


# Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho


Women in the management of higher education: illness and strategies to cope with the work demands

**Valicir Melchiors Trebien<sup>a</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-4136-6055>


E-mail: valicir@yahoo.com.br

**Letícia de Lima Trindade<sup>a</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-7119-0230>


E-mail: letrindade@hotmail.com

**Simone Coelho Amestoy<sup>b</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0001-8310-2157>


E-mail: simoneamestoy@hotmail.com

**Vanessa Corralo<sup>a</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0003-4234-4875>


E-mail: corralo@unochapeco.edu.br

**Denise Azambuja Zocche<sup>c</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0003-4754-8439>

E-mail: denise9704@gmail.com

**Maiara Bordignon<sup>d</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0001-7766-4612>

E-mail: bordignonmaiara@gmail.com

<sup>a</sup>Universidade Comunitária da Região de Chapecó. Chapecó, SC, Brasil.

<sup>b</sup>Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, RS, Brasil.

<sup>c</sup>Universidade do Estado de Santa Catarina. Chapecó, SC, Brasil.

<sup>d</sup>Universidade do Contestado. Concórdia, SC, Brasil.

## Resumo

Este artigo investiga o adoecimento e as estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho entre mulheres em cargos de gestão no ensino superior. Para tal, foi realizado estudo de caso quali-quantitativo, do qual participaram 34 mulheres, que responderam ao questionário sociodemográfico e de Avaliação de Prazer e Sofrimento no Trabalho, além disso, destas, sete responderam a uma entrevista. Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística e, os qualitativos, à análise de conteúdo, com apoio no referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho para discussão dos dados. Na amostra, 52,9% das mulheres indicaram manifestações sintomáticas ou agravos à saúde e estabeleceram relação deles com o trabalho. As gestoras indicaram predominantemente estratégias de enfrentamento individuais, incluindo psicoterapia, uso de medicação, prática de terapias integrativas, espirituais e atividades físicas, além das pausas e de alguns recursos de enfrentamento coletivo, tais como encontro e conversa com colegas, amigos e familiares. Concluímos que são necessárias estratégias institucionais para reduzir o sofrimento e desgaste destas profissionais, prevenir o adoecimento e promover o prazer no trabalho.

**Palavras-chave:** Saúde do Trabalhador; Mulheres Trabalhadoras; Organização e Administração; Educação Superior.

## Correspondência:

Valicir Melchiors Trebien. Servidão Anjo da Guarda, 295D, Efapi. Chapecó, SC, Brasil. CEP 89809-000.

## Abstract

This article aims to investigate illness and coping strategies for suffering at work among women in higher education management. This is a qualitative and quantitative case study conducted with 34 women. A sociodemographic questionnaire and the Pleasure and Suffering at Work Indicator Scale were applied to all participants, and an interview was conducted with seven of them. Quantitative data underwent statistical analysis and qualitative data underwent content analysis, being discussed in the light of the Psychodynamics of Work. The results show that 52.9% of the women presented with symptomatic manifestations or health problems, which they considered as work-related. The coping strategies adopted for work demands were mostly individual, including psychotherapy, medication, integrative therapies, spiritual and physical activities, as well as rest breaks. They also reported some collective coping strategies, such as meeting and talking to colleagues, friends, and family. Thus, authorities must develop institutional strategies to reduce occupational suffering, prevent illness, and promote work pleasure.

**Keywords:** Occupational Health; Working Women; Organization and Administration; Higher Education.

## Introdução

O mercado de trabalho apresenta particularidades que acompanham o contexto social. Atualmente, ao mesmo tempo em que há interferência tecnológica na maneira de desenvolver a atividade laboral, identifica-se forte valorização das competências e talentos dos trabalhadores, gerando resultados positivos para a instituição frente às transformações da sociedade (Kilimnik; Sant'anna; Luz, 2004).

Cabe contextualizar o cenário de reestruturação produtiva no Brasil, com implicações na morfologia do trabalho, entre elas, o crescente processo de informalização, a fragilidade na regulamentação específica e a flexibilização de vínculos (Antunes, 2014). Estas mudanças têm interferido no mundo do trabalho, que, ao longo dos anos, conta com maior presença das mulheres, inclusive em cargos de gestão (Hryniewicz; Vianna, 2018; OIT, 2019).

Na literatura também é possível evidenciar referências ao maior reconhecimento das competências femininas no mercado de trabalho e espaços de gestão, tais como a capacidade de multiprocessamento de diferentes informações, o que contribui para compreensão mais sistêmica da realidade, além de habilidades comunicativas e de uma maior sensibilidade para visualizar pessoas do ponto de vista profissional e em suas outras dimensões (Fleury, 2013; Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011).

