

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Flávia Rocha Costa**

**“Se você não tem expressão, eles te engolem”**: vivências de prazer e sofrimento no trabalho  
de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hospitalar

Juiz de Fora

2026

**Flávia Rocha Costa**

**“Se você não tem expressão, eles te engolem”**: vivências de prazer e sofrimento no trabalho de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hospitalar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Administração (PPGA) da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira

Coorientador: Prof. Denis Alves Perdigão

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Costa, Flávia Rocha.

“Se você não tem expressão, eles te engolem”: vivências de prazer e sofrimento no trabalho de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hospitalar / Flávia Rocha Costa. -- 2026.

103 f.

Orientador: Victor Claudio Paradela Ferreira

Coorientador: Denis Alves Perdigão

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis.

Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

1. Psicodinâmica do Trabalho. 2. Liderança feminina. 3. Setor hospitalar. 4. Prazer e sofrimento. I. Ferreira, Victor Claudio Paradela, orient. II. Perdigão, Denis Alves, coorient. III. Título.

**Flávia Rocha Costa**

**“Se você não tem expressão, eles te engolem”**: vivências de prazer e sofrimento no trabalho de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hospitalar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração

Aprovada em 04 de maio de 2026.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Victor Claudio Paradelo Ferreira** - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof. Dr. Dênis Alves Perdigão** - Coorientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Profa. Dra. Débora Vargas Ferreira Costa**  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Júnior**  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Juiz de Fora, 22/04/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradelo Ferreira, Professor(a)**, em 04/05/2026, às 15:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Débora Vargas Ferreira Costa, Usuário Externo**, em 04/05/2026, às 19:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Denis Alves Perdigao, Professor(a)**, em 05/05/2026, às 07:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR, Usuário Externo**, em 05/05/2026, às 14:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2956052** e o código CRC **8E58EAE1**.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à UFJF, instituição pela qual nutro um profundo carinho e à qual devo toda a minha formação acadêmica. Foi aqui que me graduei, me especializei e, agora, tenho a oportunidade de me tornar mestre. Essa trajetória só foi possível porque a UFJF representa um espaço de ensino público, gratuito e de excelência. Para além da vivência acadêmica, foi aqui que construí amizades que levo comigo para a vida e que contribuíram de forma decisiva para a minha formação não apenas como profissional, mas como ser humano. É uma grande honra carregar a UFJF em meu currículo de forma tão significativa.

Agradeço, também, a todos os servidores e professores do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF. Com vocês, aprendi muito além dos livros e artigos. Com dedicação, competência e diálogo, acolheram dúvidas, angústias e inquietações, abrindo caminhos e apontando possibilidades que foram essenciais nesta jornada.

À minha turma, deixo minha gratidão por compartilharmos um período intenso, transformador e repleto de desafios. Em especial, à Marcella — a melhor “descobridora” de artigos e conteúdos ocultos da internet — minha parceira de disciplinas, trabalhos, brindes e, principalmente, dos momentos de desespero. Levo comigo uma amizade nascida na sala de aula e que certamente seguirá se fortalecendo pela vida.

Registro, também, meu agradecimento à organização na qual atuo. Agradeço aos meus superiores pela compreensão diante das minhas ausências, pelo incentivo ao meu desenvolvimento e por tornarem possível a conciliação desta jornada tão desafiadora. Agradeço, ainda, aos meus colegas gerentes e às equipes que lidero, pela compreensão, apoio e torcida genuína.

A cada mulher que participou desta pesquisa, direciono um agradecimento especial: minha sincera gratidão pela confiança, pela honestidade e pela generosidade de compartilhar vivências tão pessoais e verdadeiras. Que este estudo possa representar um pequeno “tijolo” na construção de ambientes de trabalho mais justos, igualitários e comprometidos com a saúde física e psíquica de todas nós.

Aos professores que caminharam comigo ao longo deste percurso, deixo minha profunda gratidão. Ao professor Denis, pelo apoio constante, escuta atenta e incentivo às minhas ideias. Ao professor Victor, com quem tive meu primeiro contato ainda antes de ingressar no programa, por me incentivar, orientar e, especialmente nesta reta final, me acolher

de forma tão honesta e generosa. E, de maneira muito especial, à professora Débora, a quem tenho a honra e o privilégio de chamar de amiga. Desde a nossa graduação, há 23 anos, o sonho de ingressar em um programa de mestrado já existia — e você sempre soube disso. Conhece também os desafios e os caminhos que me afastaram dele e foi a primeira a me encorajar quando ele voltou a se tornar possível. Obrigada por caminhar ao meu lado, de mãos dadas, com apoio incondicional, amizade sincera, conselhos valiosos, escuta ativa e um amor tão verdadeiro. Você é, sem dúvida, uma inspiração e uma presença fundamental nessa jornada - linda e louca – chamada vida.

Aos meus pais e irmãos, minha eterna gratidão. Cresci em um lar onde o estudo sempre foi valorizado como ferramenta de transformação e independência. E, por isso, pude me tornar uma mulher forte e livre. Vocês são minha base, meu alicerce e minha referência. Muito do que sou hoje, sem dúvida alguma, devo a vocês. Aqui, deixo um agradecimento especial à minha mãe, por todas as vezes em que cuidou do meu caçula para que este estudo pudesse seguir adiante.

Ao meu marido, João, deixo um agradecimento que palavras dificilmente alcançam. Concluir esta caminhada só foi possível porque tive você ao meu lado — testemunha de cada conquista, de cada desafio, e, sobretudo, parceiro em todos eles. Obrigada por se alegrar nas minhas alegrias, compreender minhas ausências e, tantas vezes, assumir com amor e dedicação os cuidados da nossa casa e dos nossos filhos: Luíza, Bárbara e Pedro. Tenho ainda mais convicção de que a trajetória de uma mulher que concilia trabalho, estudo e família só se mostra possível quando há apoio, presença responsável e parceria verdadeira. Obrigada por caminhar comigo, por acolher minhas ideias — até as mais malucas —, por cuidar com tanto carinho da nossa “grande família” e dos nossos bichos, e por construir comigo esse lar barulhento e agitado, repleto de vida, afeto e alegria. É nele que me refaço e encontro, todos os dias, a força e o amor que me sustentam. Minha maior conquista e fonte de felicidade é, sem dúvida, a família que diariamente construímos juntos – lado a lado.

Por fim, aos meus filhos, meus maiores motivadores e razão de tudo: Luíza e Pedro, minha gratidão mais profunda e emocionada. Vocês são o meu porquê diário, a razão pela qual busco ser melhor todos os dias. Em cada escolha, em cada passo, em cada conquista, há um pouco — ou muito — de vocês. Luíza, com sua força, sensibilidade e resiliência. Pedro, com sua alegria, coragem e determinação. Tão diferentes, e ainda assim tão unidos pelo amor, pela parceria e pela amizade que crescem a cada dia. A vocês dedico não apenas este trabalho, mas todas as minhas conquistas. Que saibam sempre: tudo o que faço é, e sempre será, por vocês — a quem entrego o amor mais genuíno, profundo e verdadeiro que existe.

Obrigada às mulheres incríveis ao meu lado...  
eu gostaria de dedicar isso ao belo caos do coração de uma mãe.

Nós todas viemos de uma linhagem de mulheres  
que continuam a criar contra todas as probabilidades.

(Parte do discurso de Jessie Buckley ao receber o prêmio  
de melhor atriz na cerimônia do Oscar 2026)

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hospitalar. Utilizando a Psicodinâmica do Trabalho como base, busca-se compreender como estas mulheres vivenciam as exigências no trabalho, os desafios relacionados ao gênero no setor hospitalar, as estratégias de enfrentamento do sofrimento adotadas e a relação existente entre a vida profissional e pessoal. Foi adotada a abordagem qualitativa, com uso de entrevistas narrativas como técnica de coleta de dados, permitindo a escuta mais profunda das experiências subjetivas das entrevistadas. Participaram deste estudo vinte mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hospitalar. Os achados desta pesquisa abrem caminhos para o debate acerca da mobilização — física e psíquica — exigida das mulheres para a ocupação de cargos de alta gestão, em concomitância com outros papéis sociais, como os de mãe, esposa e filha. O estudo evidencia a sobrecarga relacionada à saúde mental, bem como as dificuldades de escuta e legitimação no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que destaca a importância atribuída à resiliência, à fé e à capacidade de lidar com situações de pressão como estratégias de defesa. Sua relevância reside na contribuição para a promoção da equidade de gênero nas organizações, especialmente em um setor historicamente marcado por desigualdades. Os resultados podem oferecer subsídios para o desenvolvimento de práticas de gestão mais inclusivas e para o fortalecimento da saúde mental das mulheres em posições de liderança.

**Palavras-chave:** Psicodinâmica do Trabalho. Liderança feminina. Setor hospitalar. Prazer e sofrimento.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the experiences of pleasure and suffering at work among women in leadership positions in the hospital sector. Using Psychodynamics of Work as a theoretical framework, it seeks to understand how these women experience work demands, the gender-related challenges within the hospital sector, the coping strategies adopted to deal with suffering, and the relationship between professional and personal life. A qualitative approach was adopted, using narrative interviews as the data collection technique, allowing for a deeper understanding of the participants' subjective experiences. Twenty women in leadership positions in the hospital sector participated in this study. The findings open avenues for debate regarding the physical and psychological mobilization required of women to occupy top management positions, in conjunction with other social roles, such as mother, wife, and daughter, among others. The study highlights the mental health burden, as well as the difficulties related to being heard and legitimized in the workplace, while also emphasizing the relevance of resilience, faith, and the ability to cope with pressure as defense strategies. Its relevance lies in contributing to the promotion of gender equity within organizations, especially in a sector historically marked by inequalities. The results may provide support for the development of more inclusive management practices and for strengthening the mental health of women in leadership positions.

**Keywords:** Psychodynamics of Work. Women's leadership. Hospital sector. Pleasure and suffering.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Categorias de análise de dados .....	47
Quadro 02 – Perfil das participantes da pesquisa.....	49

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 A mulher e o trabalho .....	14
2.2 A Mulher no contexto organizacional.....	19
2.3 A mulher trabalhadora no setor da saúde.....	26
2.4 Psicodinâmica do Trabalho.....	29
2.4.1 Prazer, sofrimento e estratégias de defesa.....	32
2.4.2 Trabalho prescrito e Trabalho real .....	34
2.4.3 Desafios contemporâneos da Psicodinâmica do Trabalho .....	37
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 Pesquisa Qualitativa.....	40
3.2 Coleta de Dados .....	42
3.2.1 Entrevistas narrativas .....	42
3.2.2 Sujeitos de Pesquisa .....	43
3.3 Análise dos Dados .....	45
3.3.1 Categorias de Análises .....	47
3.4 Limitações do Método .....	47
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS LEVANTADOS .....	49
4.1 Perfil das mulheres entrevistadas.....	50
4.2 A mulher líder no setor hospitalar .....	55
4.3 Gestão e vida pessoal .....	68
4.4 Prazer e sofrimento no trabalho .....	73
4.5 Estratégias de defesa.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	86
REFERÊNCIAS .....	90
APÊNDICE .....	98

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico, a globalização, a competitividade e a busca constante por performance causaram importantes mudanças no ambiente de trabalho. Os indivíduos passaram a lidar, de forma extenuante, com pressões por tempo e resultados, acarretando cenários de medo e ansiedade entre os trabalhadores. Este ambiente de trabalho afeta de forma direta os indivíduos, que podem percebê-lo e vivenciá-lo como nocivo ou saudável. Diante deste contexto, a questão do prazer e do sofrimento passou a desempenhar um papel importante nos debates sobre o mundo laboral (Bottini; Paiva; Gomes, 2021).

Nessa mesma perspectiva, Gomez, Chatelard e Araújo (2021) consideram que “as novas configurações sociais, culturais, políticas e econômicas incluem novos vínculos que compelem o sujeito à adequação aos mandatos e exigências do trabalho, o que gera sofrimento patogênico” (Gomez; Chatelard; Araújo, 2021, p. 2). Dessa forma, as autoras afirmam que o atual contexto do trabalho se mostra perverso, permeado por uma lógica de competição e insegurança que desencadeia diversas manifestações, como depressão, ideações suicidas, situações de violência psicológica, física e simbólica, assim como o assédio.

De acordo com Morgado e Tonelli (2016), nas últimas décadas, em especial no final do século XX, o Brasil passou por importantes mudanças sociais, culturais e demográficas que culminaram no aumento do contingente de mulheres no mercado de trabalho. As autoras apontam que neste período foi possível observar queda da taxa de fecundidade, em especial em regiões consideradas mais desenvolvidas, redução do tamanho dos arranjos familiares, o envelhecimento da população com aumento na expectativa de vida das mulheres, e, ainda, expansão da escolaridade e ingresso em universidades, que viabilizaram o acesso das mulheres às novas oportunidades de trabalho. Neste ambiente de mudança, a participação das mulheres no mundo do trabalho representa uma importante e contínua revolução social, e por isso os debates acerca das relações sociais de gênero no mercado de trabalho estão crescendo. Nesse cenário, mostra-se fundamental, portanto, compreender a relação entre o trabalho e a saúde mental, englobando aspectos psíquicos, para as mulheres, especialmente aquelas que ocupam cargos de liderança e se fazem presentes em espaços e estruturas de poder onde o protagonismo sempre foi predominantemente atribuído aos homens.

Tolfo e Piccinini (2007) afirmam que, embora as mulheres estejam ampliando seus espaços no mercado de trabalho, as discrepâncias em relação aos homens ainda se mostram presentes. Os autores afirmam que tal fato contribui para uma divisão e separação dos seres

humanos na dimensão psicológica, a qual é capaz de propiciar sensações de sofrimento na rotina de trabalho do contingente feminino.

De acordo com os Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, presente na Estatística de Gênero divulgada em 2021 pelo IBGE, a taxa de participação de mulheres no mercado de trabalho é de apenas 54,5%, enquanto a dos homens é de 73,7% (IBGE, 2021). Na mesma pesquisa, outro dado relevante é que, em 2019, aquelas que estavam presentes no mercado de trabalho, recebiam 77,7% do salário de um homem no mesmo cargo, sendo essa desigualdade ainda mais relevante quando se trata de cargos de liderança, como diretores, gerentes ou profissionais das ciências e intelectuais, onde os índices foram entre 61,9% e 63,6%, comparado a homens na mesma posição (IBGE, 2021). Segundo levantamento do Ministério da Gestão, realizado pelo Observatório de Pessoal, as mulheres, em 2023, ocupavam 33% dos cargos de direção, mesmo compondo 40% da força de trabalho do serviço público. Na iniciativa privada os dados são ainda mais expressivos: segundo pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), divulgada em março de 2023, as mulheres ocupavam apenas 29% de cargos de liderança no setor (CNI, 2023).

No contexto brasileiro, no qual as mulheres estão em maior número populacional (cerca de 6 milhões a mais, segundo o censo IBGE 2022), esses dados mostram que os homens seguem como detentores de inúmeros privilégios no mercado de trabalho. A disparidade de oportunidades entre os gêneros, dentro das organizações, se torna ainda mais evidente quando a jornada dupla, por vezes tripla, é levada em consideração. Segundo a pesquisa do IBGE (2021) a mulher possui quase o dobro do tempo dedicado ao trabalho doméstico ou aos cuidados com outras pessoas. De acordo com Hryniewicz e Vianna (2018), as mulheres permanecem associadas aos trabalhos de cuidado dos filhos e da casa, gerando cobranças e duplas jornadas, que podem levar à priorização da família em detrimento de oportunidades profissionais. Baptista (2022) chama a atenção para as relações de cuidado, que acabam operando como produtoras de desigualdades, culminando em desvantagens àqueles que ocupam o papel de cuidar de alguém, seja de forma remunerada ou não. Tanto numa perspectiva de gênero quanto numa perspectiva étnico-racial ou de classe, a divisão do trabalho implica uma responsabilização diferenciada pelo cuidado. Essa autora destaca que as mulheres estão longe de terem conquistado a tão perseguida igualdade perante os homens: além de não terem sequer conquistado salários equiparados no contexto organizacional, ainda seguem responsáveis pela maior parte das tarefas domésticas.

Na visão de Trebiena *et al.* (2021), os cargos de gestão ampliam a carga horária de trabalho, o que, de uma forma geral, tende a reduzir o tempo de cuidado com o domicílio e

família. Segundo as autoras, essa ausência da mulher no lar em decorrência das demandas do trabalho pode levar ao sentimento de culpa por não conseguir assumir as tarefas maternas em consonância com as expectativas construídas historicamente e socialmente. Por outro lado, a ascensão a cargos de gestão nas organizações possibilita às mulheres alcançar a almejada independência financeira e o reconhecimento social, fazendo com que, apesar da sobrecarga de tarefas e barreiras enfrentadas nas funções de liderança, as mulheres sigam investindo em suas carreiras e em seu crescimento profissional (Trebien *et al.*, 2021). Com visão semelhante, Martins e Abreu (2014) destacam que a classe trabalhadora feminina também atribui sentidos positivos ao trabalho, ao afirmarem que é através do mesmo que os indivíduos criam e se reconhecem como seres sociais. Segundo as autoras, o ato de trabalhar de forma remunerada é fundamental para que as mulheres possam cada vez mais conquistar os seus direitos e ampliar suas atuações nas múltiplas esferas da sociedade (Martins; Abreu; Figueiredo, 2014).

Milstersteiner *et al.* (2020) apontam que, nesse contexto, um dos temas mais sensíveis à inserção das mulheres no mercado de trabalho é o da liderança feminina. Segundo os autores, aos poucos as mulheres alcançam postos de gestão e poder, tornam-se líderes, e suas atitudes motivam um número crescente de pesquisadores a uma melhor compreensão deste fenômeno. No entanto, segundo Figueiredo e Cavazotte (2023), os estudos se concentraram em entender o motivo das mulheres não conseguirem ascender nas organizações na mesma proporção que os homens, enquanto ainda permanece obscuro e pouco estudado como parte delas consegue ascender em meio às adversidades com as quais convivem. Dessa forma, de acordo com as autoras, explorar este tipo de assunto contribui para ampliar o conhecimento sobre mulheres e liderança e auxiliar tanto profissionais em busca da liderança como organizações interessadas em promover a igualdade de gênero. Nogueira (2006) aborda o não aprofundamento dos estudos acerca das raízes da discriminação de gênero e dos mecanismos sociais que mantêm as mulheres afastadas do poder e da política. Ela reforça a necessidade de estudos mais críticos e reflexivos que considerem a diversidade das experiências femininas.

Poucas pesquisas têm se preocupado em compreender as vidas das mulheres que lutaram para atingir essas posições apesar das barreiras: frequentemente generalizam as experiências das mulheres e dão pouca atenção à sua variabilidade. Infelizmente, muita dessa pesquisa psicológica, claramente convencional e imbuída de um espírito positivista a-crítico, não questiona as bases da própria discriminação, não reflete sobre seu próprio papel enquanto mecanismo de regulação social e construtor de “identidades”, “verdades” e “possibilidades” que, nesse assunto em particular, continuam a manter as mulheres afastadas do poder e dos locais de tomada de decisão, não socializadas como sujeitos políticos e continuamente longe da arena política quer como sujeitos, quer como agentes (Nogueira, 2006, p.58).

A construção de uma sociedade mais inclusiva e justa para com as mulheres é, portanto, uma demanda que segue atual. De acordo com Baptista (2022), ainda que alguns avanços tenham sido alcançados, como a desnaturalização de desigualdades desvantajosas para as mulheres e as atualizações das legislações sobre as violências de gênero (como com a lei Maria da Penha e a Lei do Feminicídio), ainda nos deparamos com um longo caminho até alcançar a equiparação da hierarquia de gênero nas organizações. Segundo Rezende (2020), esses obstáculos se apresentam de forma mais evidente para as mulheres não brancas, que se deparam com inúmeros desafios relacionados à desigualdade de gênero também a partir do viés racial, o que demonstra a existência de relações de desigualdade não apenas multiplicadas, mas também reconfiguradas pelo racismo. Morgado e Tonelli (2016) ratificam que, diante do atual cenário, não temos como negar a importância dos estudos para entender a atuação da mulher executiva no contexto do trabalho.

Diante dos desafios vivenciados pelas mulheres e entendendo que o trabalho exige uma mobilização psíquica por parte do trabalhador, esta pesquisa se apoia no trabalho de Dejours, que, na busca pelo entendimento entre o prazer e o sofrimento e na tentativa de compreender os aspectos psíquicos e subjetivos que se originam das relações laborais, elaborou a teoria da Psicodinâmica do Trabalho (PDT). Segundo Areosa (2019), esta área de conhecimento consolidou-se há pouco mais de 25 anos, tendo como principal referência o pesquisador Christophe Dejours. Embora o debate acerca da relação entre trabalho e saúde mental seja mais abrangente, contemplando diferentes modelos e perspectivas, a psicodinâmica do trabalho destaca-se por sua capacidade de integrar contribuições advindas de distintas disciplinas científicas.

Dejours (2004) afirma que a psicodinâmica é uma disciplina teórica que se baseia na intermediação entre o trabalho e a saúde mental dos indivíduos, e que engloba a psicanálise e a teoria social. De acordo com Lancman (2008), na psicodinâmica, o trabalho representa muito mais do que uma simples troca entre produção e remuneração, garantindo aos indivíduos um papel ativo na sociedade. Para o autor, o trabalho exerce um papel fundamental na constituição da identidade, configurando-se como um processo contínuo e inacabado. É por meio do olhar do outro que o indivíduo constrói a partir do reconhecimento das semelhanças e diferenças, o que contribui para a formação da singularidade e da subjetividade. Assim, o trabalho torna-se um verdadeiro “palco” para o desenvolvimento individual (Lancman, 2008).

A teoria da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), portanto, caracteriza a atividade laboral como um elemento inerente à vida humana que é capaz de influenciar diretamente a construção identitária das pessoas (Dejours, 2005). Dejours (2004, p. 28) diz que a PDT é a “disciplina

clínica que se apoia na descrição e no conhecimento das relações entre trabalho e saúde mental; é uma disciplina teórica que se esforça para inscrever os resultados da investigação clínica da relação com o trabalho numa teoria do sujeito”. O autor também destaca que essa investigação ocorre por meio da análise dos sentimentos que podem ser despertados pelo trabalho, e que visa entender os aspectos psicossociais do trabalho e sua influência na saúde mental dos indivíduos.

Com base nas contribuições da literatura sobre psicodinâmica do trabalho e trajetórias organizacionais de mulheres, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hospitalar.

Foram definidos os seguintes objetivos específicos para o desenvolvimento da pesquisa:

- a) Identificar o perfil e desvelar quem é, na atualidade, a mulher líder no setor hospitalar;
- b) Descrever as vivências de prazer e sofrimento dessas mulheres;
- c) Descobrir estratégias individuais e/ou coletivas de enfrentamento do sofrimento no trabalho;
- d) Compreender como tais mulheres conciliam trabalho e família em seu cotidiano.

Segundo Mota *et al.* (2015, p. 3), “o futuro dependerá da capacidade que homens e mulheres terão para negociarem seus interesses e, apesar das diferenças, construir um espaço de oportunidades iguais para todos.” Portanto, a relevância deste estudo se concentra na necessidade da compreensão das situações geradoras de prazer e sofrimento no trabalho de mulheres líderes, contribuindo para que as organizações e os próprios profissionais apoiem na criação de um ambiente mais colaborativo e inclusivo, que possam contribuir para a redução das desigualdades de gênero no ambiente de trabalho, bem como diminuição das vivências de sofrimento e riscos de adoecimento. Ademais, com a criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU), no contexto da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, a igualdade de gênero foi reafirmada como uma prioridade global, tornando fundamental a abordagem das lacunas de gênero na liderança.

Este trabalho está dividido em seis capítulos, contando com esta introdução. No próximo, são apresentados os aspectos teóricos sobre a trajetória das mulheres no contexto de trabalho e liderança, e, de forma mais específica, com um recorte de gênero no setor de saúde. Em seguida, ainda abrangendo o referencial teórico, apresentam-se os principais conceitos e fundamentos da Psicodinâmica do Trabalho, que servirá de base para a realização da presente pesquisa e análise dos resultados. No capítulo seguinte, é apresentada a metodologia do

trabalho, com a descrição da coleta de dados. Após, apresentam-se os dados coletados e as análises realizadas e, por fim, as considerações finais e a sugestão de estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o resultado da análise bibliográfica realizada acerca dos temas abordados nesta pesquisa: a mulher e o trabalho, a mulher e a liderança, a psicodinâmica do trabalho e, por fim, a psicodinâmica do trabalho para mulheres. Foi realizada uma pesquisa sobre os conteúdos presentes na literatura, que possibilitaram interseccionar estudos científicos fundantes com artigos mais atuais, fortalecendo o arcabouço teórico e embasando de forma sólida a pesquisa apresentada.

### 2.1 A MULHER E O TRABALHO

Ao longo da história, a humanidade tem se organizado em torno do conceito de trabalho, independente do período ou contexto político. O cenário produtivo atual segue passando por transformações significativas e, por isso, o debate sobre o trabalho continua ocupando posição de destaque na contemporaneidade (Araújo e Sachuk, 2007).

Rodrigues, Barrichello e Morin (2016) ponderam que o conceito de trabalho pode parecer simples, até mesmo intuitivo, já que, em muitas ocasiões, é explicado pelo senso comum. No entanto, segundo os autores, alcançar uma definição demanda esforço, pois sua significância é interpretativa e influenciada por diversos aspectos sociais e culturais. Seguindo essa mesma perspectiva de fluidez e dinamicidade, Tolfo e Piccinini (2007) afirmam que o trabalho e seus significados estão constantemente no centro de pesquisas e estudos, possibilitando o desenvolvimento de diversas teorias e sua associação a múltiplas temáticas. Na visão de Coutinho (2009), as diversas mudanças pelas quais o trabalho tem passado incentivaram inúmeros estudos sobre os sujeitos inseridos neste contexto, aprofundando pesquisas sobre as relações existentes entre os aspectos objetivos e subjetivos do trabalho contemporâneo.

De acordo com Martins, Ferreira e Costa (2023), foram observadas, no decorrer da história, mudanças de diversas ordens, como a reestruturação produtiva, a competitividade entre empresas e países, as inovações tecnológicas, a flexibilização das relações de trabalho, dentre outros elementos. Morin (2001) detalha algumas dessas transformações ao observar o surgimento de novas formas de organização. Segundo a autora, o desaparecimento de empregos permanentes ocorre simultaneamente ao desenvolvimento de novas tecnologias e de modalidades inovadoras de trabalho.

No intuito de ampliar o debate sobre o conceito de trabalho, vale destacar a abordagem de Braverman (1987), que afirma que o trabalho é uma atividade consciente e proposital, que

se distingue da atividade instintiva dos animais. E, ainda segundo o autor citado, existe o trabalho produtivo e o trabalho improdutivo, sendo o trabalho produtivo aquele que contribui diretamente para a criação de valor de mercadoria e, conseqüentemente, de mais-valia. O autor enfatiza ainda que, no capitalismo, o trabalho só é considerado produtivo se gerar valor excedente, ou seja, se for trocado por capital e resultar em lucro para o empregador (Braverman, 1987, p. 348). Já o trabalho improdutivo inclui todas as atividades que, embora possam ser necessárias para o funcionamento do capitalismo, não produzem diretamente mais-valia. Essa distinção não está relacionada à utilidade social ou ao esforço envolvido, mas sim ao papel que o trabalho desempenha na valorização do capital. (Braverman, 1987).

Com uma perspectiva que se aproxima do pensamento de Braverman (1987), Tithi Bhattacharya (2023) apresenta o debate mais um tipo de trabalho: o trabalho reprodutivo, que envolve atividades que garantem a existência e a capacidade da força de trabalho para continuar a gerar mais-valia, conforme abordado na Teoria da Reprodução Social. Esta teoria, proposta pela própria Bhattacharya, elucida que, enquanto o trabalho produtivo é reconhecido como a principal fonte de valor no capitalismo, o reprodutivo, que é realizado majoritariamente por mulheres e fora do mercado, é visto como uma extensão natural das funções femininas sendo, portanto, invisível e desvalorizado pela sociedade. A autora também destaca que o sistema capitalista depende intrinsecamente desse trabalho, essencial para a manutenção das relações sociais e econômicas, pois garante a reprodução da força de trabalho, embora, paradoxalmente, atribua pouco valor econômico à reprodução social. Enfatiza ainda a importância de uma análise abrangente sobre o papel da mulher nas organizações, considerando tanto seu trabalho produtivo quanto reprodutivo, e alerta para a exploração desse trabalho pelo capitalismo.

Com um pensamento que se aproxima de Bhattacharya (2023), Kergoat (2016) destaca que, ao longo dos anos e a partir da evolução das pesquisas feministas, o conceito de trabalho foi sofrendo transformações: primeiro passou-se a considerar o trabalho doméstico, depois o trabalho de reprodução dos seres humanos, em seguida o trabalho doméstico de saúde, o trabalho militante, o trabalho do cuidado e a divisão sexual do mercado de trabalho. Desta forma, segundo a autora, caminhou-se para uma definição que não focava mais exclusivamente na valorização do capital. Ela afirma 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”” (Kergoat, 2016, p. 18), conferindo ao conceito de trabalho uma atividade política. A autora frisa que, embora essa definição tenha proporcionado mais dignidade tanto para o trabalho doméstico gratuito quanto para o remunerado, e mais amplamente, ao trabalho de cuidado, não altera o fato de que ainda se trata de um trabalho não

qualificado, mal remunerado, pouco reconhecido, e que normalmente as mulheres não têm a chance de escolher fazê-lo ou não.

Considerando essas transformações no conceito de trabalho, vale destacar o início da Revolução Industrial, no século XVIII, que segundo Calás e Smircich (1996), trouxe a necessidade de otimizar os processos de produção. Em consequência, impulsionou a inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho, já que, a partir dessa nova economia, era impossível ocupar todos os postos de trabalho criados sem a presença da mulher. Elas, porém, seguiram também responsáveis pelo cuidado com os filhos e afazeres domésticos. Importante ressaltar que, segundo as autoras, o trabalho nas indústrias era insalubre, mal remunerado e caracterizado por longas jornadas. Ademais, nessa época, as mulheres não podiam votar nem possuir propriedades em seus próprios nomes, e por isso tornaram-se cada vez mais dependentes economicamente.

