
Artigo de Pesquisa - Dossiê Trabalho, Subjetividades e Práticas Clínicas

Será que estou no caminho certo? Estratégias defensivas de trabalhadoras em organizações hipermodernas no Brasil

Anne Caroline Silva de Sousa¹, Fernando de Oliveira Vieira²

¹ <https://orcid.org/0000-0002-7992-4745/> Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.

² <https://orcid.org/0000-0001-5374-997X/> Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.

Resumo

Esta pesquisa buscou identificar estratégias defensivas de trabalhadoras em organizações classificadas como “melhores”, “ótimos” lugares para se trabalhar divulgadas em *websites*, de 2019 a 2021. Ademais, investigou-se quais são as práticas de gestão adotadas por essas organizações e se estas se assemelham às práticas de organizações nomeadas “hipermodernas”. Na Psicodinâmica do Trabalho, as estratégias defensivas se constituem como uma operação mental, em defesa ao sofrimento. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com trabalhadoras por pelo menos um ano nestas organizações. O tratamento e categorização dos dados foram feitos através da Análise de Conteúdo de Bardin (2016). Os discursos presentes na mídia e as premiações vigentes são fundamentais para que essas mulheres encarem as demandas de alta performance e excelência, camuflando as angústias relacionadas ao trabalho. Os processos de mediação das organizações hipermodernas permanecem presentes nas práticas de gestão destas organizações. As trabalhadoras descrevem o isolamento, momentos de lazer e a tentativa de separar o trabalho das atividades pessoais, observadas no estudo como possíveis estratégias defensivas adotadas. Apresentam a ausência e o enfraquecimento das relações de cooperação, solidariedade e confiança no contexto do trabalho. E, ainda, experimentam situações de desigualdade de gênero, preconceitos e assédios.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho, Estratégias Defensivas, Ideologias Defensivas, Organizações Hipermodernas, Trabalhadoras.

Am I on the right track? Defensive strategies of female workers in hypermodern organizations in Brazil

Abstract

Submissão: 31/03/2024
Aceite: 20/05/2024
Editora Responsável: Denise Bessa Leda
Editora de Leiante: Natália Salm Loch
Editora Administrativa: Thamyrís Pinheiro Maciel

Como citar este artigo: Sousa, A. C. S., & Vieira, F. O. (2024). Será que estou no caminho certo? Estratégias defensivas de trabalhadoras em organizações hipermodernas no Brasil. *Revista Trabalho (En)Cena*, 9(Contínuo), e024033. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e024033>

This research aims to identify possible defensive strategies of working women in organizations ranked as "best", "great" places to work listed in various rankings published on websites, in the period from 2019 to 2021. In addition, it seeks to verify what are the management practices adopted by these organizations and whether they resemble the practices of organizations named as hypermodern. Based on the theoretical framework of the Psychodynamics of Work, defensive strategies are constituted as a mental operation by workers in defense against suffering. Semi-structured interviews were conducted with women who work in these organizations for at least a year. The treatment and categorization of the data were done through Bardin's Content Analysis (2016). It is observed that the discourses present in the media and the current awards are of paramount importance for these women to face the demands of high performance and excellence, camouflaging the anguish related to work. The mediation processes typical of hypermodern organizations remain present in the management practices of these organizations. For the most part, the female workers describe isolation, leisure time, and the attempt to separate work from personal activities, considered by this study, as the defensive strategies adopted. They describe the absence and weakening of cooperative, solidarity, and trusting relationships in the work context. They also experience situations of gender inequality, prejudice, and harassment.

Keywords: Psychodynamics of Work, Defensive Strategies, Defensive Ideologies, Hypermodern Organizations, Women Workers.

A noção de trabalho¹ apresentada neste estudo busca ultrapassar uma perspectiva de objetividade, nos múltiplos sentidos que se possa atribuir ao termo, mas que em geral se restringe ao salário, ao escopo laboral e ao tempo gasto para realizar a atividade de produção, como se apenas esses elementos estivessem envolvidos. Trabalhar ultrapassa esse sentido porque contribui para novas invenções de si e do mundo, opera diretamente na produção de subjetividade, na mobilização de inteligências e na formação das relações sociais (Dejours, 2004).

