



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

IV Turma do Curso de Especialização em Psicodinâmica do Trabalho

## **TRABALHO FINAL DE CURSO**

**Coordenadora: Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes**

### **A PSICODINÂMICA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE MULHERES EM CARGO DE DIREÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Apresentado por: Aline Saraiva de Paula

Orientada por: Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes

Brasília - DF

Dezembro 2013



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

IV Turma do Curso de Especialização em Psicodinâmica do Trabalho

**A PSICODINÂMICA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE MULHERES EM  
CARGO DE DIREÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

---

Aline Saraiva de Paula  
(Orientanda)

---

Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes  
(Orientadora)

Brasília - DF  
Dezembro 2013

**A Psicodinâmica da Organização do Trabalho de Mulheres em Cargo de Direção  
de uma Instituição Pública**

**The Psychodynamics of the Organization of the Work of Women in Direction in a  
Public Institution**

**2013**

**Aline Saraiva de Paula**

**Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (UnB), Campus Universitário  
Darcy Ribeiro, Instituto Central de Ciências Sul, prédio Minhocão, Brasília-DF,  
Brasil.**

## RESUMO

**Introdução:** O estudo das mulheres profissionais é uma abordagem recente da psicodinâmica do trabalho que tem aberto um campo extenso para pesquisas e questionamentos. A desigualdade de gênero relacionada ao mercado de trabalho brasileiro constitui ainda uma realidade. Persiste escassa a presença de mulheres em cargos de direção e exercício de poder. A ascensão na carreira profissional para elas é árdua e repleta de desafios. **Objetivos:** O estudo buscou avaliar através do olhar da psicodinâmica do trabalho como mulheres em cargo de direção percebiam a discriminação de gênero em sua organização de trabalho, caracterizar suas vivências de prazer e sofrimento e identificar possíveis estratégias de defesa empregadas. **Método:** Entrevistas semiestruturadas e abertas com quatro mulheres diretoras de uma instituição pública que foram gravadas e transcritas na íntegra. A fala constituiu o aspecto essencial para a apreensão dos dados analisados pela técnica de análise de núcleo de sentido. **Resultados:** Identificaram-se quatro núcleos de sentido: Existem vários mundos; Eu visto a camisa; A família, de uma forma geral, fica para um segundo plano; e O poder é masculino. Identificado ainda um índice: Deixa muito, mas fica pouco. **Conclusão:** A instituição foi caracterizada como um ambiente polivalente no qual as entrevistadas encontraram espaço para ascender profissionalmente utilizando seu sofrimento criativo e desenvolvendo ressonância simbólica. O sentimento de culpa está presente na maioria das entrevistadas em relação às suas vivências como mulher. As vivências de discriminação de gênero e divisão sexual do trabalho são percebidas como normais e a maioria das entrevistadas nega existir discriminação de gênero na instituição. O estudo levanta o questionamento sobre um possível recalque de traços de virilidade e a existência de uma normopatía na negação da existência de discriminação de gênero. Os dados apontam ainda para a existência da defesa mulheridade na população estudada.

**Palavras-chaves:** trabalho, gestão, gênero e psicodinâmica do trabalho.

**ABSTRACT**

**Introduction:** The study of the professional women is a recent approach of the psychodynamics of work that has opened a vast field to researches and questioning. The gender inequality related to Brazilian work market still constitutes a reality. The presence of women in direction and power positions persists scarce. The raising in the professional career for them is hard and full of challenges. **Objectives:** The study has aimed at assessing by the psychodynamics of work sight how women in direction position have realized the gender discrimination in their work organization, characterizing their pleasure and sufferings experiences and identifying possible employed defense strategies. **Method:** Semi-structured and open interviews with four female directors of a public institution which have been fully recorded and transcribed. The talk has constituted the essential aspect to the analyzed data apprehension by the sense core analysis technique. **Results:** Four sense cores have been identified. There are several worlds; I am committed to the job; Family, in general, is for the second plan; and The male power. An index has still been identified: Leave a lot, but remains little. **Conclusion:** The institution has been characterized as a multipurpose environment where the interviews have taken opportunity to professionally ascend using their creative suffering and developing symbolic resonance. The guilt feeling is present in most of the interviewed in relation to their experiences as women. The experiences of gender discrimination and sexual division of word are noticed as normal and most of the interviewed denies gender discrimination to exist in the institution. The study rises the questioning about a possible repression virility traces and the existence of a normopathy in the denial of the gender discrimination existence. The data still point to the womanhood defense existence in the studied population.

**Keywords:** work, management, gender and psychodynamics of work.

## INTRODUÇÃO

A psicodinâmica do trabalho, através do estudo do adoecimento mental bem como do estudo da aparente normalidade nas organizações de trabalho, tem buscado desvelar os aspectos psicológicos que se impõe aos profissionais. O estudo das mulheres profissionais é uma abordagem mais recente da disciplina que tem aberto um campo extenso para pesquisas e questionamentos.

As relações sociais do sexo representam o ponto cego da psicodinâmica do trabalho segundo Molinier (2013). Os fundamentos teóricos da disciplina e suas primeiras descobertas empíricas nos anos 80 foram estabelecidos principalmente por homens e através de pesquisas clínicas realizadas em sua maioria junto a trabalhadores do sexo masculino (Dejours, 2012). Sendo assim, a disciplina surgiu a partir de um quadro de referência predominantemente masculino ou neutro (Molinier, 2013).

A questão de saber se a teoria da psicodinâmica do trabalho era heurística para a compreensão das situações de vivências femininas, até então não consideradas, mudou após o seminário interdisciplinar de Hirata e Kergoat (1988, citado por Molinier, 2013, p.254). Estas demonstraram que a relação social do sexo perpassa transversalmente o conjunto do campo social e se estende às questões do trabalho. Segundo Kergoat (2001, citado por Molinier, 2013, p. 255), existe uma relação hierárquica entre o grupo social dos homens e o grupo social das mulheres em constante tensão em torno de um ponto central: o trabalho e suas divisões.