Neste contexto, vale um importante recorte: este momento da história apresenta o impulsionamento da inserção da mão de obra da mulher branca, uma vez que, conforme Pereira (2023) destaca, desde 1550, com a chegada dos primeiros africanos ao Brasil, e ao longo de mais de três séculos, as mulheres negras já estavam inseridas no trabalho, na condição de pessoas escravizadas, tendo suas trajetórias marcadas por múltiplas formas de violência.

As formas de trabalho variavam de acordo com a zona em que viviam. Na zona urbana, além dos cuidados com a casa, eram induzidas a vender alimentos e outros gêneros comerciais para gerar lucros para a família a que servia. Já no meio rural, trabalhavam nas roças de autoconsumo no cuidado com os alimentos, cuidavam dos animais, dos afazeres da casa-grande, e em alguns casos, se tornavam amas de leite, dentre outras atividades (Silva, 2018 apud Pereira, 2023, p. 17).

A autora acrescenta que, além de toda a exploração sofrida, as escravas também eram obrigadas a lidar com o assédio dos seus senhores. Entretanto, diante de um panorama histórico mais amplo, é possível afirmar que o processo de produção industrial iniciado no século XVIII, ressignificou a organização do trabalho na sociedade capitalista (Calás e Smircich, 1996). Com a privatização dos meios de produção e os avanços tecnológicos, o ambiente organizacional passou por uma profunda transformação, motivando mudanças em várias esferas: econômica, política, social e ideológica (Mota, 2023). De acordo com Morgado e Tonelli (2016), o avanço do processo de industrialização no final do século XIX desencadeou ajustes significativos nos arranjos sociais e nas relações de trabalho, especialmente a partir da migração da produção doméstica para a industrial. Esse movimento criou uma nova definição entre os espaços público e privado, afetando diretamente a relação de homens e mulheres com o trabalho e com a vida doméstica (Morgado e Tonelli, 2016). As autoras afirmam que esse período marcou o início de

uma vinculação entre trabalho e gênero em bases desiguais, em que a esfera do trabalho passou a ser associada aos homens, com *status* superior ao trabalho atribuído às mulheres, restrito à esfera doméstica. Desta forma, “a delimitação entre a esfera pública e privada ganhou contornos mais rígidos, sendo a primeira definida como essencialmente masculina, e a última como o lugar da esposa/mãe/dona de casa e seus filhos” (Morgado e Tonelli, 2016, p.163). Segundo Bassanezi (2001), nesses anos, a mulher (branca) ideal era aquela que sabia cuidar dos filhos, da casa e do marido.

Neste mesmo recorte, do final do século XIX, a sociedade também presenciou o fortalecimento do movimento feminista, o qual tinha como uma de suas premissas promover suporte às mulheres, sobretudo no que diz respeito ao trabalho (Calás e Smircich, 1996). De acordo com as autoras, os primeiros movimentos feministas têm suas raízes nos séculos XVII e XVIII, período em que a dominação feudalista e eclesiástica começou a ceder lugar à sociedade civil capitalista.

Segundo Morgado e Tonelli (2016), o século XX, mais especificamente a década de 1950, marcou o início da ascensão da classe média, do crescimento urbano e da expansão da indústria, e, mesmo com o cenário da distinção das esferas públicas e privadas, foi possível observar um aumento da participação da mulher no mercado de trabalho de forma mais expressiva, especialmente no setor de serviços, em profissões como enfermeira, professora, funcionária pública e vendedora. Entretanto vale a ressalva acerca da realidade da mulher negra que, de acordo com Pereira (2023), é afetada pela sua vivência escravista antes mesmo de ser excluída do mundo do trabalho por ser mulher. Segundo a pesquisadora, mesmo na sociedade atual, às negras restam apenas os trabalhos domésticos e subvalorizados.

Contudo, foi a década de 1960 que trouxe uma das maiores conquistas de liberdade para as mulheres, com a popularização da pílula anticoncepcional, que amenizou a percepção do caráter reprodutivo punitivo do sexo, amplamente promovido pela Igreja Católica (Bassanezi, 2001). Soihet e Pedro (2003) afirmam que, naquele mesmo período, foi possível observar o fortalecimento de movimentos feministas nos Estados Unidos, que começaram a ganhar vigor no Brasil em meados dos anos 1970.

Com o movimento feminista causando interferências no âmbito do trabalho, o contingente feminino fortaleceu a resistência contra as formas de exploração, dominação e opressão que se agravaram a partir da consolidação do capitalismo. Nas últimas décadas do século XX, em especial a partir da década de 1970, ocorreram mudanças demográficas, culturais e sociais que contribuíram de forma significativa para o crescimento das mulheres na força de trabalho, assim como a ampliação de seus horizontes profissionais (Morgado e Tonelli,

2016). Segundo as autoras, a queda da taxa de fecundidade, a redução do tamanho dos arranjos familiares e a expansão da escolaridade, observadas neste período, viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades no mercado de trabalho.

Segundo Giuliani (2001), nos anos 1980, no Brasil, a luta contra a opressão feminina ganhou força e as mulheres começam a atuar de forma mais efetiva nos movimentos sociais, passando a ocupar papel de destaque no processo de redemocratização do país. Esse mesmo autor aponta que, a partir deste momento, a mulher começa a ser vista como parte integrante do mercado de trabalho, e como necessária para a manutenção do capitalismo vigente. Durante a década de 1990, percebeu-se um crescimento na luta das mulheres, que passam a questionar a marginalização na definição dos seus direitos e o papel dos homens nas atribuições domésticas (Giuliani, 2001).

Segundo Roque e Bertolin (2021), ainda no contexto brasileiro, a Constituição de 1988 consagrou os chamados “direitos femininos” e buscou garantir às mulheres igualdade de oportunidades no trabalho. Com um posicionamento inovador, “a Constituição de 1988 estipulou, entre os principais objetivos da República Federativa do Brasil, a promoção do bem de todos, sem discriminação por raça, origem, gênero, idade ou qualquer outro motivo, além de consagrar, em seu artigo 5º, a igualdade entre homens e mulheres em direitos e obrigações.” (Roque e Bertolin, 2021, p. 23796). As autoras destacam que, de acordo com a literatura, as profissionais seguem encontrando diversas dificuldades para ocupar as posições de topo nas empresas, uma vez que os modelos de sucesso nos cargos de liderança ainda são masculinos.

Conforme os dados apresentados na introdução deste trabalho, nos anos seguintes, as mulheres seguiram ampliando sua presença nos espaços até então dominados, quase exclusivamente, pelos homens. Segundo Melo e Thomé (2018), o ativismo ganhou força e houve um crescimento na ocupação das universidades e das organizações, e posições de destaque começaram a ser ocupadas por mulheres. As autoras afirmam que a cidadania feminina passou a ser vista como crucial na garantia da democracia, porém, acrescentam que mesmo diante de tantos avanços, é notório que ainda existe um longo caminho a ser percorrido para garantir paridade de direitos no mercado de trabalho.

De acordo com Soihet e Pedro (2003), as mulheres foram frequentemente negligenciadas em diversos âmbitos da história, aparecendo sempre como coadjuvantes. O protagonismo foi predominantemente atribuído aos papéis masculinos, evidenciando que a cultura da sociedade foi sempre construída a partir da experiência masculina (Soihet e Pedro, 2003). Roque e Bertolin (2021) ratificam esse pensamento e ensejam o debate acerca da sobrecarga feminina no contexto contemporâneo, ao afirmarem que, como consequência da

divisão sexual do trabalho, a imagem feminina está diretamente relacionada às tarefas domésticas e ao cuidado dos filhos e que, por isso, as mulheres que exercem atividades remuneradas fora de casa geralmente continuam com a responsabilidade pelos serviços dentro de casa, vivenciando diariamente uma dupla jornada de trabalho.

Calás e Smircich (1996) afirmam que as contribuições e os impactos dos estudos feministas são evidentes tanto no contexto organizacional quanto na sociedade de forma mais ampla e complementam que, de um modo em geral, todas as teorias feministas compartilham alguns pressupostos, em especial, a dominação masculina nas estruturas sociais e o desejo de mudanças nessas formas de dominação. Segundo as autoras, “teoria feminista é uma crítica ao *status quo* e, portanto, sempre política.” (Calás e Smircich, 1996, p. 219).

Contudo, é importante ressaltar que o movimento feminista não se mostra unificado e sempre convergente. De acordo com as mesmas autoras, nos deparamos com uma diversidade de abordagens feministas: liberais, radicais, psicanalíticas, marxistas, socialistas, pós-estruturalistas, interseccionais e do Terceiro Mundo/pós-coloniais. Essas abordagens possuem agendas distintas, mas todas elas, de alguma forma, intersectam com teorias de organização e práticas organizacionais (Calás e Smircich, 1996). Ao encontro deste pensamento, Nogueira (2006, p. 59) afirma que “apesar das diferentes teorias feministas advogarem de forma inquestionável a necessidade de mais mulheres ocuparem posições de poder, apresentam, contudo, argumentos profundamente distintos para justificar essa mudança”.

## 2.2 A MULHER NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Segundo Melo e Thomé (2018), a partir de 1970, com o crescimento do número de mulheres nas universidades e com a queda da taxa de fecundidade (advento da pílula anticoncepcional) foi observado um aumento expressivo das mulheres no mercado de trabalho remunerado. Porém, de acordo com estas mesmas autoras, as mulheres seguem reféns das desigualdades e discriminações no ambiente de trabalho. A luta centenária pela igualdade salarial e a má qualidade de vida no exercício das funções de trabalho ainda se revelam como a realidade predominante, agravada pelas atividades informais (Melo e Thomé, 2018). Quando se trata de mulheres pretas, periféricas que possuem dependentes, o cenário é ainda mais agravante (Calás e Smircich, 1996).

Hardy e Clegg (1999) destacam que as contribuições pioneiras acerca do papel da mulher nas organizações, que abordaram de forma mais profunda a questão de gênero dentro das empresas, são os artigos de Kanter (1975;1977) e Janet Wolf (1977). Nos anos 1970,

segundo esses autores, os estudiosos passaram a atentar para a cegueira acerca de gênero não apenas nas organizações, mas também nos estudos organizacionais. Hardy e Clegg (1999) apontam, ainda, que determinadas identidades masculinas constituídas em contextos social e economicamente privilegiados tendem a ser consideradas mais adequadas para o processo decisório e para o acesso às promoções dentro das organizações. Os autores citados complementam afirmando que “por muito tempo as ideologias machistas têm sido dominantes na maioria das organizações” (Hardy e Clegg, 1999, p. 277). Ratificando essa visão, Mota, Tanure e Carvalho Neto (2015) destacam que as definições masculinas de uma carreira de sucesso continuam a dominar as práticas e pesquisas organizacionais.

Madalozzo (2011) destaca que a inserção feminina no mercado de trabalho norte-americano apresentou significativo crescimento a partir da década de 1950, e que, portanto, seria esperado que quase um século de atuação como mão de obra fosse suficiente para eliminar a baixa representatividade das mulheres em cargos de alto escalão. Entretanto, de acordo com a autora, o que se observa é a persistência do efeito. Melo e Thomé (2018) apontam que atualmente as mulheres possuem mais anos de estudo (em média) e mais titulações de mestrado e doutorado que os homens, mas ainda apresentam enorme dificuldade de converter este conhecimento em melhores cargos e salários. Nesse contexto de reflexão sobre essas disparidades, Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) sugerem que as desigualdades sociais nascem, de um modo em geral, no ambiente doméstico, refletindo a cultura vigente e que, posteriormente, essas desigualdades se expressam no ambiente de trabalho, onde ocorre um tratamento diferenciado para mulheres, que ocupam predominantemente funções de baixo salário e pouco prestígio. Segundo Hirata (2014), no Brasil, as mulheres brancas e negras têm destaque nas ocupações de menor prestígio e de más condições de trabalho, como o emprego doméstico, atividade em que as mulheres negras são mais numerosas. A autora aponta, ainda, que ambas estão também sobrerrepresentadas quando o tema é desemprego.

Fortalecendo essa perspectiva, Mota, Tanure e Carvalho Neto (2015), afirmam que mesmo com as profundas mudanças culturais causadas pela evolução da mulher no mercado de trabalho, é notório que este ambiente ainda segue sendo definido por padrões masculinos. Estes autores analisam o contexto brasileiro e destacam que mesmo nas áreas de atuação tradicionalmente abertas à participação feminina, observa-se a presença maciça de homens em cargos estratégicos. Os autores apontam que “as mulheres ainda continuam, de certa forma, confinadas aos guetos tradicionais reservados ao trabalho feminino, como, por exemplo, na enfermagem, na educação, dentro das próprias organizações nas áreas de recursos humanos.” (Mota, Tanure e Carvalho Neto, 2015, p. 62).

Salgado (2019) destaca que, apesar do perceptível avanço do contingente feminino no mercado de trabalho, a desigualdade de gênero ainda se faz presente e é acentuada a partir de fatores relacionados ao assédio sexual e/ou moral, à discriminação, à discrepância salarial, às condições precárias de trabalho, aos cargos de níveis hierárquicos inferiores, entre outras questões. Segundo o autor, esse cenário fortalece uma hierarquia de gênero capaz de desqualificar o trabalho feminino e acentuar a precarização no mundo produtivo das mulheres. Com um pensamento alinhado às afirmações de Salgado (2019), Silva (2014) afirma que o patriarcado não exerce sua força apenas nas ações violentas ou truculentas encontradas nos mais diversos ambientes (incluindo o ambiente de trabalho), mas principalmente nas atividades e atitudes do cotidiano nas quais os privilégios masculinos e as desigualdades entre gêneros desembocam no controle masculino do trabalho da mulher. O autor reforça que, apesar da libertação econômica da mulher, ela ainda não alcança a situação moral, social e psicológica igual à do homem. Seguindo a mesma lógica, Madalozzo (2011) aponta que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho e a ascensão da carreira da mulher executiva caminham em velocidades distintas.

Morgado e Tonelli (2016) afirmam que, ao colocar a mulher como protagonista de uma pesquisa, se faz necessário estabelecer a diferença entre sexo e gênero. Na visão das autoras, o termo sexo está relacionado a características biológicas e anatômicas dos homens e das mulheres. Gênero, por sua vez, é um termo diretamente relacionado ao contexto social, que abrange e determina comportamentos sociais para cada um dos sexos, ou seja, trata-se de um produto social que decorre de construções históricas, que ainda predominam no discurso contemporâneo. Na mesma linha de pensamento, Moletta *et al.* (2020) afirmam que “conceituar gênero é olhar para o masculino e para o feminino como sistemas complexos, derivados das interações sociais e não apenas para as diferenças anatômicas entre homens e mulheres” (Moletta *et al.*, 2020, p. 32549). Os autores mencionados enfatizam que o conceito de gênero foi construído para diferenciar a dimensão biológica da dimensão social e que, portanto, não transita apenas pelas características que diferenciam homens de mulheres, vai além das diferenças físicas e de potencialidades destacadas desde sempre para diferenciar o que é feminino e masculino para uma determinada sociedade.

Morgado e Tonelli (2016) ressaltam que as diferenças de gênero são encontradas nos estereótipos normalmente atribuídos para cada sexo, fortalecendo universos simbólicos que relacionam o masculino à produção, ao mundo, ao comando, àquele que interage com o público, e o feminino à reprodução, ao silêncio e a obediência. Ao observar este fenômeno, essas autoras realizam um importante apontamento ao debaterem que o acesso das mulheres às organizações

e aos cargos de mais alto escalão trouxe também o desafio de construir uma nova identidade que se baseia em normas e comportamentos masculinos, impostos pela organização, em detrimento da concepção de feminilidade interiorizada pela educação e sociedade em geral. Morgado e Tonelli (2016) reforçam essa ideia ao destacarem que essa construção da identidade se apresenta como uma busca constante da mulher que ainda se depara com situações do seu cotidiano de trabalho onde a força do gênero dominante (masculino) ajusta e molda seu comportamento.

Olhar a mulher executiva como sujeito de pesquisa, implica, então, abordar a mulher e os conceitos de identidade dentro do contexto organizacional, tendo como pano de fundo as relações e arranjos sociais que carregam simbolismos e significados ancorados nas representações sociais do masculino e feminino. Perceber como as relações de gênero da sociedade se perpetuam no contexto da organização nos permite compreender as dinâmicas que se colocam às mulheres em seu trabalho (Morgado e Tonelli, 2016, p. 167).

Frente a esse panorama, com a inserção da mulher no ambiente organizacional, é essencial destacar que a estrutura de gênero observada na sociedade também é reproduzida nas organizações, o que significa dizer que a masculinidade hegemônica encontrada na sociedade é também observada no mercado de trabalho (Morgado e Tonelli, 2016). Essas autoras destacam que a relação existente entre trabalho/família pode ser fonte de desconforto e insatisfação, uma vez que as mulheres se deparam com conflitos de papéis no qual as pressões do trabalho e do âmbito familiar se mostram, em inúmeros casos, incompatíveis. Morgado e Tonelli (2016, p. 168) afirmam, ainda, que “a relação entre a vida pessoal e a vida profissional é um processo que requer o reconhecimento da complexidade e da necessidade de integração das várias facetas da vida.” E concluem que “a mulher executiva, além de precisar enfrentar questões relacionadas ao gênero dentro do contexto da empresa para construir sua carreira, também tem que lidar com a renegociação das relações de gênero no universo familiar” (Morgado e Tonelli, p.169, 2016).

Ao analisar o avanço das mulheres executivas nas organizações brasileiras, Mota, Tanure e Carvalho Neto (2015) apontam que a grande maioria das trabalhadoras não têm tido voz na elaboração e discussão das diretrizes que impactam de forma mais direta na economia e na gestão. Em consequência, o Brasil ainda se mostra distante de um equilíbrio na relação mulheres executivas e homens executivos no ambiente de trabalho. Segundo os autores, se por um lado as empresas já apresentam discursos mais modernos, no dia a dia o que se observa são atitudes ainda muito conservadoras. Eles enfatizam que “a evolução do emprego feminino é uma situação de algumas luzes e muitas sombras” (Mota, Tanure e Carvalho Neto, 2015, p.60)

Nesse contexto, mostra-se fundamental destacar a teoria do teto de vidro, a qual aborda e coloca luz na discussão de que apenas uma parte do empoderamento organizacional é cabível à realidade feminina, existindo uma barreira invisível que não permite que a mulher avance além de certo ponto, apenas pelo fato de ser mulher (Silva, 2014). Mota, Tanure e Carvalho Neto (2015, p.58) afirmam que o teto de vidro é um “fenômeno que trata de uma representação simbólica de uma barreira transparente e sutil, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres aos postos altos da hierarquia organizacional.” Em uma perspectiva semelhante, Roque e Bertolin (2021) apontam que o “teto de vidro”, amplamente evidenciado pela literatura nacional e, em especial, pela literatura estrangeira, se configura como uma metáfora utilizada para denominar os obstáculos organizacionais invisíveis (e sutis) que as mulheres devem transpor para chegar a cargos de topo dentro das empresas.

Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) afirmam que o termo “teto de vidro” (*glass ceiling*) foi cunhado em 1978 por Marilyn Loden: escritora estadunidense defensora da igualdade de gênero. Segundo Madalozzo (2011), em 1991, o debate centrado no efeito teto de vidro foi fortalecido pela Secretaria do Trabalho dos Estados Unidos, que, na ocasião, investigava uma forma de regulamentar o mercado com o objetivo de reduzir barreiras que impediam as mulheres de acessarem oportunidades de carreira e promoção da mesma maneira que os homens. Esta autora destaca que, a partir daquele momento, começaram a surgir os primeiros estudos centrados em explicar os motivos para a existência destas barreiras invisíveis e dificilmente transponíveis para a ascensão profissional feminina.

Um estudo intitulado *Delivered by women, led by men: a gender and equity analysis of the global health and social workforce*, publicado pela Organização Mundial de Saúde (2019), estabelece um contraponto ao afirmar que a ausência de mulheres em cargos de liderança é mais resultado de um labirinto. Ou seja, uma série de barreiras visíveis e invisíveis, ao invés de um limite repentino e claro que impede as mulheres de alcançarem níveis superiores de liderança. Segundo este relatório, as mulheres encontram diversas barreiras desde o início da sua jornada profissional, dificultando o avanço para espaços de decisão e liderança. Essas barreiras existem nos níveis individual, interpessoal, institucional, comunitário e até no nível de políticas públicas.

Nogueira (2006) afirma que os estereótipos, as expectativas diferenciadas em função do gênero, as motivações e a discriminação (formal e informal), surgem como as principais e mais evidentes barreiras. A autora ressalta que, apesar de décadas de lutas feministas e da inegável melhora nas condições de vida de muitas mulheres, o acesso a posições de liderança nas organizações ainda não é uma realidade, e uma mudança efetiva nesse cenário parece distante:

“O fosso entre a proporção de mulheres com treino e formação profissional adequados e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado” (Nogueira, 2006, p.58). A autora justifica essa afirmação ao apontar que mesmo representando cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, as mulheres ainda continuam como minoria em cargos de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições do topo da pirâmide hierárquica. A Organização Mundial de Saúde (2019) também fortalece essa afirmação ao revelar que as mulheres representam apenas 5% dos CEOs das 500 maiores empresas do mundo; 24% dos assentos no parlamento; e 39% da força de trabalho total.

Segundo Morgado e Tonelli (2016), elementos da cultura organizacional, como crenças e atitudes acerca das mulheres ou práticas corporativas que são estabelecidas por gênero, são questões que se configuram como barreiras e dificultam o acesso das mulheres nas empresas. As autoras acrescentam que, além de ser um fenômeno que se estabelece a partir das dinâmicas de gênero, o teto de vidro também se configura como um limite muitas vezes imposto pela própria mulher para conjugar sua atuação na organização e as inúmeras demandas que se apresentam nas suas vidas.

De acordo com Hryniewicz e Vianna (2018), os comportamentos considerados femininos têm incompatibilidades com aqueles associados a um líder. Por isso, as autoras afirmam que trilhar uma carreira demanda mais esforço e compromisso por parte das mulheres do que para os homens. Isso ocorre porque, além da competência técnica exigida, ainda precisam internalizar características valorizadas e essencialmente masculinas para conseguirem se manter e/ou crescer na organização. Hryniewicz e Vianna (2018) complementam afirmando que, quanto mais altos os cargos ocupados, mais as mulheres tendem a sofrer discriminações e questionamentos acerca da sua posição e, devido a este fato, apesar de crescer a representatividade delas em altos cargos, ainda há poucas mulheres na alta hierarquia.

O estudo de Morgado e Tonelli (2016) mostra que, quando se trata de liderança, embora ainda mantenham algumas características consideradas femininas (melhor capacidade de escuta, apoio emocional e trabalho em grupo, por exemplo) as mulheres também precisam assumir modelos masculinos, atuando com foco nos resultados e estratégias da organização. Elas afirmam que os argumentos que apontam diferenças entre os estilos de liderança masculino e feminino decorrem da existência da “inevitável internalização de expectativas que recaem sobre os papéis de gêneros, vinculados, por sua vez, às questões de identidade” (Morgado e Tonelli, 2016, p.174). Entretanto, as autoras ponderam que, do ponto de vista acadêmico, a discussão sobre características específicas da liderança feminina ainda não foi concluída. Elas argumentam que diversas teorias de liderança indicam que o estilo varia conforme o contexto,

a situação e o público, e concluem que há um vasto campo de pesquisa a ser explorado sobre o tema.

Rezende (2020) destaca que os baixos percentuais de mulheres nas estruturas de poder e decisão não devem ser vistos como fruto de escolhas individuais, mas sim como consequência de arranjos estruturais que reforçam a desigualdade entre gêneros e mesmo entre as mulheres, quando se considera as dimensões de geografia, raça/cor e classe.

Segundo Dijk (2012), no contexto organizacional, com foco na reprodução do poder, o discurso está sendo produzido por homens, para favorecer homens, fortalecendo a desigualdade ou, no mínimo, desacelerando a consolidação de propostas transformativas e ambientes mais inclusivos e igualitários. O autor afirma que o fato de se depararem com dificuldade de acesso aos espaços de poder de decisão ratifica e fortalece a posição coadjuvante que as mulheres exercem dentro das organizações. E, nessa mesma perspectiva de perpetuação da dominância, Melo e Thomé (2018) afirmam que “as mulheres fizeram a sua parte, entretanto não receberam em troca uma recompensa à altura de seus avanços” (Melo e Thomé, 2018. p.4).

Na visão de Silva (2014), apenas a percepção de que as desigualdades foram severamente construídas e reafirmadas diariamente permite a libertação das amarras institucionais da sociedade. Ou seja, a desconstrução daquilo que foi aprendido apenas ocorre com a percepção e consciência de que a realidade vivenciada se impõe inundada pelos privilégios masculinos (Silva, 2014). Alinhadas a este pensamento Araújo e Rotenberg (2011) afirmam que colocar luz nas diferenças de características e condições de trabalho entre homens e mulheres representa, principalmente, uma possibilidade de desconstrução do processo de naturalização da divisão sexual do trabalho. Segundo as autoras, essa visibilidade das diferenças objetiva desconstruir concepções já arraigadas que dividem as profissões em trabalho de homem e trabalho de mulher, e que baseadas em diferenças biológicas, fortalecem os processos de subordinação e hierarquização das relações sociais e de trabalho (Araújo; Rotenberg, 2011).

Morgado e Tonelli (2016) ponderam que a caminhada para amenizar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho precisa ir além das mudanças nas organizações, se mostrando necessárias transformações profundas nos arranjos sociais. Na conclusão do segundo volume de “O segundo sexo”, Simone de Beauvoir (2019) enfatiza que a mulher é um produto da civilização, sendo moldada desde a infância, e que apenas a modificação da situação econômica não deve gerar uma transformação da mulher sem que atinja outras esferas como moral, social e cultural.

### 2.3 A MULHER TRABALHADORA NO SETOR DA SAÚDE

Conforme já destacado, as últimas décadas foram marcadas por um significativo crescimento da presença das mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, corroborando apontamentos que também se mostraram presentes neste estudo, Wermelinger, Machado *et al.* (2006), ressaltam que algumas condições avançaram pouco: a desproporcional distribuição do poder, as desigualdades salariais e a assimetria da divisão do trabalho doméstico e do trabalho assalariado entre homens e mulheres são alguns exemplos. Essas autoras adicionam ao debate o fato de que a maior parte dos empregos femininos segue concentrada em alguns setores e profissões: serviços domésticos, administrativos, área social, educação e saúde. Nesse cenário, vale o destaque de Pereira (2023) que afirma que no momento histórico que as mulheres negras passaram a ser independentes, foram introduzidas no mercado de trabalho sem qualquer tipo de preparação e, por isso, acabaram concentradas no trabalho doméstico – incluindo o trabalho de cuidado - onde ainda representam a maioria das trabalhadoras nestes postos.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019), as mulheres representam 70% da força de trabalho global no setor de saúde, mas ocupam apenas 25% dos cargos de liderança. Apesar de serem minoritários neste setor, os homens continuam a dominar as posições de liderança em todos os níveis, desde o global até o comunitário. O relatório também destaca que, embora as mulheres sejam líderes em suas comunidades e desempenhem papéis predominantes como cuidadoras em suas famílias, elas permanecem sub-representadas nas funções de topo devido às estruturas de poder presentes nos ambientes de trabalho. A OMS (2019) enfatiza que as atuais desigualdades de gênero na liderança são, em grande parte, resultado de desequilíbrios de poder, estereótipos de gênero, discriminação e sistemas que favorecem um gênero em detrimento dos outros, mantendo-os em papéis subordinados. Em consonância com este estudo vale citar que “considerando sexo e raça, os homens brancos possuem os salários mais altos; em seguida, os homens negros e as mulheres brancas; e, por último, as mulheres negras têm salários significativamente inferiores” (Hirata, 2014, p.63).

Wermelinger, Machado *et al.* (2006) destacam que os dados censitários do Brasil, referentes à força de trabalho em saúde, revelam que a participação feminina também se mostra majoritária, chegando a quase 70% do total, com 62% da força de trabalho das categorias profissionais de nível superior, e alcançando 74% nos estratos profissionais de níveis médio e elementar.

Baptista (2022) reforça essas informações ao destacar que o cuidado em saúde é predominantemente feminino e marcado pela divisão sexual do trabalho. Ela afirma que as

relações de cuidado são invariavelmente mediadas pelo gênero e, ainda, que o cuidado é quase sempre visto como um trabalho que não exige qualificação e, por isso, é associado a baixos ou nenhum salário. Essa autora tece uma crítica à histórica subordinação e desvalorização do trabalho das mulheres ao afirmar que “as feministas localizaram a essência do patriarcado em uma divisão sexista do trabalho que desvaloriza atividades, remuneradas e não remuneradas, executadas ou associada a mulheres” (Baptista, 2022, p.17).

Araújo e Rotenberg (2011) destacam que “a análise do trabalho em saúde implica, necessariamente, no diálogo com as questões de gênero, uma vez que a estruturação do trabalho em saúde em práticas de tratamento e cuidado orientou a divisão sexual do trabalho no setor e defendeu os mundos masculino e feminino no interior dessas práticas”. As autoras exemplificam apontando que “o hospital como campo privilegiado das práticas ainda hegemônico na saúde, espelha a divisão técnica e sexual do trabalho: nas práticas de tratamento, o mundo masculino; nas práticas de cuidado o mundo feminino (Araújo e Rotenberg, 2011, p.132).

O estudo publicado pela OMS (2019) afirma que, no setor da saúde, principalmente na histórica estrutura dos hospitais e sistemas de saúde, baseados em hierarquia e patriarcado, as relações de poder também criam um ambiente que enfraquece as mulheres, limitando sua capacidade de atingir seu pleno potencial como líderes. De acordo com esse estudo, a representação do gênero feminino nas posições de tomada de decisão nas principais organizações de saúde global continua baixa, com as mulheres ocupando apenas cerca de 25% dos cargos mais influentes de liderança e governança, e acrescenta que uma avaliação de 140 organizações globais de saúde revelou que o poder de decisão permanece nas mãos dos homens, com 69% das organizações e 80% das diretorias sendo lideradas por pessoas desse sexo. Confirmando este cenário no contexto brasileiro, Araújo e Rotenberg (2011) evidenciam que nem a entrada dos homens na enfermagem, nem o aumento do contingente de mulheres na medicina, observados nas últimas décadas, foram preponderantes para acarretar mudanças significativas nas relações de gênero presentes nessas profissões. Elas ratificam que, a despeito do fato das mulheres se configurarem como maioria na força de trabalho na saúde, os homens encontram-se super-representados nas funções de direção e gestão do trabalho em saúde. Ou seja, ainda persiste a configuração de espaços distintos para homens e mulheres no trabalho em saúde (Araújo e Rotenberg, 2011).

