilização de conhecimentos e habilidades técnicos e relacionais, e da inteligência prática. Para lidar com o real do trabalho feminino, as gestoras lançam mão de estratégias de mobilização e de defesa. Há um predomínio de estratégias individuais, indicando a dificuldade de formação de coletivos nos espaços de gestão e liderança. As estratégias de defesa, especialmente a mulheridade, evidenciam o atravessamento das relações sociais de gênero e da divisão sexual do trabalho na produção de vivências de sofrimento específicas no trabalho de mulheres (Molinier, 2004) e a falta de reconhecimento dos esforços das mulheres para fazer o trabalho acontecer.

As mulheres enfrentam um tipo específico de exploração, uma vez que vivenciam um *continuum* entre o trabalho remunerado e o trabalho doméstico (Hirata, 2022; Lemos & Lapa, 2021). As mulheres entrevistadas fazem o manejo da rotina em uma perspectiva individual com suporte da rede de apoio e a contratação de serviços de outras mulheres. Essa dinâmica expressa o funcionamento neoliberal, que trata questões sociais como problemas individuais, imputando às mulheres a responsabilidade pelos afazeres domésticos e do cuidado e as culpabilizando por não darem conta de ‘conciliar’ todas as demandas (Baker & Kelan, 2019; Moreno et al., 2021). Ademais, evidencia a dualidade do emprego feminino em termos de classe social e raça (Hirata & Kergoat, 2008; Kergoat, 2009; Zanello et al., 2022). Nesse contexto, não se reconhece a indissociabilidade entre trabalho doméstico e trabalho assalariado e a possibilidade de se rever as formas de organização, valorização e divisão dos trabalhos.

Os relatos das participantes da pesquisa evidenciam que o cuidado é fundamental para seu exercício da liderança ao envolver um conjunto de atividades materiais e psicológicas que implicam em uma relação de suporte, assistência e responsabilidade pelos outros para fazer o trabalho acontecer. Assim sendo, o trabalho de liderança engloba o saber-fazer discreto, o trabalho emocional e a mobilização da inteligência prática para responder às demandas do real do trabalho e às necessidades das pessoas. Em sentido específico, não se trata de um trabalho

do cuidado, mas é um trabalho que abarca a dimensão do cuidado. Portanto, a função de liderança pode ser compreendida não apenas como uma ocupação profissional, mas como uma atividade que implica a pré-ocupação e a dimensão do cuidado, levando em consideração suas responsabilidades tanto na função quanto nas relações a fim de fazer o trabalho acontecer. Ademais, o fato dos homens não se ocuparem do cuidado faz com que as mulheres sejam as principais responsáveis por essa atividade nas organizações. O que evidencia que o cuidado não é reconhecido e compreendido como uma habilidade humana fundamental para o bem-estar e a saúde das pessoas e, mais amplamente, para a manutenção da vida.

O trabalho do cuidado e o trabalho emocional geram para as mulheres uma realidade de trabalho complexa e ambivalente: elas entram em contato com o real para cuidar e fazer o trabalho acontecer enquanto tentam se proteger desse mesmo real por meio das estratégias de defesa para evitar o sofrimento e os possíveis conflitos de valores gerados pelo confronto com uma organização do trabalho que é neoliberal, viril e focada em metas e resultados. Esse trabalho psíquico de ‘ir e vir’ para lidar com o real gera sobrecarga física, cognitiva e afetiva. O cuidado não nomeado, mas convocado de forma implícita e explorado no trabalho das mulheres, fica circunscrito aos limites do interesse do capital: o cuidado é interessante na medida em que garante que as pessoas continuem produzindo. Nesse sentido, as organizações reproduzem a dinâmica exploratória e opressiva das relações sociais ao se apropriarem dos saberes e das habilidades das mulheres em seus pressupostos e suas formas de organização.