Para Kergoat a divisão sexual do trabalho caracteriza-se pela convocação prioritária dos homens para a esfera produtiva e das mulheres para a esfera reprodutiva, o que resulta na captação pelos homens das funções de grande valor agregado. Esta forma de divisão social está baseada em dois princípios: o princípio da separação, ou

seja, há trabalhos de homens e trabalhos de mulheres; e o princípio hierárquico, um trabalho de homem vale mais que um trabalho de mulher (2000, citado por Molinier, 2013, p. 255-256).

Sabe-se que a divisão sexual do trabalho, assim como as diferenças entre as práticas dos homens e das mulheres, é socialmente construída (2000, citado por Molinier, 2013, p.256). Um conjunto de fatores contribui para a construção desse modelo de divisão sexual do trabalho, desde a relação de poder e hierarquia entre homens e mulheres às escolhas profissionais individuais passando por situações de mercado de trabalho, mudanças comportamentais, transformações sociais, representações sociais do masculino e do feminino, possibilidade de acesso à formação profissional, entre outros (Stancki,2003).

Embora o século passado seja marcado pelo pronunciado acesso das mulheres ao mercado de trabalho e pela conquista de direitos civis por estas, isto não eliminou a separação de homens e mulheres no processo de formação de profissionais tampouco a divisão sexual do trabalho (Stancki, 2013; Rago, 2012).

A desigualdade de gênero relacionada ao mercado de trabalho brasileiro foi destaque no relatório “Progresso das Mulheres do Mundo 2008/2009”. Segundo o mesmo, embora o nível educacional das mulheres brasileiras tenha elevado e seu ingresso ao mercado de trabalho em carreiras mais prestigiadas e em postos de decisão tenha crescido lentamente nos últimos anos, ainda assim, continuam a receber salários mais baixos que dos homens em quase todas as ocupações e constituem maioria nos setores econômicos informais e mais vulneráveis (Unifem).

A autora Nilce Freire na publicação “O progresso das Mulheres no Brasil 2003-2010” destaca que persiste escassa a presença de mulheres no poder e muitas destas, ao chegarem a espaços institucionais de exercício de poder, carregam consigo um desejo

secreto de que os “outros” não percebam que são mulheres. Comenta que a conquista do espaço público pelas mulheres acabou invertendo o estereótipo feminino de fragilidade e de meiguice. O preço pago por não corresponder às expectativas geradas por um ou outro estereótipo é alto: “duronas”, “histéricas”, “exibidas”, “mulherzinhas”, “peruas” ou “machonas” (ONU Mulher).

Quando Dejours iniciou seus trabalhos em psicodinâmica, a leitura sobre a virilidade como estratégia de defesa coletiva era então uma referência a pesquisas com homens (2010). Estudos recentes tem buscado evidenciar o advento de comportamentos viris em mulheres, principalmente, quando em ocupações onde as atividades são tradicionalmente masculinas, como gerentes e executivos (Neto, Tanure & Andrade, 2010). Segundo Rego, para serem respeitadas, as mulheres incorporam traços de comportamentos masculinos, tem de pensar, agir e trabalhar como um homem, mas para serem amadas têm que ser femininas, delicadas e atenciosas, o que torna a ascensão na carreira profissional mais árdua para elas (2013).

Tendo como base que ainda persiste a existência de divisão sexual do trabalho e de predomínio masculino do poder nas organizações de trabalho brasileiras, o presente estudo buscou avaliar da perspectiva da psicodinâmica do trabalho como mulheres em cargo de direção de uma instituição pública percebiam a discriminação de gênero em sua organização de trabalho, caracterizar as vivências de prazer e sofrimento nesta organização e em suas vivências como mulher e identificar as possíveis estratégias de defesa empregadas pelas mesmas.



## MÉTODO

A pesquisa foi realizada entre maio e outubro de 2013.

Foram selecionadas quatro mulheres em cargo de direção de uma instituição pública, com gratificações de mesmo valor, com diretorias em departamentos distintos e com mais de vinte e cinco anos de trabalho na referida instituição.

O contato inicial com as participantes foi realizado por telefone e e-mail-convite nos quais foram apresentados o tema da pesquisa e os conceitos gerais de psicodinâmica do trabalho. A participação foi voluntária e as participantes assinaram termo de consentimento livre e esclarecido.

Foi utilizado o método qualitativo de entrevistas individuais, semiestruturadas, abertas, realizadas em sessão única e com duração de trinta minutos, aproximadamente, as quais foram gravadas e transcritas na íntegra.

As entrevistas obedeceram a um roteiro temático composto por algumas perguntas-estímulo semiestruturadas com base no referencial teórico da pesquisa: Fale-me sobre o seu trabalho? Como você chegou ao seu cargo de diretora? Quais as dificuldades encontradas? Como você se sente em relação à organização do seu trabalho? Quais as dificuldades que você encontra no seu dia-a-dia? Como lida com essas dificuldades? O fato de ser mulher faz alguma diferença em suas relações de trabalho? Colegas mulheres em cargos ou relações de trabalho semelhantes têm a mesma percepção? As relações de trabalho entre os homens e mulheres observadas nesta instituição assemelham-se ou distinguem-se daquelas que vivenciou em empregos anteriores? Seu trabalho como diretora interfere de algum modo em sua vida pessoal?

A fala das entrevistadas constituiu o aspecto essencial para a apreensão dos dados interpretados e analisados. A organização dos temas recorrentes foi feita por

critérios de semelhança de significado lógico, semântico e psicológico na análise de cada entrevista individualmente e, posteriormente, na análise conjunta das entrevistas. A análise dos dados foi baseada no método de Análise de Núcleo de Sentido (Mendes, 2007), modelo de análise criado a partir da técnica de análise categorial desenvolvida por Bardin (1977).