Baptista (2022) faz um importante destaque ao apontar que o cuidado além de ser comumente atribuído aos tipos de trabalhos destinados às mulheres, em muitos países é, também, relegado aos imigrantes, operando, nestes casos, uma divisão social, sexual e racial do

cuidado, configurando-se, segundo a autora, como “trabalho de cuidado”. Com percepção semelhante, Araújo e Rotenberg (2011) afirmam que, além da divisão sexual do trabalho, observada a partir da clara discrepância entre as categorias profissionais predominantemente ocupadas por homens e aquelas ocupadas por mulheres, pode-se observar também a divisão técnica, racial e social do trabalho. As autoras afirmam que quanto mais mal remuneradas ou desvalorizadas as profissões, mais elas tendem a ser ocupadas por mulheres negras e oriundas de classes sociais menos favorecidas.

No intuito de enriquecer esse debate, mostra-se pertinente abordar o conceito de cuidado que, segundo Baptista (2022), no sentido original do termo em inglês (*care*) significa carga, o que a faz presumir que cuidar é assumir uma carga. O termo estaria então associado a um trabalho, um compromisso, um sacrifício. Conforme consta no capítulo redigido por Kergoat (2016, p.17), “o cuidado não é apenas uma atitude de atenção, é um trabalho que abrange um conjunto de atividades materiais e de relações que consistem em oferecer uma resposta concreta às necessidades dos outros. Assim, podemos defini-lo como uma relação de serviço, apoio e assistência, remunerada ou não, que implica um sentido de responsabilidade em relação à vida e ao bem-estar de outrem.”. Segundo a autora, essa definição de cuidado foi produzida pelo colóquio internacional “Teorias e Práticas do Cuidado”, realizado em Paris em junho de 2013. Segundo Merhy (2004), no campo da saúde, o objeto central não é a cura ou a promoção e proteção, mas sim a produção do cuidado. É através do cuidado que poderão ser atingidas tanto a cura como a saúde. Entende-se então que o cuidado é o produto do encontro entre dois sujeitos, um que oferta, outro que recebe o cuidado. No estudo realizado por Baptista (2022), a autora destaca que a maior parte dos pesquisadores e estudiosos do tema concordam que o cuidado se configura como a razão de ser dos serviços de saúde, uma vez que é por meio das relações de cuidado que se produz saúde. Nesse sentido, Baptista (2022, p. 46) conclui que “a maior parte das ações e estratégias de saúde se organizam em torno do cuidado”.

Baptista (2022) salienta que, no Brasil, são raros os estudos que têm como foco o cuidado em saúde associado ao gênero e enfatiza que o papel social de cuidado atribuído às mulheres tem tido pouca visibilidade nas produções científicas. Entretanto, segundo a autora, a maior parte dos autores que abordam o tema cuidado deixa pistas para o que se pode chamar de uma “generificação” do cuidado, ao reconhecer que o cuidado não é operado apenas nas práticas médicas e de saúde, mas entendendo que o cuidado faz parte das relações humanas e não se encerra nas práticas profissionais. De acordo com a autora, o cuidado acontece ao menos em dois contextos distintos que se interrelacionam: o da rede de serviços de saúde e o da rede

informal, representada predominantemente pela família, que segundo Baptista (2022), é onde se dá grande parte dos cuidados essenciais à saúde.

Araújo e Rotenberg (2011) destacam que existem lacunas relevantes acerca da interação entre trabalho doméstico e trabalho profissional, consequência da escassez de estudos no setor de saúde, sob o enfoque de gênero, observada no nosso país. As autoras também afirmam que há uma inter-relação entre as esferas profissional e doméstica e que elas são indissociáveis ao se pensar o cotidiano feminino. “A institucionalização de práticas femininas relacionadas ao cuidado – que pertencem ao âmbito doméstico e foram levadas para o mundo do trabalho – deu origem, no processo de profissionalização das atividades, à enfermagem” (p. 134). Baptista (2022) acrescenta que esta lógica se refere não somente à enfermagem, mas também às demais profissões relacionadas ao cuidado, que quando foram formalizadas, mantiveram seu caráter predominantemente feminino.

Baptista (2022) salienta ainda que o debate se aprofunda ao refletirmos que o cuidado é considerado, muitas vezes, como ferramenta para a inserção das mulheres no mercado de trabalho remunerado, e que, em inúmeros casos, tal inserção vem possibilitando a muitas mulheres a emancipação em relação a seus companheiros e familiares. Entretanto, ela frisa que “é importante que não encerremos as mulheres nestas profissões e funções.” (Baptista, 2022, p.70).

#### 2.4 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

O trabalho, além de proporcionar ao indivíduo seu sustento material, revela uma função psíquica na constituição da identidade do sujeito e da sua rede de significados. Por isso, a relação do trabalho com o homem constitui-se como um fator de estruturação de sua identidade e subjetividade (Dejours, 1992). Esta é uma afirmação de Christophe Dejours, que, de acordo com Areosa (2019), foi o precursor da Psicodinâmica do Trabalho, que, em seus estudos, foi capaz de incorporar diversos saberes de outras disciplinas científicas. Segundo Pena e Remoaldo (2019), a Psicodinâmica do Trabalho surgiu no mesmo período em que a população vivenciava os impactos das transformações sociais impostas pela Segunda Guerra Mundial. A guerra causou profundas transformações na realidade do trabalho, por meio da crescente modernização da indústria e as exigências de (re)adaptação ao novo sistema produtivo. Mendes (1995) também afirma que os estudos mais detalhados sobre os efeitos do trabalho nos processos psíquicos têm sua origem no início do século XX, a partir da ampla aplicação dos princípios tayloristas implantados com o objetivo de racionalizar o trabalho. Segundo a autora,

o desenvolvimento industrial e a acentuação do parcelamento de tarefas, conjugados com jornadas prolongadas, ritmo acelerado de produção, fadiga física e automação trouxeram graves prejuízos à saúde física e mental dos trabalhadores. Areosa (2019), contudo, destaca que apesar da relação entre o trabalho e a saúde mental já ser tema de pesquisas desde o início da Revolução Industrial e, portanto, já possuir algumas décadas, ainda se apresenta como um campo relativamente pouco considerado.

Este período de intenso desenvolvimento das indústrias foi marcado por teorias que utilizavam a Psicopatologia do Trabalho (PDT) como fonte de investigação para buscar uma melhor compreensão das relações de trabalho e sua conexão com o adoecimento psíquico (Nascimento; Dellagnelo, 2018). Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) afirmam, portanto, que a PDT surgiu com o olhar atento aos processos psíquicos dos trabalhadores ao se confrontarem com a sua realidade de trabalho, ou seja, se debruçou sobre o papel do trabalho no surgimento da doença mental. Com uma afirmação semelhante, Mendes (1995) destaca que, desde os anos 1970, a disciplina Psicopatologia do Trabalho começou a fortalecer seus estudos acerca da interface homem e organização do trabalho. Segundo a autora, de um lado estava a organização do trabalho, caracterizada pela rigidez e por se constituir um sistema de imposições e restrições essencialmente técnicas e imóveis como proposto no taylorismo/fordismo; enquanto do outro lado se observava o funcionamento psíquico, caracterizado pela liberdade de imaginação e expressão dos desejos inconscientes do trabalhador.

Areosa (2021) afirma que, durante a década de 1980 começaram a emergir novas contribuições para esta discussão, advindas de outras teorias como: ergonomia, psicologia, sociologia, psicanálise, medicina, antropologia, dentre outras. De acordo com o autor, é neste momento que surge e se fortalece a PDT, a qual foi responsável pela ampliação do debate sobre os efeitos do trabalho na saúde mental (Areosa, 2021). Em um estudo realizado alguns anos antes, Areosa (2019) destaca a existência de determinadas sobreposições temáticas entre a Psicopatologia do Trabalho e a Psicodinâmica do Trabalho. Enquanto a primeira se concentra prioritariamente nas doenças mentais decorrentes da atividade laboral, a segunda amplia esse escopo ao buscar compreender de que maneira os trabalhadores enfrentavam o sofrimento resultante da violência imposta pela organização do trabalho, com ênfase nas estratégias utilizadas para proteger-se e defender-se desse sofrimento.

A Psicodinâmica do Trabalho, portanto, tem por propósito a análise da vivência subjetiva de prazer, de sofrimento e das estratégias de mediação (defensivas) do sofrimento utilizadas face à organização do trabalho (Azevedo; Lobo, 2013). Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) defendem que essa teoria, além de buscar compreender os aspectos psicossociais do

trabalho e sua influência na saúde mental dos indivíduos, caracteriza a atividade laboral como um elemento inerente à vida humana, interferindo de forma direta na construção da identidade das pessoas. Mendes (1995) também afirma que o trabalho não ocupa um lugar marginal dentro da construção da identidade do sujeito.

Corroborando com esses pensamentos, Salgado, Aires e Santos (2018) destacam que, para a psicodinâmica do trabalho, os trabalhadores não se configuram apenas como observadores impotentes do mundo. Pelo contrário, se utilizam dos espaços públicos para alimentarem discussões fomentando a democracia nas relações de trabalho. Os autores complementam que a psicodinâmica do trabalho aborda a forma como o sujeito relaciona os aspectos subjetivos e objetivos do trabalho e de que maneira esse resultado pode gerar vivências de prazer e/ou de sofrimento no espaço laboral. A partir dessas contribuições, Areosa (2021) enseja a reflexão que o trabalho não deve ser observado apenas a partir dos seus fatores negativos, e destaca a relevância de também ser considerado o olhar sobre os aspectos positivos que pode proporcionar.

Mendes (2007) afirma que, na perspectiva epistemológica, a psicodinâmica do trabalho é uma teoria de natureza crítica, que abrange dimensões da construção-reconstrução das relações existentes entre sujeitos-trabalhadores e a realidade concreta de trabalho. A autora frisa que se trata de uma teoria que realiza críticas ao trabalho prescrito, contesta o que já está posto, e acaba por traduzir o trabalho a partir dos processos de subjetivação. Gomez, Chatelard e Araújo (2021) apontam que “a psicodinâmica do trabalho também tem uma posição epistemológica que articula a hermenêutica, a psicanálise e a teoria da ação para compreender o sofrimento no trabalho e, conseqüentemente, atuar sobre ele.” (Gomez, Chatelard e Araújo, 2021, p.03). Dejours (2005) ressalta que um dos aspectos inovadores dessa abordagem consiste na identificação da importante influência que o trabalho pode exercer sobre a saúde mental, evidenciando a subjetividade presente na maneira como cada indivíduo se relaciona com seu ambiente laboral, o qual tanto pode ser capaz de produzir sofrimento, como de gerar prazer. Nesse sentido, o autor enfatiza que o trabalho dificilmente pode ser compreendido como um fator neutro em relação à saúde mental (Dejours, 1999). Na visão de Areosa (2021), essa perspectiva relacionada a não existência de neutralidade é um dos aspectos inovadores que a psicodinâmica do trabalho nos apresenta, a partir de um manancial de conhecimentos, simultaneamente, teóricos e empíricos.

### 2.4.1 Prazer, sofrimento e estratégias de defesa

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) afirmam que o trabalho é um *locus* que envolve o paradoxo entre fontes de prazer e mediadores de saúde e, ao mesmo tempo, fontes de sofrimento humano, constituindo, para alguns, base de equilíbrio e, para outros, causa de fadiga. De acordo com Mendes (1995), Dejours defende que podem ocorrer vivências de prazer e/ou de sofrimento no trabalho, expressas por meio de sintomas específicos relacionados ao contexto socioprofissional e à própria estrutura de personalidade. A autora reforça que o trabalho, como pertencente ao mundo externo do sujeito, representa uma fonte de prazer ou de sofrimento, desde que as condições externas oferecidas atendam ou não à satisfação dos desejos inconscientes.

Conforme consta no estudo realizado por Paiva *et al.* (2020), as vivências de prazer e sofrimento estão diretamente conectadas a três dimensões interligadas e coexistentes: a subjetividade do trabalhador (história de vida e anseios particulares); a organização do trabalho (normas e padrões impostos); e a coletividade (relações hierárquicas e sociais no trabalho). E neste contexto, Vieira e Oliveira (2017) destacam que a subjetividade não tem relação com o corpo e a mente de forma exclusiva, mas também com sentimentos, angústias, anseios e conflitos que perseguem os indivíduos dentro e fora do ambiente de trabalho.

Mendes (1995, p.35) afirma que “para Freud, a atividade do homem caminha em duas direções: busca de ausência de sofrimento e desprazer, e de experiência intensa de prazer. O prazer está relacionado à satisfação de necessidades”. A autora também destaca que, segundo Freud, o sofrimento trata do “espaço de luta que cobre o campo situado entre, de um lado, o ‘bem-estar’, e, de outro, a doença mental ou a loucura” (Mendes, 1995, p. 35) e afirma que o sofrimento não tem sua origem na realidade exterior, ao contrário, ele advém das relações e interações do indivíduo com esta realidade (Mendes, 1995). Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) salientam que o prazer do trabalhador é fruto da descarga de energia psíquica que a atividade autoriza, e o sofrimento é marcado por sensações desagradáveis advindas da não satisfação de necessidade, as quais são de origem inconsciente e estão diretamente relacionadas a profundos desejos dos sujeitos. Guareschi e Grisci (1993) realizam um importante apontamento ao afirmarem que o sofrimento psíquico é diferente do físico. Segundo os autores, o físico é visível, o psíquico é invisível, sendo em grande parte vivenciado de forma particular por cada sujeito. Na visão de Dejours (1999), a origem do sofrimento no trabalho é dada pela possibilidade de três fatores: 1) o medo de ser incompetente; 2) a coesão social para trabalhar mal, imposta como uma defesa coletiva; e 3) a falta de reconhecimento. Na perspectiva de Paiva *et al.* (2020) o

sofrimento se revela como uma resistência entre o psiquismo do trabalhador e a organização, se transformando em uma patologia quando não há a liberdade de expressão e como consequência não há também a legitimação do coletivo. Estes autores defendem que, ao resistir ao sofrimento, o indivíduo se mostra capaz de encontrar dois tipos de soluções: 1) favoráveis ao seu trabalho e à sua saúde, se valendo do problema como impulsionador, o que pode ser chamado de sofrimento criativo (para que ocorra essa transformação é necessário que, com base na sua história de vida, a atividade faça sentido para o trabalhador); 2) desfavoráveis sob os mesmos aspectos, no qual o indivíduo foca apenas as dificuldades e frustrações, sendo denominado como sofrimento patogênico. Salgado *et al.*, (2018) chamam a atenção para o fato da relação prazer- sofrimento ser construída a partir da elaboração dos próprios indivíduos na busca pela manutenção de sua saúde, evitando o sofrimento e buscando meios para o ressignificar em prazer. Em seus estudos, Dejours (1992) reforça a diferença existente entre duas formas de sofrimento: o criativo, no qual o indivíduo produz estratégias e soluções de adaptação que apoiam na manutenção da sua saúde mesmo diante das pressões do trabalho; e o patológico, que é caracterizado quando o indivíduo toma decisões que prejudicam a sua saúde e a sua vida (consumo de drogas e/ou bebidas alcoólicas, por exemplo).

Mendes (1995) aprofunda a discussão acerca do sofrimento ao apontar a existência de um mecanismo, composto por estratégias defensivas, no qual o trabalhador tenta alterar e amenizar a percepção da realidade geradora deste sofrimento. Na visão da autora, trata-se de um processo mental, uma vez que a realidade na qual ocorre a pressão patogênica imposta pela organização do trabalho não é modificada. Dejours (1999) destaca que as estratégias defensivas podem assumir o caráter de armadilha, a partir do instante que insensibilizam os trabalhadores diante das fontes de sofrimento. Esse mecanismo não se restringe à relação com a própria experiência subjetiva, podendo igualmente estender-se à insensibilidade em relação ao sofrimento alheio. Mendes (1995) também leva em consideração a possibilidade do trabalhador não suportar o sofrimento e, ao invés de utilizá-lo como recurso para geração de estratégias defensivas, transformá-lo em criatividade, e, conseqüentemente, em prazer. A autora ressalta a existência de estratégias de defesa individuais e estratégias de defesa coletivas e afirma que a diferença entre elas reside no fato de que as primeiras permanecem sem a presença física do objeto, porque se encontram interiorizadas, enquanto as segundas dependem da presença de condições externas e se sustentam por meio de um grupo específico de trabalhadores (Mendes, 1995). Segundo Pena e Remoaldo (2019), de forma individual ou coletiva, os trabalhadores são capazes de reinterpretar determinadas situações de sofrimento. As estratégias individuais, segundo os autores, manifestam-se frequentemente como formas de sublimação, em que uma

pulsão é transformada em produtividade. Em muitos casos, os trabalhadores direcionam sua energia a objetos ou práticas socialmente valorizadas como uma forma de "acobertar" a falta gerada pela insatisfação com o objeto principal. Já as estratégias coletivas são constituídas por acordos informais estabelecidos entre os trabalhadores nas vivências coletivas de sofrimento — ou seja, em situações em que todo o grupo é afetado.

Loureiro, Mendes e Silva (2018) afirmam que “as estratégias defensivas possuem origem na concepção freudiana de funcionamento psíquico, que pressupõe um conflito estrutural entre o desejo do sujeito e os limites impostos pela realidade, no qual o psiquismo busca o prazer e evita o sofrimento” (Loureiro, Mendes e Silva; 2018; p. 712). De acordo com os autores, diante das diversas vivências de sofrimento no trabalho, os trabalhadores tendem a mobilizar a subjetividade na tentativa de conduzir o sofrimento a um caminho criativo, mas quando não conseguem podem desenvolver estratégias defensivas para lidar com as possíveis angústias e frustrações.

Martins e Honório (2014) afirmam que o sofrimento no trabalho pode impulsionar o sujeito a buscar saúde, podendo se configurar como parte de um processo ativo e não necessariamente patológico. Segundo estes autores, portanto, as estratégias defensivas funcionam como meios de resignificação do sofrimento.

O sofrimento é visto como uma espécie de drama, que mobiliza o sujeito no mundo e no trabalho, em busca das condições de saúde. Nem o sofrimento nem as estratégias de defesas individuais e coletivas são patológicos, mas uma saída para o alcance da saúde. Nessa perspectiva, intervir na organização do trabalho significa contribuir para o processo da saúde, que permite aos sujeitos subverter o sofrimento, transformando-o em algo com sentido, inteligibilidade e ação. Isso não significa anular o sentimento, mas transformá-lo no prazer da reapropriação do vivido pela ação (Martins; Honório, 2014, p. 848).

Com uma visão alinhada a este pensamento Bottini *et al.* (2020) afirma que analisar e intervir na organização do trabalho não significa tentar anular o sofrimento, mas sim contribuir de forma direta para o processo da saúde, uma vez que permite aos sujeitos transformar o sofrimento em algo com sentido pessoal e ação.

#### **2.4.2 Trabalho prescrito e trabalho real**

Conforme Dejours (2004), o trabalho é formado por uma série de regras, normas e direcionamentos que sustentam e formam a cultura das organizações. Para que este conjunto de procedimentos seja efetivo no cotidiano, as organizações se valem do trabalho prescrito, que por meio de documentos internos expressam a divisão do trabalho, das tarefas, dos regulamentos, das habilidades e do controle exigido para o desempenho das atividades.

Na perspectiva de Areosa (2019), um dos aspectos centrais da obra de Christophe Dejours é a ênfase na distinção entre trabalho prescrito e trabalho real. Conforme aponta o autor, o trabalho prescrito corresponde à forma como a organização idealiza e planeja a atividade laboral, ao passo que o trabalho real se refere à maneira como ela é efetivamente executada. Ainda que o planejamento seja cuidadosamente elaborado, ele não consegue abranger a totalidade das circunstâncias, desafios e obstáculos que emergem na prática. Ao aprofundar essa discussão, Areosa (2019) destaca que trabalhar implica assumir riscos e lidar com incertezas, uma vez que o trabalho prescrito desconsidera as limitações inerentes à condição humana, apresentando, assim, elevado potencial para a ocorrência de erros, falhas e acidentes.

Diante das resistências, imprevistos e incidentes próprios do cotidiano organizacional, o trabalho real tende a se configurar de forma mais complexa e diversificada do que o trabalho prescrito, exigindo adaptações, ajustes e a criação de alternativas para superar as dificuldades advindas de novas situações. Esse mesmo autor conclui que um dos objetivos da psicodinâmica do trabalho é, exatamente, apontar essa diferença significativa entre trabalho prescrito e trabalho real: sendo o primeiro designado como tarefa/coordenação, enquanto o segundo é denominado como atividade/cooperação. Segundo Dejours (2013), a distância entre o que foi prescrito e a realidade, se apresenta, essencialmente, como o próprio ato de trabalhar, em uma concepção que aponta que “trabalhar é constantemente ajustar, adaptar, reparar, arranjar” (Dejours, 2013, p.3).

A Psicodinâmica do Trabalho, portanto, desenvolve seus estudos a partir do pressuposto de que existe, de forma inequívoca, uma relevante distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Também defende que as situações de trabalho estão sujeitas a diversos acontecimentos não planejados, tais como anomalias de funcionamento, incoerências organizacionais, imprevistos decorrentes dos materiais e das ferramentas utilizadas, das relações com os colegas, chefes, subordinados, equipes e até com os clientes, dentre outros (Gomez *et al.*, 2021). De acordo com Sartori e Souza (2018), se por um lado os trabalhadores encontram nas organizações caminhos para a busca de autonomia e autorrealização, por outro também tentam se orientar pelo balizamento dado pelo que é prescrito, que acaba por orientar a execução das atividades no que tange regras, normas e padrões da organização. Areosa (2019) acrescenta que os desvios em relação ao trabalho prescrito não devem ser interpretados como atos de desobediência ao controle hierárquico, mas, ao contrário, constituem-se como uma necessidade para a execução eficiente da atividade laboral.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) afirmam que a aplicação da inteligência dos trabalhadores no desenvolvimento do trabalho prescrito é denominada trabalho vivo, e é

considerada imprescindível para o bom funcionamento das organizações. Em outro estudo, Dejours (1992) aponta que quanto menor a rigidez do trabalho prescrito, maior a autonomia e, conseqüentemente, o reconhecimento do outro e de si mesmo no trabalho, de forma a contribuir para o prazer. De acordo com Areosa (2019), a partir deste ponto de vista, o trabalho vivo é considerado um enigma, uma vez que não há como saber com detalhes, de forma antecipada, o que será necessário para a realização de uma tarefa ou cumprimento de um objetivo e, por isso, o trabalho vivo também é gerador de medo, uma vez que coloca o trabalhador diante da possibilidade de enfrentar um possível fracasso. O trabalho real, portanto, implica caminhar na direção de uma descoberta. Na percepção de Proganti *et al.* (2019), uma das possíveis causas de sofrimento no trabalho pode aparecer quando o trabalhador percebe o bloqueio presente na relação entre si mesmo e a organização do trabalho, ou seja, quando a relação não incentiva, ou mesmo, não permite a transformação do trabalho prescrito através do uso da inteligência prática ou da criatividade. Já o prazer, também pode advir da permissão e incentivo da transgressão do trabalho prescrito e expressão da identidade do trabalhador.

A questão do reconhecimento passou a ter destaque especial no estudo da psicodinâmica, uma vez que o olhar do outro, em inúmeras ocasiões, se reflete na autoconfiança do trabalhador. Isso significa dizer que, se um trabalhador é estimado por algum gestor ou colega de trabalho ou por determinada característica, tal virtude pode colaborar na constituição da identidade do indivíduo e se transformar em um reconhecimento que também poderá resultar em fonte de prazer (Sartori e Souza, 2018). De acordo com Loureiro, Mendes e Silva (2018), o reconhecimento se configura como elemento fundamental para a transmutação do sofrimento em prazer e ganha mais força quando proferido tanto pelos pares como pelos superiores, ou, ainda, quando é realizado em ambientes coletivos de discussão e reflexão sobre o trabalho.

Na percepção dejouriana, o reconhecimento entre pares e/ou hierarquia integra uma parte importante das relações intersubjetivas e se mostra fundamental ao conduzir e significar o trabalho como fonte de prazer, e, de modo contrário, a falta de reconhecimento também pode se tornar fonte de sofrimento por meio de alienação e adoecimento (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994). Gomez *et al.* (2021) afirmam que, por meio do reconhecimento, as experiências de sofrimento vivenciadas pelo indivíduo passam a ser ressignificadas e interpretadas como parte do processo e, desta forma, os trabalhadores passam a ter a chance de transformar essas experiências de sofrimento em experiências de prazer, pelo seu sentimento final.

### 2.4.3 Desafios contemporâneos da Psicodinâmica do Trabalho

Botinni *et al.* (2020) sintetizam a trajetória da psicodinâmica do trabalho e destacam que, na visão de Dejours (2007), ela é marcada por três fases articuladas, consideradas complementares. A primeira, da década de 1980 foi pautada no trabalho precursor do próprio Dejours, com foco na psicopatologia do trabalho, se concentrou na origem do sofrimento e no confronto do sujeito-trabalhador com a organização do trabalho. A segunda, em meados da década de 1990, foi o momento de construção de uma abordagem particular e pioneira para estudar o trabalho, nomeada psicodinâmica do trabalho, com o olhar direcionado para as vivências de prazer-sofrimento como dialéticas e inerentes a todo contexto de trabalho, bem como as estratégias usadas pelos trabalhadores para confrontar a organização do trabalho, manter a saúde, evitar o adoecimento e assegurar a produtividade. E, por fim, a terceira, a partir do final da década de 1990, consolidou a propagação da psicodinâmica como uma abordagem científica capaz de explicar os efeitos do trabalho sobre os processos de subjetivação, as patologias sociopsíquicas e a saúde dos trabalhadores.

Segundo Loureiro, Mendes e Silva (2018), o atual cenário de trabalho impõe aos trabalhadores uma constante adaptação à flexibilização dos processos e dos mercados: surgimento dos setores terciários, evolução das telecomunicações, aumento da demanda por profissionais qualificados e polivalentes, pressões por metas e resultados, o desemprego estrutural, dentre outras. Esses autores destacam que essas mudanças e reconfigurações resultam em novas patologias do trabalho que interferem de forma direta no perfil de acometimentos à saúde do trabalhador, tanto físico quanto mental. Areosa (2019) aprofunda o debate ao afirmar que, diante da enorme desregulação do mundo do trabalho atual (precariedade, flexibilidade, desemprego, subcontratação, assédio, sobrecarga e outras características), provavelmente o maior enigma que a psicodinâmica do trabalho pretende decifrar seja: como é que alguns trabalhadores conseguem manter a sua sanidade mental, numa espécie de equilíbrio, quando em determinadas situações podem ser alvo de profundos ataques procedentes do seu ambiente laboral? Como é possível manter esta aparente normalidade sem enlouquecer, apesar das inúmeras pressões às quais o trabalhador está sujeito? Em outro estudo, Areosa (2021) afirma que quase toda a obra de Dejours se assenta na reflexão sobre a influência do trabalho na saúde mental dos trabalhadores.

Dadas as suas múltiplas consequências, os efeitos do trabalho sobre a saúde mental mereciam um maior destaque nas sociedades contemporâneas. Talvez ainda estejamos longe de conhecer o verdadeiro alcance e influência que o trabalho nos pode provocar, quer nos benefícios que oferece, quer nos aspectos prejudiciais que suscita (ou provavelmente um misto de ambas as

situações). Evidentemente que a saúde mental depende de vários fatores (incluindo o nosso modelo económico, o capitalismo). Porém, apesar dos esforços e avanços propostos por algumas disciplinas, o trabalho, enquanto campo de investigação, é algo que epistemologicamente ainda está em aberto. Na realidade, os efeitos e as consequências do trabalho, ao nível biopsicossocial, são afinal uma caixa-negra longe de estar totalmente decifrada. O universo laboral ainda acarreta alguns enigmas e incorpora um lado obscuro, invisível ou submerso (tal como um iceberg do qual apenas se consegue observar a ponta). Na perspectiva de Dejours (2005) o conhecimento científico sobre complexidade humana nas situações de trabalho é ainda incompleto. Mas há uma certeza: o trabalho tanto pode gerar sofrimento, alienação, descompensações e mal-estar, como também satisfação, prazer, emancipação e reforço da identidade (Areosa, 2021, p.07).

A Psicodinâmica do Trabalho, portanto, é um tema que segue se revelando de suma importância na atualidade, principalmente em vista das novas configurações sociais, culturais, políticas e económicas que incluem novos vínculos e demandam do sujeito uma constante adequação às exigências do trabalho em um mercado que também muda rapidamente. (Gomez *et al.*, 2021).

Destacadas as principais teorias que deram sustentação à pesquisa, o próximo capítulo aponta os procedimentos metodológicos adotados.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Minayo (2004), a metodologia compreende o “caminho do pensamento” de determinada investigação, ou seja, uma apresentação da justificativa dos métodos, técnicas e instrumentos utilizados para a elaboração de determinado estudo. Com pensamento semelhante, Gauthier (1998) ressalta que a metodologia cumpre o papel de apontar técnicas de pesquisa científica e fornecer os elementos de análise crítica das descobertas e comunicações na comunidade científica. De acordo com Guedes (2024), o principal objetivo de uma pesquisa é superar o senso comum, avançando em direção ao conhecimento científico por meio da análise aprofundada de dados. A autora acrescenta que as pesquisas são orientadas pela evolução do pensamento científico e se fundamentam em modelos ou padrões pertencentes a um sistema de verdade já validado cientificamente, demonstrando certa regularidade. Nesse contexto, Guedes (2024) destaca que a metodologia representa a seção responsável por estruturar e conduzir a pesquisa, traçando caminhos e rotas que possibilitam o melhor aproveitamento dos dados coletados.