De um lado, o encontro com organizações que demandam alta performance, melhoria contínua e redução de custos, com a presença de índices de adoecimento de trabalhadores, acidentes de trabalho e processos trabalhistas. De outro, a possibilidade de encontrar no trabalho potencial para a promoção e manutenção da saúde física e psíquica, a partir das compreensões sobre centralidade do trabalho, estratégias de enfrentamento, emancipação e cooperação (Dejours 1999, 2004, 2009, 2017; Freitas, 2013). Nesta trajetória, em comum, o encontro com trabalhadoras que se afetam, sofrem e têm prazer no trabalho.

¹ A primeira definição do termo "trabalho", apresentada no dicionário Michaelis (2022) é de "Conjunto de atividades produtivas ou intelectuais exercidas pelo homem para gerar uma utilidade e alcançar determinado fim". No entanto, o trabalho funda o indivíduo enquanto ser social. A ação de trabalhar ultrapassa a condição somente de sobrevivência ao mediar pensamento e ação (Marx, 1985). Em aspectos psicodinâmicos, a noção de centralidade é importante, uma vez que ao trabalhar, o sujeito transforma a si, o mundo e a sociedade que vive, conjugando aspectos tanto objetivos quanto subjetivos, corroborando para sua constituição identitária e do enlace social (Freitas, 2013).

Os estudos de Mendes (2007, 2011) e Dejours (2009), relacionados à Psicodinâmica do Trabalho (PdT) apontam para o desenvolvimento das patologias relacionadas à sobrecarga de trabalho, servidão voluntária, violência e patologias da solidão. Estas resultam como efeitos da ideologia gerencialista nas práticas organizacionais e da precarização social e estrutural do trabalho (Dias, Siqueira, Morais & Gomes, 2019; Druck, 2021), que têm cada vez mais levado os sujeitos ao isolamento e à desestruturação das relações sociais, ocasionando a quebra dos laços de confiança e de solidariedade entre os pares (Dejours, 2009).

Ao longo da história do trabalho e do desenvolvimento dos modos de produção, racionalidade e a instrumentalização foram enfatizadas, refletindo nas relações sócio políticas e subjetividade dos indivíduos, que não estão aquém deste universo. Nesse processo, percebeu-se uma adesão dos sujeitos, objetivando única e exclusivamente o progresso da economia (Gaulejac, 2007).

Pagès, Bonetti, De Gaulejac e Descendre (1990) evidenciam o surgimento das organizações nomeadas hipermodernas, bem exemplificadas pelas multinacionais. Essas organizações exercem poder e desenvolvem um papel de mediação entre os trabalhadores e as contradições que se apresentam no curso do desenvolvimento capitalista. A partir da sua atuação enquanto mediadora dessas contradições corroboram para a manutenção e legitimação da devoção dos indivíduos para com a organização (Vargas & Moura, 2019).

A nível prático, de um lado, encontram-se coerções quanto à lucratividade, eficácia e mecanismos de controle, eufemizados pelo discurso de flexibilidade, o que gera sensações de ameaça e angústia sobre os trabalhadores, e de outro, as benesses prometidas na oferta de salários, plano de carreira, seguridade, possibilidade de autonomia, humanismo nas relações, sedução e prazer (Pagès et al., 1990).

É construído um imaginário organizacional, em que estas empresas estão orientadas para a qualidade dos seus produtos e serviços, a satisfação de seus empregados e consumidores e também dos impactos positivos sobre a sociedade e o meio ambiente. São adotadas diferentes formas de captura subjetiva, através de técnicas que seduzem e fascinam estes trabalhadores (Siqueira, 2009).

As exigências impelidas por essas organizações são inalcançáveis e, em função disso, os trabalhadores acabam por ter vivências de trabalho empobrecidas graças a este conjunto de demandas, com elevado senso de urgência e uso excessivo de maquinário. O trabalho passa a perder o sentido, resultando em adoecimento. A partir deste fenômeno, emerge o conceito de

precariedade subjetiva² (Castro, 2022).

Tais organizações são comumente avaliadas por diferentes dispositivos de mídia como “melhores lugares para se trabalhar”, pelos critérios de: remuneração, oportunidade de ascensão profissional, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, boa comunicação interna, clima organizacional e responsabilidade social (Siqueira, 2009). Em contraposição ao discurso veiculado em diferentes meios de comunicação, relacionados à plena satisfação dos trabalhadores, o que se percebe é o crescimento nos índices de adoecimento psíquico, do desenvolvimento de novas patologias relacionadas à sobrecarga de trabalho e a construção de sujeitos de performance (Lima; Mendes; Costa, 2015). Apresentam como característica central, justamente a ausência de espaços de deliberação e oportunidade de mobilização subjetiva.