## RESULTADOS

Foram caracterizados quatro núcleos de sentido: a organização do trabalho, vivências em relação ao trabalho, vivências como mulher e discriminação de gênero. O título, perspectivamente, de cada núcleo de sentido foi: “*Existem vários mundos*”, “*Eu visto a camisa*”, “*A família, de uma forma geral, fica para um segundo plano*” e “*O poder é masculino*”.

Foi identificado ainda em uma das entrevistas um índice cujo tema foi reconhecimento. O título do mesmo é “*Deixa muito, mas fica pouco*”.

### **Existem vários mundos**

A organização do trabalho na instituição estudada é descrita como diversificada, pluripotente e com trabalhos que podem demandar imprevisibilidade: “É diferente de todos os lugares”, “Não tem um dia igual ao outro”, “A gente faz a máquina funcionar”, “Não posso dizer que existe uma rotina”, “As coisas vão acontecendo”, “A gente tem hora para entrar, às nove horas, e não tem hora para sair”, “A gente não pode fechar na hora do almoço”, “Na verdade, fazia de tudo”, “É tudo muito imprevisível”, “Os ambientes são muito diferentes”, “É um ambiente multidisciplinar”, “Você tem oportunidade de desenvolver acho que tudo” e “Diversidade não só relacionada às pessoas quanto relacionadas aos serviços, aos trabalhos, às rotinas, ao dia a dia”.

É descrito na organização do trabalho uma possibilidade de mobilidade de cargos e funções atribuída a contatos interpessoais: “Tudo que você faz depende de uma pessoa”, “Ele me convidou pra ir com ele”, “Para vir para cá [...]foi um convite de uma amiga”, “Fui para [...] a convite de um amigo”, “Uma colega [...] me convidou para ir para”, “O diretor [...] negou a minha saída”, “Vim com ele porque ele trouxe parte da

equipe”, “Esse cargo caiu no meu colo”, “Fiquei muitos anos da minha vida na [...], fiquei um período na [...], depois fui para o [...], vim para a [...], estou na...” e “Não me sentia mais com aquela obrigação de ser fiel, de ser leal ao diretor que havia me admitido, me nomeado alguma coisa”.

Destaca-se também a possibilidade de crescimento através de cursos de especialização e concurso oferecidos pela instituição: “Houve esse incentivo de cursos”, “Sempre ofereceram cursos”, “Tinha possibilidade de fazer concurso interno” e “Eu fiz curso de”.

### **Eu visto a camisa**

Os sentimentos de satisfação, orgulho e gratidão perfazem os sentimentos das entrevistadas em relação ao trabalho que desenvolvem e desenvolveram ao longo de suas carreiras: “Eu adoro o meu trabalho”, “É um lugar que eu tenho muito orgulho de trabalhar”, “Eu me arrumo como se eu fosse pra uma festa todos os dias”, “Eu amo tanto tudo isso aqui”, “Como eu gosto daqui, gosto do tipo de trabalho”, “Tenho um carinho enorme pela instituição”, “A experiência com as pessoas, para mim, em todos os lugares foi muito boa”, “Na maioria dos lugares pelos quais eu passei, eu fui muito feliz”, “Me sinto muito recompensada”, “Um local que me faz muito feliz”, “Meu sentimento assim, é de muita gratidão” e “É um excelente trabalho”.

Há um discurso de investimento e dedicação ao trabalho bem como de interesse pelos desafios e mudanças: “O que me fez chegar onde eu cheguei [...]foi a minha dedicação mesmo e o meu comprometimento com o meu trabalho”, “A gente quando ocupa um cargo desses, com esse nível de dedicação a gente respira o cargo”, “Você leva o trabalho junto com você [...] você sai de férias, você leva o trabalho junto com você”, “Você não tem um chefe, uma empresa, você tem um Estado inteiro que você

leva consigo”, “Eu não fico olhando”, “Eu quero saber tudo”, “Tenho que conhecer de tudo”, “Têm a obrigação de saber tudo que acontece”, “Gosto muito de conhecer [...] de coisas novas”, “Eu gosto de desafios”, “Tenho um lado competitivo”, “Tenho um lado ambicioso”, “Adoro essa coisa da mudança” e “A questão da mudança, eu acho que é extremamente necessária”.

A amizade e diálogo são descritos como meios de conciliar as demandas como diretoras e a pessoalidade com os subordinados: “A gente é amigo, mas a gente tem que ter responsabilidade [...] sem deixar de fazer o que é o seu papel de fato: gerenciar, saber delegar, tomar conta de tudo, perceber tudo que tá acontecendo”, “O que eu procuro fazer sempre é manter um diálogo muito aberto, uma relação muito sincera”, “Sou muito carinhosa [...] isso criava um clima harmônico”.

### **A família, de uma forma geral, fica para um segundo plano**

Destaca-se nos discursos o sentimento de ônus pela opção de investimento na carreira profissional em detrimento do investimento na família: “Na vida a gente sempre perde um pouco por um lado”, “A gente tem que assumir os riscos”, “Ou a gente cuida de uma coisa ou cuida de outra”, “A mulher que opta pela carreira [...] é uma mulher comprada”, “Eu acho que tem mais dificuldade sim (para mulheres)”, “Você tem que optar e você muitas vezes tem que trabalhar até pra poder proporcionar uma vida melhor pra eles (família)”, “Quando a gente opta por carreira, e tem o lado que é penoso porque você não consegue se dedicar bem a tudo. Então, quando a mulher opta pela carreira ela está falando assim: olha, a minha parte mãe, a minha parte esposa vai ficar para um segundo plano”, “Mulheres que optam pela carreira, não é uma coisa tranquila, que a gente sempre tem os dois lados para equilibrar e é um equilíbrio desigual”, “A gente deixa um pouco a desejar sim no que diz respeito à rotina da casa, da família”, “É uma

coisa bastante dolorida, a gente ter que optar”, “Não é fácil saber que você deve e pode fazer bem uma coisa, mas em detrimento de outra. Então isso sempre causou um certo sofrimento” e “Tem seu bônus e tem seu ônus”.