Este capítulo tem o propósito de descrever o caminho metodológico percorrido para a realização da presente pesquisa, escolhido de modo a amparar a busca por resultados que auxiliaram no entendimento das experiências de prazer e sofrimento vivenciadas pelas mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hospitalar. Para melhor posicionar a perspectiva deste trabalho, foi utilizada a visão de Burrell e Morgan (1979), que dividiram as possíveis orientações epistemológicas de uma pesquisa em quatro paradigmas: funcionalismo (a sociedade é interpretada como um sistema interdependente que busca pela estabilidade e ordem); interpretativismo (a realidade social não existe em sentido concreto, parte da perspectiva subjetiva do indivíduo); humanismo radical (considera a concepção humana como parte do meio social ideológico como agente transformador do meio em que se está inserido) e estruturalismo radical (a realidade é vista como existente por si própria, por meio de suas estruturas). Estas perspectivas interferem de forma direta na metodologia utilizada, que pode ser mais direcionada para identificar elementos e suas relações de maneira mais objetiva, ou, por outro lado, se concentrar em compreender como o indivíduo interpreta e altera o mundo de forma mais relativa.

O presente trabalho se posiciona no paradigma interpretativo, que, na descrição de Burrell e Morgan (1979), busca compreender a natureza do mundo social a partir da experiência subjetiva, privilegiando a percepção dos indivíduos, os significados que formam as bases na vida social. A adoção desse paradigma ocorreu com o propósito de compreender de que maneira

se dão as vivências de prazer e sofrimento de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hospitalar, rejeitando a ideia da existência de uma verdade única, analisando como essas profissionais constroem suas realidades, se apoiando na compreensão dos fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos.

Foi, assim, adotada uma abordagem subjetiva, a qual, de acordo com Burrell e Morgan (1979), supõe a não existência de uma estrutura concreta de mundo externa ao indivíduo, compreendendo que o mundo social é relativo e somente pode ser entendido a partir da visão dos sujeitos envolvidos. Também pressupõe que o ser humano é detentor de autonomia na sua relação com o ambiente e de a investigação do mundo social deve se dar a partir de relatos subjetivos dos indivíduos. Essa abordagem envolve métodos que captam percepções, sentimentos e sentidos atribuídos e, portanto, se relaciona diretamente com o objetivo deste trabalho que é analisar e compreender as vivências de prazer e sofrimento, a partir da perspectiva de mulheres em posições de liderança, atuantes no setor hospitalar.

### 3.1 PESQUISA QUALITATIVA

De acordo com Minayo *et al* (2009), as pesquisas qualitativas ganharam força como metodologia a partir da década de 1970 e sua visibilidade cresceu quando surgiu o movimento de contraposição às concepções epistemológicas positivistas da ciência, que não costumavam levar em consideração a subjetividade dos indivíduos. Segundo os autores, foi neste ambiente que o método qualitativo emergiu com o objetivo de responder a questões particulares e específicas de indivíduos e grupos, através do aprofundamento e análise dos fatos.

Segundo Cresswell (2010), a pesquisa qualitativa se configura como um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos e são úteis para compreender o porquê de determinados eventos. Michel (2015) afirma que essa abordagem permite que os fenômenos sociais sejam interpretados e analisados à luz do contexto, do tempo, dos fatos e análise de todas as interferências. Complementa esse mesmo autor ressaltando que essa modalidade é a que permite melhor a identificação e análise, em profundidade, das informações não mensuráveis, tais como as percepções, os sentimentos, os pensamentos, as sensações, os comportamentos, as intenções, as experiências e vivências, entre outras dimensões.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Richardson (2012) destaca que a pesquisa qualitativa possui o propósito de compreender a natureza de um fenômeno social colocando luz em questões situacionais e detalhando seus significados. Minayo *et al* (2009) a define como um

método a ser utilizado para responder questões mais particulares, aquilo que não pode e não deveria ser quantificado. Parte, então, de estudos acerca de fenômenos que fazem parte da realidade social, na qual o objeto de estudo é abordado no mundo das relações, das representações e da intencionalidade. Bauer e Gaskell (2008) apresentam essa metodologia como uma pesquisa que escolhe interpretar e aprofundar na análise da realidade social. Minayo (2012) afirma que “o verbo principal da análise qualitativa é compreender. Compreender é exercer a capacidade de colocar-se no lugar do outro, tendo em vista que, como seres humanos, temos condições de exercitar esse entendimento” (Minayo, 2012, p.623). A autora complementa afirmando que “toda compreensão é parcial e inacabada, tanto a do nosso entrevistado, que tem um entendimento contingente e incompleto de sua vida e de seu mundo, como a dos pesquisadores, pois também somos limitados no que compreendemos e interpretamos” (Minayo, 2012, p.623).

De acordo com Denzin e Lincoln (2018), a pesquisa qualitativa envolve a geração de representações a partir de práticas interpretativas utilizadas por um observador, com o intuito de observar o mundo a partir de um ponto de vista específico, interpretando seus fenômenos e compreendendo seus significados. De forma complementar, Golafshani (2003) afirma que essa abordagem implica a possibilidade de que a pesquisa e pesquisador sejam participantes ativos do processo de construção do conhecimento. Van Dijk (2013) destaca que, no contexto de elaboração de trabalhos científicos, faz-se necessário que aqueles que se apresentam como investigadores de fenômenos sociais possuam um conjunto de conhecimentos que possibilite a interpretação e análise dos discursos das pessoas que colaboram para a pesquisa. Para esse autor, as interpretações são indissociáveis, tanto no que concerne à semântica quanto à pragmática, do seu contexto.

Assim, a partir do tema escolhido, optou-se pela abordagem qualitativa, o que segundo Creswell (2007), permite um aprofundamento da pesquisadora na experiência do sujeito, com foco nos detalhes relatados pelos participantes. Essa opção dialoga com a necessidade de ampliar as perspectivas e aprofundar a compreensão sobre a temática de gênero nas organizações. Essa escolha favoreceu ainda o diálogo acerca dos desafios e obstáculos enfrentados no processo de ascensão profissional das mulheres.

A pesquisa também se configurou como descritiva, pois se fez necessário o aprofundamento da análise dos fatos e vivências relatados, bem como a descrição mais detalhada das particularidades narradas pelas entrevistadas (Gil, 2008). E, por fim, é importante apontar que a pesquisa também se caracterizou como exploratória que, na percepção de José Matias-Pereira (2019), é um tipo de investigação que visa proporcionar maior conhecimento e

proximidade com o problema de pesquisa, no intuito de torná-lo mais explícito, construindo novas hipóteses que favoreçam sua compreensão. Importante ressaltar que o processo da pesquisa qualitativa permite um olhar ampliado para os aspectos estudados, não cabendo uma replicação de modo exato da metodologia utilizada em outro contexto.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Como uma parte fundamental para a realização de uma pesquisa de campo, a coleta de dados permite que o pesquisador se aproxime do seu objeto de pesquisa. Desta forma, neste tópico são apresentadas a seguir as escolhas realizadas nesse aspecto.

Minayo (2012) destaca a necessidade de, no delineamento de estratégias, ter-se clareza sobre que instrumentos operacionais são mais adequados às bases teóricas adotadas. Eles precisam ser constituídos de sentenças (no caso dos roteiros) ou orientações (no caso da observação de campo) que devem apresentar relação estreita com o marco teórico. A autora também ressalta que é preciso ir a campo sem pretensões formais e, se necessário, promover o redesenho de hipóteses, pressupostos e instrumentos, buscando uma sintonia fina entre o quadro teórico e os primeiros influxos da realidade.

é fundamental ter todo o material teórico elaborado, todos os instrumentos operacionais prontos e à disposição, como se o êxito da investigação dependesse somente deles. Mas é também crucial estar tão atento e tão aberto às novidades do campo que, caso seja preciso, o investigador abra mão de suas certezas a favor dos influxos da realidade (Minayo, 2012, p. 623).

Minayo (2012) defende ainda a necessidade de se ir a campo munido de teoria e hipóteses, mas sempre com abertura para questioná-las: “é preciso imergir na realidade empírica na busca de informações previstas ou não previstas no roteiro inicial” (Minayo, 2012, p. 623).

#### 3.2.1 Entrevistas narrativas

De acordo com Bastos e Biar (2015), algum destaque tem sido conferido às narrativas oriundas de entrevistas, planejadas de forma semiestruturada ou aberta, formuladas de modo a encorajar as narrativas. As autoras afirmam que é possível reconhecer a legitimidade das entrevistas no processo de produção de conhecimento, especialmente nas ciências humanas. Minayo (2012) reforça que, em um trabalho de campo profícuo, o pesquisador caminha na direção da construção de relatos compostos por depoimentos pessoais e visões subjetivas dos entrevistados, em que as falas de uns se somam aos relatos de outros, compondo ou contrapondo

as análises e observações. Segundo a autora, é muito gratificante quando o pesquisador consegue tecer uma história ou narrativa, onde as vivências e experiências - ricas e por vezes contraditórias - são ressaltadas.

Na entrevista narrativa, o entrevistador introduz determinado tópico de forma ampla para que o entrevistado discorra sobre o tema se expressando da maneira como o percebe, sem a existência de um roteiro rigoroso de perguntas-respostas (Vergara, 2000). Segundo a autora, nesse modelo as entrevistas são conduzidas como uma conversa, ficando a cargo do pesquisador orientar o assunto em consonância com os objetivos da pesquisa. Guedes (2024) destaca que as histórias narradas não podem ser comprovadas ou julgadas, pois, apresentam a verdade do sujeito, cabendo ao pesquisador interpretá-las por meio da interação com o sujeito de pesquisa.

A coleta de dados deste trabalho foi, assim, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas a partir de tópicos guia que possibilitaram às mulheres participantes narrarem suas histórias profissionais, com ênfase nas experiências de prazer e sofrimento, ao longo do processo de ascensão e atuação em cargos de liderança. Essa modalidade, segundo Bauer e Gaskell (2008), permite o acesso à realidade dos sujeitos de pesquisa, ao mesmo tempo que auxilia na compreensão das relações entre os atores sociais e sua interação com o ambiente. A escolha por esse tipo de entrevista, portanto, se deu devido à preocupação em captar a subjetividade e interpretação de mundo dos entrevistados que serão delimitados neste estudo.

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas presencialmente ou via aplicativo de reuniões *online* Microsoft Teams entre os meses de novembro de 2025 a março de 2026. Todas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados, o que possibilitou à pesquisadora um aprofundamento em detalhes das narrativas que levaram em conta as expressões faciais, as pausas e os momentos de maior carga emocional. As entrevistas foram transcritas e tiveram a duração média de 51 minutos e foram analisadas por meio da análise de narrativa. Visando evitar qualquer desconforto, por se tratar de um tema que desperta emoções e trata de questões sensíveis, as entrevistas narrativas foram conduzidas de forma que os sujeitos de pesquisa se sentissem confortáveis em expor somente aquilo que julgassem relevante.

### **3.2.2 Sujeitos de Pesquisa**

Bauer e Gaskell (2008) afirmam que a pesquisa qualitativa não busca contabilizar pessoas, mas sim explorar opiniões e diversidade de representações sobre o tema, buscando apresentar uma amostra da diversidade de pontos de vista. Para o autor, não há um método

específico para seleção de entrevistados na pesquisa qualitativa. Com pensamento complementar Creswell (2007) reforça que na pesquisa qualitativa não é necessário amostras aleatórias ou extensas, e que os participantes podem ser selecionados de modo proposital, desde que possam contribuir para o entendimento do fenômeno investigado.

O *corpus* da pesquisa foi selecionado por meio de amostragem intencional, considerando os seguintes critérios: ser mulher, ter mais de 18 anos, estar trabalhando ou já ter trabalhado em um hospital, e ocupar ou já ter ocupado um cargo relacionado a gerência, supervisão, coordenação, gestão, diretoria, presidência ou conselho. Importante ressaltar que as participantes foram voluntárias, sem qualquer tipo de compensação financeira vinculada à sua participação no estudo.

O estudo contou, então, com a participação de 20 mulheres, com formações variadas, oriundas de diferentes regiões e pertencentes a distintas faixas etárias. Além disso, é importante ressaltar que a amostra desta pesquisa contemplou mulheres de classe social privilegiada, uma vez que era necessário ocupar ou ter ocupado altos cargos de gestão, considerando que a investigação aborda o rompimento do teto de vidro.

Cabe destacar que não foi encontrada nenhuma mulher negra que pudesse ser entrevistada, o que reforça questões relacionadas à interseccionalidade e evidencia a maior dificuldade de mulheres pretas e pardas em ocuparem cargos de alta gestão no mundo organizacional — neste caso, no setor hospitalar. Apenas duas participantes se autodeclararam pardas; todas as demais se apresentaram como brancas e nenhuma indicou mulheres negras que estivessem ocupando ou que já tivessem ocupado cargos de liderança no setor hospitalar.

Mostra-se importante, ainda, ressaltar que os nomes utilizados são fictícios, de modo a resguardar a identidade das participantes e permitir que se sentissem à vontade para compartilhar seus relatos.

Para acessar as entrevistadas, optou-se pelo critério de acessibilidade (Gil, 2008) e para apoiar a definição das entrevistadas e facilitar o acesso a sujeitos com o perfil desejado, foi utilizada a técnica de amostragem por bola de neve (*snowball*), na qual as participantes iniciais indicaram outras mulheres que atendam aos critérios da pesquisa. Segundo Vinuto (2014), esse tipo de amostragem não é probabilística e utiliza elos que se constituem cadeias de referência. A partir dessa técnica, se pode acessar grupos difíceis de serem localizados. O número de entrevistadas foi definido com base no critério de saturação teórica, ou seja, o ponto em que as novas entrevistas deixarem de trazer elementos inéditos e relevantes para os objetivos da pesquisa (Minayo, 2017).

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, adotou como estratégia metodológica a análise de narrativas, com o objetivo de compreender as vivências de prazer e sofrimento de mulheres que romperam o teto de vidro e atualmente ocupam cargos de liderança no setor hospitalar. A escolha por essa abordagem fundamenta-se na compreensão de que as narrativas possibilitam o acesso à forma como os sujeitos constroem sentidos sobre suas experiências, revelando aspectos subjetivos, sociais e institucionais de suas trajetórias (Clandinin, 2006).

Segundo Moutinho e Conti (2016), a narrativa é parte integrante da vida do sujeito, e funciona como uma forma de apresentar a realidade social, pois, segundo elas, narra-se hoje, narrou-se ontem e se narrará sempre — sobre o trabalho, a família, temas importantes e diversos outros assuntos. As autoras destacam que o falar de si faz com que as narrativas se tornem essenciais na construção de sentidos identitários. De acordo com Bastos e Biar (2015), contamos histórias cotidianamente porque é normal (na acepção sociológica do termo) fazê-lo. De acordo com as autoras, contar histórias tem uma centralidade cultural e uma organização regrada que integra métodos tácitos que o ator social utiliza para interagir em sociedade: “Contando histórias, os indivíduos organizam suas experiências de vida e constroem sentido sobre si mesmos; analisando histórias, podemos alcançar e aprofundar inteligibilidades sobre o que acontece na vida social” (Bastos; Biar, 2015, p.98). Com uma visão muito semelhante, Bastos (2005) afirma que “ao contar estórias, situamos os outros e a nós mesmos numa rede de relações sociais, crenças, valores, ou seja, ao contar estórias, estamos construindo identidades” (Bastos, 2005, p.81).

De acordo com Bastos e Biar (2015), nas últimas décadas, nas ciências humanas e sociais, tem crescido o interesse pelo estudo de narrativas que emergem de contextos espontâneos, institucionais e de pesquisa. As autoras afirmam que se passou a assumir que os dados não falam por si, nem possuem a capacidade de descrever uma realidade; que o conhecimento produzido em campo é sempre produzido por um pesquisador, que ocupa o papel de ator social, que, a partir das suas próprias condições identitárias e contextuais, olha seu objeto de uma determinada perspectiva, e constrói sobre o campo de pesquisa uma narrativa única. Também afirmam que, especialmente no que diz respeito ao seu caráter multi e interdisciplinar e sua postura crítica e eticamente informada sobre as diferentes questões sociais que constituem seu interesse, observa-se que áreas tão diversas como a educação, a história, a psicologia social, a administração de empresas e a antropologia vêm, recentemente, reconhecendo essa forma discursiva como um objeto da pesquisa social.

Ainda de acordo com Bastos e Biar (2015), pode-se definir narrativa como o discurso construído na ação de se contar histórias em contextos cotidianos ou institucionais, em situações ditas espontâneas ou em situação de entrevista para pesquisa social. As autoras citadas afirmam que a análise de narrativa se mostra bastante produtiva para examinar a fala gerada em diferentes contextos, tanto em interações cotidianas, institucionais, em entrevistas de pesquisa e em grupos focais. Ainda de acordo com as autoras mencionadas, a narrativa ocupa um lugar privilegiado para a análise de problemas de pesquisa ligados à construção identitária e interação social e ressaltam a tomada da narrativa como uma forma de constituir uma realidade sempre revogável e a serviço de padrões culturais e interacionais. As autoras afirmam ainda que as análises de narrativa são de natureza qualitativa e interpretativa, focadas, principalmente, nos acontecimentos da vida social. Importante ressaltar que, para Jovchelovitch e Bauer (2013), o contexto, denominado como enredo, é parte importante na construção de uma narrativa, que por meio de pequenas histórias permite a compreensão do sentido de maiores. Sendo assim, se fez necessário considerar todo o enredo no momento da coleta de dados para que seja possível realizar uma análise aprofundada.

De acordo com Bastos e Biar (2015), a análise de narrativa configura-se como uma ferramenta que permite: (1) promoção do diálogo entre diversas áreas do saber; (2) análise profunda da fala dos diferentes atores sociais, em contextos variados; (3) fortalecimento do entendimento do discurso narrativo como prática social constitutiva da realidade; (4) atenção para o risco de se delinear as identidades de forma estereotipada, e (5) melhor entendimento acerca dos modos como as práticas narrativas orientam, nos níveis situados de interação, os processos de resistência e reformulação identitária. As autoras reforçam que compreendem a narrativa como uma prática social constitutiva da realidade e reafirmam o entendimento de que a análise de narrativa é muito útil para a análise do que acontece na vida social, se mostrando produtiva para o trabalho inter e multidisciplinar.

Na percepção de Lima e Bastos (2020) e em linha com o que já foi apresentado nesta seção, a análise de narrativa é uma abordagem que apoia na construção da identidade e processos de interação social. Visa, assim, se beneficiar dos trabalhos desenvolvidos sobre este tema, com foco na contribuição para a construção de parâmetros discursivos que auxiliem em uma melhor compreensão dos dados coletados.

Os dados coletados foram organizados em categorias de análise previamente definidas para o auxílio na interpretação do material coletado, conforme a seguir destacado.

### 3.3.1 Categorias de Análises

Com o intuito de organizar e otimizar o estudo dos resultados encontrados na coleta de dados, é de responsabilidade do pesquisador delimitar quais serão as categorias utilizadas para embasar a análise dos dados.

Dessa forma, a partir do estudo bibliográfico que embasou o referencial teórico adotado, foram propostas previamente as categorias a seguir descritas, utilizadas para analisar as informações coletadas:

Quadro 01 - Categorias de Análise de Dados

<b>Categoria</b>	<b>O Que Busca Verificar</b>
A mulher líder no setor hospitalar	Quais são os desafios, bem como as barreiras estruturais e culturais que moldam a identidade da mulher líder no setor hospitalar
Gestão e vida pessoal	Quais são os conflitos entre as exigências do trabalho e as demandas domésticas e/ou familiares.
Prazer e Sofrimento no Trabalho	Quais são as experiências de prazer e sofrimento vivenciadas no trabalho.
Estratégias de Defesa	Quais são as estratégias utilizadas pelas entrevistadas para sobreviver psicologicamente a ambientes hostis e de alta pressão

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Vale ressaltar que, conforme é próprio dos estudos qualitativos, esta pesquisa não teve a pretensão de criar generalizações, mas sim auxiliar na compreensão mais aprofundada de experiências específicas, contribuindo para o avanço das discussões sobre gênero, liderança e desigualdades no contexto organizacional.

No que se refere à utilização da análise de narrativas, embora se configure como pertinente para a compreensão das experiências subjetivas, também se mostra importante frisar que os resultados são diretamente influenciados pela interpretação da pesquisadora, o que significa ratificar que mesmo com a adoção de rigor metodológico este estudo não pressupõe neutralidade absoluta.

Outra limitação que merece destaque diz respeito ao fato da análise ter sido realizada a partir de trajetórias consideradas bem-sucedidas, uma vez que os sujeitos de pesquisa são exclusivamente mulheres que alcançaram cargos de alta gestão. O recorte em questão implica

a exclusão de experiências de mulheres que não conseguiram (ou não demonstraram interesse) alcançar esses espaços ou, ainda, que interromperam suas trajetórias, o que, certamente, restringe a compreensão do fenômeno em sua totalidade. Ainda neste contexto, observa-se a ausência de mulheres negras entre as entrevistadas. Tal fenômeno, por si só, já se configura como objeto que merece estudo mais profundo, mas, por outro lado, também evidencia uma relevante limitação no que se refere à análise da interseccionalidade, restringindo a articulação entre gênero, raça e classe social.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS LEVANTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os dados e as informações coletados a partir das entrevistas, de forma articulada com as categorias já mencionadas, observando de que maneira esses elementos se relacionam, direta ou indiretamente, com as teorias apresentadas no referencial teórico, promovendo debates que fortaleçam e subsidiem a concretização dos objetivos desta pesquisa.

A primeira categoria “A mulher líder no setor hospitalar, no século XXI” objetivou compreender as percepções das entrevistadas acerca de sua trajetória profissional em cargos de liderança, considerando os desafios vivenciados em um setor ainda marcado por desigualdades de gênero, bem como identificar os mecanismos formais e informais que influenciam sua ascensão e/ou permanência nesses espaços.

A segunda categoria, elencada “Trabalho e vida pessoal”, teve como objetivo captar como as entrevistadas articulam as demandas profissionais e pessoais, desvelando os desafios relacionados à conciliação entre carreira, maternidade, relações afetivas e vida familiar.

A terceira, “Prazer e Sofrimento” visou captar as vivências das entrevistadas a luz da psicodinâmica do trabalho, permitindo que as mesmas relatassem suas experiências e particularidades no dia a dia, com foco na percepção dos impactos do trabalho na saúde mental e na construção das suas identidades.

Por fim, a quarta categoria, “Estratégias de Defesa”, teve a finalidade de captar as narrativas de resistência e resignificação das experiências de prazer e sofrimento no trabalho, utilizadas para suportar a pressão e o conflito no ambiente laboral, as quais, em muitas ocasiões, acontecem de forma estratégica e imperceptível.

Antes do detalhamento e análise de cada categoria, mostra-se pertinente apresentar um breve panorama do perfil dos sujeitos da pesquisa, uma vez que as características relevantes desse público, por si só, já apontam tendências e vieses que devem ser analisados e levados em consideração neste estudo.

O quadro a seguir detalha o perfil e características dos sujeitos de pesquisa

Quadro 02 - Perfil das Participantes da Pesquisa

<b>Entrevistada (Pseudônimo)</b>	<b>Formação</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Cargo</b>	<b>Situação familiar</b>	<b>Raça</b>
Angela	Administração de Empresas	Pós-graduação	51-60 anos	Gerente Comercial	Separada, 2 filhos	Branca
Bianca	Enfermagem	Pós-graduação	41-50 anos	Gerente de Enfermagem	Casada, sem filhos	Branca

Carine	Administração de Empresas	Pós-graduação	51-60 anos	Gerente de Qualidade	Solteira, sem filhos	Branca
Daiane	Administração de Empresas	Pós-graduação	41-50 anos	Diretora Comercial	Casada, 2 filhos	Branca
Eliane	Administração de Empresas	Graduação Completa	41-50 anos	Gerente de Suprimentos	Casada, sem filhos	Parda
Eugênia	Enfermagem	Doutorado	61-70 anos	Diretora de qualidade	Separada, 1 filho	Branca
Fabíola	Enfermagem	Mestrado	31-40 anos	Gerente de Enfermagem	Casada, 2 filhos	Branca
Franciane	Fonoaudiologia	Pós-graduação	41-50 anos	Gerente Operacional	Solteira, filhos	Branca
Janete	Medicina	Doutorado	61-70 anos	Coordenadora da oncologia hospitalar	Casada, 3 filhos	Branca
Joana	Enfermagem	Pós-graduação	61-70 anos	Diretora Administrativa	Viúva, 2 filhas	Branca
Liana	Letras	Mestrado	41-50 anos	Consultora de Qualidade	Separada, 1 filha	Branca
Ligia	Economia	Mestrado	31-40 anos	Consultora	Casada, 1 filho	Branca
Lidiane	Enfermagem	Pós-graduação	41-50 anos	Gerente de Operações	União estável, 1 filho	Branca
Luciana	Economia	Doutorado	41-50 anos	Gerente Administrativa	Casada, 1 filha	Branca
Micaela	Jornalismo	Mestrado	41-50 anos	Coordenadora Comunicação	Casada, 1 filha	Parda
Nathália	Medicina	Pós-graduação	61-70 anos	Diretora de Provisão	Solteira, sem filhos	Branca
Rejane	Medicina	Graduação completa	41-50 anos	Coordenadora da UTI	Solteira, sem filhos	Branca
Rosângela	Enfermagem	Pós-graduação	51-60 anos	Gerente de Enfermagem	Casada, 2 filhos	Branca
Silvana	Serviço Social	Pós-graduação	61-70 anos	Gerente do setor de Vigilância da saúde do trabalhador	Viúva, 2 filhas	Branca
Tereza	Medicina	Graduação completa	51-60 anos	Coordenadora UTI	Casada, 2 filhos	Branca

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2026)

#### 4.1 PERFIL DAS MULHERES ENTREVISTADAS

Nesta seção, são apresentadas informações relevantes retiradas da análise dos dados no Quadro 02 – Perfil das participantes da pesquisa. Esse olhar mais aprofundado sobre o perfil dos sujeitos da pesquisa também fundamenta o debate proposto neste estudo, ao mesmo tempo em que evidencia aspectos relevantes que se conectam diretamente com diversos relatos das

entrevistas.

Acerca da faixa etária, observa-se que 18 entrevistadas possuem mais de 40 anos e no item escolaridade, verifica-se que 17 mulheres possuem pós-graduação, mestrado ou doutorado. Esses dados ensejam a reflexão de que a maturidade, aliada ao investimento em conhecimento formal, constitui um importante mecanismo utilizado para superar barreiras de gênero e legitimar a autoridade feminina no setor hospitalar.

Os relatos relacionados às questões de idade e conhecimento reforçam que a busca por capacitação não se configura apenas como uma escolha de carreira, mas como uma necessidade para que essas mulheres sejam ouvidas em um ambiente predominantemente masculino.

Bianca evidenciou essa dificuldade ao afirmar: “quando a gente tá ali, um homem médico... e quando você tem que discutir algo com ele e que você tem conhecimento, que você sabe, eu sinto que.... a gente tem dificuldade de ser aceita, sabe?”.

Os relatos de Eliane, que mencionou ter perdido uma promoção no início da carreira por ser "mulher e jovem", sendo rotulada apenas como um "rostinho bonitinho" e Lígia (respectivamente) que afirmou precisar se comportar “como uma pedra” para ser respeitada, reforçam as barreiras enfrentadas por mulheres mais jovens:

Quando eu não tive essa primeira promoção... ficou nítido que era porque eu era mulher e porque eu era jovem. Eu cheguei a ouvir que só porque era um rostinho bonitinho e muito nova, não dá para a gente colocar. E assim... eu jovem, precisando trabalhar, a gente continua.... aí continuei trabalhando na função anterior (Eliane).

Eu tive um agravante, porque além de ser mulher, eu era muito nova. Então, quando eu assumi a meu primeiro cargo de liderança, eu tinha 25 anos.... Eu era muito brava, muito rígida e muito séria, porque eu precisava ser. Eu tinha que ser uma pedra, porque se eu fosse um pouquinho mais maleável, ou iriam pegar por eu ser mulher ou por ser nova. Então eu sou mais rígida (Lígia).

Liana também destacou que, além de uma preparação técnica muito sólida, se faz necessário, ainda, uma “musculatura corporativa” robusta:

É um processo árduo porque você tem que passar por uma reafirmação o tempo todo. Se você não estiver muito bem preparada, não só tecnicamente, mas com uma musculatura corporativa, pronta para ir para a guerra e para sentar com quem for que tiver que sentar, para falar o que é justo e o que é certo a ser feito, você para no meio do caminho (Liana).

Nathalia reforçou que a busca pelo conhecimento não se apresenta, na mesma medida, como uma exigência para os homens, ao afirmar: “Você vê a quantidade de homem burro que tem cargo, só porque é macho masculino homem, porque fala grosso e fala alto, é muito. Eles são completamente despreparados.”

A afirmação de Eugênia, além de reforçar que a mulher precisa conquistar seu espaço por meio do reconhecimento de seu conhecimento técnico — de modo a não ser reduzida a estereótipos como o de “enfermeirazinha boazinha ou bonitinha” —, também evidenciou o preconceito relacionado à formação:

Olha, ser mulher no setor hospitalar — você lida com médicos. Então, grande parte da força de trabalho médica é masculina. Então, você precisa conquistar seu espaço com respeito pelo seu conhecimento. Sabe? Não por ser uma enfermeirazinha, “ah lá, boazinha”. Ou por ser uma enfermeira bonitinha, ou por ser uma mulher, sabe assim — mostrar e se impor: “olha, esse espaço é meu, isso é o que eu sei fazer, esse espaço aqui é meu.”... A dificuldade, penso que é você conseguir seu espaço dentro daquele trabalho com médicos, porque são a maior parte da força. De ser respeitada sendo mulher e ser respeitada sendo profissional. O fato de você ser licenciado em enfermeiro, você pode ser mestre, pode ser doutor, você pode ser PHD. Mas dificilmente você vai conseguir um cargo de direção porque as direções normalmente são colocadas para homens, né? Na área clínica, eu estou especificamente dizendo dos médicos” (Eugênia).