Antloga, Monteiro, Maia, Porto e Maciel (2020), em trabalho de revisão sistemática de literatura, intitulado “Trabalho Feminino: Uma Revisão Sistemática da Literatura em Psicodinâmica do Trabalho”, apresentam estudos relacionados à invisibilidade e desvalorização do trabalho feminino (Dorna & Muniz, 2018; Molinier, 2004). E que refletem um panorama sobre a desigualdade de gênero e a divisão sexual do trabalho (Hirata & Kergoat, 2007; Kergoat, 2003), representadas pelo conjunto de características ainda persistentes ao longo da história, tais como a separação de trabalhos destinados aos homens e mulheres, o trabalho masculino mais valorizados hierárquica e socialmente, além da responsabilização da mulher em trabalhos reprodutivos.

No entanto, num cenário moderno, é possível encontrar empresas de pequeno, médio e grande porte classificadas como ótimas para se trabalhar, veiculadas em diferentes dispositivos de mídia (Forbes, 2020; GPTW, 2020, 2021; Nadale, 2021; Pati, 2019). Portanto, questiona-se: Quais são as práticas de gestão adotadas por essas organizações? Se assemelham às práticas das organizações hipermodernas? E, ainda, como estão as mulheres que trabalham nestas empresas? Quais são as estratégias defensivas elaboradas por elas?

O presente estudo emerge com o objetivo de ampliar a teoria e acrescentar contribuições a nível prático, através da investigação dos efeitos do trabalho sobre as mulheres, para fortalecer a visibilidade e reconhecimento de seus trabalhos. E, ainda, na promoção de políticas organizacionais que criem condições mais igualitárias e saudáveis.

² A noção de precariedade subjetiva remete ao fenômeno da sedução ou da imposição ao trabalhador de um discurso organizacional, que visa a alienar o sujeito em igualar seus interesses aos interesses da empresa; tem a ver com uma pretensa autonomia para o dito colaborador se auto responsabilizar por uma organização do trabalho que lhe prometa identidade e pertencimento. Para aprofundar leituras nesse tema, pode-se recorrer às pesquisas de Danièle Linhart e também à recente publicação CASTRO, Fernando Gastal de Ferreira, João Batista (Orgs.) Neoliberalismo, trabalho e precariedade subjetiva. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2022.

Para tal, se utiliza de um aporte teórico, predominantemente em Psicodinâmica do Trabalho, com menção às principais obras de Dejours (1999, 2004, 2008, 2009, 2017) e Mendes (2007, 2011), e ainda, com contribuições de outros teóricos e/abordagens com perspectiva crítica sobre a Análise do Trabalho.

Serão apresentadas características das organizações consideradas hipermodernas e das práticas adotadas por elas, destacando os principais teóricos sobre o tema. E, posteriormente, pesquisa de campo realizada com grupo de trabalhadoras de organizações classificadas como “ótimos/melhores” lugares para se trabalhar, em diferentes *websites*, com o objetivo de identificar as práticas de gestão dessas organizações, e ainda, possíveis estratégias defensivas.

Estratégias Defensivas: Uma tentativa de reequilíbrio psíquico frente ao sofrimento no trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho conceitua estratégias defensivas como uma defesa elaborada pelo sujeito individual ou coletivamente para restabelecer seu equilíbrio psíquico frente ao sofrimento no trabalho (Dejours, 1999).

Moraes (2013) conceitua as estratégias defensivas como uma operação mental em nível inconsciente, elaboradas pelos trabalhadores para não sucumbir ao desequilíbrio psíquico. As estratégias defensivas são adotadas pelo sujeito com o objetivo de eufemizar a percepção de sofrimento em seu trabalho. Todavia seja essa uma operação frágil, evita que o sujeito que sofre possua alguma descompensação psicopatológica, já que comumente se efetiva através da negação do sofrimento.