O sentimento de culpa foi mencionado na maioria das entrevistas com exceção de uma: “Toda mãe se sente culpada”, “A culpa segue com você”, “Você tem que trabalhar muito a sua cabeça para não dar errado”, “A culpa não te abandona”, “Em relação ao que eles podiam sentir, ao que poderia faltar na educação dos meus filhos [...] eu tinha medo” e “Não, nunca senti, nunca (culpa)”.

Identifica-se nos discursos a importância do apoio e admiração da família a suas carreiras profissionais, bem como a valorização dos momentos passados com esta: “A minha família foi muito compreensiva”, “Não fiz nada sem a devida anuência, concordância”, “Ele me projetou [...] Ele me promovia (marido)”, “Eles (filhos) têm orgulho de falar: minha mãe trabalha...”, “Meu marido também valoriza”, “Eles (filhos) têm admiração pela mãe. Apesar de terem sofrido todo o problema da ausência”, “Sempre tive o apoio da minha mãe [...] e do meu pai”, “O tempo que eu dei pode ter sido curto, mas foi valoroso” e “Eu costumava compensar com os finais de semana e acreditava mesmo naquela coisa da qualidade do que do tempo que a gente passava juntos”.

### **O poder é masculino**

Evidencia-se nos discursos um predomínio masculino no poder, uma necessidade de igualar-se aos homens para parear poderes, um desprestígio do trabalho feminino e uma maior susceptibilidade do trabalho feminino e das mulheres a críticas pejorativas: “Você tem que se dedicar de igual pra igual”, “Algumas pessoas me consideram até um pouco machista porque eu digo que a gente tem que ir a luta como

qualquer pessoa”, “Você não quer se igualar? Você não quer conquistar o seu espaço? Então, você não pode dizer que você tá com cólica, que você tá com um filho doente”, “Eu nunca deixei de vir trabalhar [...] deixei em alguns momentos como qualquer homem também deixaria”, “Os meus coordenadores eram todos homens”, “Se você olhar as diretorias [...] você vê que a grande maioria é de homens”, “Por que que tem que ser essa mulher? Por que que não é um homem?”, “O homem mesmo olha para a mulher e dependendo [...] ixi, isso não vai dar certo”, “Quando é uma mulher que está no cargo eles meio que começam a criticar: ela não sabe”, “Ouvia muitos comentários negativos: ah, porque isso ela não se impõe, porque se enrola, porque... é assim, vem meio que um desdém mesmo, desvaloriza”, “Quando é o homem que está lá na presidência, quando é o presidente homem que está lá, acontecem falhas, mas, como é o homem, você não nunca ouve comentário negativo”, “Homem ninguém fala nada, ninguém critica” e “Fui apelidada de primeira dama”.

Entretanto, a maioria das entrevistadas relata não perceber a existência de discriminação de gênero na instituição e descrevem a existência de uma divisão sexual do trabalho em algumas atividades. Apenas uma entrevistada caracterizou a presença de discriminação: “Eu nunca senti diferença de gênero aqui [...] Eu não sei se os órgãos burocráticos são muito tomados pelas mulheres”, “Órgãos burocráticos têm a tendência a ter mais mulheres [...] Porque são cursos que são voltados, parece que o mercado é mais propício para as mulheres”, “Eu não me sinto discriminada por ser mulher”, “Eu nunca senti discriminação”, “Sofreu algum tipo de discriminação por homens ou mesmo por mulheres? [...] não”, “No que se refere a mim nunca percebi nenhuma discriminação não”, “Eu não posso falar: olha, senti o peso da discriminação”, “É uma coisa que não passa, nunca passou pela minha cabeça (discriminação de gênero)”.

As vivências de discriminação de gênero são descritas como de mulheres para mulheres e, quando de homens para mulheres, são referenciadas a terceiros: “Eu já vi (discriminação) em relação a outras mulheres aqui”, “Discriminação de mulheres com mulheres [...] já aconteceu muito”, “ Você sendo uma mulher ajeitada [...] isso causa mais inveja nas mulheres”, “Em relação aos homens não, mas em relação às mulheres sim (discriminação de gênero)”, “Há uma disputa feminina”, “Em relação ao assédio, é engraçado, é mais feminino do que até masculino”, “Elas próprias duvidam da capacidade feminina de se levar um trabalho sério” e “Meu bullying, pelo menos, foi mais feminino do que masculino”.

Verifica-se a descrição de “assédio sexual” como um flerte aceitável e normal no ambiente de trabalho: “Muito tempo ouvindo muita gente e nunca tive esse tipo de reclamação. De discriminação não, agora, se você falar de assédio, em a gente sendo mulher...”, “Não é discriminação, mas é um certo assédio por parte dos homens”, “Percebo muito assédio em razão do gênero mesmo”, “Chega um pouquinho mais arrumadinha e você percebe que os homens já te olham com o olhar diferenciado” e “Um flerte [...] alguns chegam a incomodar, outros nem tanto. É aquela coisa normal, acho, de um ambiente corporativo onde você tem o poder masculino”.

### **“Deixa muito, mas fica pouco”**

Uma das entrevistadas descreveu seus sentimentos em relação as vivência de reconhecimento de beleza pela instituição: “A gente é reconhecida enquanto está”, “É bastante reconhecida enquanto está, mas pouca coisa que você deixa”, “Você tem que realmente reconhecer que a causa é maior e que você é uma parte desse todo e que se o todo der certo e que sempre da certo, você tem que se sentir reconhecida”, “É o maior reconhecimento do mundo quando você sai [...] depois a pessoa te chama de novo”,



“Todo o serviço público, ele usa de você” e “Quando você sai daqui você deixa tudo aqui dentro. Isso pouco serve para fora, em tudo”.