Globalmente, verificamos que muitas transformações têm ocorrido no que diz respeito às possibilidades de acesso das mulheres a cargos de gestão e liderança. A liderança exercida por mulheres tem sido associada a indicadores positivos em contextos organizacionais, sociais e políticos e seu estímulo vai ao encontro de agendas que fomentam as pautas de diversidade e inclusão. No entanto, essas mudanças não foram suficientes para romper com as relações sociais de gênero, classe e raça. A dinâmica dessas relações ainda atravessa as vivências de

mulheres em diferentes contextos e de diferentes formas. Os ‘nós’ da dominação, constituída por conflitos, resistências e renegociações, se movem e se reposicionam gerando novas configurações na divisão sexual do trabalho (Biroli & Quintela, 2021; Hirata & Kergoat, 2021).

Em face do exposto, tem-se a confirmação da hipótese descritiva da tese, de que mulheres que exercem funções de gestão e liderança são convocadas a responderem ‘no’ e ‘pelo’ cuidado e se mobilizam para tal em decorrência dos processos de socialização e de subjetivação, das relações sociais de gênero e da divisão sexual do trabalho. Ao mesmo tempo, devem apresentar excelente desempenho em uma organização do trabalho neoliberal, viril e androcêntrica, que cobra efetividade com foco em resultados. As habilidades de cuidado utilizadas pelas mulheres para liderar não são nomeadas e reconhecidas, ao contrário, são exploradas de forma velada quando é conveniente. Cuidar não é o problema. O problema é que no mundo do trabalho não há uma ética do cuidado. O que se verifica é a exploração do cuidado, que gera sobrecarga física, cognitiva e afetiva e precarização do trabalho e da saúde mental de quem cuida, no caso, as mulheres.

Para além do alcance dos objetivos propostos, a realização desta pesquisa pretendeu contribuir para ressignificação do que caracteriza a gestão e a liderança. Nessa perspectiva, identificamos que, globalmente, nas análises sobre os modelos e as práticas de gestão e de liderança, não há o apontamento da transversalidade das relações sociais de gênero. Prevalece uma perspectiva androcêntrica e patriarcal. No campo da psicodinâmica do trabalho, utiliza-se mais o termo gestão, alinhado com as terminologias empregadas na sociologia do trabalho. Por outro lado, é compreensível a utilização dos termos liderança e líder, uma vez que coexistem nos contextos organizacionais.

Para as participantes da pesquisa, o trabalho de gestão está vinculado ao processo administrativo enquanto o trabalho de liderança envolve a dimensão do cuidado. Dessa forma, as habilidades de gestão e de liderança são complementares e devem “*caminhar juntas*” para

favorecer o que Dejours (2016) aponta como principais funções de um(a) gestor(a): oferecer suporte para trabalhadores e trabalhadoras lidarem com o real do trabalho e criar condições para a cooperação. Ademais, os relatos das mulheres entrevistadas evidenciam o papel intersubjetivo que exercem em seus contextos de trabalho vinculado à constituição do laço social para fazer o trabalho acontecer (Sá & Azevedo, 2010).

As limitações desta pesquisa dizem respeito a características dos métodos adotados nos estudos. Nos estudos 1 e 2, houve uma delimitação de bases de dados, de modo que há possibilidade de expansão das revisões. Os estudos 2 e 3 partem de uma abordagem mais descritiva, exploratória e reflexiva. A amostra do estudo 4, de pequena escala, se configura como uma amostra por conveniência de participação voluntária, que pode ser constituída por pessoas com opiniões mais contundentes. Além disso, houve o predomínio de mulheres brancas. Em relação à utilização da entrevista como técnica de coprodução dos dados e à natureza qualitativa da pesquisa, são fatores que podem afetar os resultados: o estado subjetivo da pesquisadora e da participante, o fornecimento de relatos incompletos ou inverídicos, e o nível de confiança entre participante e pesquisadora.