Lígia, em sua narrativa, também fortaleceu essa perspectiva, ao evidenciar o preconceito relacionado à formação e a necessidade de constante investimento em qualificação:

É muito difícil, e aí não só questão de gênero, eu não sou médica. Então, quando você não é médico, você ainda tem uma maior dificuldade de rebater com o diretor técnico, com o diretor clínico. Então, foi um dos motivos de eu ter feito 200 pós-graduações.... A maior dificuldade sempre vai ser a parte médica. Sempre. Eu acho que pra todo mundo. O médico, ele é difícil... ele acha que ele sabe tudo (Lígia).

A maior parte dessas mulheres utiliza a qualificação e o estudo como provas constantes de competência, o que demanda um tempo de maturação que empurra a ocupação de altos cargos para faixas etárias mais elevadas, onde o título acadêmico impõe o respeito que o gênero, por si só, muitas vezes não consegue lhes impor.

No que diz respeito à situação familiar — estado civil e maternidade —, os dados coletados mostram que 11 entrevistadas são casadas ou possuem união estável, enquanto 9 são solteiras, separadas ou viúvas. No que tange à maternidade, observa-se que 15 possuem filhos e 5 não possuem. Sobre estes dois itens, os relatos das mulheres entrevistadas reforçam que o setor hospitalar ainda não acolhe plenamente as demandas femininas, exigindo que a mulher precise fazer escolhas difíceis entre o sucesso profissional e uma participação familiar mais efetiva, o que, inevitavelmente, gera impactos na sua competitividade no mercado de trabalho.

Relatos como o da Bianca sugerem que, para as mulheres, o casamento exige uma reconfiguração da vida que, em muitas ocasiões, não é cobrada dos homens.

o homem ele não muda muito a vida dele depois que ele casa... já a gente muda bastante, mas homem, ele não abre mão do lazer dele.... Porque a mulher é

trabalho, casa, os afazeres de casa, aí o marido sai, aí você vem em casa, aí você coloca Netflix, aí você vai ver alguma coisa no celular, aí você vai ler. E aí você acaba fazendo um isolamento social. Eu sentia que eu estava isolada socialmente (Bianca).

Neste contexto, Eugênia destacou a importância de companheiros que atuam como parceiros e entendem suas limitações, mas no caso desta entrevistada, vale a ressalva de que ela e o companheiro somente dividem o mesmo lar durante três meses ao ano. Em um outro momento da entrevista, ela ressaltou que, mesmo com divisão de tarefas, a "carga um pouquinho maior" sempre recai sobre a mulher.

E eu tenho um companheiro que é muito muito parceiro e que entende as minhas limitações em termos de executar coisas. E nós temos vidas muito independentes, porque ele não mora aqui. Ele só passa comigo três meses durante o ano. Porque ele é português. Então, hoje, é mais tranquilo ser mulher e trabalhar (Eugênia).

eu te diria que é sempre um jogo, porque, querendo ou não, para a mulher acaba sendo sempre mais. Mesmo que você tenha um parceiro que divide contigo, acaba sempre uma carga um pouquinho maior para a mulher. Então, conseguir esse espaço, esse equilíbrio no Brasil, não foi fácil. Principalmente nos primeiros anos, com o meu filho pequeno, que demandava uma atenção maior (Eugênia).

Foram observados, ainda, relatos de mulheres cujas carreiras impactaram de forma significativa suas relações afetivas. Rejane, por exemplo, afirmou ter casado com a medicina e a Liana declarou não ter tido vontade de casar-se novamente para se dedicar inteiramente ao estudo e ao trabalho: “Como diz o meu pai, ele fala que eu casei com a medicina. Por isso que eu sou solteira. Ele sempre falou isso” (Rejane). “Eu vivi para trabalhar e estudar. Tanto é que eu não quis casar de novo” (Liana).

Observa-se, nos dados relacionados a maternidade, que a maior parte das entrevistadas possuem filhos. Contudo, percebe-se, a partir dos relatos sobre este tema, que se trata de uma questão de relevante carga emocional, uma vez, segundo as experiências narradas, as trajetórias para conciliar os papéis de gestora e mãe são marcadas por sacrifícios. Neste contexto, Eugênia relatou que em determinado momento da sua vida, ela somente tinha espaço para ser mãe após as 19 horas:

o meu filho ficava o dia todo na escola enquanto eu ia trabalhar. Das 7 às 19 horas. Então ... quando eu tinha o espaço para ser mãe era depois desse horário. Mas... é reunião, planejamento, são as demandas que tem e que você não deixa de ser funcionária quando o turno acaba. Então, não é fácil. É à medida que meu filho foi crescendo, e ele ganhou autonomia, isso acaba sendo mais fácil (Eugênia).

A maioria das mulheres entrevistadas que exercem a maternidade apresentou sentimento

de culpa no processo de conciliação entre a carreira e a maternidade. Micaela, por exemplo, emocionou-se ao relatar que se sentiu negligente como mãe e esposa. Na mesma linha de pensamento, Luciana afirmou que sempre se sentiu assombrada pela culpa:

Eu tenho a sensação de que estou sempre devendo para minha família (se emocionou). Eu me doei para o trabalho, mas não me doei o suficiente como mãe, como esposa. Acho que eu fui muito negligente como mãe e esposa para eu dar conta do meu trabalho. Por quê? Porque eu tinha muito essa preocupação de não deixar a peteca cair, de estar sempre provando todos os dias que eu dava conta de estar ali (Micaela).

é muito difícil para a mulher essa dupla jornada. E eu chegava em casa extremamente cansada, e você ainda tem que brincar com criança, você tem que organizar aquilo tudo, aquele sentimento de culpa que você está trabalhando, você não tá com seu filho, será que você é uma mãe legal, você tá deixando de participar daquela infância, então, isso sempre me assombrou, né? Acho que isso assombra qualquer mulher que trabalha fora, não é isso? Eu acho que isso assombra, a gente nunca tá tranquila, né? (Luciana).

Os relatos revelam que, para as entrevistadas que são casadas e possuem filhos, existe o desafio de lidar com a culpa e a sobrecarga da dupla jornada. Já para as mulheres que participaram desta pesquisa e que se declararam solteiras e não possuem filhos, foi notada uma dedicação quase absoluta ao trabalho que, na maior parte dos casos, gerou uma angústia, em determinado momento da vida, ao perceberem o quanto a vida pessoal havia sido deixada de lado.

O quadro 02 mostra, também, que 18 entrevistadas se declararam brancas e 2 se declararam pardas. Por meio da técnica de amostragem adotada — *snowball* —, este estudo não contou com a participação de mulheres pretas. Estes dados revelam um cenário de baixa diversidade racial na alta gestão hospitalar, o que se configura como uma informação muito relevante que convida para o debate mais profundo acerca do privilégio e da interseccionalidade. Neste item, vale ressaltar que apenas uma entrevistada — Luciana — trouxe reflexões sobre a realidade das mulheres pretas. Ela destacou que, se para as mulheres brancas os desafios já são significativos, para as mulheres pretas eles se mostram ainda maiores e mais expressivos:

Eu acho que o fato de ser mulher, a gente tem que fazer mais entregas. Assim como quando a gente vê outros grupos que sofrem preconceitos históricos, por exemplo, uma mulher preta, vindo de uma classe social mais baixa, que ela angariou uma série de dificuldades. Eu entendo que a dificuldade é muito mais profunda. Então a gente não pode comparar a situação de uma mulher branca, de uma mulher negra, que tem uma outra história, uma outra dificuldade, que é muito pior. Então eu vou fazer um recorte. Apenas do gênero.... Já é um lugar de privilégio (Luciana).

A análise do perfil das entrevistadas evidencia que a presença feminina na liderança hospitalar está diretamente associada à maturidade, à elevada qualificação acadêmica e a constantes movimentos de legitimação profissional. Os relatos revelam que, para além das competências técnicas, essas mulheres enfrentam desafios relacionados ao gênero, à idade e, na maior parte dos casos, à formação, exigindo estratégias contínuas de afirmação em um ambiente predominantemente masculino. Observa-se, ainda, que as dimensões familiares, especialmente a maternidade - que também apareceram nos relatos nas outras categorias - impõem sobrecargas e sentimentos, que impactam suas trajetórias profissionais e pessoais. E, por fim, a baixa diversidade racial identificada revela a necessidade de fomento e ampliação do debate sobre interseccionalidade nos cargos estratégicos do setor. O próximo capítulo, portanto, se dedica à análise aprofundada dos dados coletados das demais categorias, buscando compreender, de forma conectada ao referencial teórico, as experiências e percepções das mulheres líderes no setor hospitalar.

#### 4.2 A MULHER LÍDER NO SETOR HOSPITALAR

A participação das mulheres no mercado de trabalho no setor de saúde vem sendo objeto de estudo há alguns anos, evidenciando sua relevância não somente na busca pela compreensão do aumento da fatia de mulheres no ambiente de trabalho. Sobretudo, contribui para aprimorar o entendimento das especificidades do setor em questão, em especial no que tange ao elevado número de mulheres trabalhadoras neste mercado, em contraste ao baixo número de mulheres nos cargos de alta gestão. Neste cenário, esta categoria traçou como objetivo fomentar reflexões, acolher relatos e identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher no contexto organizacional, em especial no contexto hospitalar, responsável – conforme já mencionado - por um contingente expressivo de postos de trabalho ocupados por mulheres. A proposta, portanto, foi buscar compreender como essa mulher se reconhece na posição de líder, quais são seus principais desafios e como ela pode superá-los.

De acordo com Wermelinger, Machado *et al.* (2006), a representatividade da mulher em cargos estratégicos vem aumentando ao longo dos anos, mas os desafios ainda persistem. Essas autoras afirmam que, no atual contexto de mudança no perfil da população economicamente ativa, com aumento expressivo da participação feminina, alguns cenários seguem com as mesmas características: desigualdades salariais, distribuição do poder reduzida e diferença na divisão do trabalho doméstico e do trabalho assalariado entre homens e mulheres.

A questão da desigualdade salarial pode ser corroborada pelo relato da Janete:

Focando na questão hospitalar, até a negociação com as pessoas que eu trabalhei... eu sempre fui ...Eu valia menos do que o homem. Sempre. Sempre. Lá no hospital, a exemplo mais próximo, todos os homens que chegaram a partir de um momento, os oncologistas e os cirurgiões oncológicos, têm contrato de salário fixo. Assim, um salário fixo bom... Eu nunca tive contrato. Nem as outras iguais. Nem contrato, nem fixo. Era: você trabalhou, produziu, recebeu. Então .... eu não sei quanto que a gente vai conseguir mudar isso não, mas isso é muito, muito escancarado. Fica bem claro e evidente (Janete).

Sobre a distribuição de poder ainda reduzida e a predominância dos homens nos cargos estratégicos, Angela afirmou ser minoria entre seus colegas e relatou a necessidade de, diariamente, despender um esforço extra para se afirmar no ambiente organizacional:

todos os meus colegas homens são diretores. Todos. Então, a gente sim tem que se esforçar mais, mesmo implicitamente. Eles acham sempre que a gente é aquela moça... Se alguém tiver que servir café, somos nós que vamos servir café. Se tiver que fazer ata, é a gente (Angela).

Eliane também percebe essa dificuldade de se legitimar no ambiente laboral e acrescentou sobre o medo da rejeição:

Então foram anos de um desafio intenso, tá? De muitas dores nas costas, muita tensão no pescoço, falta de dormir e tal. Isso realmente. E aí é você conseguir equilibrar a sua vida pessoal e a sua vida profissional é bem complexo e principalmente sendo mulher porque a gente ainda tem outros vieses que os homens não têm: o medo da rejeição. Porque você é mulher, o medo da rejeição de como você fala com a sua equipe, quando você lidera homens, a forma como você precisa se posicionar numa liderança diretamente com homens (Eliane).

Joana apontou que foi a primeira mulher a ocupar um cargo de direção e compartilha a percepção que os espaços de poder são ocupados prioritariamente e majoritariamente por homens:

Olha só, isso é um estigma que já vem de muitos anos e eu acho que é difícil mudar, viu? Eu acho que é muito difícil, apesar da gente estar ocupando alguns espaços. Mas é difícil. Eu quando eu fui chamada, antes de ser chamada, eram só homens. Os três diretores eram homens. Eu fui a primeira mulher a ocupar um cargo de direção. Você pode ver que a câmara tem muito mais homens do que mulheres. Por que a mulher não quer? Muitas vezes quer, mas não tem espaço, são engolidas. Eu acho que isso vai demorar um tempo” para acontecer. Já acontece? Acontece. São poucos os lugares que têm mulher na direção (Joana).

Liana também relatou ter sido a primeira mulher a assumir uma função estratégica ligada ao CEO e afirma que, neste lugar, optou em se posicionar como agente de mudança:

Eu fui a primeira mulher na história dessa instituição a assumir uma função estratégica executiva ligada ao CEO. Ok? Consegui uma transformação junto

com gestão de pessoas, de ter mais mulheres. Na liderança, desde o nível tático ao gerencial, que eu acho que é assim que tem que ser. Não é porque sou solidária à mulher, não. É porque ela é tão competente quanto o homem (Liana).

Nessa mesma linha de pensamento, Angela destacou que, como os espaços de poder são ocupados majoritariamente por homens, inseridos em uma lógica de favorecimento patriarcal e reprodução de privilégios, eles acabam por contratar seus semelhantes, o que vai ao encontro de Hryniewicz e Vianna (2018) que afirmam que “apesar da presença mais frequente da mulher no topo das grandes empresas, elas ainda se encontram sub-representadas nos níveis seniores”: “Então, os homens contratando, como eles estão no poder, eles contratam eles mesmos, eles se identificam. Eles talvez achem que a gente seja mais frágil, que a gente não seja uma pessoa que bota o pau na mesa” (Angela). Rejane também afirmou: “Eu acho que ainda existe um preconceito. Percebo isso. Para você ter noção, no pronto-socorro eu sou a única mulher na gestão médica.”

Ainda nesse contexto de escassez de mulheres nos espaços de poder, Carine reconheceu que a maior parte da força de trabalho no setor hospitalar é composta por mulheres e destaca que apenas uma minoria consegue alcançar cargos de liderança. Sem utilizar o termo “teto de vidro”, ou mesmo demonstrar familiaridade com o conceito, seu relato evidencia, de forma implícita, a existência de barreiras que dificultam a ascensão feminina: “... por que a predominância na liderança também não eram mulheres? Já que a predominância na massa de trabalho é mulher, então a gente percebe que existe alguma coisa que interfere nessa hora da escolha”.

De acordo com Morgado e Tonelli (2016), fortalecendo o relato da Carine, apesar da crescente participação da mulher no mercado de trabalho remunerado, elas ainda parecem se deparar com o chamado “teto de vidro” termo que, conforme já abordado no referencial teórico, está relacionado às barreiras invisíveis encontradas pelas mulheres ao ascender na hierarquia das organizações. Segundo as autoras tal fenômeno tem relação com o fato delas terem formação acadêmica, experiência profissional, mas ainda assim encontrarem dificuldades para subir no organograma organizacional. Segundo Madalozzo (2011), a denominação de teto de vidro se deve ao fato de que os critérios para promoções internas não serem claros e transparentes, o que representa uma barreira invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira. Os relatos da Rosângela e da Liana (respectivamente) reforçam a afirmação das autoras:

A gente vai evoluindo, vai crescendo, mas sempre com aquela linha muito tênue, tipo: “será que é capaz? Será que não é?” Então que eu percebo que a gente tem que ser ....muuuuito.... A gente tem que entregar muito para que a gente consiga ir ganhando algum espaço (Rosângela).

Nesse percurso, eu tive que convencer grande parte do time societário formado por homens, uma instituição com 99 sócios médicos, de que eu sabia fazer o que eu estava pedindo para ser feito. Eu tive inclusive que passar por várias reuniões de apresentação da minha pessoa, quem eu era, de onde eu vim, o que eu vim fazer, qual era a minha proposta (Liana).

Bianca e Micaela (nessa ordem) reforçaram essa percepção ao evidenciar que os homens tendem a alcançar promoções mais rapidamente, bem como a obter reconhecimento com maior facilidade: “Eu enxergo que às vezes o homem tem mais facilidade de alcançar cargos maiores dentro da instituição” (Bianca).

...lá é uma instituição que as mulheres trabalham muito, mas elas não levam os méritos. Na hora de tornar público e de dar mérito, o mérito vai para o homem (Micaela).

... a sensação que eu tenho é que se você é homem, você já vem pré-aprovado. Mas se você for mulher, você todo dia tem que provar que você é capaz, porque se você fizer 10 coisas certas e a 11ª não der certo, as 10 que você fez antes, elas já são desconsideradas (Micaela).

A maior parte das entrevistadas reconheceu que homens ainda têm o benefício de salários mais altos e progressões mais rápidas de carreira. E além dessas duas demonstrações de preconceito, foram encontradas nas entrevistas vestígios de preconceitos relacionados a aparência e maternidade.

Acerca da maternidade, Hryniewicz e Vianna (2018) ressaltam que ela se configura como um obstáculo exclusivo das mulheres, ausente da realidade dos homens, uma vez que envolve experiências como a gestação e a licença-maternidade. As autoras destacam que, além disso, mesmo após essa fase, as mulheres continuam dedicando mais horas semanais às tarefas domésticas e ao cuidado dos filhos do que os homens, o que reforça desigualdades estruturais no mundo do trabalho. Essa diferença ficou evidente, também nas demais categorias, nas entrevistas com mulheres casadas, sobretudo as que tinham filhos.

Luciana, em sua fala, apresentou as dificuldades que ela se impôs durante sua gestação, para não perder competitividade no trabalho:

você como mulher, você fica tentando provar o tempo todo as coisas, né? Eu queria mostrar e provar para aquele grupo, para aquele grupo de homens que estava ali, que o fato da Luciana grávida ali era uma Luciana normal como qualquer outra, entendeu? Então... eu, as minhas consultas pré-natal, aquela coisa é sempre à noite, eu procurei um médico que atendesse a partir das 19

horas. Então, na minha cabeça, eu tinha que agir como uma pessoa normal que não estava grávida. Eu tinha que fingir que não estava grávida (Luciana).

Daiane relatou seu sentimento quando foi desligada da empresa logo após retornar da sua licença maternidade:

E quando eu voltei da licença maternidade, em meio à pandemia, eu fui desligada né, então assim... Quando eu saí de lá eu me senti um cocozinho, né? Porque assim, eu tava no puerpério, eu tava com um bebê, tava dando mama, tava me preparando pra voltar, tava no meio de uma pandemia que ninguém sabia o que ia acontecer, fazia quatro meses de pandemia, e o lugar que eu tinha crescido ali dentro, trabalhado a minha vida inteira, daqui a pouco já não era mais esse (Daiane).

Tereza, em seu relato, não enfatizou aspectos relacionados a discriminação de gênero. Para ela, essa é uma questão que somente se fortalece quando ela manifesta as dificuldades de assumir ou conciliar outros papéis sociais, como o de mãe, por exemplo, que interferem nas suas decisões e trajetória profissional:

uma das coisas que eu sempre achei importante, que eu acho que eu gostava mais do CTI do que da cirurgia é a questão da previsibilidade, pelo seguinte. Previsibilidade no horário de trabalho. A gente, quando é mulher, a gente tem uma série de outros compromissos, né? Por mais que você seja casada, que seu marido te ajude algumas coisas ainda são meio que responsabilidade da mulher. Então, se é um feriado e você está de plantão, e seu marido também, você que tem que dar um jeito de ficar com a criança e fazer essas coisas. E a cirurgia tem essa imprevisibilidade. Você tem a hora de entrar, mas você não tem a hora de sair. Então, é sempre uma coisa que dificulta. E o CTI, não. Seu horário entra às 7, sai às 19 (Tereza).

Em outro momento da entrevista ela retomou o assunto:

Mas o que eu acho mais complexo, às vezes, é isso. Você não pode... se dedicar, talvez, tanto ao trabalho... por conta de questões familiares, né? Filho, principalmente. Então, em algum momento, você tem que optar. Não é? Não é tão assim, acho que o homem nessa parte, ele leva uma certa vantagem, porque por mais que seja um pai super presente e tudo... existe aí uma separação. Tem coisas que são responsabilidade da mãe, né? Não tem muito jeito, assim. Acho que é uma questão da sociedade mesmo (Tereza).

Janete corroborou a percepção de Tereza ao reconhecer que essas desigualdades refletem um padrão da sociedade. Em seu relato, ela reforça a sobrecarga vivenciada pelas mulheres, na conciliação das atividades domésticas e profissionais:

Eu acho que a gente vive num mundo muito machista. E eu acho que vai perdurar isso por muito tempo. A gente está longe ainda... A gente está a quilômetros, anos luz, de chegar lá. Eu acho que a gente é muito mais preparada do que eles. Porque para a gente conseguir exercer a maternidade, cuidar de casa, cuidar do trabalho, mulher é multitarefa, faz um monte de

coisa. O homem é assim: está olhando o filho, passa uma mulher gostosa, ele olha para a mulher gostosa, o filho some, perde. Eles têm um foco único (Janete).

Carine, ao relatar sua própria experiência, admitiu a vantagem da mulher que não possui filhos no ambiente organizacional:

Que acho que é um pouco do olhar masculino, assim, que sempre o homem ele está se dedicando ao trabalho e a mulher geralmente tem a casa, tem o marido, tem a família, tem os filhos, então ela tem que conciliar essa rotina com essas outras atividades que ela tem. Então acho que eu fui beneficiada, vamos dizer assim, por eu também me disponibilizar muito por não ter filho, principalmente (Carine).

Ainda, com foco na sobrecarga, é importante mencionar o relato da Nathália, que alegou ter esquecido de ter filhos diante de tanto trabalho: “Eu trabalhava que nem uma maluca. Tanto que.... eu não tive filho, porque eu esqueci. Eu nem lembrava desse negócio de casamento. Eu me lembro direitinho, quando eu me dei conta, eu esqueci”.

A partir destas experiências relatadas, mostra-se oportuno citar Morgado e Tonelli (2016) que afirmam que a maternidade é um projeto que demanda negociações tanto na esfera do trabalho quanto na esfera familiar. Por isso, essas autoras defendem que para compreender a mulher líder, se mostra necessário olhar de forma profunda para as relações de gênero que permeiam a sociedade.

Conforme já mencionado, a aparência foi outro tópico abordado de forma recorrente como motivador de preconceito. Sobre este tópico é válido citar o relato da Lidiane:

a gente tem sempre o desafio de ter a posição de uma figura feminina que muitas das vezes você tem... o estereótipo de... estar sendo julgada de estar nessa posição de liderança pela beleza e não pela competência. Não que eu me ache bonita (risos) ... o estereótipo feminino traz essa questão quando você está no universo masculino, não é? Então aquilo te põe nessa posição. Você está aqui porque você é bonitinha, ou por que você é competente? Então esse é um desafio (Lidiane).

E, ainda, nessa linha de preconceito relacionado a aparência e estereótipo, o relato da Rosângela também se destaca:

mas na tomada de decisão, nessa visão mais estratégica, mais decisória, é um desafio maior, até porque as pessoas elas olham e falam: “Ah, mulher ... Ah, será que é uma carinha bonita? Ah, será que tem conteúdo?” É uma mulher no meio de hospital, né? Então tem toda essa questão ....desse estigma, né, de que

as pessoas aqui elas não são tão dignas de respeito, né? Porque é um oba oba ..... então são muitos desafios que a gente precisa vencer (Rosangela).

Liana e Silvana trouxeram relatos que evidenciam a importância da aparência e do traje na busca por aceitação e legitimação no ambiente hospitalar. O uso do salto alto, nesse contexto, surge como um elemento simbólico de autoridade e respeito:

Sempre andei de saltão, aí chegando a quase 50, falei: “não preciso provar nada para ninguém, não.” Depois de seis anos andando segunda a sexta-feira de salto resolvi ir de sapatilha ou de um tênis. Aí você se encontra com o coordenador, ele para e você acha que ele vai falar alguma coisa muito importante sobre algum determinado problema ou solução, e ele fala: “Eu não tô te reconhecendo.... Você com essa sapatilha, você ficou muito estranha. Você com essa sapatilha, médico nenhum vai te respeitar.” Esse é um médico sócio. Então... não é um colega de trabalho. Ele é o dono da instituição (Liana).

E aí um dia eu estava atendendo lá um paciente com vivência de rua. E aí uma pessoa passou e falou assim: “não sei porque você fica gastando sapato e perfume para atender pacientes do SUS.” Eu nunca vou me esquecer disso... mas isso é meu. Sempre fui vaidosa, desde pequena. Você nunca vai me ver sem o gel, sem um lápis de olho - que eu nem tive tempo de retocar - e um salto. Mas acho também que isso também tem essa questão do empoderamento feminino (Silvana).

Estes relatos sinalizam situações de assédio, ainda que muitas vezes camufladas e naturalizadas no cotidiano organizacional. Segundo Freitas (2001) o fenômeno do assédio moral em si não é novo, mas ressalta que o seu debate e a sua denúncia, especificamente no mercado de trabalho, se configuram, sim, como algo novo. Algo similar está relacionado a uma intenção seguida de ações repetitivas de desqualificação de uma pessoa por outra, podendo conduzir ou não ao assédio sexual. Essa autora reforça que o assédio sexual geralmente ocorre entre desiguais, não somente pela questão de gênero - masculino versus feminino - mas na maioria das ocasiões, ocorre quando um dos elementos da relação detém formas de penalizar o outro lado. Os relatos de Janete, Lidiane e Eugênia (nessa ordem), evidenciaram, de forma explícita, vivências de situações de assédio sexual: “Lá (no hospital) ele começou a me perturbar, me assediar sexualmente, um monte de coisa assim, horrorosa. E aí chegou em algum momento que eu me desvinculei de lá” (Janete). “E aí a gente entra em algumas situações de assédio sexual... isso eu passei ao longo da minha trajetória” (Lidiane).

Essa questão de assédio existe, né? Eu passei por isso, eu me formei muito jovem. E você tem essa questão de alguma forma, de vários tipos de assédio, não só o assédio sexual, mas o assédio moral, por você ser mulher e alguém achar que você tem que ficar quieta, mas eu acho que eu sempre soube me defender me colocar e conseguir esse respeito (Eugênia).

Carine complementa essa discussão ao destacar que, mesmo quando o assédio não acontece de forma explícita, cabe à mulher a responsabilidade de permanecer constantemente atenta:

Então é uma linha muito sensível ali de você deixar uma pessoa te elogiar, te agradar, te dar um presentinho no Natal, comprar um negocinho e ao mesmo tempo manter o respeito ali, enquanto profissional, enquanto mulher, enquanto pessoa. Então isso acho que foi uma coisa que foi mais desafiadora (Carine).

Esta mesma entrevistada, em outro momento do roteiro, enfatizou sobre este desafio:

A gente não pode falar que isso é igual para homem e mulher, não é? A gente tem que estar sempre tomando cuidado. Para onde vai conduzir .... qualquer palavra que você fale, qualquer coisa que aconteça, se aquilo ali não vai estar mal interpretado, não é? (Carine).

Luciana refletiu que, muitas vezes, a própria mulher não reconhece que determinada atitude ou situação se configura como preconceito:

Então, você tem que lidar com uma série de situações que muitas vezes você não percebe que você está sofrendo algum preconceito. Às vezes você não percebe. Quando você vai pensar naquela situação no futuro... Com mais maturidade, você vai perceber que você... Teve alguma situação ali que o fato de você ser mulher, aquilo foi questionado pelo seu gênero, ou não te confiaram suficientemente, não te deram voz (Luciana).

Em um outro momento da entrevista, Luciana voltou a comentar sobre este tema:

Muitas vezes você vivencia aquilo e às vezes você demora para perceber que aquilo é realmente uma violência, né? Depois, quando você volta pra casa, que você para pra pensar. “Por que eu não fiz nada com aquilo?” E aquilo me deixa mal pra caramba, sabe? (Lucina).

Segundo Hryniewicz e Vianna (2018) e, em linha com os relatos da Luciana, muitas vezes a mulher não percebe o preconceito à sua volta. Por não sofrerem sempre um preconceito aberto, muitas acham que ele só existe com outras pessoas e não entendem certas ações maliciosas como preconceito.

Outro tema que apareceu de forma recorrente no transcorrer das entrevistas, foi o fato da mulher ser constantemente interrompida ou, por vezes, sequer ouvida. Rosangela foi uma das entrevistadas que trouxe essa questão como um fato recorrente:

a sensação é de que às vezes a gente fala e a pessoa não tá ouvindo. E, ao passo que às vezes uma pessoa, um homem, só pelo tom de voz, pelo jeito, pela presença, às vezes nem pode, nem precisa ter tanta propriedade, mas todo mundo para pra ouvir (Rosangela).

Da mesma forma, Liana e Rejane relataram casos de interpelação e dificuldade de legitimidade: “Então, quantas vezes você entra numa reunião, você às vezes quer falar, alguém vem e te interpela, né? Isso não acontece com homem” (Liana).

O grande desafio que eu vejo é as pessoas escutarem a sua voz. Eu já não sei se é um problema meu ou é um problema estrutural. Eu tenho a sensação de que eu preciso sempre provar quem eu sou. Eu preciso sempre provar a minha capacidade, a minha competência de estar onde estou. Não é uma coisa natural, não. Eu tenho sempre que provar o que eu sou. Então, isso sempre foi assim. Por um período, para mim, isso pesava muito. Hoje eu já levo, mas leve (Rejane).

Luciana também evidenciou essa diferença ao relatar que, para ser ouvida, muitas vezes precisou adaptar sua forma de comunicação. Seu relato revela que a masculinidade ainda é associada à autoridade, impondo às mulheres a necessidade de ajustar seu comportamento para conquistar espaço de fala:

Eu acho que a mulher, muitas vezes, a gente é interrompida em reunião. Diferente de um homem, muitas vezes eu tive que falar alto, grosso, igual um homem, para eu poder ser ouvida. Não pude usar a minha voz do jeito que ela é, eu tive que subir o tom. E às vezes você tem que agir de uma forma um pouco mais masculina. Por quê? Porque a masculinidade faz com que as pessoas te ouçam (Luciana).