## DISCUSSÃO

O núcleo de sentido “*Existem vários mundos*” descreve de forma geral a instituição sem pormenorizar aspectos particulares e cargos das entrevistadas a fim de respeitar os aspectos éticos e de sigilo intrínsecos à pesquisa. Faz menção, portanto, a uma instituição grande, onde várias atividades são desenvolvidas concomitantemente, com uma importância singular, como expresso na frase “A gente faz a máquina funcionar”, com rotinas e ritmos imprevisíveis a depender das atividades, com certa flexibilidade, com interferências políticas que perfazem as relações, com possibilidade de mobilidade e incentivo ao aperfeiçoamento de seus funcionários.

Considerando a existência de “vários mundos”, de várias rotinas de trabalho e de flexibilidade na organização da instituição, presume-se existirem também as mais variadas formas de manifestações de sofrimento criativo e patogênico assim como defesas a depender de cada cargo e função. Isto porque, conforme aponta Dejours (2012), o trabalho nunca é neutro em relação à saúde, favorecendo a doença ou a saúde. Neste aspecto, o presente trabalho tratou de avaliar apenas os aspectos psicodinâmicos da organização do trabalho das mulheres em cargo de direção.

Não foi possível caracterizar rotinas, ritmos ou tarefas dado que as entrevistadas trabalhavam em departamentos distintos e tal fato poderia identifica-las. Verifica-se uma tendência a considerar o elemento flexibilidade e mobilidade, adaptação de demandas de horários e possibilidade de mudança de cargos e funções, como aspectos positivos na organização e a imprevisibilidade como um fator de estresse.

A descrição de mobilidade dentro da organização a depender de interesses pessoais e de terceiros associado à descrição de convites de amigos e colegas suscita a hipótese de ocorrência de nomeação discricionária de cargos. Para Meirelles (2007),

atos discricionários são os que a administração pode praticar com liberdade de escolha de seu conteúdo, de seu destinatário, de sua conveniência, de sua oportunidade e do modo de sua realização.

O incentivo a realização de cursos de especialização e aprimoramento profissional apareceu como um dos meios de ascensão na organização. O que pode ter propiciado não apenas um impulso na carreira profissional de forma objetiva, mas também viabilizado a mobilização subjetiva das entrevistadas em favor desta ascensão. Conforme Mendes (2013a), uma das dimensões da mobilização subjetiva baseia-se na relação de contribuição-retribuição, o sujeito espera que a organização do trabalho lhe ofereça uma possibilidade de contribuir para o seu aperfeiçoamento.

No núcleo de sentido “*Eu visto a camisa*” evidenciam-se a vivência de prazer em relação à organização do trabalho que se refletem nos discursos de gratidão, orgulho e satisfação: “Eu adoro o meu trabalho”, “É um lugar que eu tenho muito orgulho de trabalhar”, “Eu amo tanto tudo isso aqui”, “Tenho um carinho enorme pela instituição”, “Me sinto muito recompensada”, “Um local que me faz muito feliz” e “Meu sentimento assim, é de muita gratidão”.

Segundo Dejours, o prazer é central para a psicodinâmica do trabalho (2011). É um princípio mobilizador que coloca o sujeito em ação para a busca de gratificação, realização de si e da construção de identidade (id.). Permite, portanto, evitar o sofrimento e ressignificar a relação do trabalhador com o trabalho, ou seja, proporcionar uma mobilização subjetiva pelo uso da inteligência prática, pela presença de espaço público de discussão e deliberação e pela construção do coletivo via cooperação e reconhecimento (Mendes, 2013b).

Pode-se verificar no discurso das entrevistadas que estas se encontravam mobilizadas subjetivamente através de um sofrimento criativo evidenciado pelo

investimento e dedicação ao trabalho, pelo sentido que este trabalho representava, pelo reconhecimento de utilidade proferido por seus familiares e, provavelmente, pela existência de cooperação e de espaço público para discussão e deliberação manifestado pelo modo de lidar com seus subordinados através de relações de amizade e diálogos. Os trechos a seguir evidenciam, respectivamente, essa dedicação, o reconhecimento e o espaço para diálogo e cooperação: “A gente quando ocupa um cargo desses, com esse nível de dedicação a gente respira o cargo”, “Eles (filhos) têm orgulho de falar: minha mãe trabalha...”, “Meu marido também valoriza” e “O que eu procuro fazer sempre é manter um diálogo muito aberto, uma relação muito sincera”.

Embora não tenha sido caracterizada uma manifestação perceptível do uso da inteligência prática pelas entrevistadas, é implícito que estas a utilize haja vista a existência de ressonância simbólica que encontram em suas atividades laborais e o prazer em realiza-las.

A ressonância simbólica, segundo Dejours (1987, citado por Vasconcelos, 2013), acontece quando, ao existir uma compatibilidade entre as representações simbólicas do sujeito e a realidade de trabalho, o teatro infantil é reinterpretado no teatro do trabalho; nesse processo ocorrem diferenças que criam ambiguidades e equívocos. A essa ambiguidade Dejours denominou ressonância simbólica (id.). Nessas situações, o trabalhador investe na situação do trabalho beneficiando-a em termos de produtividade e qualidade (Vasconcelos, 2013). Portanto, os sentimentos de prazer, orgulho e satisfação expressos pelas entrevistadas parecem refletir diretamente essa ressonância simbólica que encontram em suas atividades laborais.

É importante discutir ainda nesse contexto de prazer, reconhecimento, ressonância simbólica e inteligência prática, a presença do mecanismo de sublimação no discurso das entrevistadas, ou seja, a transformação do sofrimento criativo em prazer

através do sentido que o trabalho adquire. Segundo Nasio (1992, citado por Molinier, 2013, p. 176), a sublimação designa a capacidade de permutar o objeto e a meta sexual da pulsão por um objeto e uma meta não sexual, mas socialmente valorizados.

Ressalva-se, entretanto, que o reconhecimento evidenciado nos discursos foi somente o de utilidade proferido por familiares. Apenas uma entrevistada comentou do reconhecimento de beleza, o qual configurou um índice “*Deixa muito, mas fica pouco*”.