Diante dos resultados obtidos e das limitações apresentadas, sugerimos uma agenda de pesquisas futuras que busquem ampliar a amostra de mulheres em diferentes contextos de gestão e de liderança e regiões do Brasil, com a participação de mais mulheres pretas e pardas. Além disso, propomos a realização de conversas coletivas entre mulheres sobre suas realidades de trabalho. Ainda, podem ser conduzidos estudos com mulheres gestoras/líderes de setores específicos para que haja aprofundamento das características do trabalho profissional assalariado e da relação com o trabalho doméstico e do cuidado. No que se refere às revisões de literatura, podem ser feitas pesquisas em outras bases de dados, com a inclusão da literatura cinzenta e de outros tipos de textos como teses e dissertações.

Por fim, enfatizamos a importância das pesquisas em psicodinâmica do trabalho sobre gestão e liderança buscarem compreender os sentidos e significados atribuídos a esses termos, e como os trabalhos de gestão e de liderança se dão no confronto com o real em uma perspectiva feminista, considerando a transversalidade das relações de gênero, raça e classe. Estudar o trabalho feminino no contexto da gestão e da liderança, bem como suas formas de realização, é fundamental para compreender as experiências das trabalhadoras mulheres. Tal análise viabiliza a integração de aspectos que não foram considerados no desenvolvimento das teorias e das práticas de gestão e liderança, o que contribui para avanços teórico-metodológicos no conhecimento científico e para o fomento de transformações sociais e políticas vinculadas ao reconhecimento e à valorização do(s) trabalho(s) realizado(s) pelas mulheres.

Referências

- Baker, D. T., & Kelan, E. K. (2019). Splitting and blaming: The psychic life of neoliberal executive women. *Human Relations*, 72(1), 69–97.
<https://doi.org/10.1177/0018726718772010>
- Biroli, F., & Quintela, D. F. (2021). Divisão sexual do trabalho, separação e hierarquização: contribuições para a análise do gênero das democracias. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 72-89. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.51417>
- Dejours, C. (2016). Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do manager? In K. B. Macêdo, J. G. L. Lima, A. R. D. Fleury, & C. M. S. Carneiro (Orgs.), *Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar* (pp. 317-331). Editora da PUC Goiás.
- Duarte, F. S., & Mendes, A. M. (2015). Da escravidão a servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. *Revista Farol*, 3(1), 68-128.
<https://doi.org/10.25113/farol.v2i3.2579>
- Hirata, H., Kergoat, D. (2008). Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França, Japão. In A. O. Costa, B. Sorj, C. Bruschini, & H. Hirata (Orgs.), *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais* (pp. 263-278). FGV Editora.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2021). Atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 22-34.
<https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.50869>
- Hirata, H. (2022). *O cuidado: Teorias e práticas*. Boitempo.
- Kergoat, D. (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, & D. Senotier (Orgs.), *Dicionário crítico do feminismo* (pp. 67-75). Editora UNESP.

- Lemos, P. R., & Lapa, T. S. (2021). Trabalhadora não é feminino de trabalhador: divisão sexual do trabalho e subjetividade. In C. S. Antloga, M. Maia, & N. M. Santos (Orgs.), *Trabalho feminino: desafios e perspectivas no Brasil* (1ª ed., pp. 99-120). Appris.
- Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. *Production*, 14(3), 14-26. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300003>
- Moreno, R., Godinho, T., & Faria, N. (2021). Trabalho como produção do viver: consequências políticas para o feminismo. *Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho*, 1(53), 129-143. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.51440>
- Sá, M. C., & Azevedo, C. S. (2010). Subjetividade e gestão: Explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(5), 2345-2354. <https://doi.org/10.1590/s1413-81232010000500010>
- Zanello, V., Antloga, C., Pfeiffer-Flores, E., & Richwin, I. F. (2022). Maternidade e cuidado na pandemia entre brasileiras de classe média e média alta. *Revista Estudos Feministas*, 30(2), 1-12. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2022v30n286991>