Da mesma forma em que houve maior participação feminina no mercado de trabalho, as mulheres, ao longo das últimas décadas, têm alcançado expressiva inserção no ensino superior (Ricoldi; Artes, 2018; OIT, 2019; Locatelli, 2017). No Brasil, as mulheres com idade entre 25 e 44 anos e com ensino superior completo representam 21,5%, enquanto homens com essa mesma escolaridade são 15,6% (IBGE, 2018). Esse fenômeno se repete na maioria das regiões do mundo, e em muitas nações identifica-se paridade na ocupação de posições qualificadas, sendo notável a representação feminina em cargos gerenciais (OIT, 2019). Somado a isso, as mulheres continuaram com suas responsabilidades relativas à organização familiar (IPEA, 2016).

Conforme estudo brasileiro, as questões de dupla jornada pelo acúmulo de funções devido

ao trabalho doméstico não remunerado são marcadores de gênero, igualmente sentidos por mulheres de baixa ou alta renda, com ou sem filhos, chefes de família, negras ou brancas (IPEA, 2016). As mulheres têm assumido cada vez mais papéis de destaque no mercado de trabalho (OIT, 2019; Gontijo; Melo, 2017; Hryniewicz; Vianna, 2018), inclusive no ensino superior brasileiro (Locatelli, 2017; Ricoldi; Artes, 2018), porém, muitas vezes ainda são alvo de expectativas relacionadas ao seu papel de esposa e mãe, cabendo-lhes conciliar, de maneira satisfatória e sem prejuízos, estes diferentes fatores com o trabalho (Gontijo; Melo, 2017).

Frequentemente, os cargos de gestão ampliam a carga horária de trabalho, agregando novas demandas a decisões dos funcionários, o que pode implicar uma expectativa de cuidados com o domicílio e família (Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011; Gontijo; Melo, 2017). A ausência da mulher no lar em decorrência das demandas excessivas do trabalho pode, ainda, levar ao sentimento de culpa na gestora por não assumir as tarefas maternas de cuidado conforme construído historicamente e socialmente (Loureiro; Costa; Freitas, 2012). Por outro lado, a ascensão a cargos de gestão nas organizações possibilita às mulheres alcançar maior independência financeira e reconhecimento social, fazendo com que, apesar da sobrecarga de tarefas e barreiras enfrentadas nos espaços de liderança, as mulheres continuem investindo em suas carreiras, crescimento profissional e bem-estar (Loureiro; Costa; Freitas, 2012; Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011).

Nesse contexto, esta pesquisa analisa o adoecimento e as estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho por mulheres que atuam em cargos de gestão no ensino superior, com contribuições do referencial da Psicodinâmica do

Trabalho. Este referencial elenca elementos que visam compreender a relação entre saúde e trabalho, destacando conceitos e implicações do prazer e sofrimento no trabalho, além de reflexões com relação ao enfrentamento em situações de angústia e desgaste (Dejours, 2012, 2015a, 2015b, 2015c).

## Método

Trata-se de um estudo de dois casos, que assumiu abordagem quali-quantitativa, com base em Yin (2015), e que foi realizado com mulheres que atuavam no ensino superior, em cargos de gestão de universidades localizadas em Chapecó, no estado de Santa Catarina.

Como critério para seleção das universidades, utilizou-se: possuir todos os cargos hierárquicos no *campus* universitário (reitor, vice-reitor, pró-reitor, diretor, superintendente, coordenador de área, coordenador de curso) localizado no município, identificando-se, assim, duas universidades elegíveis para o estudo, denominadas Instituição de Ensino Superior (IES) I e II, sendo a primeira uma universidade privada, e a segunda uma universidade pública.

Para a pesquisa, foram definidos como critérios de inclusão: ser mulher e estar atuando há, no mínimo, dois meses em cargo de gestão nas funções de reitora, vice-reitora, pró-reitora, diretora, superintendente, coordenadora de área ou de cursos em nível de graduação ou pós-graduação *stricto sensu*. Como critérios de exclusão, foram definidos: mulheres afastadas do cargo por qualquer motivo, em período de substituição no cargo ou ocupantes do cargo de coordenadora em nível de *lato sensu*, por sua oferta sazonal. O Quadro 1 ilustra a relação de cargos de gestão nas IES investigadas e o quantitativo de participantes em cada etapa do estudo.