Segundo a definição de Lima (2013), o reconhecimento é a forma de retribuição simbólica advinda da contribuição dada pelo sujeito, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho. Existindo dois tipos de julgamento: o julgamento de beleza e o de utilidade. O julgamento de beleza representa o julgamento da conformidade do trabalho às artes do ofício, o que possibilita ao trabalhador o sentimento de pertencimento a um grupo profissional e que é proferido particularmente pela linha horizontal (pares e comunidade a que pertence), já o julgamento de utilidade é aquele que confere ao fazer do trabalho sua afirmação na esfera do trabalho e é proferido na linha vertical (chefias, subornados e clientes) (id.).

Para Molinier (2013), sublimação e reconhecimento não se articulam, não se encaixam de forma mecânica:

A relação entre sublimação e reconhecimento é de natureza psicodinâmica e está marcada pelo conflito entre a história pessoal e as determinações sociais. O reconhecimento só adquire valor quando congruente com o sentido que o trabalho e as modalidades de seu reconhecimento revestem para o sujeito, isso em ressonância com sua história singular.

O reconhecimento não configura um pré-requisito obrigatório para a sublimação e sua relação com esta não parece ser direta. Sendo assim, é possível caracterizar a

sublimação nas atividades das entrevistadas mesmo sem que o reconhecimento de utilidade e o reconhecimento de beleza tenham sido expressos de forma explícita.

É importante considerar que tal tema, reconhecimento, não era o objetivo da pesquisa e que o mesmo não foi questionado às entrevistadas. Logo, provavelmente, estas apenas não tenham comentado de forma mais detalhada e extensa sobre o assunto devido ao método utilizado.

No índice, “*Deixa muito, mas fica pouco*”, o sentimento de reconhecimento de beleza está presente no trecho “É o maior reconhecimento do mundo quando você sai [...] depois a pessoa te chama de novo”. É interessante comentar a questão da temporalidade e finitude do reconhecimento. Para a entrevistada, o sujeito tem algum valor ou reconhecimento enquanto produz ou está, mas, isto se acaba após sua saída da função: “É bastante reconhecida enquanto está, mas pouca coisa que você deixa”.

No núcleo de sentido “*A família, de uma forma geral, fica para um segundo plano*”, o destaque é para o sentimento de culpa o qual foi expresso na maioria das entrevistas, com exceção de uma. Todas as frases que constituem tal núcleo evocam o sentimento de culpa de forma direta ou indireta através de expressões de racionalização e compensação.

A racionalização constitui um mecanismo de defesa psicológico através do qual uma pessoa apresenta explicação que é logicamente consistente ou eticamente aceitável para uma atitude, ação, ideia ou sentimento que lhe causa angústia (Fadiman & Frager, 1986; Freud, 2006). As frases que seguem evidenciam tal defesa: “A gente tem que assumir os riscos” e “Você tem que optar e você muitas vezes tem que trabalhar até pra poder proporcionar uma vida melhor pra eles (família)”.

Já a compensação constitui um mecanismo de defesa psicológico em que o indivíduo se compensa por alguma deficiência, pela imagem que tem de si próprio, por

meio de um outro aspecto que o caracterize, que ele possa a considerar um triunfo (Freud, 2006). No contexto em questão, existe a compensação da menor atenção à família pelo sucesso na carreira profissional, como exemplificado pelos trechos: “O tempo que eu dei pode ter sido curto, mas foi valoroso” e “Ou a gente cuida de uma coisa ou cuida de outra”.

Parece persistir no imaginário das entrevistadas um senso de moralidade social no qual o mundo do trabalho possa representar uma ameaça à “honra feminina”, conforme descreve Rago (2012). Esta visão está associada à percepção de que as mulheres devam ser direcionadas à esfera da vida privada (id). Segundo Bourdieu (2009), esse é um indicador dos estereótipos machistas arraigados culturalmente nas próprias mulheres. Isto pode explicar, em parte, o sentimento de culpa que é reforçado pelo discurso de pesar da escolha de investimento na vida profissional em detrimento da vida privada: “A mulher que opta pela carreira [...] é uma mulher comprada”.

Na análise do núcleo de sentido “*O poder é masculino*” é importante ponderar algumas questões: 1) A não existência, de fato, de discriminação de gênero na instituição estudada, o que é contraditório no discurso das entrevistadas, pois estas caracterizam aspectos de tratamento diferenciado na organização do trabalho; 2) Existindo discriminação de gênero, porquê as entrevistadas não o reconhecem ou reconhecem como algo normal; 3) A presença de traços de comportamento classicamente tidos como masculinos na trajetória de ascensão profissional das entrevistadas; e 4) O tratamento diferenciado que é dado a discriminação de gênero quando provém de homens versus quando provém de mulheres.

Como evidenciado pelo próprio nome do núcleo de sentido “*O poder é masculino*”, as entrevistadas reconhecem que existe um predomínio masculino em cargos de exercício de poder: “Os meus coordenadores eram todos homens” e “Se você

olhar as diretorias [...] você vê que a grande maioria é de homens”. Fato consistente com que é amplamente verificado na literatura social e histórica sobre gênero (Beauvoir, 1980; Bourdieu, 2009; Stearns, 2007).

Associado a este predomínio do poder masculino, verifica-se uma tolerância ou permissividade à comportamentos machistas e à divisão sexual do trabalho: “Não é discriminação, mas é um certo assédio por parte dos homens”, “Percebo muito assédio em razão do gênero mesmo”, “Chega um pouquinho mais arrumadinha e você percebe que os homens já te olham com o olhar diferenciado”, “Um flerte [...] alguns chegam a incomodar, outros nem tanto. É aquela coisa normal, acho, de um ambiente corporativo onde você tem o poder masculino”, “Eu nunca senti diferença de gênero aqui [...] Eu não sei se os órgãos burocráticos são muito tomados pelas mulheres” e “Órgãos burocráticos têm a tendência a ter mais mulheres [...] Porque são cursos que são voltados, parece que o mercado é mais propício para as mulheres”.