Apêndice A

Lista de referências dos artigos selecionados na revisão integrativa

<p>Aciole, G. G., & Pedro, M. J. (2019). Sobre a saúde de quem trabalha em saúde: revendo afinidades entre a psicodinâmica do trabalho e a saúde coletiva. <i>Saúde Em Debate</i>, 43(120),194-206. https://doi.org/10.1590/0103-1104201912015</p>
<p>Aguiar, R. G., & Santos, A. C. B. (2017). Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. <i>RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia</i>, 16, 157-184. https://doi.org/10.18593/race.v0i0.15111</p>
<p>Alencar, M. D. C. B. D., & Merlo, Á. R. C. (2018). A saúde em troca da excelência: o sofrimento de atendentes de nutrição de um hospital público acometidos por LER/Dort. <i>Saúde e Sociedade</i>, 27(1), 215-226. https://doi.org/10.1590/S0104-12902018170873</p>
<p>Araujo, L. K. R., & Oliveira, S. S. (2019). Mapeamento dos riscos psicossociais no SAMU/DF. <i>Psicologia: Ciência e Profissão</i>, 39, 1-12. https://doi.org/10.1590/1982-3703003184126</p>
<p>Areosa, J. (2018). O trabalho como palco do sofrimento. <i>International Journal on Working Conditions</i>, 15,81-95. http://ricot.com.pthttp://ricot.com.pt</p>
<p>Bastos, E. M., Tupinambá, A. C. R., & Pitombeira, S. S. R. (2014). Prazer e sofrimento de líderes em uma organização familiar. <i>Revista de Ciências Humanas</i>, 48(2), 352-375. https://doi.org/10.5007/2178-4582.2014v48n2p352</p>
<p>Bezerra, M. D. L. C. D. A., & Francisco, A. L. (2021). Cartografia de uma escuta clínica do trabalho em uma instituição judiciária federal. <i>Psicologia em Revista</i>, 27(1), 126-144. http://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2021v27n1p126-144</p>
<p>Brant, L. C., & Minayo-Gomez, C. (2004). A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. <i>Ciência & Saúde Coletiva</i>, 9(1), 213-223. https://doi.org/10.1590/S1413-81232004000100021</p>
<p>Brüning, E. O., Nascimento, M., & Dellagnelo, E. H. L. (2023). “O trabalho é só veículo para dinheiro”: uma análise psicodinâmica em um tribunal de justiça. <i>Revista Grifos</i>, 32(58), 01-29. https://doi.org/10.22295/grifos.v32i58.6626</p>
<p>Brunoro, C. M., Bolis, I., Sigahi, T. F., Kawasaki, B. C., & Sznelwar, L. I. (2020). Defining the meaning of “sustainable work” from activity-centered ergonomics and psychodynamics of Work’s perspectives. <i>Applied Ergonomics</i>, 89, 1-10. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103209</p>
<p>Campos, J. F., & David, H. S. L. (2011). Avaliação do contexto de trabalho em terapia intensiva sob o olhar da psicodinâmica do trabalho. <i>Revista Da Escola de Enfermagem Da USP</i>, 45(2),363-368. https://doi.org/10.1590/s0080-62342011000200009</p>