**Quadro 1 – Relação de cargos de gestão nas instituições de ensino superior investigadas e número de participantes nas etapas do estudo, 2017**

	IES I			IES II		
	Homens	Mulheres	Participantes Etapa I/Etapa II	Homens	Mulheres	Participantes Etapa I/Etapa II
Reitor	1	-		1	-	
Vice-Reitor	2	1	1/1	1	-	
Pró-Reitor	NS*	NS		7	-	
Diretor	11	3	3/1	7	7	7/2
Superintendente	NS	NS		4	1	1/1
Coordenador	21	24	17/2	10	7	5
<b>Total por IES</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>21/4</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>13/3</b>

\*NS: significa "não se aplica" e representa nomenclatura de cargo não existente na IES.

A coleta de dados foi realizada entre outubro e dezembro de 2017. No período da realização da pesquisa, 43 mulheres (39,8%) ocupavam cargos de gestão nas IES do estudo e respondiam aos critérios de inclusão. Na primeira etapa, 34 mulheres (79,1% da amostra pretendida) responderam ao questionário, enquanto as demais, apesar de sinalizarem interesse, indicaram falta de tempo após vários agendamentos para participação.

Os instrumentos utilizados foram um questionário, que permitiu identificar dados sociodemográfico, e a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) adaptada, que faz parte do instrumento Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA). Validado no Brasil, esse inventário permite identificar vivências de prazer e sofrimento no trabalho em quatro escalas: (1) Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), que avalia o contexto de trabalho, representações quanto à organização, relações socioprofissionais e condições laborais; (2) Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT), que analisa as exigências e representações sobre o custo físico, cognitivo e afetivo do trabalho; (3) Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST), que avalia o sentido do trabalho, incluindo vivências de prazer e sofrimento; e (4) Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT), que se volta para os efeitos

do trabalho na saúde sob a forma de danos físicos e psicossociais (Mendes; Ferreira, 2007). Os questionários foram entregues pela pesquisadora e preenchidos pelas participantes.

Na segunda etapa, a seleção das participantes foi realizada por meio de sorteio em papel entre as mulheres que participaram da primeira etapa. Na indisponibilidade ou desinteresse da gestora em participar da segunda etapa, aconteceu um novo sorteio. A saturação dos dados foi alcançada com a realização da 7ª entrevista, finalizando a coleta de dados.

Assim, participaram da segunda etapa da pesquisa sete mulheres ocupantes de cargos de gestão das IES pesquisadas, que responderam à entrevista semiestruturada com objetivo de aprofundar o tema entre as participantes. As mulheres foram questionadas sobre o cotidiano de trabalho, exigências e demandas mais comuns do cargo, a exemplo: como gerenciavam suas demandas laborais; o que trazia mais prazer e desgaste no trabalho; formas de enfrentamento dos desgastes no trabalho; elementos que interferiam no prazer e sofrimento no trabalho; e repercussões do trabalho nas relações com os colegas, na vida pessoal e na sua saúde. É válido destacar que o estudo investigou, de maneira abrangente, o prazer e sofrimento no trabalho entre gestoras do ensino superior, revelando diferentes elementos relacionados ao tema neste contexto.

No presente trabalho apresenta-se dados referentes ao adoecimento e estratégias de enfrentamento utilizadas pelas mulheres gestoras na (co)existência de fatores que levam ao sofrimento no trabalho.

As entrevistas aconteceram em dias e horários previamente agendados, em ambientes reservados, na sala de trabalho da mulher gestora ou em sala próxima e adequada à realização da pesquisa e tiveram duração média de 50 minutos. Durante a entrevista, utilizou-se gravador de voz para registro dos relatos no intuito de subsidiar a análise dos dados.

Os achados quantitativos foram analisados por meio da estatística descritiva e analítica, sendo descritos a partir de frequência absoluta, proporção, média, desvio padrão, mediana e amplitude interquartílica, de acordo com a natureza da variável (quantitativa ou qualitativa). Para avaliar a correlação entre as variáveis numéricas, o coeficiente de correlação de Spearman foi utilizado e, para a interpretação dos dados, considerou-se correlação fraca (entre 0,10 e 0,29), moderada (entre 0,30-0,49) e forte (igual ou maior que 0,50) (Cohen, 1992; Faul et al., 2007). As análises foram realizadas no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS®), versão 21.0, e o nível de significância estatística adotado foi de 5% ( $p < 0,05$ ).