Seguindo na análise das entrevistas realizadas, os relatos nos direcionam para um desafio diário que também se configura como uma estratégia de defesa, as quais este estudo destinou uma categoria específica e que também será analisada de forma mais profunda mais adiante. As experiências narradas apresentam a necessidade das mulheres líderes serem firmes e austeras para serem ouvidas e legitimadas. De acordo com Mendes (1995), as defesas se instalam no momento que os trabalhadores não têm a possibilidade de utilizar o processo de mobilização subjetiva ou sentir prazer a partir do processo sublimatório. Segundo a autora, isso se dá ou por restrições da estrutura da personalidade ou pelas imposições do modelo de organização do trabalho.

Liana, Bianca e Eliane (respectivamente) foram algumas das entrevistadas que trouxeram, de forma clara, a necessidade de se portar de maneira firme: “Na minha vivência, eu sempre tive que ser muito austera para poder me fazer valer” (Liana)

Conversar com o médico do sexo feminino é muito mais amigável do que conversar com o médico do sexo masculino. Ele tenta se colocar pela figura masculina muitas das vezes... Então, assim, muitas das vezes é a conversa tem que ser conduzida de uma forma mais firme, sabe? Para você ser aceita (Bianca).

Precisei de alguns momentos de dizer que quem estava ali era uma mulher... e isso até com outros líderes, porque a forma como os líderes... nas reuniões,

eles são muito agressivos. E essa agressividade, às vezes ela constrange muitas mulheres. Então você precisa virar para essas pessoas assim: “opa... espera aí, é aqui a gente está numa reunião.... então vamos respeitar que aqui tem homens e mulheres, então vamos respeitar até o linguajar, a forma como está sendo colocado...” (Eliane).

Joana e Nathália (nessa ordem) enfatizaram a necessidade de ter expressão e “ser brava” nos ambientes organizacionais

Se você não tem expressão, o que acontece? Eles te engolem. Entendeu? Então, é por isso que eu falo que eu acho que ainda vai demorar, porque as próprias mulheres não se colocam no lugar que elas deveriam ocupar. A mulher que se posiciona, ela vai para frente. A que fica no meio do caminho, ela vai ficar sempre na mesmice (Joana).

eu faço o que tem que fazer e faço o que é certo. Eu sempre me pautei nisso. E não tem problema, não tem medo, não tenho medo de ninguém nem de nada. Eu brinco que eu sou mulher só por fora, que por dentro eu sou mais macha que muito homem. Mas sou mesmo. Eu sei que eu sou brava. As pessoas também admiram a braveza. E eu acho que isso me ajudou muito a me colocar e a ficar no mercado (Nathalia).

Corroborando com os relatos acima, Morgado e Tonelli (2016) afirmam que as mulheres, de fato, precisam de ousadia e competitividade para se manterem no topo. Além destes atributos, Bianca e Luciana ressaltaram a necessidade de, em cargos de liderança, esconderem suas emoções e não demonstrarem fragilidade diante das situações: “Muitas das vezes você não tem com quem chorar. Não tem com quem desabafar. Chorar para cima, não pode. Chorar para baixo, não pode” (Bianca).

Você não pode mostrar sensibilidade extrema de forma alguma, chorar em público nem pensar, você tem que mostrar que você é forte o tempo todo, né? Você quase que não pode ser um ser humano. Isso eu percebo, eu percebi muitas vezes. E depois, como você vai praticando isso muitas vezes, você acaba... você vai acabar absorvendo essa nova personalidade em você, que se você estivesse trabalhando em outro lugar, talvez você não estaria naquela situação. Então, isso eu percebo (Luciana).

É importante frisar que boa parte as entrevistadas acreditam que os impactos e desafios impostos pelo gênero, no dia a dia de trabalho, não são significativos. Os relatos de Franciane e Tereza afirmam que, embora presentes, são situações compreendidas como parte do contexto organizacional em que estão inseridas.

Se eu parar para pensar, é claro que eu encontro desafios (de ser mulher). Mas no meu dia a dia eu não observo... estruturalmente é claro que a maioria é gênero masculino .... mas ... para colegas tirando da mesma hierarquia é que eu acho que eu sinto mais, tipo assim, de ter que demonstrar de forma mais

recorrente seu resultado, sabe? De ser mais firme... mas no meu dia a dia, eu não observo, sabe? Se eu parar para pensar tem, mas assim não impacta no meu trabalho e nem no meu dia a dia (Franciane).

Eu não percebo muito essa diferença, não (entre homem e mulher). Na cirurgia, a gente vê um pouco assim... Ah, é... No início, quando você está começando, tem alguns professores que falam: “ah, você tem que ver se é isso mesmo que você quer. Cirurgia é pesado, não é para qualquer mulher.” Então, esse tipo de comentário, no início, a gente ouve muito, sabe? Acho que ligado um pouco também, não pela fragilidade feminina, mas pela questão da mulher ter jornada dupla, de casa, trabalho, essas coisas. Acho que talvez mais nesse sentido. Na terapia intensiva, eu não vejo isso (Tereza).

E, ainda, somam-se a esses relatos as afirmações de entrevistadas que não enxergam dificuldades e obstáculos em seu dia a dia, por serem mulheres. Joana, Fabíola e Silvana (nesta ordem) compartilham desta posição: “eu, graças a Deus, eu sempre fui respeitada. Eu nunca tive um problema com questão de ser mulher dentro da instituição. Graças a Deus” (Joana).

Eu, na minha experiência profissional, não enxergo desafio quanto ao gênero. Eu não tenho isso pra te passar assim: “ah, eu fui e a minha opinião foi menos ouvida numa reunião por eu ser mulher. Minha opinião não foi levada em consideração numa reunião por eu ser mulher.” Não tenho isso. Questão de gênero. Não enxergo diferença. Falando assim, na minha trajetória, no meu ambiente, assim, eu não enxergo, tá? Então, assim, pra mim, ser mulher dentro de um cargo da diretoria mesmo, eu não vejo nenhuma dificuldade (Fabíola).

Se eu falar pra você que o fato de eu ser pra mim foi impeditivo? Não. E isso eu faço questão de falar sempre que me perguntam... talvez pelo meu perfil um pouco mais assertivo. Eu sou.... como eu vou te falar? Eu sou de fácil manejo. Eu sei transitar em todas as instâncias (Silvana).

Dejours (2022) afirma que a negação está em inúmeras situações de trabalho muito masculinizadas, no âmago das estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento diante da relação com o real.

Fabíola afirmou que não enxerga diferença em questões de gênero, e acrescenta que sente falta da presença de mais homens no seu setor:

Os meus liderados são infinitamente maior no número de meninas, mulheres. Eu tenho menos homens, inclusive eu quero aumentar. Já tenho procurado aumentar mesmo os meus liderados homens .... Acho que fica mais equilibrado, gosto da maneira como o homem trabalha na assistência, principalmente no setor fechado ... O homem eu acho que ele é melhor pra conter algumas confusões, assim, algumas situações que a mulher talvez não tenha muito ... não é do temperamento da mulher, eu acho que é mais do homem. Então eu tenho tentado contratar mais homens (Fabíola).

De acordo com Miltersteiner *et al.* (2020) as mulheres vivenciam um grande paradoxo: se o seu comportamento for feminino, é estereotipado como ineficaz; se empregam

comportamentos mais “assertivos” tendem à masculinização, o que as coloca diante de um dilema quanto ao estilo de liderança. Para retratar tal ambiguidade o discurso acadêmico se vale de metáforas, dentre elas a “síndrome da abelha rainha”. Segundo as autoras essa expressão é imputada às mulheres que buscam realização profissional e que, em lugar de buscar apoio em outras mulheres, distanciam-se delas. Com essa atitude, acabam por se ajustar mais à cultura masculina que à feminina, contribuindo para uma retroalimentação. Importante frisar que não se trata de um preconceito de gênero, mas pela visão de Miltersteiner *et al.* (2020) uma forma de sobrevivência, uma resposta à discriminação e à ameaça que tais indivíduos experimentam nos ambientes de trabalho.

Uma análise relevante desta categoria, que merece destaque, refere-se à recorrência das falas que abordam o desafio de lidar com a classe médica, em inúmeros casos, associado à questão de gênero. Observa-se que essa questão surgiu repetidas vezes no decorrer das entrevistas, evidenciando a sua importância na vivência das entrevistadas. Vale ressaltar que, mesmo entre aquelas que afirmaram não encontrar desafios significativos relacionados ao gênero, relatam dificuldades na interação diária com os médicos e na sua legitimação enquanto profissionais.

Diversos foram os relatos sobre essa questão: “acho que o grande desafio é o reconhecimento de outros profissionais que não sejam específicos de ramo de saúde” (Carine). Liana também abordou o tema comparando com outro setor: “Um médico não senta para ser CEO de uma indústria”. Micaela relatou experiências de retaliação ao se posicionar diante de médicos: “Se eu me posicionasse em relação a algum médico, médica, mesmo que esses médicos não tivessem cargos altos. Depois, a retaliação chegava”

Além destas narrativas, várias outras de natureza semelhante emergiram no decorrer das entrevistas:

Eu acho que eu nunca tinha sentido antes... tinha sentido, mas não assim intensamente, sabe? Essa questão de.... de ser menos por ser mulher. Mas.... o meu par porque ele é médico e porque ele é homem, ficam babando ovo, entende? Então, babando ovo é uma expressão feia, né? Até machista. Mas, ficam valorizando de uma forma diferente (Daiane).

Mas escutei várias vezes: “você não é médica? Como é que você está dentro de um hospital trabalhando com governança? Você nunca viu um paciente morrer e nem está preparada para isso.” “Doutor, eu não vim aqui para fazer assistência, eu vim para fazer gestão e o meu trabalho na gestão, todos os dias, vai ter que repercutir no beira-leito. Essa é a minha responsabilidade (Liana).

Bati muito de frente com o médico, tive ameaça de morte, tive que ficar com um gravador na minha mesa durante muito tempo. O médico vir até mim para poder fazer ameaça de morte, porque eu mexi em coisas que não poderiam ser

mexidas. Lidar com o relacionamento médico, meio corporativo, meio masculino são os principais desafios que eu vejo ali na área hospitalar (Ligia).

Eu me recorde de um dia ele (o médico) me ligar aos berros e eu falar: “Respira aí, porque eu não tô gritando com você e nem meu pai grita comigo. Então, vamos abaixar o tom. O que o senhor precisa?” Ele me respeita até hoje (Ligia).

Bati na porta do descanso médico e disse: “Quem vai atender os pacientes, por gentileza, que já tem quatro fichas aguardando?” Aí o profissional disse pra mim assim (é uma categoria que não é fácil): “Você é quem?” Aí eu falei: “a sua diretora, que você não conhece. Então, eu vou dar cinco minutos para alguém descer.” Depois cheguei na minha sala, abri a boca e chorava, mas, claro, ninguém precisava saber (Silvana).

Outro tema recorrente, quase unânime entre as entrevistadas, refere-se à percepção de que, apesar dos obstáculos e das dificuldades, é possível ascender profissionalmente, conciliar a vida pessoal e alcançar realização. De modo geral, os discursos não apresentam um tom vitimista; ao contrário, evidenciam maturidade e resiliência no reconhecimento dos desafios. Observa-se, ainda, a presença de um forte protagonismo, marcado pelo desejo de seguir atuando no setor hospitalar, mesmo reconhecendo que esse percurso pode ser mais desafiador do que aquele vivenciado pelos homens.

Em consonância com esse apontamento, Morgado e Tonelli (2016) afirmam não ser suficiente tentar entender os desafios enfrentados pelas mulheres, colocando-as na condição de vítima. Segundo as autoras a mulher líder atua como agente ativa diante das dificuldades. As pesquisadoras destacam, ainda, que “as mulheres continuam apostando na carreira e mostram-se satisfeitas com seu trabalho (Morgado e Tonelli, 2016). Diversos relatos podem servir de base para corroborar tal constatação: “E aí eu descobri que o hospital é uma coisa mágica e fantástica.... Então hoje eu tô aqui nesse ambiente que eu acho maravilhoso, mas que eu também acho um pouco machista” (Daiane).

Então, acho que a mulher que tem conteúdo, que tem condição, que sabe se portar, que tem, sabe... estudou... tem um refinamento suficiente, você vai de um jeito ou de outro costurando e você atravessa e segue. Mas é isso, acho que a gente tem que estudar talvez um pouco mais do que eles, no sentido... para a gente se destacar, a gente tem que ser comedida, mas ao mesmo tempo destemida. E eu acho que a gente tem o nosso espaço. A gente tem possibilidade (Angela).

Eu sempre falo isso, ser mulher não foi um impedimento para que eu traçasse a minha trajetória com tanto sucesso, graças a Deus. Claro, com alguns percalços, óbvio. Mas isso não foi uma barreira.... eu não vivi essa barreira. Eu me lembro que uma vez eu cheguei numa reunião... e assim, era muito engraçado porque era eu, o secretário de saúde, e assim, 90% majoritário masculino, claro. Prestadores, enfim.... Eu conhecia quase todo mundo. Aí

alguém falou assim: “você está abrindo as portas para as mulheres.” Eu nunca vou me esquecer disso (Silvana).

Entre os relatos, observa-se também a presença de um olhar voltado para o futuro, marcado por esperança e resiliência. Algumas entrevistadas reconhecem os desafios estruturais que permeiam suas experiências, mas optam por uma postura ativa, pautada na adaptação. Trata-se, portanto, de uma perspectiva otimista, na medida em que não anula as possibilidades de transformações e melhorias futuras. As falas da Luciana e Liana sintetizam esse olhar: “A verdade é que nós, mulheres, a gente está acostumada a vivenciar isso desde nova. Então, a gente vai finalizar a vida lutando pelos nossos direitos” (Luciana).

Minha filha tem 25 anos, fez administração e agora faz medicina. Falo para ela: “filha, o mundo que eu quero, por todos esses movimentos que eu participo, com grandes instituições no Brasil, sobre equidade, talvez os meus bisnetos vão ver. Então lidar com isso é algo que a gente tem que trabalhar enquanto mulher. Porque isso é real (Liana).

A análise dos relatos desta categoria evidencia que, embora seja possível observar avanços na inserção feminina em altos cargos do setor hospitalar, ainda persistem desafios relacionados à distribuição de poder, reconhecimento profissional e progressão de carreira. As narrativas revelam a presença de barreiras, preconceitos de gênero, desafios na interação com a classe médica, impactos da maternidade, dentre outras dificuldades. Da mesma forma, também é possível observar trajetórias marcadas por protagonismo e posicionamentos não vitimistas diante das dificuldades. Assim, o próximo capítulo se propõe a analisar as vivências enquadradas na categoria Gestão e vida pessoal, observando os pontos comuns das mulheres entrevistadas.

#### 4.3 GESTÃO E VIDA PESSOAL

Esta seção tem como objetivo analisar essa categoria por meio das percepções das entrevistadas acerca da relação entre gestão e vida pessoal, com destaque para os relatos ligados à sobrecarga, à conciliação entre trabalho e família, maternidade e aos desafios da dupla jornada. Estes foram temas que apareceram de forma recorrente e emergiram em diferentes momentos ao longo de toda a pesquisa, e nesta seção, de uma forma mais clara e evidente. Este fenômeno revela a importância deste tema na vivência das mulheres líderes no setor hospitalar, indicando que não se trata de um caso isolado, mas sim determinante nas suas trajetórias. Por

isso, a análise a seguir visa compreender como essas mulheres vivenciam e negociam essa dinâmica no seu dia a dia.

De acordo com Santos *et al.* (2014), e conforme já abordado neste estudo, observa-se que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho caminha de forma mais acelerada e, portanto, desproporcional se comparada com a ascensão na carreira da mulher em altos cargos de gestão. As autoras citadas afirmam que o fato das mulheres não terem disponibilidade de tempo e dedicação exigidas pelas organizações, aliados ao preconceito dos homens executivos, podem se configurar como alguns dos fatores que explicam o fato do comando feminino ainda ser um fato recente nas organizações. Além dessas vertentes, existe uma outra que, de acordo com o estudo de Beltramini, Cepellos e Pereira (2022), atrasa ou impede a participação feminina nos cargos de direção das grandes organizações não pelo preconceito ou pela discriminação, mas pelo conflito feminino entre a carreira e a maternidade. Sob a mesma perspectiva, Morgado e Tonelli (2016) indicaram que algumas gestoras, na busca pela conciliação das esferas pessoal e profissional, acabam estabelecendo limites na sua trajetória profissional, buscando movimentações laterais ou carreiras alternativas em detrimento do crescimento hierárquico, mitigando o comprometimento do seu tempo, que já se apresenta escasso.

Tereza, de acordo com seu relato, identificou essa dificuldade na conciliação de filhos pequenos e carreira e, segundo ela, em muitas ocasiões, optou pela família em detrimento do trabalho:

Eu, desde cedo, depois que eu tive filho, eu não trabalho no final de semana mais. Então, eu sempre tentei priorizar essas coisas. Mas a demanda, quando eles são pequenos, é bem mais complexa. E eu, particularmente, sempre abri mais mão de trabalho em relação à família. Não que eu deixasse de trabalhar, mas, por exemplo... Às vezes, algum curso de especialização que você queira fazer, que exige uma viagem, um negócio assim, eu achava melhor não fazer, porque aquilo ia trazer um transtorno, sabe? De logística mesmo, né? Então, eu acabava abrindo mão daquilo ali e tudo. À medida que o tempo vai passando, hoje em dia, eu consigo conjugar muito bem porque eles estão crescidos (Tereza).

Da mesma forma, Angela relatou que sua prioridade sempre foram os filhos: “Ser uma mulher maravilhosa, admirada no hospital e um fracasso em casa como mãe, não é suficiente pra mim. Porque o meu maior papel, o papel principal da minha vida até hoje é ser mãe. Eu amo ser mãe. E a minha taxa de sucesso tem que ser 100%.”

Houve relatos, como os da Liana, Ligia e Daiane (respectivamente) que mostram a mudança de comportamento e percepções com o avanço da idade – maturidade – ou com a chegada da maternidade:

Por muito tempo eu fui deixando a minha vida pessoal e só atuando, só me envolvendo com o lado profissional, que mesmo quando eu estava fora dele, dentro de casa, eu continuava na mesma toada. Então, hoje a maturidade me mostra que isso não é sustentável nem para mim, nem para a instituição para a qual eu presto serviço ou faço parte. Então eu tô falando de uma jornada de vida de profissional de 23 anos, só pra você entender o quão difícil foi. Talvez se eu tivesse feito isso muito a mais tempo..., mas não existe o se. E talvez eu tivesse um pouco menos de situações que envolvem saúde mental, ansiedade, preocupação excessiva, perfeccionismo. E quando você vê o mês passou, o dia passou, a semana passou, o ano passou, você fala, peraí, além de trabalhar, eu fiz o quê? E todas as vezes que eu me perguntava isso trazia uma angústia muito grande. Deixei de viver muitas coisas importantes com a minha filha (Liana).

Eu sou workaholic. Sempre fui. Sempre fui workaholic... em um nível patológico. E aí foi um dos motivos por que eu voltei de São Paulo. Saía de casa às sete, voltava às nove, dez, onze, doze. E ter filho foi muito importante. Porque eu sou workaholic e sou casada com uma pessoa que também é, então a gente aprendeu a ter os novos horários. Então hoje, hoje... eu consigo conciliar. É difícil falar, é muito difícil, mas a verdade é que eu não tenho limite para o trabalho ... (Ligia).

Eu comecei a ver as outras mães de uma forma diferente, porque às vezes eu recebia um atestado e dizia assim: “como é que a pessoa fica uma semana em casa e não consegue alguém para ficar com o filho dela? Dá um jeito, ela não tá doente, quem tá doente é o filho, entendeu?” Isso mudou totalmente, porque eu comecei a entender o que era ter um filho, que eu não entendia. E eu acho que a partir daí eu coloquei alguns limites (Daiane).

O relato da Rejane também apontou para uma mudança de comportamento, mas não em função da chegada da maternidade e sim ao observar impactos significativos em sua saúde:

Eu já fui pior, né? Ligada no trabalho, no estudo, esquecendo da vida, das outras partes da vida. Eu acho que foi por isso que eu engordei, pré-diabetes apareceu, então eu tive que dar uma guinada na minha vida para poder melhorar isso tudo, e, graças a Deus, está melhorando (Rejane).

A maioria das narrativas apontam pela decisão pela carreira em detrimento da família, em inúmeros casos, por falta de opção. A própria Rejane, em outro momento da entrevista, afirmou que pelo fato de se cobrar muito na sua atuação profissional, ela não consegue dar conta do trabalho e vida familiar: “eu me cobro muito no meu trabalho também. Dar conta de tudo. E eu vou te falar que às vezes eu não dou conta, realmente. Não dou conta de levar dois hospitais e vida familiar.” Lidiane afirmou que a balança quase sempre pesou para o lado profissional: “Eu tive oscilações, mas a minha balança acabou, na minha trajetória enquanto pessoa, sempre pesando no lado profissional.” Na mesma linha, Rosângela afirmou que o trabalho sempre sai vitorioso: “O trabalho ele sempre é vitorioso, vitorioso, porque a gente não pode às vezes falar não, a gente tem que estar presente, a gente tem que participar. Em casa, a gente vai deixando.

Infelizmente fica no segundo plano, sim.” Joana e Janete, (respectivamente) também apresentaram relatos semelhantes e alegaram terem prejudicado suas vidas pessoais em detrimento do trabalho: “meu marido dizia: não dá mais, você tem que ficar mais dentro de casa, você não está olhando para as suas filhas. A minha família ficou prejudicada em detrimento do meu trabalho. Com certeza que ficou” (Joana).

Nunca é fácil. A gente fala de mulher para mulher, guardadas as proporções, eu acho que para todas nunca é fácil. Você abdica de muita coisa, sabe? Então, assim, vida pessoal, pra mim, de férias, de ter um hobby, de passear, isso nunca existiu. Nunca, nunca. E isso até hoje. Então, assim, essa vida que eu acho que é importante, eu acabei deixando de lado pelo trabalho (Janete).

De acordo com Morgado e Tonelli (2016), a mulher executiva para construir sua carreira, além de enfrentar as questões de gênero no ambiente laboral, precisa também lidar com a renegociação das relações de gênero no universo familiar. O estudo da autora indica, ainda, que existe um conflito vivenciado pelas mulheres na busca pelo equilíbrio da vida pessoal e profissional e que essa constante busca, em muitas ocasiões, se transforma em fonte de insatisfação e estresse. Relatos como o da Joana, Bianca, Janete e Rosângela (nessa ordem) corroboram com a afirmação da autora:

Minhas filhas, eu não vi minhas filhas crescerem praticamente. Então, a minha empregada - tinha uma empregada que ficou comigo 27 anos - ela que criou a minha segunda filha. Ela dormia na cama dela, porque eu chegava meia-noite, saía seis horas da manhã e a roda foi essa (Joana).

A gente que trabalha nesse cargo, a gente, eu falo que às vezes eu sou gerente de enfermagem 24 horas, porque a gente... você está no seu lazer e alguém te liga, alguém quer saber uma orientação, aconteceu algo e não é fácil equilibrar isso... É difícil separar... não é fácil, porque a gente é um só. Eu falo que a gente tenta, não é fácil chegar (Bianca).

Eu montei a vida para começar às 7 horas da manhã dentro do consultório. Porque eu já tinha deixado o filho no colégio, já vinha, tinha que meio-dia correr, pegar, voltar. E aí, viajava a quarta tarde, fazia atendimento em Ubá. De Ubá de noite, eu ia para Cataguases, dormia em Cataguases, acordava cedo, atendia o dia inteiro, vinha embora para Juiz de Fora na quinta noite. E sexta, sábado, domingo ... era tudo de segunda a segunda.... Quando eu olho para trás, não me pergunta como eu dava conta, porque eu não saberia te responder. Mas assim, meu marido trazia comida para eu comer na sala, eu comia e escovava os dentes e ia para a próxima. Não conseguia parar. Chegou um dado momento que eu falei: “Não, não aguento mais”. Aí eu comecei a tirar coisas (Janete).

Então a gente não consegue vir mais ou menos para as coisas, então você é inteira, sendo mãe, mulher ainda, porque tem questão de marido, quer dizer, não é só o filho, você tem essa parte do filho, você tem que também estar pronta para marido e também estar inteira aqui. Então realmente é muito desafiador. Não é fácil, não (Rosângela).

Alguns relatos apontam para trajetórias profissionais nas quais a maternidade foi postergada ou, em determinados casos, não vivenciada. As falas deixam evidentes que a decisão de não ter filhos não se baseia apenas nos fatores relacionados a carreira, e atravessam, também, questões pessoais e preferências relacionadas ao estilo de vida, não devendo ser reduzida apenas a uma imposição do contexto profissional.

Ainda assim, aspectos como as exigências da carreira, a sobrecarga associada ao cuidado e a insegurança quanto à competitividade no trabalho surgem como elementos que influenciam essas trajetórias e revelam como o contexto de trabalho dialoga de forma direta com os projetos de vida pessoais. Morgado e Tonelli (2016) afirmam que a relação entre vida pessoal e vida profissional é um processo que requer reconhecimento da complexidade e da necessidade de integração das várias facetas da vida

No início, eu tive muito problema com a questão de me firmar numa carreira. Ter a uma carreira e ter filhos. Isso pesou muito no início. E até me segurou um período... um bom período em não ter filhos ... porque a gente se via numa situação muito frágil, uma mulher com filhos, ela afasta, ela tem que levar o filho no médico, ela tem que cuidar... tem vários cuidados ali e eu ouvi ao longo dos anos de lideranças femininas, inclusive, na época quando eu era muito jovem, que elas mesmo falavam: “Não dá para contratar porque vai engravidar, vai ter filho. Isso pode atrapalhar.” Eu ouvi isso muitas vezes. E aí por um tempo eu fiquei assim: “Não, eu acho que não penso em ter filhos ... é uma situação que isso pode me atrapalhar.” E isso realmente impactou um período (Eliane).

Eu não tive filho porque eu nem lembrei de ter filho. E eu era solteira fechava a porta do apartamento e falava, gente, se eu for ter filho, não vou poder fazer isso mais. Quando é que eu vou largar menino? Com quem? Eu não tenho esse saco de levar menino à escola, buscar menino de escola. Eu ia ter empregada para tudo. Então, eu pensei, gente, não quero um filho. Porque eu não quero levar menino na escola, eu não quero ensinar tarefa, eu sempre tive certeza disso. Eu não quero saber que tem aula de natação, eu não quero, eu não quero essa amolação. E eu já era pediatra, eu acho que eu estou fazendo o meu instinto materno aqui (Nathalia).

A análise dos relatos referentes à categoria “Gestão e vida pessoal”, no contexto das mulheres líderes do setor hospitalar, se revelou marcada por sobrecarga e negociações constantes entre as demandas profissionais e familiares. As narrativas mostram que as escolhas realizadas ao longo das trajetórias — seja priorizando a carreira ou a família — são influenciadas por diversos fatores, que envolvem tanto exigências organizacionais quanto valores e projetos individuais. Por isso, a seção seguinte propõe olhar de forma mais profunda

para estes relatos, a partir da análise do prazer e sofrimento à luz da Psicodinâmica do Trabalho, explorando os sentidos atribuídos pelas entrevistadas às suas vivências profissionais.

#### 4.4 PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO

Segundo Areosa (2019), os efeitos do trabalho sobre a saúde mental ainda não são muito considerados, apesar de já existirem, há algumas décadas, estudos sobre o tema. Esta categoria, portanto, aprofunda na análise do cotidiano de trabalho de mulheres que ocupam cargos de gestão no setor hospitalar, buscando compreender a relação existente entre as experiências de prazer e sofrimento no trabalho, considerando variáveis que influenciam os processos de construção e ressignificação dos sentidos atribuídos às vivências das entrevistadas.

Areosa (2019) afirma que, a partir concepção da Psicodinâmica do Trabalho, surgida na década de 1980, “o trabalho deixou de ser apenas observado a partir dos seus fatores negativos, passando também a considerar os aspectos positivos que pode proporcionar” (Areosa, 2019, p. 5). Mendes (2007) afirma que o estudo das relações existentes entre a organização de trabalho e os processos de subjetivação manifestados nas experiências de prazer e sofrimento dos indivíduos em seu ambiente laboral, se configura como um dos objetos de estudo da psicodinâmica do trabalho. Pena e Remoaldo (2019) afirmam que do binômio prazer/sofrimento, a realização e a liberdade de expressão se destacam como indicadores de prazer no trabalho, uma vez que apoiam na manutenção da saúde e integridade psíquica do sujeito, assim como o esgotamento emocional e a falta de reconhecimento são geradores de doença e descompensação psíquica.

Pena e Remoaldo (2019) também destacam, em seu estudo, que existem duas diferentes formas de sofrimento: o criativo, no qual a pessoa produz estratégias e soluções adaptativas, no sentido de manter a sua saúde diante das pressões do trabalho; e o patológico, que se configura naquele que a pessoa realiza escolhas prejudiciais para a sua saúde e vida. Esta seção demonstra que as narrativas que evidenciam experiências de sofrimento são menos frequentes – entre as mulheres entrevistadas - do que aquelas que apontam para vivências de prazer e realização.

Dentre os relatos que revelaram algum tipo de insatisfação, destacam-se o da Rejane e Eugênia que apontaram a comunicação como um grande desafio a ser superado no ambiente hospitalar: “Eu acho que o grande desafio da saúde é a comunicação e lidar com pessoas.” (Rejane). “Essa questão da comunicação nos locais de trabalho é um problema, dentro de hospitais, então, isso é... É você trabalhar no escuro. Trabalhar no escuro, com pouca

informação, me deixa muito, muito mal.” (Eugênia). Angela destacou que ambientes tóxicos estão caindo em desuso, mas salientou que, para ela, aliado a falta de autonomia, se configura como fonte de insatisfação: “Falta de autonomia, falta de educação, o ambiente tóxico, ninguém merece. Hoje em dia é uma coisa que está em desuso, mas ainda tem muita.” (Angela). Além destes pontos, Rejane trouxe novamente sua insatisfação em relação ao fato de não se sentir ouvida. Este foi um tema já apontado - por ela e por outras mulheres - na primeira categoria analisada e que retornou quando questionada sobre o que a deixa insatisfeita no trabalho: “Quando não consigo nem ser ouvida e isso me deixa bem insatisfeita mesmo quando a gente não consegue nem falar, né? Eu passo por situações desse tipo ainda, são situações desagradáveis mesmo.” (Rejane).