<p>Carvalho, D. A. S. (2019). Prazer, sofrimento e autonomia no trabalho: análise no ambiente público e privado. <i>Revista Conexão Ciência</i>, 14(3), 89-102. https://doi.org/10.24862/ccco.v14i3.914</p>
<p>Carvalho, G. M., & Moraes, R. D. (2011). Sobrecarga de Trabalho e adoecimento no Pólo Industrial de Manaus. <i>Psicologia Em Revista</i>, 17(3), 465-482. https://doi.org/10.5752/p.1678-9563.2011v17n3p465</p>
<p>Coelho Junior, F. A., Marques-Quinteiro, P., Faiad, C., Figueira, T. G., Lima, A. P. P., & Oliveira Freitas, L. C. (2021). “Sem trabalho eu não sou nada, não tenho identidade”: um estudo qualitativo em uma organização pública brasileira. <i>Public Sciences & Policies</i>, 7(1), 145-167. https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2021.VVIIN1/pp.145-167</p>
<p>Dantas, G. C. S., Silva, N., & Antloga, C. S. X. (2021). Mulheres, trabalho e educação: entre a dominação e o discurso democrático. <i>Revista de Estudos em Educação e Diversidade</i>, 2(5), 1-21. https://doi.org/10.22481/reed.v2i5.9226</p>
<p>Dejours, C., & Duarte, A. (2018). La souffrance au travail: révélateur des transformations de la société française. <i>Modern & Contemporary France</i>, 26(3), 233-244. https://doi.org/10.1080/09639489.2018.1445707</p>
<p>Deranty, J. P. (2008). Work and the Precarisation of Existence. <i>European Journal of Social Theory</i>, 11(4), 443-463. https://doi.org/10.1177/1368431008097011</p>
<p>Duarte, A., & Dejours, C. (2019). Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques: une clinique qui se transforme. <i>L'évolution Psychiatrique</i>, 84(2), 337-345. https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2018.12.002</p>
<p>Evaristo, J. L., Batista-dos-Santos, A. C., Araújo, A. A., & Rocha, A. R. S. (2022). A relação gestor-subordinados à luz da psicodinâmica do trabalho: uma análise no contexto de organizações públicas. <i>Trabalho (En)Cena</i>, 7, 1-21. https://doi.org/10.20873/2526-1487e022009</p>
<p>Facas, E. P., Fischer, H. C. R., & Ghizoni, L. D. (2017). Clínica psicodinâmica do trabalho com gestores de uma unidade de taquigrafia parlamentar. <i>Trabalho (En)Cena</i>, 2(1), 117-131. https://doi.org/10.20873/2526-1487V2N1117</p>
<p>Ferretti, M. G. (2022). O medo e o colaboracionismo neoliberal: “psicologia das massas” do consentimento em tempos sombrios. <i>Psicologia USP</i>, 33, 1-10. https://doi.org/10.1590/0103-6564e220108</p>
<p>Fonseca, M. L. G., & Sá, M. C. (2015). A insustentável leveza do trabalho em saúde: excessos e invisibilidade no trabalho da enfermagem em oncologia. <i>Saúde Em Debate</i>, 39(spe), 298-306. https://doi.org/10.5935/0103-1104.2015s005247</p>
<p>Galperin, A. Z., da Silva Ferraz, D. L., & Soboll, L. A. (2015). Seleção, treinamento e avaliação: as práticas de gestão de pessoas e o processo de submissão de gestores. <i>Teoria e Prática em Administração</i>, 5(1), 80-104. https://doi.org/10.21714/2238-104X2015v5i1-17915</p>