Quanto à análise dos dados oriundos das entrevistas semiestruturadas, primeiramente foi realizada a transcrição das mesmas na íntegra, permitindo que os dados fossem analisados conforme as etapas previstas na Análise de Conteúdo (Minayo, 2014). Deste modo, o processo de análise abrangeu etapas, tais como: pré-análise, exploração

do material obtido, codificação, tratamento dos resultados e interpretação (Minayo, 2014). Para discussão dos dados, incluiu-se elementos do referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 2012, 2015a, 2015b, 2015c), que tem presença significativa em estudos e reflexões sobre a saúde do trabalhador, prazer e sofrimento no trabalho (Giongo; Monteiro; Sobrosa, 2015).

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, sob Parecer n. 2.249.833 e CAAE: 72723317.1.0000.0116. Para as mulheres gestoras, forneceu-se informações sobre a proposta de pesquisa e, após, elas foram convidadas a participar do estudo em caráter voluntário, havendo a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em caso de aceite. Tendo em vista a preservação do sigilo e anonimato, as mulheres foram identificadas neste estudo com a letra “E”, de entrevistada, seguida do número equivalente à ordem das entrevistas (E1, E2...).

## Resultados

No primeiro momento do estudo, 34 mulheres que atuavam em cargos de gestão nas IES pesquisadas responderam ao questionário, entre as quais sete foram entrevistadas na etapa qualitativa. No período de coleta de dados, as participantes ocupavam os cargos de vice-reitoras (1-2,9%), diretoras (10-29,4%), superintendentes (1-2,9%) e coordenadoras de curso (22-64,7%). A seguir, apresenta-se o perfil sociodemográfico e laboral das mulheres gestoras que participaram do estudo.

**Tabela 1 – Dados sociodemográficos e laborais das gestoras do ensino superior, 2017**

Variáveis	n=34
Média de idade (DP)*	40,3 (7,9)
Estado Civil – n (%)	
Com companheiro(a)	27 (79,4)
Sem companheiro(a)	7 (20,6)
Titulação – n (%)	
Especialização	1 (2,9)
Mestrado	22 (64,7)
Doutorado	11 (32,4)

continua...

**Tabela 1 – Continuação**

Variáveis	n=34
Filhos(as) – n (%)	
Não	12 (35,3)
Sim	22 (64,7)
Número de filhos – mediana (P25-P75)	1 (0–2)
Anos de formação profissional – mediana (P25-P75)	16,5 (12–25,5)
Tempo de atuação em cargos de gestão (anos) – mediana (P25-P75)	5 (3–6)
Tempo de atuação no cargo de gestão atual (anos) – mediana (P25-P75)	2 (2–3)
Está atuando em sala de aula – n (%)	
Não	6 (17,6)
Sim	28 (82,4)
Carga horária em sala de aula – mediana (P25-P75)	8 (4–12)
Possui projeto de pesquisa em andamento – n (%)	
Não	19 (55,9)
Sim	15 (44,1)
Possui projeto de extensão em andamento – n (%)	
Não	22 (64,7)
Sim	12 (35,3)

\* DP=Desvio Padrão; P25=Percentil 25; P75=Percentil 75.

A Tabela 2 destaca manifestações sintomáticas ou agravos de saúde reportados pelas gestoras e sua percepção quanto à relação destes sintomas com o trabalho. Neste sentido, destaca-se que

houve correlação positiva e moderada entre o número de sintomas físicos e/ou emocionais e o escore de sobrecarga e estresse ( $r_s=0,471$ ;  $p=0,005$ ).

**Tabela 2 – Manifestações sintomáticas em gestoras do ensino superior, 2017**

Variáveis	n (%)
Tem algum sintoma que sugere alteração de saúde física ou emocional? (n=34)	
Não	16 (47,1)
Sim	18 (52,9)
Quais são os sintomas?* (n=34)	
Dor de cabeça	6 (17,6)
Ansiedade	7 (20,6)
Fadiga/cansaço	7 (20,6)
Alterações no sono	3 (8,8)
Dificuldades no trato digestivo	2 (5,9)
Dor osteomuscular	2 (5,9)
Irritabilidade/tensão	2 (5,9)
Alteração de memória	1 (2,9)

continua...

**Tabela 2 – Continuação**

Variáveis	n (%)
Alteração de peso	1 (2,9)
Alteração de pressão arterial	1 (2,9)
Alterações de voz	1 (2,9)
Dispneia	1 (2,9)
Tristeza	1 (2,9)
Você associa estes sintomas ao trabalho? (n=18)	
Não	0 (0,0)
Sim	18 (100,0)
Frequência dos sintomas** (n=14)	
Sempre	4 (28,6)
Frequentemente	4 (28,6)
Ocasionalmente	6 (42,9)

\* Cada participante poderia indicar mais que um sintoma.