A falta de humanização no atendimento também foi apontada por algumas entrevistadas como fonte de insatisfação: “Falta de humanização, quando eu vejo alguma coisa, alguma atitude, entendeu... que não condiz com esse ambiente, com o propósito do ambiente que nós estamos.” (Franciane). Sob uma perspectiva semelhante, Sylvania chamou a atenção para o fato de estar sempre se vigiando para não perder a sensibilidade diante da dor e sofrimento alheios, uma vez que se trata de uma realidade cotidiana neste ambiente de trabalho: “A gente lida todos os dias com as mesmas realidades de sofrimento. Então a gente tem que sempre se policiar para aquilo não se tornar banal.”

Luciana evidenciou, ainda, a complexidade do ambiente hospitalar, destacando a presença de dinâmicas políticas e relações de poder:

É um ambiente muito complexo, né? Eu acho que o hospital, tanto o privado como o público, ele é muito politizado, né? Não é? Existe uma política... muito forte. Eu sempre falo, existe os micropoderes dentro do hospital. Você acha que é diretor, que é gerente, que você está controlando tudo? Não. Existem os micropoderes ali que às vezes são invisíveis (Luciana).

Nesse contexto de complexidade, marcado por demandas assistenciais, institucionais e de relacionamento, Tereza destacou, em seu relato, os desafios associados à interação com os familiares dos pacientes, evidenciando tensões que emergem no cotidiano do trabalho em saúde:

Todo mundo quer reclamar, todo mundo quer filmar, todo mundo quer processar. Sabe, as pessoas às vezes conversam pouco, todo mundo sempre muito exaltado, sempre achando que está no direito de tudo e qualquer coisa. É a única coisa que me incomoda às vezes, é isso. O resto, não. Já tive muita dificuldade de estar trabalhando e não ter material, de não ter uma medicação que eu precisava usar. Mas atualmente não é a minha realidade mais. Graças a Deus (Tereza).

Ao se considerar a complexidade do ambiente hospitalar — marcada por sobrecargas,

horários irregulares, gestão de equipes em regime contínuo (12h x 36h), longas jornadas, bem como pelas constantes interfaces com a dor, o sofrimento e a morte, além do contato cotidiano com a vulnerabilidade extrema dos pacientes e de seus familiares — observa-se que os relatos de insatisfação não se associam diretamente a essas questões. Este fato sugere a possibilidade de elaboração subjetiva dessas experiências, abrindo espaço para sua compreensão à luz do conceito de sublimação. De acordo com Pena e Remoaldo (2019), dentre as possibilidades de estratégias defensivas individuais, a sublimação é a mais usada, por se configurar como um caminho possível e viável para a manutenção do equilíbrio psíquico, diante do sofrimento no trabalho. Dejours (2013) afirma que o trabalho não pode ser considerado neutro diante da saúde mental, pois ou gera o melhor através da sublimação, ou então gera o pior, por meio do sofrimento ético. O autor acrescenta que “potencialmente, a sublimação oferece benefícios essenciais para a saúde mental.” (Dejours, 2013, p.27)

Por outro lado, mesmo diante dos desafios e adversidades relatados, uma parte considerável das entrevistadas relataram sua satisfação em trabalhar neste setor e esse fenômeno reforça a afirmação de Areosa (2021) que “o trabalho tanto pode gerar sofrimento, alienação, descompensações e mal-estar, como também satisfação, prazer, emancipação e reforço da identidade.” (Areosa, 2021, p.327). Rosângela e Bianca foram algumas das entrevistadas que demonstraram sentimentos de realização e felicidade: “Hoje ter um trabalho pra mim, é bacana, é motivo de felicidade, sabe? Motivo de muita felicidade.” (Rosângela).

Eu sou uma pessoa que gosta de trabalhar, sou feliz com meu trabalho, sou feliz com a minha profissão e sou feliz com o cargo que eu ocupo e representa bastante para mim, às vezes até mais que a vida pessoal. E eu tenho muito orgulho da minha trajetória, sabe? Porque eu acho que eu não precisei passar por cima de ninguém. Eu acho que meu trabalho sempre foi reconhecido. Eu não sou parente de ninguém e eu venho de uma família simples e humilde (Bianca).

Eugênia também relatou seu prazer no seu cotidiano de trabalho:

Pra mim o trabalho é minha fonte de diversão e de aprendizagem. É a minha janela para o mundo. Todos os dias eu vou para o trabalho mesmo às vezes cansada, às vezes você vai mais desanimada, mas eu vou com o olhar do que eu vou aprender hoje. Que lição eu vou trazer para a minha casa hoje? Então, o trabalho, para mim, é uma fonte de prazer, e não é uma fonte de peso, sabe? Eu sou uma pessoa que gosta de trabalhar (Eugênia).

Nathália enfatizou sua satisfação ao perceber que seu trabalho impactou de forma positiva a vida de outras pessoas: “o que mais me satisfaz é fazer um projeto que vá beneficiar as pessoas para as quais eu estou fazendo, e com as quais eu estou trabalhando.”

Além dos depoimentos que evidenciam satisfação e felicidade perante o trabalho, foram identificados inúmeros relatos que destacam sua relevância na vida das mulheres entrevistadas, especialmente no que diz respeito ao que o trabalho representa para elas e de que forma ele impactou na construção de suas identidades. E essas diversas narrativas caminham ao encontro da afirmação de Areosa (2019): “trabalhar não é apenas produzir, é construir-se a si próprio, é transformar-se e criar a sua identidade.” (Areosa, 2019, p.6). Com pensamento semelhante Paiva *et al.* (2020), afirmam que o trabalho se configura como uma necessidade do homem enquanto ser social e ocupa, cada vez mais, um papel central na vida das pessoas.

Daiane afirmou que o trabalho a faz se sentir viva: “Então, eu me sinto viva quando eu tô trabalhando, assim, sabe? O trabalho, pra mim, é uma fonte de vida.... Eu não sei dizer o que ele é, mas eu não sei viver sem o trabalho”. Na mesma linha, Franciane admitiu não conseguir ficar em casa e que, o trabalho representa a sua vida: “O trabalho representa minha vida. Porque eu não consigo ficar em casa”. Lidiane afirmou que as pessoas a conhecem mais pela sua atuação profissional: “O trabalho representa quem eu sou. Então as pessoas que me conhecem é, muitas das vezes, me conhecem pela profissional que eu sou”. Lígia afirmou que o trabalho é parte fundamental da sua vida, mas que não mais de uma forma patológica: “O trabalho é minha vida. Ele é algo importantíssimo. Eu amo trabalhar, eu sempre amei trabalhar, não de uma forma patológica, que eu acho que eu já consegui passar dessa fase. Para mim, o trabalho é uma parte fundamental na minha vida.”

Também ocupando o grupo de mulheres que valorizam o papel do trabalho em suas vidas, Janete e Joana acreditam que o trabalho foi responsável por abrir portas e definir caminhos: “Então o meu trabalho, eu acho que é tudo. Ele me levou a todos os lugares imagináveis daquela juvenzinha láaaa de trás” (Janete). “Ah, o trabalho é vida, né? Foi vida pra mim, foi conhecimento, abertura de todas as maneiras” (Joana). Para Micaela o trabalho representa dignidade: “Eu acho que é muita dignidade que ele me dá.”

Rosângela afirmou que a importância que ela dá ao trabalho tem uma relação muito grande com os ensinamentos recebidos de sua mãe:

Trabalho é tudo pra mim. Eu, desde pequena, nasci ouvindo da minha mãe que a gente tem que ser independente, e ela falava uma coisa muito engraçada: “Mulher não pode pedir dinheiro para homem para comprar calcinha, isso é uma derrota.” A minha mãe sempre foi muito visionária e ela sempre nos deu estudo. Ela fala que tem duas coisas que nunca ninguém vai me tirar, o meu saber e a minha profissão (Rosângela).

Todos esses relatos corroboram a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho quanto à importância do trabalho na realização e na estruturação psíquica do indivíduo. Bottini *et al.*

(2020) afirmam que o trabalho possui relevante importância na sociedade, não somente para produção e sobrevivência do sujeito, mas também para que ele possa se realizar e se estruturar psicologicamente. Os autores complementam apontando que a maneira como o indivíduo relaciona os aspectos subjetivos e objetivos se configura como determinante na geração de vivências de prazer e/ou sofrimento no espaço laboral.

Existem, ainda, outros relatos — como os da Luciana, Tereza e Silvana — que atribuíram relevância ao trabalho, mas o colocaram de forma mais relativa em suas vidas. Nessas narrativas, as mulheres entrevistadas reconhecem sua importância, porém apontam que o trabalho já ocupou um lugar mais central no passado ou que, atualmente, não representa “tudo”, evidenciando que existem outras dimensões da vida igualmente relevantes: “O trabalho para mim é muito importante, mas ele já foi mais” (Luciana).

Eu não sou aquela pessoa assim:” nossa, eu sem o meu trabalho, eu não sobrevivo.” Não, não vejo dessa forma, mas eu fico muito feliz de ter o meu trabalho. Acho que essa liberdade de você saber, de não precisar dos outros: eu tenho com quem contar, mas eu não preciso. É uma sensação de liberdade importante, entendeu? (Tereza).

Eu gosto muito de trabalhar, faz parte do meu universo. Tal qual gosto de tomar meu Aperol. Tal qual eu gosto de uma piscina. Então assim, não é só trabalhar. Eu adoro trabalhar, mas também adoro viajar, adoro piscina. Acho que isso é muito importante, a gente também não se fecha nesse universo só do trabalho (Silvana).

Vale destacar, ainda, o relato de Rejane que demonstrou ter ressignificado o trabalho durante sua jornada profissional

Olha, como eu posso falar... por vezes o meu trabalho já foi pesado, ele já foi maçante, ele já roubou parte da minha vida. Mas hoje, se eu for falar... ele faz parte da minha vida, não é tudo para mim, certo? Mas ele faz parte da minha vida, ele me dá o meu sustento. Eu acho que ele para mim é uma válvula de escape, você trabalhar, você fica com a mente vazia (Rejane).

Neste processo de ressignificação, cabe apontar os relatos da Liana que se questionou o motivo de ter trabalhado tanto, durante tanto tempo: “você chega a um ponto e fala, peraí, eu preciso provar o quê e pra quem?” e da Carine, que neste momento está refletindo sobre o papel ocupado pelo trabalho durante toda sua jornada profissional: “como eu não casei e não tive filho, o meu foco foi o trabalho. Então agora que eu parei, eu tive um período meio de: “Opa, e agora, o que é a minha vida?”

Os depoimentos destacados nesta seção revelaram, assim, que o trabalho se configura como fonte de aprendizado, dignidade, liberdade e independência, sendo a autonomia, o reconhecimento e as superações pessoais elementos que emergem como fontes de prazer. Por

outro lado, as insatisfações e, conseqüentemente, o sofrimento manifestam-se a partir da falta de humanização na assistência, da ausência de autonomia, da escassez de informações e de falhas na comunicação, além das exigências de conciliação entre casa e trabalho, que demandam uma negociação constante e, por vezes, interminável, podendo gerar sobrecarga e redução do potencial no ambiente laboral.

Diante desse cenário, mostra-se relevante compreender como essas mulheres lidam com as tensões e dificuldades no cotidiano de trabalho, o que conduz à discussão, no próximo capítulo, acerca das estratégias de defesa mobilizadas frente às situações de sofrimento.

#### 4.5 ESTRATÉGIAS DE DEFESA

Esta categoria destaca as narrativas apresentadas pelas entrevistadas, com foco nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho, com o intuito de analisar como essas mulheres encontram alternativas para lidar com suas questões particulares, minimizando ou prevenindo a ocorrência de efeitos negativos na saúde mental. Esta seção, portanto, apresenta relatos que evidenciam as estratégias de enfrentamento utilizadas pelas mulheres entrevistadas, líderes no setor hospitalar.

De acordo com Dejours (2005), as pesquisas em psicodinâmica e psicopatologia do trabalho revelam a existência de defesas individuais e coletivas contra o sofrimento no trabalho. Segundo esse autor, essas defesas possuem em comum o fato de atuarem “como atenuadores da consciência desse sofrimento, como uma espécie de analgésico” (Dejours, 2005, p.60). Areosa (2019) afirma que é importante destacar o risco das estratégias defensivas, além de amenizarem o sofrimento, funcionarem como uma armadilha capaz de insensibilizar os trabalhadores, servindo para tolerar o que pode ser configurado como intolerável.

Neste contexto de estratégias defensivas, as entrevistadas apontaram de forma clara quais são as suas estratégias para se defenderem nos seus cotidianos de trabalho. Muitas delas, como Angela, Janete, Luciana, Rejane, Tereza e Lidiane, destacaram a importância da atividade física e da manutenção de hábitos saudáveis na busca pelo bem-estar e saúde mental: “Porque eu acredito em três coisas. Tem que dormir bem, comer bem e fazer atividade física” (Angela). “Eu nunca descuidei da saúde não, sabe? Eu sempre fiz exercício, eu sou muito ativa. Atualmente estou fazendo pilates. Estou fazendo musculação no estúdio.” (Janete). “Primeira coisa, atividade física. Eu nunca deixei de fazer atividade física, mesmo com toda dificuldade. Às vezes na hora do almoço eu ia nadar” (Luciana).

A gente precisa ter saúde mental, então, para isso eu tenho que recorrer a técnicas de saúde mental. Primeira coisa, atividade física é inegociável, pelo menos três vezes por semana... ela é inegociável. Mesmo que eu não queira, eu vou, certo? Ter uma alimentação regrada... isso me ajuda muito. Eu tenho pré-diabetes, então quando eu como mal, eu fico mal, altera o humor, altera tudo, né? Eu procuro ter um sono de qualidade, certo? Eu durmo por sete, seis horas por noite, eu consigo dormir (Rejane).

Eu gosto muito de atividade física, faço com essa regularidade toda, porque é uma coisa que eu gosto demais, me dá muito prazer. Eu gosto de correr, eu gosto de pedalar, gosto de fazer musculação. Então, a atividade física, para mim, talvez seja uma válvula de escape. Ehhh... ela drena qualquer tensão a mais que possa ter, mas é uma coisa extremamente prazerosa para mim (Tereza).

Eu tenho um rito muito fiel, que me ajudou muito que é cuidar da minha cabeça e do meu corpo. Então está ali fortemente: toda manhã eu levanto 6h15, eu tomo um cafezinho, eu vou para academia, coloco meu fone de ouvido, eu faço a minha musculação, conecto comigo mesmo. Fazer atividade física, rezar e planejar. Isso me deixa numa zona de conforto (Lidiane).

O relato de Lidiane nos direciona a outro fator amplamente mencionado pelas entrevistadas como estratégia de defesa diante dos desafios do trabalho: a fé. As narrativas evidenciam que a religião se configura como um elemento relevante, capaz de mobilizar essas mulheres frente às adversidades, contribuindo para que se sintam mais protegidas e fortalecidas para o enfrentamento do cotidiano. Rejane salientou a importância do “enriquecimento espiritual” e a vivência com sua família: “E aí tem um enriquecimento muito grande de vida espiritual. Eu rezo muito, eu oro muito, eu leio a Bíblia, peço aconselhamento a Deus, além de um bem-estar familiar, que eu procuro ter, nesse meio tempo aí.” Angela também demonstrou a relevância do ritual de fé para que se tenha boas atitudes: “eu sou cristã, eu vou na igreja de domingo, eu rezo, eu peço, eu acredito. Eu acho que a fé é uma coisa importante que nos preenche. Isso faz com que você tenha boas atitudes”. Bianca e Rosângela também evidenciaram a importância da fé e da oração em suas vidas:

Então assim, eu sou católica, tem uma santinha aqui atrás que eu chego e acendo ela. Agradeço a Deus pelas dificuldades e pelas coisas boas que estão acontecendo também. E ser otimista o tempo todo, sabe? Então eu acho que a questão espiritual, por acreditar mesmo e estar próxima de Deus, sempre fazer as minhas orações e agradecer por todos os momentos, independente do que a gente está passando (Bianca).

E se eu tiver passando alguma situação difícil, você pode ter certeza que eu estou rezando, pedindo a Deus, sanidade, estou, estou conversando com São Bento, estou conversando com Deus e... é a oração. Ela me traz paz e me traz um pouco de calma para eu tentar passar por aqui, então se eu vou entrar numa reunião difícil, pode saber que eu já fiz uma oração, já conversei comigo mesmo com Deus (Rosângela).

Alguns depoimentos, ao abordarem outras estratégias de defesa, retomam narrativas já apresentadas em momentos anteriores das entrevistas, evidenciando a importância da austeridade e da firmeza nas ações como formas de defesa e de busca por legitimação. Nathália abordou a importância de aprender a dizer não:

Eu sou muito decidida e nesse meio tempo, pra você sobreviver nesse meio macho masculino homem, você tem que se aprender a dizer não. E eu aprendi muito bem. A coisa que eu mais gosto na vida é dizer Não!. E o “não” meu todo mundo sabe que é não. E eu também vejo que o mundo é misógino. Misoginia eu sofri demais, principalmente nos três últimos anos. Mas eu encarei. Eu falei: “Olha, isso é misoginia. Você, fulano, não fala comigo nesse tom, porque você não fala nesse tom com ciclano. Se você falar comigo nesse tom, eu vou entender como misoginia e misoginia dá cadeia. Eu vou te processar.” Se todas as mulheres fizessem isso. É posicionamento. Nunca mais. Dei um murro na mesa. Acabou. (Nathália).

Em linha com o depoimento da Nathália, Eliane também frisou a importância de se posicionar de maneira firme e assertiva no ambiente de trabalho, a busca pelo respeito:

Eu deixei sempre muito claro: “Olha, gente, não esqueçam que quem está aqui é uma mulher. Então vamos lá, a gente vai conversar, mas não esqueçam quem está falando aqui é uma mulher.” Então tudo depende de como a gente se coloca. Se a gente se colocar de uma forma firme, assertiva, de confiabilidade, a gente consegue ter essa resposta também. Eu observava muito isso quando entrava uma mulher na liderança e que ela já se colocava numa posição fragilizada. Essa posição, ela é propícia para que as pessoas te engulam. Então eu sempre fui muito forte. Acredito que isso ajudou muito a construir a minha carreira, que foram muitos anos (Eliane).

Lígia também apontou a necessidade de se portar de maneira firme e ressaltou que a adoção constante dessa postura se revela cansativa:

Falam que eu era muito brava, mas é uma barreira, é uma forma de se colocar uma proteção. A fragilidade.... por exemplo, eu me lembro de casos, de situações que um diretor ou alguém que elevou a voz por eu ser mulher. Eu nunca deixei. Então já tive brigas grandes, porque eu nunca deixei ninguém levantar a voz pra mim. Mas que eu tinha certeza que só levantou a voz pra mim porque eu era mulher. “Olha, eu não tô gritando e ninguém vai gritar comigo.” Então eu acredito que exigiu de mim muito mais do que exigiria de um homem. Porque além de tudo que você tem que fazer, eu tinha que ter essa postura. E é cansativo (Lígia).

Além da firmeza, Silvana e Nathália também evidenciaram a importância na forma de se vestir e se apresentar como estratégia de defesa, na construção de uma postura que transmita respeito no ambiente de trabalho. Em suas narrativas, emergem elementos que apontam para a necessidade de adequação de alguns códigos, como comportamento e de aparência, no

fortalecimento de imagem de autoridade: “Vou te falar uma coisa, assim, eu não sei se é relevante. Sempre gostei muito de andar de salto. Agora não mais tanto, porque já vou ficando cansada. Acho que tem algumas coisas que contam nessa relação da chefia num ambiente muito masculino” (Silvana).

As pessoas falam assim, ah, mas porque você às vezes é grosseira. Eu falo, gente, mas se a gente não falar grosso, eles não ouvem. A mulher que tem muita delicadeza de falar, os homens não respeitam. As mulheres que se impõem mais, elas têm um certo quê de homem, né? Eu acho, eu fico vendo isso. O mercado exige, né? Até a roupa. A gente precisa usar calça alfaiataria, terninho, mocassin (Nathália).

Alguns depoimentos sinalizaram danos à saúde mental, evidenciando sinais de adoecimento laboral. E, neste contexto, cumpre mencionar Centenaro *et al.* (2023) que afirmam que a psicodinâmica do trabalho aponta a existência de dois tipos de sofrimento: o criativo e o patogênico. Segundo eles, o sofrimento criativo funciona mobilizando o sujeito – de forma subjetiva ou coletiva - em direção à transformação do trabalho e das situações que geram insatisfação e o sofrimento patogênico acontece quando os trabalhadores não encontram recursos para enfrentar as adversidades, acarretando risco de adoecimento. Entretanto, vale salientar que, de acordo com Areosa (2019), “não há uma relação determinista entre trabalho e adoecimento. São as múltiplas e diversificadas interações entre o trabalhador, o seu coletivo de trabalho e a organização do trabalho que podem proteger ou degradar a saúde mental” (Areosa, 2019, p.2).

Janete relatou que, no passado, teve questões relacionadas ao adoecimento: “Já tive fases atrás, no auge daquele mundaréu de trabalho, de ter Burnout. De corre pra lá, corre pra cá, corre pra lá ... de quase sincopar de nervoso .... eu tive dois surtos nesse momento que era muita coisa”. Rosângela expôs precisar de apoio de medicação para manutenção da saúde mental:

Para manter minha saúde mental em dia eu tomo uma gotinha de manhã, uma de tarde e uma de noite. (risos) Eu fico medicada! Eu fico medicada! Também.... também, né? Eu acho que também precisei e ainda não consegui tirar ... até para me ajudar nas questões de taquicardia (Rosângela).

E neste cenário de adoecimento, foram observados vários depoimentos que valorizam a terapia como estratégia de defesa e auxílio na busca pela saúde mental. Lígia afirmou ter feito terapia a vida toda: “Eu tive depressão muito nova. Com 20 anos eu tive depressão. Ainda no estágio, enfim. E dali pra frente eu fiz terapia a minha vida inteira”. Valendo-se da mesma estratégia, Micaela afirmou lidar com os desafios do trabalho com o auxílio da terapia: “Eu lido

com as dificuldades do trabalho com terapia. Eu aprendi na terapia a não levar tudo pro coração”. Rejane ressaltou a importância da terapia como auxílio no processo de amadurecimento: “Acho que a terapia vai ajudando a gente a lidar com questões, a gente vai amadurecendo”. Já Silvana pontuou não fazer terapia, mas reconheceu a necessidade: “não tenho feito nada pela minha saúde mental. Eu, inclusive, preciso fazer uma terapia. Eu sou ótima, até uma palavrinha chamada afeto. Eu tenho uma dificuldade enorme de deixar as pessoas gostarem muito de mim”. Janete afirmou não ter gostado de fazer terapia: “Eu já fiz terapia... há muito tempo, mas eu vou te falar assim, eu detestei. Detestei”, mas relata seu ritual que considera de extrema importância na defesa da sua saúde mental:

Desde a Covid eu peguei um hábito na minha área de serviço, como se fosse uma sala pré-cirúrgica ali. Eu tiro tudo. Me higienizo, troco de roupa, dentro da minha casa. E aí tenho esse hábito. Aí é uma hora que eu respondo o WhatsApp... que eu preciso de uma hora, às vezes até duas horas pra sair dessa questão da doença, do doente, da família, para entrar dentro de casa (Janete).

Outro ponto que merece destaque na análise das narrativas desta categoria foi a postura resiliente que se mostrou presente em relatos de diversas mulheres entrevistadas. Segundo Bottini *et al.* (2020), diante da complexidade do comportamento humano, a resiliência se configura como mais um mecanismo de defesa ou de enfrentamento dos desafios que surgem nas esferas pessoal e profissional. Estes autores conceituam a resiliência como um “fenômeno caracterizado por resultados positivos de adaptação ante experiências negativas, o qual possibilita a superação de situações de estresse e adversidades” (Bottini *et al.*, 2020, p. 47)

Neste contexto de resiliência como mecanismo de defesa, vale destacar os depoimentos da Angela e da Daiane que ressaltaram a importância de saber seguir em frente: “Eu não fico lambendo as minhas feridas, sabe? Eu toco o barco e vamos em frente” (Angela). “Em pouco tempo eu já visto minha carapuça de homenzinho e vamos embora” (Daiane). Em seu relato Tereza demonstrou seguir a mesma estratégia: “Não tenho o hábito de deixar nada ficar me remoendo. Não fico com as coisas engasgadas, não, sabe? Vão passar, de alguma forma. Ou resolveu e eu fiquei feliz, ou não resolveu, não gostei e acabou.” Lígia afirmou não gostar de fazer drama: “Eu nunca fui feminista, nunca fui... de fazer drama.” porque eu sou mulher eu não consigo”, não. Então pra mim nunca existiu essa parte. Não interessa se eu sou mulher ou não, eu vou fazer a mesma coisa.” Silvana demonstrou que mesmo diante de situações difíceis, sempre se portou de forma otimista diante da vida:

Eu já passei coisas muito difíceis na minha vida, muito, muito. Mas não sei por que cargas d'água, nunca fiquei deprimida, graças a Deus. Vivi uma menopausa tranquila, hoje tomo remédio para dormir porque piorou meu sono. Tô tentando desmamar, mas não é fácil. Mas eu sempre acho que vale a pena.

Assim, eu gosto de acordar de manhã e ver um dia de sol e falar: “obrigado, mais um dia de sol e lá vou eu! (Silvana).

Bottini *et al.* (2020) afirmam que trabalhadores mais resilientes ressignificam o sofrimento e o tomam como um estímulo para a mudança, para a construção de estratégias de defesa, já que, em si, ele não é patológico, mas pode alertar o sujeito para o desenvolvimento de atitudes que visem evitar o adoecimento

Ainda no contexto de resiliência, é importante frisar que segundo estes autores, o grau de resiliência do trabalhador está diretamente relacionado com a sua história de vida, seus projetos, sonhos, anseios e realizações. Corroborando esta afirmação, os relatos de Lígia e Eliane (nessa ordem) destacaram que o ambiente familiar e a educação recebida em casa são fatores determinantes para a construção de postura positiva e firme diante do trabalho:

A minha criação, o meu pai, ele usava uma frase muito engraçada. Se eu falar do meu pai, eu choro (emocionada)... Ele falava assim que ele criou as filhas dele pra ninguém mandar nelas. Então a gente aprendeu a ser.... Ele falou assim: “nas minhas filhas, mando eu, ninguém nunca vai mandar nelas.” Então ele nos criou para ser muito fortes e muito independentes. Então eu não venho de uma formação machista. Isso pra mim, eu particularmente acho que isso foi um dos determinantes de eu conseguir fazer o que eu já fiz. Por conta exatamente dessa força. Porque não existia limitação, entende? Nunca existiu. Na minha mente, nunca existiu (Lígia).

Se você é uma pessoa que é humilhada em casa pelo seu companheiro, ou pelo seu irmão ou pelo seu pai, é você não vai conseguir chegar à frente de uma equipe, principalmente uma equipe com homens, e você se colocar forte, é determinada. Não consegue. Eu vivi isso vendo pessoas que trabalhavam comigo, que eram assim e quando chegava ela não conseguia desenvolver, porque se traumatizou com essa situação. Então, a essa formação, essa base familiar, ela é muito importante (Eliane).

Uma evidência relevante desta pesquisa e que merece destaque, diz respeito às respostas das mulheres entrevistadas quando questionadas sobre como lidam com a pressão cotidiana no trabalho. Conforme já mencionado, sabe-se que o ambiente hospitalar se configura como um cenário de elevada exigência, caracterizado por longas jornadas e alto risco de adoecimento. Nesse contexto, seria esperado que os relatos indicassem a pressão como um fator associado a insatisfações e a vivências de sofrimento. Contudo, com exceção de apenas uma narrativa, as demais entrevistadas demonstraram não apenas tolerar, mas, em muitos casos, apreciar, ou se sentirem confortáveis, diante de contextos de alta pressão, que segundo elas, já são considerados normais e fazem parte do seu dia a dia. Dejours (1999) afirma que a normalidade não implica na ausência de sofrimento, pelo contrário, aponta para o conceito de

“normalidade sofrente”, a qual não significa a “normalização” de situações, mas sim o resultado alcançado a partir da luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho. Ainda, de acordo com Dejours (2007), a normalidade, mesmo que aparente, se configura como uma conquista fruto da elaboração de estratégias de defesa – individuais e coletivas – contra o sofrimento no trabalho, que visam a ressignificação do trabalho.

Conforme mencionado, Rosangela foi a única entrevistada que demonstrou certo desconforto com a pressão, mas mesmo diante do desconforto afirma que não é algo que a paralisa: “É ... a questão de pressão. Eu tento respirar e tento tentar entregar, mas não é uma coisa que também é confortável para mim.... Não me paralisa, mas me incomoda muito. É onde eu sinto muita coisa física: Taquicardia, essas coisas mexem muito fisicamente comigo.

De forma contrária, todas as demais entrevistadas demonstraram satisfação ou, no mínimo, conforto com ambientes de pressão. Lidiane afirmou ter a criatividade aflorada em contextos de pressão: “Quando eu vou para o lado de pressão, é o momento que eu acho que mais aflora a minha criatividade.” Rejane confessou que é em ambientes de pressão que encontra sua paz: “Eu falo que eu funciono no estresse. No estresse é que eu tenho paz. Pode ser loucura as pessoas pensarem isso, mas é no estresse que eu tenho paz.” Lígia também afirmou lidar bem com situações de pressão: “Pressão eu lido super bem. Eu tenho uma resistência alta pra pressão ... óbvio.... explodo de vez em quando, mas via de regra não é algo que me mata. Trabalhar muito não é algo que me mata”. Daiane acredita que trabalhar em cenários de pressão pode ser sinônimo de libertação:

Ahhh eu adoro a pressão do trabalho.... Tu quer pressão maior do que ter, assim, dois filhos pra cuidar o dia inteiro? A maternidade, só, ela nos suga, então o trabalho e essa pressão do trabalho também é uma libertação desse outro lado. E não é porque nós somos más mães, é porque nós somos mulheres que temos esses dois lados e essas duas estruturas (Daiane).