Ganem, V., & Rebeyrat, J.-F. (2020). La méthode d'intervention en psychodynamique du travail face au « tournant gestionnaire » : l'exemple d'une intervention dans une unité mixte de recherche. <i>Psychologie Du Travail et Des Organisations</i> , 26(1),45-55. https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.01.008
Genest, C., Leclerc, C., & Maranda, M. F. (2005). Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail. <i>Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé</i> , 7(3), 1-23. https://doi.org/10.4000/pistes.3167
Guerrero Morales, P., Balboa Gallardo, M., & Miranda Hiriart, G. (2018). Sufrimiento y reconocimiento en el trabajo: un estudio de caso. <i>Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad</i> , 8(11), 175–190. https://doi.org/10.33571/teuken.v8n11a9
Linhares, A. R. P. (2014). Um diálogo entre a modernidade líquida, o gerencialismo e a dinâmica do reconhecimento. <i>Gestão e Sociedade</i> , 8(21), 715-734. https://doi.org/https://doi.org/10.21171/ges.v8i21.1872
Linhares, A. R. P., & Siqueira, M. V. S. (2014). Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica. <i>Cadernos EBAPE.BR</i> , 12(3),719-740. https://doi.org/10.1590/1679-395110385
Marks, J. (2020). The psychodynamic analysis of work. <i>Modern and Contemporary France</i> , 28(3),291-307. https://doi.org/10.1080/09639489.2019.1702938
Mattos, C. B. M., & Schlindwein, V. L. C. (2015). "Excelência e produtividade": novos imperativos de gestão no serviço público. <i>Psicologia & Sociedade</i> , 27(2),322-331. https://doi.org/10.1590/1807-03102015v27n2p322
Mattos, E. C., & Merlo, Á. R. C. (2017). O gestor intermediário bancário e a cultura do management. <i>PSI UNISC</i> , 1(1), 97-112. https://doi.org/10.17058/psiunisc.v1i1.9685
Mattos, E. C., Merlo, Á. R. C., & Andreazza, J. P. (2019). “Ou tu é zero ou tu é dez”, entre o sofrimento e o prazer: o caso dos gestores intermediários de um banco. <i>Trabalho (En) Cena</i> , 4(1), 154-175. https://doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P154
Máximo, T. A. C. D. O., Araújo, A. J. D. S., & Zambroni-de-Souza, P. C. (2014). Vivências de sofrimento e prazer no trabalho de gerentes de banco. <i>Psicologia: ciência e profissão</i> , 34(1), 96-111. https://doi.org/10.1590/S1414-98932014000100008
Merlo, Á. R. C., & Lapis, N. L. (2007). A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: Reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. <i>Psicologia e Sociedade</i> , 19(1),61-68. https://doi.org/10.1590/s0102-71822007000100009
Molinier, P. (2008). A dimensão do cuidar no trabalho hospitalar: abordagem psicodinâmica do trabalho de enfermagem e dos serviços de manutenção. <i>Revista Brasileira De Saúde Ocupacional</i> , 33(118), 06–16. https://doi.org/10.1590/S0303-76572008000200002

Moretto, M. R. G., & Padilha, V. (2020). Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. <i>Cadernos de Psicologia Social do Trabalho</i> , 23(2), 157-174. https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i2p157-174
Moro, A. L. C., & Amazarray, M. R. (2019). Trabalho, subjetividade e gestão gerencialista: um estudo com trabalhadores do comércio. <i>Cadernos de Psicologia Social do Trabalho</i> , 22(2), 117-130. https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v22i2p117-130
Nogueira, L. S. M., & Marin, R. E. A. (2013). Segurança e saúde dos trabalhadores na indústria do alumínio no estado do Pará, Brasil. <i>Cuadernos Del Cendes</i> , 30(82),109-134. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082013000100006&lng=es&tlng=pt
Oliveira, C. S. (2022). Neoliberalismo, sofrimento e indiferença. <i>Revista Katálysis</i> , 25(2), 365-373. https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e82611
Pena, L., & Remoaldo, P. (2019). Psicodinâmica do Trabalho: um estudo sobre o prazer e o sofrimento no trabalho docente na Universidade Óscar Ribas. <i>Saúde e Sociedade</i> , 28(4), 147-159. https://doi.org/10.1590/S0104-12902019170487
Pereira, L. (2011). O trabalho em causa na " epidemia depressiva". <i>Tempo Social</i> , 23(1), 67-95. https://doi.org/10.1590/S0103-20702011000100004
Pizzinga, V. H., Gonçalves, R., & Marchiori, G. (2022). Espaço de conversa sobre o trabalho e o trabalhar: breve análise de uma prática de psicodinâmica do trabalho em uma instituição de ensino. <i>Fractal: Revista de Psicologia</i> , 34, 1-7. https://doi.org/10.22409/1984-0292/2022/v34/40648
Reis, C. D., Amestoy, S. C., Silva, G. T., Santos, S. D., Varanda, P. A. G., Santos, I. A. R., & Silva, N. S. B. (2020). Situações estressoras e estratégias de enfrentamento adotadas por enfermeiras líderes. <i>Acta Paulista de Enfermagem</i> , 33, 1-7. https://doi.org/10.37689/acta-ape/2020AO0099
Rocha, G. S. A., Silva, D. M. R., Andrade, M. S., Andrade, B. B. F., Medeiros, S. E. G., & Aquino, J. M. (2022). Sofrimento e mecanismos de defesa: análise do trabalho de enfermeiras na Atenção Primária à Saúde. <i>Revista Brasileira de Enfermagem</i> , 75(3), 1-9. https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0419
Rüedell, F. T., & Gonçalves, J. (2021). Riscos psicossociais no trabalho de auxiliares de cozinha de uma indústria. <i>PSI UNISC</i> , 5(2), 95-108. https://doi.org/10.17058/psiunisc.v5i2.16356
Sá, M. C., & Azevedo, C. S. (2010). Subjetividade e gestão: Explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde. <i>Ciência & Saúde Coletiva</i> , 15(5),2345-2354. https://doi.org/10.1590/s1413-81232010000500010
Silva, M. G., & Tolfo, S. R. (2022). Processos psicossociais, saúde mental e trabalho em um instituto federal de educação. <i>Revista Brasileira de Saúde Ocupacional</i> , 47, 1-10. https://doi.org/10.1590/2317-6369/22620pt2022v47e13