\*\* Parte dos participantes não registrou a frequência dos sintomas.

Observou-se que estes agravos se desdobram, eminentemente, em manifestações psicossomáticas, que as próprias mulheres relacionaram ao trabalho, como apontam os depoimentos a seguir:

*“Isso de querer fazer tudo bem e trabalhar de uma forma efetiva já atrapalhou minha saúde, de estar com taquicardia, crises de choro, como comentei, de vim o problema, de querer resolver aquilo que é superior ao teu equilíbrio.” (E2)*

*“Eu preciso fazer reposição hormonal e eu vejo que nesses períodos de coordenação a minha entrada para o hipotireoidismo é muito maior. Eu vejo que isso é extremamente emocional, é estresse. Porque eu tomo uma dosagem que seria o dobro do que o ideal e eu ainda estou em hipotireoidismo.” (E5)*

*“Na saúde, eu tive vários problemas, eu nunca fui hipertensa, fiquei hipertensa, meus hormônios bagunçaram completamente, cortisol, eu sei que precisa pausar mais, racionalmente [...] mas, na hora de fazer não é fácil!” (E7)*

Também se investigou os recursos utilizados pelas mulheres gestoras para o enfrentamento do sofrimento no trabalho. Constatou-se a utilização de dois recursos sob a ótica da Psicodinâmica do

Trabalho: o enfrentamento individual e o coletivo. O enfrentamento individual foi a forma mais frequentemente utilizada pelas mulheres com o objetivo de diminuir os agravos gerados pelas fontes de sofrimento no trabalho. Neste sentido, identificou-se a psicoterapia, uso de medicação, prática de terapias integrativas, espirituais e atividades físicas, além das pausas:

*“Eu faço atividade física, cuidado da alimentação, faço Reiki, vou muito à igreja, cuido muito da questão espiritual, já fiz terapia; faço massagem por causa da tensão [...].” (E1)*

*“Eu frequento também centro espírita. Sempre que tem oficina de relaxamento eu pratico. Já cheguei a procurar profissional para ajudar, por exemplo, o psicólogo, uma vez que eu tive essa crise de choro que me marcou muito no trabalho.” (E2)*

*“Eu senti que eu precisava de uma ajuda profissional. Procurei uma psicóloga para conversar, eu também já procurei um médico.” (E6)*

*“Eu faço terapia, eu tomo medicação para a depressão, estabilizar o humor, tenho um Rivotril [benzodiazepínico] na bolsa quando precisa, não faço uso muito frequente, mas às vezes se eu me sinto*

*muito pressionada e sinto que isto vai me afetar [...]. Eu assisto muito a séries [programa de televisão], eu acho que isso me desliga um pouco.” (E3)*

Entre as formas de enfrentamento individual, identificou-se o uso de medicamentos no intuito de aliviar sintomas. Para superar condições adversas no trabalho, 41,2% das gestoras afirmaram que têm se medicado. De acordo com as participantes, os medicamentos utilizados eram analgésicos, ansiolíticos, antigripais, antidepressivos, anti-hipertensivos e antiácidos.

Com relação ao enfrentamento coletivo, as mulheres relataram encontros e conversas com colegas, amigos e familiares:

*“Diálogo é muito bom, a gente tem um grupo de professores pequeno, mas que consegue ter um diálogo. Tem alguns professores em que este diálogo é mais fluente e que também já tiveram esta caminhada de coordenador, então, eu brinco: vamos fazer terapia em grupo!” (E5)*

*“O grupo aqui acolhe eles são muito sensíveis, especialmente dois dos colegas que são reitores também, eles são muito sensíveis, então a gente se acolhe, se ajuda. E meu marido, ele tem este perfil de ouvir, de acolher, de consolar, de dizer: ‘não, mas olha por este lado’. Mas, eu estou achando que o estou sobrecarregando com coisas que não pertencem a ele.” (E7)*

*“Hoje o trabalho repercute nas coisas boas, tenho amizades com pessoas que gostam de mim. Tem pessoas que eu posso contar que eu conheci aqui que me fazem bem que são hoje minha relação pessoal.” (E4)*

*“Nós aqui, felizmente, no setor a gente tem uma relação muito boa. Às vezes está estressado, cansado, a gente chega aqui, conversa, dá uma risada e se apoia bastante em situações mais difíceis, também.” (E2)*

Houve correlação positiva e moderada entre o tempo atual no cargo e o escore de liberdade e confiança para falar sobre o trabalho com os colegas

( $r_s = 0,348$ ;  $p = 0,043$ ). Além disso, identificou-se relação positiva e moderada entre o tempo atual no cargo e o escore de cooperação e solidariedade entre os colegas ( $r_s = 0,375$ ;  $p = 0,029$ ).