Essa permissividade, ou poderia dizer até inviabilidade, dos comportamentos machistas podem representar um indicador de aceitação cultural dos estereótipos machistas, como comentado previamente (Bourdieu, 2009). Já a divisão sexual do trabalho, segundo Molinier (2013), ao oferecer diferentes tarefas para homens e mulheres, está em ressonância simbólica com suas orientações psicológicas diferenciadas o que dificulta e até inviabiliza sua extinção nas organizações de trabalho. Segundo um ponto de vista psicanalítico, a origem das diferenças entre os homens e as mulheres advém em uma idade precoce na psicosexualidade, portanto, antes da experiência laboral. A divisão sexual do trabalho constituiria um prolongamento social dessas diferenças sexuais e se justifica pelo simples fato de existirem tais diferenças.

A discriminação de gênero foi descrita de forma explícita apenas por uma das entrevistadas: “Por que que tem que ser essa mulher? Por que que não é um homem?”.



“Quando é o homem que está lá na presidência, quando é o presidente homem que está lá, acontecem falhas, mas, como é o homem, você não nunca ouve comentário negativo”, “Homem ninguém fala nada, ninguém critica”, “O homem mesmo olha para a mulher e dependendo [...] ixi, isso não vai dar certo” e “Quando é uma mulher que está no cargo eles meio que começam a criticar: ela não sabe”.

As demais entrevistadas negaram a existência de discriminação de gênero: “Eu nunca senti diferença de gênero aqui”, “Eu não me sinto discriminada por ser mulher”, “Eu nunca senti discriminação”, “Sofreu algum tipo de discriminação por homens ou mesmo por mulheres? [...] não”, “No que se refere a mim, nunca percebi nenhuma discriminação não”, “Eu não posso falar: olha, senti o peso da discriminação” e “É uma coisa que não passa, nunca passou pela minha cabeça (discriminação de gênero)”.

A negação, segundo Anna Freud (2006), é a recusa consciente em perceber fatos perturbadores. Ela retira do indivíduo não só a percepção necessária para lidar com os desafios externos, mas também a capacidade de valer-se de estratégias de sobrevivência adequadas. No contexto de mulheres em cargos de exercício de poder, negar a presença de discriminação talvez possa representar a negação da introjeção de sinais de virilidade. Isto porque, conforme descreve Michelle Perrot (2005), “fazer carreira” é uma noção pouco feminina, pois, para uma mulher, a ambição, sinal incongruente de virilidade, parece deslocada.

Pode-se verificar a introjeção de tais sinais de virilidade nos trechos: “Você tem que se dedicar de igual pra igual”, “Algumas pessoas me consideram até um pouco machista porque eu digo que a gente tem que ir a luta como qualquer pessoa”, “Você não quer se igualar? Você não quer conquistar o seu espaço? Então, você não pode dizer que você tá com cólica, que você tá com um filho doente”, “Eu gosto de desafios”, “Tenho um lado competitivo” e “Tenho um lado ambicioso”.

Segundo Molinier (2013):

A exaltação viril não oferece apenas uma compensação narcísica à exploração, ela constitui uma verdadeira ideologia defensiva que, quando compartilhada por todos os membros de um coletivo de trabalho, coíbe a expressão do medo e, mais amplamente, do sofrimento no trabalho.

No caso das mulheres e, especificamente, no contexto laboral descrito, a exaltação da virilidade não é algo compartilhado entre outras mulheres e pode representar um fator que viabilize algum tipo de estereótipo. Portanto, mesmo que configure um mecanismo de defesa individual para a ascensão profissional, esta virilidade pode estar sendo negada. Ou seja, é possível dizer que exista um recalque da virilidade.

O recalque designa o mecanismo através do qual o indivíduo tenta eliminar do seu consciente representações que considera inaceitáveis pois entram em conflito com a visão que o sujeito tem de si mesmo ou na sua relação com o mundo (Freud, 2006).

Para designar a posição feminina cerceada ou alienada na submissão, Dejours (1996) criou o neologismo “mulheridade”, o qual é uma defesa que consiste em “desempenhar a mulher” para evitar represálias masculinas e fazer-se aceitar e ser amada (Molinier, 2013). Pode-se questionar então se a negação de uma realidade de domínio masculino e o recalque de traços de virilidade, não seriam os mecanismos psicológicos subjacentes à defesa de mulheridade na população estudada.

Entre virilidade e mulheridade, a identidade sexual das mulheres que têm acesso às profissões tradicionalmente masculinas dá-se sobre uma corda bamba (id).

Resultados semelhantes em relação ao não reconhecimento de discriminação de gênero e introjeção de sinais de virilidade no comportamento de mulheres executivas de

empresas brasileiras foram encontrados nos trabalhos de Neto, Tanure e Andrade (2010).

Em relação ao tratamento diferenciado que é dado a discriminação de gênero quando provém de homens versus quando provém de mulheres, uma das justificativas estaria embasada na própria virilidade introjetada pelas entrevistadas o qual é um reflexo do machismo radicado culturalmente. Segundo Molinier (2013): “Em nome da coragem viril, o mal cometido pelos homens é mais facilmente justificado do que aquele cometido pelas mulheres, e o bem que elas realizam não será tão valorizado como aquele praticado pelos homens”.

Pode-se questionar ainda se, no contexto estudado, existe uma tendência a normopatía em relação à discriminação de gênero. Normopatía é um termo usado por psicopatologistas (Mcdougall, 1922) para designar certas personalidades que se caracterizam por sua extrema “normalidade”, no sentido de conformismo com as normas de comportamento social e profissional (Mendes & Duarte, 2013c). As três características da normopatía são: a indiferença para com o mundo distante e colaboração no “mal tanto por omissão quanto por ação”; a suspensão da faculdade de pensar, substituindo-a pelo recurso aos estereótipos dominantes; e a abolição da faculdade de julgar e da vontade de agir coletivamente contra a injustiça (id.).