Silva, R. G., Santos, A. C. B., Evaristo, J. L. D. S., & Souza, J. C. D. (2021). A psicodinâmica do trabalho na gestão pública: vivências de servidores em contextos de mudanças em organizações públicas. *Gestão & Planejamento - G&P*, 22(1). <https://doi.org/10.53706/gep.v.22.6597>

Souza, G. C., Guimarães, L. D. V. M., & La Falce, J. L. (2023). Vivências de servidores em um contexto de desflexibilização da jornada de trabalho. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 22(1), 159-179. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2023007>

Tessarini Junior, G., Saltorato, P., Cavalcanti, T., Fontes, A. R. M., & Vieira, M. H. P. (2020). Avaliação do contexto de trabalho em uma instituição federal de ensino: estudo com servidores da área de gestão de pessoas. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 128-150. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27471.128-150>

Traesel, E. S., & Merlo, Á. R. C. (2014). "Somos sobreviventes": vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17(2), 224-238. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v17i2p224-238>

Trebien, V. M., Trindade, L. L., Amestoy, S. C., Corralo, V., Zocche, D. A., & Bordignon, M. (2021). Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. *Saúde e Sociedade*, 30(4), 1-12. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200048>

Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76-96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12177>

Apêndice B

Roteiro das entrevistas

1. Conte-me um pouco sobre você e sua trajetória até chegar no cargo de gestão/liderança atual de forma livre e espontânea;
2. Na sua história de vida, que pessoas foram/são importantes para sua trajetória e atuação como líder? Por quê?
3. E que experiências você considera importantes para sua trajetória e atuação como líder?
4. Como você se preparou para esse trabalho/cargo?
5. Para você, o que é liderança? E o que é gestão?
6. E o que é ser uma boa líder/ o que é exercer uma boa liderança?
7. A seu ver, quais são as facilidades do trabalho de gestão e liderança?
8. E quais são as dificuldades/os desafios? Como você lida com as dificuldades?
9. O que você vivencia/vivenciou por ser mulher nos espaços de gestão e liderança?
10. Você já vivenciou e/ou presenciou preconceito/discriminação racial nos espaços de gestão e liderança?
11. Como você avalia sua rotina (vida pessoal e trabalho profissional)? Como costuma ser sua rotina da hora que acorda até a hora que vai dormir durante a semana? E aos finais de semana?
12. Como você organiza as demandas da sua vida pessoal e as demandas do trabalho?
13. Na sua opinião, há relação entre o trabalho de liderança e o trabalho de cuidado? Como?
14. Você exerce o trabalho de cuidado e o trabalho emocional na sua atuação como gestora/líder?
15. Onde e como você aprendeu as habilidades relacionadas ao cuidado?