## Discussão

As participantes do estudo eram mulheres com média de 40 anos de idade, entre as quais 97,1% tinham mestrado e/ou doutorado, e, em sua maioria, viviam com companheiros(as) e filhos(as) e ocupavam cargos de gestão, em média, há cinco anos.

No período pesquisado, a configuração de níveis hierárquicos dos cargos de gestão ocupados pelas mulheres nas instituições investigadas sinalizou que há maior concentração de mulheres em cargos de nível intermediário que, neste caso, se configuram como coordenadoras de curso. Nos cargos de coordenação de curso destas IES encontrava-se uma configuração percentualmente igualitária (50%) para homens e mulheres, entretanto, nos espaços de maior decisão tais como, superintendências, diretorias, pró-reitorias e reitoria, o percentual de mulheres nos cargos diminuiu significativamente, passando a 26,1%.

Neste contexto, identifica-se a desigualdade de gênero em relação aos cargos de maior poder decisório, pois, mesmo sendo representativas no quadro geral de trabalhadores, o número de mulheres no topo da pirâmide decisional das instituições pesquisadas diminuiu pela metade em relação aos cargos intermediários. Esta dificuldade de acesso aos cargos, por vezes mascarada, pode ser forte o suficiente para dificultar a ascensão das mulheres aos cargos de níveis mais altos na organização (Biasoli, 2016).

Os resultados reforçam a ideia de que é necessário desconstruir perspectivas que restringem ou dificultam a ascensão da mulher aos cargos de gestão nas organizações, compreendendo a liderança para transpor a percepção social quanto às características da mulher, como sensibilidade, docilidade e emoção, o que muitas vezes as afastou de espaços profissionais de poder e influência social, a exemplo dos cargos de gestão (Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011).

Este cenário de desigualdade pode contribuir para o adoecimento, identificado neste estudo a partir



de repercussões psicossomáticas relacionadas ao trabalho pelas mulheres. As profissionais com maior número de sintomas físicos e emocionais também apresentaram maior escore de sobrecarga e estresse. Os sintomas mais frequentes foram fadiga/cansaço e ansiedade, e cerca de 40% das mulheres referiram fazer uso de medicamentos para superar condições adversas no trabalho. Estes resultados são semelhantes a outro estudo desenvolvido no Brasil, que demonstrou relação forte e positiva entre o esgotamento profissional e danos psicológicos (Hoffmann et al., 2017). O esgotamento profissional se manifesta a partir do estresse, sobrecarga e frustração, estando fortemente associado à ocorrência de danos psicológicos que levam a sentimentos negativos, como tristeza, solidão e amargura (Hoffmann et al., 2017).

O mesmo estudo (Hoffmann et al., 2017) também evidenciou diferenças quanto aos danos físicos e sociais entre homens e mulheres, advindos do trabalho no contexto das universidades. Os autores identificaram que a percepção das mulheres quanto ao impacto dos fatores de sofrimento e adoecimento no trabalho é maior comparando-se aos homens, assim como enfrentam maior esgotamento profissional (Hoffmann et al., 2017). A perspectiva de consolidação da mulher no emprego, aumento da competitividade e a sobrecarga resultante da necessidade de conciliar a carreira e a vida doméstica são atributos que podem contribuir ou agravar o sofrimento e adoecimento no trabalho (Hirata, 2014; Hoffmann et al., 2017).

Frente ao exposto, os dados se apoiam na teoria da Psicodinâmica do Trabalho para destacar que o trabalho não deve ser assumido como neutro no campo da saúde, haja vista que tanto pode ser mediador principal para a construção da saúde, como é capaz de resultar em danos e doenças (trabalho equilibrante *versus* trabalho fatigante) (Dejours, 2012, 2015b).