A negação da discriminação de gênero configuraria uma omissão para possíveis denúncias ou mudanças organizacionais. Existe uma aceitação das vivências machistas como parte de uma normalidade bem como não se verifica um julgamento sobre a questão ou vontade de agir coletivamente sobre o assunto até porque esta questão não parece afetar diretamente a população estudada. Portanto, configura-se uma tendência a normopatía em relação a discriminação de gênero que, segundo Dejours (1999), pode

constituir um mecanismo de banalização do mal na medida em que propicia tolerância às injustiças.

Enfim, conclui-se que embora a instituição seja um ambiente no qual as pesquisadas encontraram espaço para ascender profissionalmente utilizando seu sofrimento criativo e desenvolvendo ressonância simbólica com suas atividades, o sentimento de culpa está presente em suas vivências associado a um senso de moralidade social no qual assumir determinadas escolhas profissionais pode representar um deslocamento das funções femininas, bem como negar a existência de discriminação de gênero pode refletir um recalque de aspectos de virilidade por elas introjetados e/ou uma tendência a normopatía.

O estudo evidenciou a presença de mecanismos de defesa individuais de racionalização, compensação, negação e recalque. Demonstrou também que é possível existir a defesa mulheridade, descrita por Dejours em seu trabalho *Centralité du Travail et théorie de la sexualité*, na população estudada (1996, citado por Molinier, 2013).

Despertar uma consciência para a percepção da discriminação de gênero parece constituir uma tarefa desafiadora tendo em vista que o limiar entre os aspectos do domínio masculino aceitos como “normais” culturalmente e a prática de uma real equidade de gênero ainda parecem distantes.

Para a psicodinâmica do trabalho o tema gênero segue como um campo amplo para pesquisas a fim de caracterizar as várias nuances de diferenças em defesas e estratégias utilizadas por cada gênero em suas vivências laborais.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beauvoir, S. (1980). *O segundo sexo: A experiência vivida* (6<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Bourdieu, P. (2009). *A dominação masculina* (6<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Bruschini, C. (2000). Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? Em Rocha, M. I. B. (Org.), *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas: ABEP, NEPO/Unicamp e Cadeplar/UFMG; São Paulo: 34.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV.
- Dejours, C. (2011). Inteligência prática e sabedoria prática: Duas dimensões desconhecidas do trabalho real. Em S. Lancman & L. I. Sznelwar (Orgs.), *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do Trabalho* (3<sup>a</sup> ed. rev. e ampl.) (pp. 381-407). Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012). *A Loucura do trabalho: Estudo de psicodinâmica do trabalho* (5<sup>a</sup> ed. rev. e ampl.). São Paulo: Cortez Editora.
- Fadiman, J., & Frager, R. (1986). *Teorias da Personalidade*. São Paulo: Harbra.
- Freud, A. (2006). *O ego e os mecanismos de defesa*. Porto Alegre: ArtMed.
- Lima, S. C. C. (2013). Reconhecimento no Trabalho. Em F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 351-355). Curitiba: Juruá Editora.
- Mcdougall, J. (1992). *Teatros do eu*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Meirelles, H.L. (2007). *Direito Administrativo Brasileiro* (33<sup>a</sup> ed.) São Paulo: Malheiros.
- Mendes, A. M. (Org.) (2007). *Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M., & Duarte, F. S. (2013a). Mobilização subjetiva. Em F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 259-262). Curitiba: Juruá Editora.
- Mendes, A. M., & Muller, T. C. (2013b). Prazer no trabalho. Em F. O. Vieira, A. M. Mendes, A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 289-292). Curitiba: Juruá Editora.

Mendes, A. M., & Duarte, F. S. (2013c). Normopatia. Em F. O. Vieira, A. M. Mendes, A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 263-266). Curitiba: Juruá Editora.

Molinier, P. (2013). *O Trabalho e a psique: Uma introdução à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.

Neto, A. M. C., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). *Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos*. São Paulo: ERA, n. 1, v. 9, jan./jun. Acedido em 11 de novembro, 2013, em <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v9n1/v9n1a4.pdf>

ONU Mulher (n.d.). *O progresso das mulheres no Brasil 2003-2010*. Acedido em 01 de setembro, 2013 em <http://www.unifem.org.br/sites/700/710/progresso.pdf>

Perrot, M. (2005). *As mulheres ou os silêncios da história*. Bauru: EDUSC.

Rago, M. (2012). Trabalho feminino e sexualidade. Em M. D. Priore (Org.), *História das mulheres no Brasil* (pp. 578-605). São Paulo: Contexto.

Rego, V.B. (2013). Virilidade. Em F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 499-500). Curitiba: Juruá Editora.

Stancki, N. (2003). *Divisão Sexual do trabalho: A sua constante reprodução*. Acedido em 04 de novembro, 2013, em [http://www.pucsp.br/eitt/downloads/eitt2003\\_nancistancki.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/eitt2003_nancistancki.pdf)

Stearns, P. N. (2007). *História das Relações de Gênero*. São Paulo: Contexto.

Unifem - Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (n.d.). *Progresso das Mulheres do Mundo 2008/2009*. Acedido em 01 de setembro, 2013, em <http://www.unifem.org.br/sites/700/710/00000395.pdf>

Vasconcelos, A. C. L. (2013). Ressonância Simbólica. Em F. O. Vieira, A. M. Mendes, A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 363-367). Curitiba: Juruá Editora.

## **NOTA DO AUTOR**

Fica aqui meu agradecimento às mulheres diretoras que se disponibilizaram a participar desta pesquisa, assim como o meu reconhecimento e a minha admiração à sua coragem e determinação que as levaram a conquistar um espaço privilegiado e de destaque em sua organização de trabalho. Agradeço ainda a todos os professores do curso de Psicodinâmica do Trabalho da Universidade de Brasília, em especial a profa. Ana Magnólia Mendes, pelos preciosos conhecimentos compartilhados, pela paciência e pela dedicação despendida com o tema e os alunos.