Apêndice C

Dados sociodemográficos¹⁸

1. **Identificação por Iniciais:**

 - pós-graduação lato sensu
 - mestrado
 - doutorado
2. **Como você se identifica em relação à identidade de gênero:**
 - Mulher cis
 - Mulher trans
3. **Como você se identifica em relação à orientação sexual:**
 - Bissexual
 - Lésbica
 - Heterossexual
 - Outro. Por favor, especifique: _____
4. **Como você se identifica em relação à raça/etnia:**
 - Branca
 - Amarela
 - Indígena
 - Parda
 - Preta
 - Outra. Por favor, especifique: _____
5. **Idade:** _____
6. **Estado Civil**
 - Solteira
 - Casada
 - União Estável
 - Divorciada
 - Viúva
 - Outro. Por favor, especifique: _____
7. **Escolaridade**
 - alfabetizada
 - fundamental
 - médio
 - superior
8. **Área de formação**

9. **Filhos/as:** 0 1 2 3 outros: _____
10. **Você mora com outras pessoas? Elas contribuem financeiramente?**
11. **Você é responsável por outras pessoas?**
12. **Tipo de vínculo empregatício:**
 - servidora pública
 - celetista
 - PJ
13. **Nome do cargo de gestão/liderança** _____
14. **Há quanto tempo atua neste cargo?**
15. **Qual a sua renda?**
 - De 0 a 1 salários mínimos (até R\$ 1.320,00)
 - De 1 a 2 salários mínimos (R\$ 1.321,00 a R\$ 2.640,00)
 - De 2 a 4 salários mínimos (R\$ 2.641,00 a R\$ 5.280,00)
 - De 4 a 6 salários mínimos (R\$ 5.281,00 a R\$ 7.920,00)
 - De 6 a 8 salários mínimos (R\$ 7.921,00 a R\$ 10.560,00)
 - Mais de 8 salários mínimos (mais de R\$ 10.561,00)

¹⁸ As respostas não eram obrigatórias. As participantes podiam pular, caso preferissem não responder.

Apêndice D

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezada participante,

Você está sendo convidada a participar de uma pesquisa sobre liderança feminina, desenvolvida por Marina Maia do Carmo, doutoranda em Psicologia Clínica e Cultura na Universidade de Brasília, sob orientação da Professora Dra. Carla Sabrina Antloga.

O objetivo central do estudo é compreender e analisar o real do trabalho de gestão/liderança exercido por mulheres em contextos organizacionais e a possível relação com o trabalho de cuidado.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizada de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-la será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar da pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista à pesquisadora do projeto. A entrevista somente será gravada se houver sua autorização. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente duas horas. As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas as pesquisadoras envolvidas no projeto. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS no 466/12.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de contribuir para compreensão do que é a liderança feminina para as mulheres. Durante ou após a entrevista, você pode ser desconforto com algum assunto abordado. Caso isso aconteça, sinta-se livre para sinalizar a pesquisadora e entrar em contato para agendar uma conversa.

Os resultados da pesquisa serão divulgados em artigos científicos e na tese da pesquisadora.

Em caso de dúvidas e/ou esclarecimentos sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora em um dos canais abaixo:

Telefone: +55 61 98120 1530

E-mail: m.maiacarmo14@gmail.com

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar. *

Marcar apenas uma oval.

- Estou de acordo
 Não estou de acordo

2. Permito a gravação da entrevista. *

Marcar apenas uma oval.

- Estou de acordo
 Não estou de acordo

3. Data *

Exemplo: 7 de janeiro de 2019

4. Nome Completo *