Por estas razões, o enfrentamento e as estratégias defensivas possuem importância fundamental na Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 2012, 2015a, 2015b, 2015c). Para lidar com o sofrimento, há estratégias defensivas que buscam proteger a saúde, a integridade da dimensão psíquica e a continuidade das atividades (Dejours, 2015b). Na presente

pesquisa, observou-se, de forma mais frequente, o uso de estratégias individuais de enfrentamento, como a psicoterapia, terapias integrativas, atividades físicas, bem como uso de medicamentos e pausas. As estratégias individuais, nestes casos, voltam-se para auxiliar as gestoras no manejo de situações adversas e sofrimento decorrentes do seu trabalho em cargo de liderança, assumindo como própria responsabilidade o cuidado à saúde e bem-estar. Entretanto, nem sempre as estratégias individuais são eficazes a ponto de minimizar o sofrimento no trabalho e, por vezes, fragilizam as defesas coletivas (Dejours, 2015b).

Em menor frequência, foram citadas estratégias coletivas de enfrentamento, incluindo conversas ou encontros sociais com colegas, amigos ou familiares, como forma de aliviar a pressão e compartilhar situações do trabalho. Autores afirmam que as estratégias coletivas de defesa são formas de enfrentamento adotadas pelos trabalhadores contra o sofrimento gerado pelas exigências reais do trabalho, na busca pela preservação do equilíbrio e saúde psíquica, sendo frequente que cada categoria profissional ou grupo desenvolva estratégias coletivas específicas (Silva; Piolli, 2017).

A pesquisa também revelou que um maior tempo no cargo de gestão pode contribuir com o enfrentamento coletivo, a partir da potencialização da liberdade, confiança, cooperação e solidariedade entre colegas, uma vez que profissionais com maior tempo no cargo apresentaram escores mais elevados nestes quesitos. Estudos destacam o relacionamento com os colegas como fundamental para o desempenho da gestão, indicando que o gestor precisa se atentar para o relacionamento que constrói com sua equipe, assim como observar as características de liderança que as pessoas que trabalham na organização esperam da sua posição (Posner, 2018; Silva; Nunes; Andrade, 2019).

Cabe destacar que não houve relatos de estratégias de enfrentamento institucionais com o objetivo de provocar mudanças nos fatores da organização e condições de trabalho que causam sofrimento. Faz-se necessário uma mobilização institucional, em que todos, homens e mulheres, possam transformar a cultura organizacional, o clima e os valores que a alicerçam, com vistas

a construir juntos espaços de trabalho mais igualitários, em que a mulher poderá assumir posições de gestão, contando com mais respaldo e colaboração coletiva, o que poderá proporcionar maior produtividade e satisfação no trabalho.

Acredita-se que as IES, dentro de seu compromisso com a vanguarda do conhecimento e assuntos emergentes, têm papel fundamental na continuidade da melhoria deste cenário. As mulheres adentraram novos espaços a partir do acesso à educação, e as instituições de ensino não podem se isentar do seu papel ativo nesse contexto de ampliação e maior justiça na condição social, cultural e econômica do espaço feminino. É necessário que as organizações ampliem e apoiem opções para o desenvolvimento de estratégias coletivas de defesa diante das condições de sofrimento e adoecimento no trabalho. Essas estratégias coletivas podem ser concretizadas a partir de grupos de estudo e conversa sobre diversidade, liberdade de expressão, empoderamento e autonomia. As mulheres ocupantes de cargos de gestão são fonte poderosa para alavancar o caminho já iniciado, bem como, frequentemente, são fonte de inspiração para novas mulheres e suas aspirações de carreira.

Cabe ponderar que há outros aspectos na relação das mulheres com o trabalho que têm sido discutidos por autoras contemporâneas (Hirata, 2014; Hirata; Kergoat, 2007) e que ampliariam o debate especificamente nesta área. A análise de tais aspectos pode fornecer outras perspectivas que contribuam para a compreensão dos processos de adoecimento das mulheres em cargos de gestão e sua relação com o mundo do trabalho.

## Considerações finais

O contexto pesquisado mostra, majoritariamente, mulheres maduras, com companheiro(a) e filhos(as). Estas mulheres encontram-se sobretudo em cargos da base da hierarquia de gestão nas instituições, com acúmulo de funções e tarefas.

Em relação à saúde, identificou-se, eminentemente, manifestações psicossomáticas, evidenciadas nos sintomas físicos ou emocionais, que foram relacionadas ao trabalho pelas mulheres. As gestoras que apresentaram mais sintomas físicos e emocionais

também foram as com maior escore em sobrecarga e estresse.

Como recursos de enfrentamento do sofrimento no trabalho e suas consequências, encontrou-se, na grande maioria, estratégias individuais. De forma mais tímida, foram destacadas estratégias de enfrentamento coletivo, envolvendo aspectos de relacionamento com colegas, amigos e familiares.