Em seu relato, Silvana demonstrou apreço por ambientes de alta pressão, ao mesmo tempo em que reconhece já não possuir a mesma estrutura emocional para lidar com esse contexto: “Outro dia meu chefe me perguntou: ‘tem vontade de voltar para a urgência, Silvana?’ Aí eu falei, vontade eu tenho, mas não tenho mais idade nem estrutura emocional para tal.” Em linha com os demais relatos, Eugênia afirmou não se assustar com a pressão, mas, assim como várias outras entrevistadas, demonstrou desconforto diante de situações de injustiça:

A pressão não me assusta. Pressão por resultado, pressão por tempo, né? Mas a injustiça é uma coisa que se eu não tomar cuidado, eu caio na armadilha de gatilhos, de responder de pronto, sabe? Hoje eu aprendi um pouco controlar isso e a tentar dar volta... saber que o sistema pode ser sempre usado a meu favor. É uma sabedoria mesmo (Eugênia).

Da mesma forma, Rosângela afirmou que situações de injustiça a afetam profundamente: “Injustiça me tira muito do eixo. Eu sou muito pacata, eu sou muito tranquila, mas quando eu presencio injustiças, realmente isso me deixa muito fora do foco. Injustiça me tira muito do eixo.” Lígia reforçou que não saber lidar com injustiça é o seu principal defeito no ambiente de trabalho: “Eu tenho uma dificuldade absurda pra lidar com injustiça. Então, esse é o meu maior problema no trabalho”.

A análise desta categoria revelou que as vivências de prazer e sofrimento no trabalho estão profundamente conectadas às estratégias de defesa utilizadas pelas mulheres entrevistadas, revelando uma constante atenção e esforço direcionados ao enfrentamento, adaptação e ressignificação das experiências laborais. Práticas de autocuidado aliadas a posturas de firmeza e resiliência são utilizadas como recursos fundamentais na manutenção da saúde mental. Nesse cenário, observa-se que o sofrimento não é eliminado, mas transformado e administrado, conforme discutido pela Psicodinâmica do Trabalho.

Assim, as questões apresentadas a partir dos dados coletados em campo e conectados com a teoria, apontam para a complexidade do tema e abrem caminho para as considerações finais, nas quais serão retomados os principais resultados da pesquisa à luz dos objetivos propostos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo final visa cumprir o objetivo geral deste estudo, que propôs analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hospitalar. Essa trajetória se dá a partir da análise dos objetivos secundários já apresentados: a) Identificar o perfil e desvelar quem é, na atualidade, a mulher líder no setor hospitalar; b) Descrever as vivências de prazer e sofrimento dessas mulheres; c) Descobrir estratégias individuais e/ou coletivas de enfrentamento do sofrimento no trabalho; d) Compreender como tais mulheres conciliam trabalho e família em seu cotidiano.

E, para apoiar o alcance desses objetivos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da mulher e sua interface com o trabalho, no contexto organizacional e, de forma mais específica, no setor hospitalar. Esta etapa amparou e apoiou a abertura de caminhos para o aprofundamento acerca da Psicodinâmica do Trabalho e conceitos relacionados ao prazer e sofrimento no trabalho. Desta forma, com base no referencial teórico, e a partir da pesquisa de campo realizada, foi possível aprofundar a compreensão de como se configuram as experiências de mulheres que ocupam cargos de liderança dentro dos hospitais, por meio da análise criteriosa de suas narrativas de prazer e sofrimento no trabalho, e relatos das estratégias de defesa.

A primeira questão que merece destaque, foi a identificação, de forma quase unânime, que o trabalho ocupa lugar de muita importância na vida das mulheres entrevistadas, se configurando como determinante na construção de suas identidades.

No contexto corporativo, vale o apontamento que a permanência das mulheres como minoria nos espaços de poder e nos níveis mais altos da hierarquia organizacional constitui um dado que se reafirma tanto na literatura quanto nas evidências desta pesquisa. Ainda que se observe um aumento significativo da participação feminina no mercado organizacional, tal avanço convive com a persistência de significativas diferenças salariais e, ainda, da divisão sexual do trabalho, que historicamente delimita a inserção das mulheres em determinadas esferas — sobretudo aquelas relacionadas ao cuidado e ao espaço privado.

Essa questão se apresenta de forma bastante consistente neste estudo, uma vez que a quase totalidade das mulheres reconhece diferenças significativas entre suas trajetórias de carreira e aquelas percorridas por seus colegas homens. Tal percepção está ancorada, sobretudo, nos relatos de insatisfação que demonstram que os desafios enfrentados pelas mulheres tendem a ser mais complexos, especialmente em razão da permanência de sua responsabilidade prioritária em relação às tarefas domésticas, em especial, às atividades relacionadas à maternidade. Algumas mulheres, inclusive, não enfatizaram, de forma direta, aspectos

relacionados às diferenças de gênero e, nesses casos, a questão de gênero emergiu de maneira secundária, especialmente nos relatos sobre as dificuldades em assumir e articular outros papéis sociais — como os de mãe, filha e esposa — em concomitância com as exigências de suas jornadas profissionais. Diante desse contexto, percebe-se que, para se equiparar ao homem casado e com filhos, a mulher, em diversas situações, se vê diante da necessidade de optar por não se casar ou não ter filhos, como estratégia de crescimento profissional. Esse cenário nos enseja à reflexão sobre caminhos que evitem que a mulher precise escolher entre trabalho e família, sobretudo diante de uma realidade em que os homens conseguem conciliar ambas as esferas sem que lhes seja exigido o mesmo nível de comprometimento familiar historicamente atribuído às mulheres.

Portanto, os resultados evidenciam o reconhecimento, por parte das próprias mulheres líderes, dos preconceitos e obstáculos enfrentados ao longo de suas trajetórias profissionais, o que também reforça achados já consolidados na literatura. No entanto, ainda assim, observa-se que essas mulheres não adotam uma postura vitimista diante dessas desigualdades; ao contrário, assumem-se como protagonistas de suas próprias trajetórias profissionais e de suas próprias vidas. Em alguns casos, inclusive, nota-se uma resistência ao rótulo de mulher feminista, o que suscita reflexões acerca das formas pelas quais o feminismo vem sendo disseminado, por vezes contribuindo para o distanciamento de mulheres que, embora vivenciem e reconheçam desigualdades de gênero, não se identificam com tal denominação.

Esse contexto nos direciona a outra questão relevante deste estudo: a sobrecarga vivenciada pelas mulheres entrevistadas. Tal aspecto já se manifestava desde o início da etapa de coleta de dados, quando a dificuldade de agendamento e a necessidade de sucessivos reagendamentos das entrevistas evidenciaram a escassez de tempo dessas participantes. Esse movimento inicial revelou indícios importantes que, posteriormente, foram confirmados ao longo das entrevistas, apontando para um quadro de evidente sobrecarga, associada a questões relacionadas à saúde mental dessas mulheres.

Ainda em torno das insatisfações e sofrimentos experimentados no trabalho, destaca-se o aspecto relacionado à dificuldade das entrevistadas em serem ouvidas. Esse relato, recorrente em diversas entrevistas, reforça os desafios de acesso e permanência das mulheres nos espaços de decisão estratégica, ratificando que, de modo geral, elas ainda são percebidas como coadjuvantes nos ambientes de poder das organizações. Uma das principais estratégias de defesa adotadas por elas diante dessa situação é a constante necessidade de demonstrar força, firmeza e austeridade, sem que haja espaço para a expressão de vulnerabilidade. Essa narrativa ganha ainda mais força quando as profissionais não médicas relatam suas dificuldades em serem

legitimadas diante de médicos. Segundo elas, como estratégia de defesa, faz-se necessário o investimento constante — de tempo e dinheiro — em capacitações, treinamentos e pós-graduações, em busca de legitimação e reconhecimento de sua competência e de sua capacidade técnica.

O desenvolvimento deste estudo também apontou para a necessidade de se considerar os impactos do trabalho sobre a saúde mental. Embora diversas mulheres tenham sinalizado indícios de adoecimento ao longo de suas trajetórias profissionais, destaca-se um aspecto relevante desta pesquisa: a quase totalidade das entrevistadas afirma gostar ou se sentir confortável diante da pressão característica do setor hospitalar. Há de se considerar, nesse contexto, os apontamentos feitos por essas mulheres para a manutenção da saúde mental, mesmo diante das adversidades e dos desafios impostos pelo cotidiano atribulado. Entre esses apontamentos, evidenciam-se, de forma recorrente, estratégias de defesa mobilizadas na busca pelo equilíbrio emocional. A primeira delas está relacionada à relevância atribuída ao bem-estar físico, uma vez que quase todas reconheceram a importância de um estilo de vida saudável e afirmaram não negociar a prática regular de atividade física. Outro resultado importante identificado nesta pesquisa diz respeito à relevância da fé e da religião como estratégia de defesa. A quase totalidade das mulheres reconhece a importância de se mobilizar em direção a práticas de fortalecimento da espiritualidade na busca pela manutenção da saúde mental. Cabe ressaltar que essa questão – religião - se configura, também, como um ponto de aprimoramento deste estudo, uma vez que não foi contemplada no roteiro de entrevistas e, ainda assim, emergiu de forma recorrente na maioria dos relatos. Nesse sentido, a prática de rezar mostrou-se como uma estratégia de enfrentamento e fortalecimento para a maioria das entrevistadas.

Outro elemento importante identificado nessa pesquisa está relacionado com o fato que dentre todas as mulheres entrevistadas somente duas se autodeclararam pardas enquanto as demais se declararam brancas. Não foi entrevistada nenhuma mulher negra, o que também já é um indício que, se para a mulher branca é difícil alcançar posições da alta hierarquia e se manter em espaços de poder e decisão, para mulher negra as barreiras e os desafios são ainda mais significativos. Tal constatação remete à perspectiva da interseccionalidade, na medida em que as desigualdades de gênero se articulam com as de raça, intensificando processos de exclusão e invisibilização. Nesse sentido, é possível afirmar que a mulher negra enfrenta barreiras adicionais no ambiente laboral — especialmente nos espaços corporativos —, que atravessam desde o acesso a oportunidades até o reconhecimento e a permanência em posições de liderança.

O presente estudo nos aponta para um quadro que também se mostra presente em diversos estudos e produções sobre o tema: a presença de mulheres nos espaços de poder e

tomada de decisão ainda é escassa. No entanto, esta pesquisa avança ao evidenciar o elevado esforço de mobilização psíquica e emocional imposto a essas mulheres para que consigam se manter nos altos cargos, demandando a construção constante de estratégias de enfrentamento e defesa diante das tensões, contradições e exigências próprias desses espaços.

Conforme já apontado na literatura e ratificado pelos dados aqui apresentados, as relações de gênero que atravessam a sociedade — e, de forma particular, as organizações — permanecem marcadas por desigualdades entre homens e mulheres, sendo nesse contexto que as mulheres se inserem e constroem suas trajetórias. Nesse sentido, torna-se relevante problematizar que tipo de igualdade é, de fato, almejada pelas mulheres líderes, ampliando a discussão a partir da escuta e da valorização de suas vozes. Assim, mesmo com as inúmeras conquistas ao longo do século XX, ainda é latente a necessidade de conhecer as diferentes percepções dessas mulheres, questionando sobre como as desigualdades de gênero impõem-se socialmente, na busca de uma compreensão mais aprofundada desse contexto e, sobretudo, para o avanço das pesquisas sobre o tema.

Há de se questionar, portanto, como se dá a liderança da mulher no setor hospitalar, a partir da perspectiva de mulheres em posições de alta gestão, a vistas de situar como hoje as mulheres percebem nos seus espaços de trabalho o cotidiano laboral e seus reflexos. Diante desse contexto, é possível concluir que se faz necessária a adoção deliberada de ações voltadas à superação da desigualdade de gênero no acesso às posições de poder e decisão, bem como a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis sob o ponto de vista psíquico, que promovam maior equilíbrio, bem-estar e condições mais favoráveis à permanência dessas mulheres nos espaços organizacionais.

O conhecimento será sempre parte relevante de qualquer movimento de transformação. E, em vista disso, este trabalho busca promover este debate e sugerir que estudos futuros sejam desenvolvidos, no intuito de compreender a participação da mulher nas estruturas de poder no setor hospitalar e, principalmente, analisar quais são os caminhos viáveis para a promoção de sua inclusão, sem desconsiderar os desafios relacionados à sobrecarga e à necessidade de preservação da saúde emocional e psíquica dessas mulheres ao longo de suas jornadas.

## REFERÊNCIAS

ABDOUCHELI, Elisabeth; DEJOURS, Christophe; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Coordenação de Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994.

ARAÚJO, Tânia Maria de; ROTEMBERG, Lúcia. **Relações de gênero no Trabalho em Saúde: a divisão sexual do trabalho e a saúde dos trabalhadores**. In: ASSUNÇÃO, Ada Ávila.; BRITO, Jussara. *Trabalhar na saúde: experiências cotidianas e desafios para a gestão do trabalho e emprego*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2011, p. 131-50.

ARAÚJO, Romilda Ramos; SACHUK, Maria Iolanda. **Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas**. *Revista de Gestão*, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

AREOSA, João. **O mundo do trabalho em (re)análise: um olhar a partir da psicodinâmica do trabalho**, Laboreal [Online], Volume 15 Nº2 | 2019, URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/15504>; DOI: <https://doi.org/10.4000/laboreal.15504>

AREOSA, João. **Ensaio sobre a Psicodinâmica do Trabalho**. R. Katál., Florianópolis, v.24, n. 2, p. 321-330, maio/ago, 2021; DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2021.e77288>

AZEVEDO, Anabela; LOBO, Fátima. **Prazer e sofrimento no trabalho**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES, 1., 2012, Braga. *Anais...* Braga: Universidade Católica Portuguesa, 2013. p.163-176.

BAPTISTA, Camilla Santos. **Quem cuida de quem? Um ensaio sobre o invisível do trabalho de cuidado no cuidado em saúde**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2022.

BASSANEZI, Carla; PRIÓRE, Mary Del (Org.). **História das mulheres no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

BASTOS, Liliana Cabral; BIAR, Liana de Andrade. **Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social**. DELTA: Documentação de Estudos em Linguística Teórica e Aplicada, v. 31, n. esp. 4, p. 97–126, 2015. DOI: 10.1590/0102-445083363903760077.

BASTOS, Liliana Cabral; 2005. **Contando estórias em contextos espontâneos e institucionais – uma introdução ao estudo da narrativa**. *Calidoscópio*. 3/2:74-87

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BELTRAMINI, Luísa de Moraes; CEPellos, Vanessa Martines; PEREIRA, Jussara Jéssica. **Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, n. 6, p. e2021-0563, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/q8xLSPzQMPMFfLWzf9X9GVx> Acesso em: 27/03/2025

BOTINI, Fábio F; PAIVA, Kely C. M. de; GOMES, Ricardo C. **Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público.** Cad. EBAPE.BR, v. 19, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200091>

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life.** Ashgate, 1979.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. **From ‘the woman’s’ point of view: feminist approaches to organization studies.** In: Studying Organization: Theory & Method. SAGE Publications Ltd, 1996. p. 212-250. <https://doi.org/10.4135/9781446218556>

CENTENARO, Alexa Pupiara Flores Coelho *et al.* **Prazer e sofrimento de enfermagem em unidades hospitalares COVID-19: entre desencantos e formação de sentidos.** Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 76, supl. 1, e20220356, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0356pt>

CLANDININ, D. Jean. **Narrative inquiry: a methodology for studying lived experience.** In: CLANDININ, D. Jean (org.). Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. p. 45–75.

COUTINHO, Maria C. (2009). **Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação.** Cadernos de psicologia social do trabalho, 12(2), 189-202. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v12i2p189-202>

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. **Pesquisa de métodos mistos.** Porto Alegre: Penso, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho.** 5. ed. São Paulo: Cortez Editora; Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. (1999). **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: FGV Editora.

DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação.** Production, v. 14, n. 3, p. 27–34, set. 2004.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

DEJOURS, Christophe. (2007). **Prefácio.** In A. M. Mendes (Org.), **Psicodinâmica do trabalho** (p.19-22). São Paulo, SP: Casa do psicólogo

DEJOURS, Christophe. (2013). **A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho.**

Revista Portuguesa de Psicanálise, 33(2), 9-28.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho Vivo I: Sexualidade e trabalho**. Tradução de Franck Soudant. – São Paulo; Blucher, 2022.

DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna S. **Introduction: the discipline and practice of qualitative research**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 5ed. Los Angeles: Sage, 2018. Capítulo 1, p.29-71.

FIGUEREDO, Patrícia Maria; CAVAZOTTE, Flávia. **Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino**. Cad. EBAPE.BR, v. 21, nº 4, Rio de Janeiro, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220152>. Acesso em 03 de maio de 2025.

FREITAS, Maria Ester. **Assédio moral e Assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2001

GAUTHIER, Jacques H. M. *et al.* **Pesquisa em Enfermagem. Novas Metodologias Aplicadas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1998

GIL, ANTONIO CARLOS. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir relatório**. São Paulo: Atlas. 2009.

GOBBI, Márcia Aparecida. **Tecendo por trás dos panos**. Pro-Posições, vol. 6, n.2, p. 87-88, 16 mar. 2016.

GOLAFSHANI, Nahid. **Understanding reliability and validity in qualitative research**. *The Qualitative Report*, v. 8, n. 4, p. 597-607, dec. 2003.

GOMEZ, Victória A. G.; CHATELARD, Daniela S.; ARAÚJO, Tereza Cristina C. F. **Clínica do Trabalho: Contribuições da Psicanálise para o Exercício Profissional**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 41, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003192735> Acesso em: 25 jan. 2025.

GOVERNO **umenta participação das mulheres em cargos de liderança**. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Brasil, 08 de março de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/governo-umenta-participacao-das-mulheres-em-cargos-de-lideranca>

GUARESCHI, Pedrinho A; GRISCI, Carmen L. I. (1993). **A Fala do Trabalhador**. Petrópolis: Vozes

GUEDES, Isabelle Carla Marques. **“Dá medo é de ser descoberto!”: vivências de prazer e sofrimento no trabalho de trabalhadores neurodivergentes**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Juiz de Fora, 2024.

GUIRALDELLI, Reginaldo. **Desigualdade de gênero no mundo do trabalho: as trabalhadoras da confecção**. Jundiaí-SP: Paco, 2016.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. (1999). **Alguns ousam chamá-lo de poder**. In: Clegg, S; Hardy, C; Nord, W. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2, 260-289.

HIRATA, Helena. **Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais**. Tempo Social, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 61-71, jun. 2014.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cadernos Ebape. BR, v. 16, p. 331-344, 2018. Disponível em: [scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=pdf](https://scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=pdf). Acesso em: 20 nov. 2023

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatística de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Brasil, 2021. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf)

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin W. Entrevista Narrativa. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, Geroge (Orgs). **Pesquisa Qualitativa Contexto Imagem e Som: Um manual prático**. 7. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

KERGOAT, Daniëlle. O cuidado e a imbricação das relações sociais. In: ABREU, Alice R. P.; HIRATA, Helena.; LOMBARDI, Maria Rosa. **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. São Paulo: Boitempo, 2016, p. 17-26.

LANCMAN, Selma (org.). **Políticas públicas e processo de trabalho em saúde mental**. Brasília, Paralelo 15. 2008.

LIMA, Fábio F.; BASTOS, Liliana C. **Entre a Análise Crítica do Discurso e a Análise da Narrativa: gênero e desigualdades sociais**. Cadernos de Linguagem e Sociedade, v. 21, n. 2, p. 181–202, dez. 2020. DOI: 10.26512/les.v21i2.26581

LIMA, Gustavo Simão; NETO, Antonio Carvalho; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betania; VERSIANI, Fernanda. **O teto de vidro das executivas brasileiras**. Pretexto, Belo Horizonte, v. 14, n. 4, out./dez. 2013. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1922>. Acesso em: 02 fev. 2023.

LOUREIRO, Thiago; MENDES, Glauco Henrique de Sousa; SILVA, Eduardo Pinto e. **Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração**. Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 703-728, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/kxDFMzLYxTyZNsBTQrwByCq>. Acesso em: 26 jan. 2025.

MACHADO, Maria Helena; WERMELINGER, Mônica; *et al.* **Análise da força de trabalho do setor saúde no Brasil: focalizando a feminização**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2006. Disponível em: <https://www.academia.edu/113560968> . Acesso em: 17 abr. 2025.

MADALOZZO, Regina. **CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 1, art. 7, p. 126-137, 2011

MARTINS, Andrea Arnaut Vieira HONÓRIO, Luis Carlos. (204). **Prazer e sofrimento**

**docente em uma instituição de ensino superior privada em Minas Gerais.** Revista O&S, 21(68), 835-852.

MARTINS, Cristina Araújo; ABREU, Wilson Jorge Correia Pinto de; FIGUEIREDO, Maria do Céu Aguiar Barbieri de. **Torna-se pai e mãe: um papel socialmente construído.** Revista de Enfermagem, Coimbra, v. 4, n. 2, p. 121-131, 2014

MARTINS, Sabrina dos Santos Vidigal, FERREIRA Victor Claudio Paradela, COSTA, Débora Vargas Ferreira. **Do Lar? Sentidos do trabalho para mães trabalhadoras.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. v.17 n.1. 2023

MELO, Hildete Pereira de; THOMÉ, Débora. **Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018

MENDES, Ana Magnólia. **Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours.** Fortaleza: UFC, 1995.

MENDES, Ana Magnólia (org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007

MERHY, Emerson Elias. **O ato de cuidar: a alma dos serviços de saúde.** In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde. Departamento de Gestão da Educação na Saúde. Ver-SUS Brasil: caderno de textos. Brasília: Ministério da Saúde, 2004, p. 108-137.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública.** \*Revista de Administração Pública\*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 6, p. 1396-1415, nov./dez. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.) **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade.** Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621–626, mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/39YW8sMQhNzG5NmpGBtNMFf>

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias.** Revista Pesquisa Qualitativa, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1–12, abr. 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>

MINAYO, Maria Cecília de Souza.; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. 108 p.

MOLETTA, Sirlei; ROBERTO, Rosemary Aparecida Martins; SILVA NETO, Eugenio Mauricio da; MORO, Silas Guimarães; OLIVEIRA, Joice Huller de. **Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia Exame de Mulheres na Liderança.** Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 6, n. 5, p. 32547-32562, maio 2020. DOI:

10.34117/bjdv6n5-630.

MORGADO, Ana Paula Vitelli; TONELLI, Maria José. **Mulheres executivas: o velho e o novo sobre gênero e trabalho**. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; TEIXEIRA, Juliana Cristina; NASCIMENTO, Marco César Ribeiro (orgs.). *Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais*. Salvador: EDUFBA, 2016. p. 149–171.

MORIN, Estelle. M. (2001). **Os sentidos do trabalho**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, V. 41, p. 08-19.

MOTA, Carolia, TANURE, Betania, & CARVALHO NETO, Antônio. (2015). **Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão**. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 16(3). <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>

MOTA, Fernanda. **Os Sentidos do Trabalho: Análise do Trabalho Fabril em uma Indústria Farmacêutica**. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 23, n. 3, p. 856-876, 2023. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revispsi/article/view/79264>

MOUTINHO, Karina; DE CONTI, Luciane. **Análise narrativa, construção de sentidos e identidade**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 32, n. 2, abr.–jun. 2016. DOI: 10.1590/0102-3772e322213

NASCIMENTO, Monique; DELLAGNELO, Eloise Helena L. **Entre a obrigação e o prazer de criar: uma análise psicodinâmica do prazer-sofrimento no trabalho artístico**. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 24, n. 2, p. 135–166, maio 2018.

NOGUEIRA, Maria da Conceição de Oliveira Carvalho. **Os discursos das mulheres em posições de poder**. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 93-110, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25965>. Acesso em: 29/03/2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Delivered by Women, Led by Men: A gender and equity analysis of the global health and social workforce**. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/delivered-by-women-led-by-men>. Acesso em: 26 abr. 2025.

PAIVA, Kely C. M; PEREIRA, Jefferson M; GUIMARÃES, Letícia R; BARBOSA, Jane K. de; SOUSA, Cassia V. **Mulheres de vida fácil? Tempo, prazer e sofrimento no trabalho de prostitutas**. *RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP*, V. 60, n. 3, p. 208-221, maio-jun 2020.

PENA, Liliana; REMOALDO, Paula. **Psicodinâmica do Trabalho: um estudo sobre o prazer e o sofrimento no trabalho docente na Universidade Óscar Ribas**, *Saúde Soc.* São Paulo, v.28, n.4, p.147-159, 2019. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902019170487>

PEREIRA, Maria Luíza de Castro Nunes. **As mulheres negras no mercado de trabalho, no contexto da ideologia da exploração: as respostas da Teoria Interseccional**. Orientador: Prof. Dr. Everaldo Gaspar Lopes de Andrade. 2023. 157 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/55835>

PROGIANTI, Jane Márcia *et al.* **Vivências de sofrimento e prazer das acadêmicas de enfermagem nas maternidades.** *Revista Enfermagem UERJ*, Rio de Janeiro, v. 27, e39620, 2019. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/enfermagemuerj/article/view/39620>. Acesso em: 26 jan. 2025.

REZENDE, Daniela Leandro. Mulher no poder e na tomada de decisões. In: FONTOURA, Natália; REZENDE, Marcela; QUERINO, Ana Carolina (org.). **Beijing +20: avanços e desafios no Brasil contemporâneo.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2020. Cap. 7. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.38116/v978-65-5635-010-3/cap7>.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2012.

RODRIGUES, Andrea Leite; BARRICHELLO, Alcides; MORIN, Estelle. **Os Sentidos do Trabalho para Profissionais de Enfermagem: Um Estudo Multimétodos.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 2, p. 192–208, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/SQrH5XkGDfwQDX36MPbxRkg/#>. Acesso em: 20 de set. 2023

ROQUE, Camila Bertoleto; BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. **As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro?** *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 7, n. 5, p. 46925-46942, maio 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/26027> Acesso em: 27/03/2025

SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AIRES, Renan Felinto de Farias; SANTOS, Fernanda Julyanna Silva dos. **Dialética do “prazer e sofrimento”: a relação de mestrandos e doutorandos com seu trabalho acadêmico.** *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 16, n. 2, p. 113-145, 25 jul. 2018.

SALGADO, Daiane Guimarães. **Qualidade de vida de mulheres com tripla jornada: mães, estudantes e profissionais.** *Pretextos - Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas*, v. 4, n. 8, p. 308-320, 16 dez. 2019.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. **Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão.** *Revista de Administração Contemporânea (RAD)*, v. 16, n. 3, p. 56–75, set./out./nov./dez. 2014.

SARTORI, Silvanir Destefani.; SOUZA, Eloísio Moulin de. **Entre sofrimento e prazer: vivências no trabalho de intervenção em crises suicidas.** *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 24, n. 2, p. 106–134, maio 2018.

SILVA, Caio Pedrinho da; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. **Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira.** *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Niteroi, v. 14, n. 2, p. 1-18, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441762758010/441762758010.pdf> Acesso em: 29/03/2025.

SILVA, Mariana Pazzine da. **Mulher e Poder: Percepções de líderes femininas nas organizações.** 2014. 142 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, UNESP, Bauru, 2014

SOIHET, Rachel; PEDRO, Joana Maria. **A emergência da pesquisa da História das Mulheres e das Relações de Gênero**. Revista Brasileira de História, V. 27, N. 54, p.281-300, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbh/a/QQh4kZdCDdnQZjv6rqJdWCc>

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria (2007). **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**. Psicologia & Sociedade, 19, 38-46. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007>

TREBIENA, Valicir Melchior; TRINDADE, Letícia de Lima; AMESTOY, Simone Coelho; CORRALO, Vanessa; ZOCHE, Denise Azambuja; BORDIGNON, Maiara. **Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho**. Saúde Soc. São Paulo, v.30, n.4, e200048, 2021. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200048>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2000.

VIEIRA, Adriana de Azevedo; OLIVEIRA, Carlyle Tadeu Falcão de (2017). **Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica**. Cadernos EBAPE.BR, 15(esp.), 409-427. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931995000100009>

VINUTO, Juliana. **A amostragem em Bola de Neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. Temáticas (UNICAMP), v. 44, p. 201-218, 2015.

WERMELINGER, Mônica; MACHADO, Maria Helena; TAVARES, Maria de Fátima Lobato; OLIVEIRA, Eliane dos Santos de; MOYSÉS, Neuza Maria Nogueira. **A força de trabalho do setor de saúde no Brasil: focalizando a feminização**. *Divulgação em Saúde para Debate*, Rio de Janeiro, n. 45, p. 165–179, 2011.

**APÊNDICE****TÓPICOS GUIA****Nome:****Idade:****Escolaridade:****Cor ou raça:****Status familiar: (solteira, casada, com ou sem filhos, idade dos filhos):****Função atual:****GUIA I- A MULHER LÍDER NO SETOR HOSPITALAR, NO SÉCULO XXI;**

- Sobre o seu histórico de trabalho: conte-me um pouco sobre o caminho percorrido até chegar à posição de liderança no setor hospitalar...
- Conte-me sobre os desafios e oportunidades que você encontrou no setor hospitalar...
- Conte-me sobre as suas percepções acerca de ser mulher do papel de liderança...

**GUIA II- GESTÃO E VIDA PESSOAL**

- Conte- me como você conjuga as demandas do trabalho e a vida pessoal/familiar

**GUIA III- PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO**

- Conte -me o que te deixa satisfeita no trabalho...
- Conte- me o que te deixa insatisfeita no trabalho...
- Conte-me sobre suas maiores conquistas na vida profissional...
- Conte- me como seus colegas de trabalho te descreveriam...
- Conte-me o que trabalho representa na sua vida ....

**GUIA IV- ESTRATÉGIAS DE DEFESA**

- Conte- me como você lida com as dificuldades do trabalho no seu dia a dia...
- Conte-me se você tem alguma estratégia, atitude ou hábito que você utiliza para te ajudar nesses momentos de dificuldade

- Conte-me como você costuma reagir diante de situações de pressão, conflito ou injustiça no ambiente de trabalho
- Conte-me se há algo que você faz para manter sua saúde emocional no dia a dia em seu ambiente de trabalho