Dejours (1999) explica que para muitas vezes sucumbir os desejos e ditames da organização e realizar o trabalho que, na maioria dos casos, ocasionam tensionamentos físicos, éticos e morais, os trabalhadores denegam os riscos percebidos. A negação, enquanto estratégia defensiva, coloca o sujeito em posição individualizante, desconfiada e isolada. O trabalhador não consegue responsabilizar a organização do trabalho como geradora do seu sofrimento, atribuindo a si mesmo como causador das dificuldades enfrentadas, sentindo-se incapaz. A racionalização, como estratégia também frequentemente adotada pelos indivíduos, desvia o sujeito do questionamento em relação à organização do trabalho para discursos racionais com justificativas e efeitos de recompensa (Moraes, 2013).

Um aspecto importante no que tange a elaboração de estratégias individuais e coletivas de defesa: a incapacidade do sujeito simbolizar o trabalho efetivo e, assim, visibilizá-lo. Uma vez que as estratégias defensivas pretendem negar o sofrimento, o indivíduo não consegue dizer sobre o que lhe gera sofrimento e também das defesas

construídas e, portanto, experiencia um embotamento que prejudica a possibilidade de simbolização do trabalho efetivo. Em outras palavras, o trabalhador tem sua capacidade de pensar enfraquecida (Dejours, 2008).

Entretanto, negar o sofrimento torna-se insuficiente e, assim, os trabalhadores se utilizam de provocações, ridicularizações e do cinismo viril (Dejours, 1999). Observa-se, ainda, o uso do álcool – e também de outras substâncias - como instrumento mediador da convivência, capaz de atenuar o medo e assegurar o comportamento viril dos trabalhadores (Dejours, 2017, p. 26).

Por atuarem de maneira adaptativa e não emancipatória, as estratégias de defesa podem contribuir progressivamente para maior exploração da organização do trabalho e promoção de alienação. Moraes (2013) destaca três diferentes níveis de estratégias defensivas, a saber:

Inicialmente se estruturam como defesas de proteção; posteriormente como defesas de adaptação e, por fim, como defesas baseadas na exploração. As defesas de proteção se fundamentam na racionalização e consistem em modos de pensar, sentir e agir compensatórios, que são utilizados para suportar o sofrimento. Tendem a perder sua eficácia quando as adversidades do trabalho se intensificam. As defesas de adaptação e de exploração, por sua vez, se baseiam na negação do sofrimento e na submissão do desejo dos trabalhadores aos objetivos da organização. Eles assumem, como suas, as metas da produção, o que conduz à alienação (Moraes, 2013, p. 155).

As estratégias defensivas progridem para ideologias defensivas de modo a resistir coletivamente, através da negação e alienação da realidade na qual se trabalha (Hallack & Silva, 2005). Quando caracteriza a ideologia defensiva, Dejours (1999) propõe um conjunto de características para sua identificação, em destaque: 1) quando a finalidade é ocultar uma ansiedade avançada; 2) elaborada coletivamente por um grupo específico em relação a uma organização do trabalho; 3) combate riscos reais e não por angústias intrapsíquicas; 4) exclui aqueles que não compactuam com a ideologia elaborada; 5) é coerente para garantir sua eficácia e funcionalidade; 6) é obrigatória, em substituição às estratégias individuais.

Dessa maneira, percebe-se que embora as estratégias defensivas e a ideologia defensiva sejam eficazes para a permanência dos sujeitos em seus postos de trabalho, pode-se chegar a níveis de descompensações psíquicas avançadas. Quando as estratégias defensivas não funcionam mais ou não são mais possíveis de serem elaboradas, há o risco eminente do trabalhador adoecer. Percebe-se, no entanto, que, apoiado na racionalidade científica e econômica, a violência presente nos novos modelos de gestão, acabam por perverter as estratégias, que resultam em patologias da sobrecarga, pós-traumáticas, assédio, de servidão

voluntária e de violência (Martins; Moraes; Lima, 2010, p. 30).

Com as modificações da organização do trabalho na atualidade, novas patologias foram desencadeadas, muitas delas resultados de práticas de gestão enviesadas para os princípios de qualidade total, avaliação de desempenho individuais e a terceirização (Dejours, 2009). A organização do trabalho no contexto neoliberal intensifica a quebra dos laços sociais, o individualismo e o não pertencimento.

Portanto, percebe-se que o reconhecimento e a cooperação, elementos caros para a manutenção e promoção de saúde mental dos trabalhadores, estão cada vez mais escassos. Tal fato corrobora para uma maior dificuldade por parte dos trabalhadores/as no enfrentamento e superação do real do trabalho para dar lugar às elaborações individuais e coletivas que se aproximam da negação, alienação, a-politização e adaptação dos sujeitos.