O estudo evidenciou que mulheres com maior tempo no cargo apresentaram maior escore na liberdade, confiança, cooperação e solidariedade entre colegas, o que favorece o enfrentamento coletivo. Pode-se inferir que mulheres pouco experientes em cargos de gestão podem estar mais propensas ao sofrimento no trabalho, tendo em vista que recursos para enfrentamento coletivo aumentaram à medida que o tempo no cargo de gestão é maior.

Neste estudo não foi possível aprofundar análises sobre o tema a partir de comparações dentro e entre grupos de tempo no cargo de gestão e de carreira profissional, com restrições também no que se refere ao quantitativo de participantes, que representam limitações da pesquisa.

Novos estudos podem avaliar particularidades com relação às competências e habilidades de mulheres em cargos de gestão, analisando diferenças entre grupos e setores ocupacionais, assim como os mecanismos pelos quais os fatores laborais levam ao sofrimento e adoecimento no trabalho em espaços de liderança.

## Referências

- ANTUNES, R. A nova morfologia do trabalho e as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil dos anos 1990. *Sociologia*, Porto, v. 27, p. 11-25, 2014.
- BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. *Indicadores Econômicos FEE*, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016.
- COHEN, J. A power primer. *Psychological Bulletin*, Washington, DC, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992. DOI: 10.1037//0033-2909.112.1.155
- DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, 2012.

- DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (Org.). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 2015a.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015b.
- DEJOURS, C. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 2015c.
- FAUL, F.; ERDFELDER, E.; LANG, A. G.; BUCHNER, A. G\*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, Berlin, v. 39, n. 2, p. 175-191, 2007. DOI: 10.3758/BF03193146
- FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. *GV Executivo*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.
- GIONGO, C. R.; MONTEIRO, J. K.; SOBROSA, G. M. R. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, v. 23, n. 4, p. 803-814, 2015. DOI: 10.9788/TP2015.4-01
- GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 23, n. spe., p. 126-157, 2017. DOI: 10.1590/1413-2311.157-59314
- HIRATA, H. Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo Sociedade*, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014. DOI: 10.1590/S0103-20702014000100005
- HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, Curitiba, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007. DOI: 10.3895/rts.v6n11.2557
- HOFFMANN, C.; ZANINI, R. R.; MOURA, G. L. *et al.* Psicodinâmica do Trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 31, n. 91, p. 257-276, 2017. DOI: 10.1590/s0103-40142017.3191019
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Women and leadership: obstacles and gender expectations in managerial positions. *Cadernos EBAPÉ*. BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. DOI: 10.1590/1679-395174876
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatística de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Rio de Janeiro: 2018.
- IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Nota Técnica n. 24. Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014*. Brasília: 2016.
- KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. spe, p. 10-21, 2004. DOI: 10.1590/S0034-75902004000500001
- LOCATELLI, C. Os professores no ensino superior brasileiro: transformações do trabalho docente na última década. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, DF, v. 98, n. 248, p. 77-93, 2017. DOI: 10.24109/2176-6681.rbep.98i248.2815
- LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 4, n. 33, p. 130-146, 2012.
- MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- OIT - ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Las mujeres en la gestión empresarial:*

argumentos para un cambio. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2019.

POSNER, B. Z. The influence of demographic factors on what people want from their leaders. *Journal of Leadership Studies*, Phoenix, v. 12, n. 2, p. 7-16, 2018. DOI: 10.1002/jls.21553

RICOLDI, A.; ARTES, A. Mulheres no ensino superior brasileiro: espaço garantido e novos desafios. *Ex aequo*, Lisboa, n. 33, p. 149-161, 2016. DOI: 10.22355/exaequo.2016.33.10

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, Lisboa, v. 16, n. 1, p. 61-79, 2011.

SILVA, P. L.; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Managers' leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 291-311, 2019. DOI: 10.7819/rbgn.v21i2.3975

SILVA, A. V.; PIOLLI, E. A centralidade do trabalho na psicodinâmica de Christophe Dejours, o campo educacional e o trabalho docente: aproximações possíveis. *Devir Educação*, Lavras, v. 1, n. 1, p. 50-65, 2017.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

---

### Contribuição dos autores

Trebien e Trindade colaboraram na concepção, delineamento, análise e interpretação dos dados, redação do artigo e aprovação da versão a ser publicada. Amestoy, Corralo, Zocche e Bordignon colaboraram com a interpretação dos dados, revisão crítica e aprovação da versão a ser publicada.

Recebido: 29/10/2020

Reapresentado: 29/10/2020

Aprovado: 30/06/2021