O uso de estratégias defensivas no trabalho das mulheres

Se o trabalho pode ser matriz de sofrimento ou prazer para os indivíduos, quando se trata das vivências de trabalho experienciadas pelas mulheres esse fenômeno é intensificado. Isto porque o real do trabalho feminino é atravessado por mais desafios. A desigualdade sócio-histórica e a divisão sexual do trabalho (Hirata & Kergoat, 2007; Kergoat, 2003) são elementos importantes, refletidos no campo social, no trabalho e nas suas possíveis divisões.

Esse cenário desigual se organiza a partir de dois entendimentos sociais fundamentais: a divisão do trabalho a partir dos papéis de gênero e da relação hierárquica entre o trabalho do homem e da mulher, sendo o trabalho do homem socialmente compreendido como mais valioso (Molinier, 2004). A relação social do sexo atrelada ainda ao cenário de precarização do trabalho, a inserção, manutenção e condições do trabalho feminino mais fragilizadas, acentuam o sofrimento dessas trabalhadoras (Nascimento, 2014).

A literatura acerca do trabalho feminino parece fixar apenas em dados que demonstram as disparidades resultantes da desigualdade de gênero e as condições de trabalho, sem investigar mais propriamente os processos de reequilíbrio psíquico dessas mulheres, a partir da elaboração de estratégias defensivas, induzindo, portanto, a um estado de resignação das mulheres frente ao vivido (Lapa, 2020). Os estudos em Psicodinâmica do Trabalho ainda não tratam especificamente das diferenças de gênero e das estratégias de defesa desenvolvidas pelas mulheres, invisibilizando ainda mais as suas práticas e as vivências de prazer e sofrimento enfrentadas pelas trabalhadoras, que não se assemelham ao masculino (Antloga et al., 2020).

Dejours (2008) destaca que embora as relações de dominação e desigualdade estejam

presentes entre os homens, a percepção dos homens em relação ao trabalho feminino é marcada pela invisibilidade, desqualificação, desvalorização, desigualdade e dominação. Na maioria das vezes, o trabalho da mulher é desqualificado, uma vez que é entendido como algo natural, o que contribui para a invisibilidade do trabalho feminino. Dejours nomeia como “naturalização das competências femininas” (Dejours, 2008, p. 55), relacionadas como próprias do organismo da mulher. Características como “o tato, a disponibilidade, a prestimosidade, a capacidade de colocar-se em segundo plano ou mesmo de renunciar, a humildade, etc. (Dejours, 2008, p. 56).”, são entendidas como típicas do comportamento feminino e àquelas que não demonstram tais qualidades inatas, são taxadas de incompletas.

Dejours (2017) destaca o quanto a presença das estratégias defensivas próprias dos homens no contexto do trabalho prejudica a ascensão de mulheres em suas carreiras, principalmente quando distante das posições tidas como femininas (por exemplo, o trabalho do cuidado, do ensino e etc). Isto porque para serem reconhecidas em posições mais elevadas hierarquicamente e de maior responsabilidade, precisam expressar comportamento viril e, em consequência disso, entram em conflito com a própria feminilidade.

Nos primeiros estudos com os coletivos de trabalhadoras³, foi identificado que muitas das estratégias defensivas apontadas previamente pelas pesquisas dejourianas (trabalhadores da construção civil, na petroquímica, etc.) não se equivalem com o contexto do trabalho feminino, uma vez que as condições de trabalho se distinguem e as estratégias são outras (Molinier, 2004). Para as mulheres, restam apenas os trabalhos mais socialmente desqualificados e mal remunerados; as atividades de cuidado, de limpeza, sempre dirigidas às demandas dos homens, proibidas de demonstrar dificuldades, sobrecarga e objeções (Dejours, 2008).

Destaca-se que, na luta contra o sofrimento e na tentativa de interditar o medo vivido, a virilidade social desenvolvida pelos homens atuava como um balizador importante na diferenciação dos papéis de gênero na sociedade e na manutenção do discurso sexista. O homem que expõe seu medo é visto como fracassado, uma mulher, afeminado (Molinier, 2004). Tendo em vista que uma conduta mais sensibilizada, dita vulnerável e passiva é atribuída ao feminino (Dorna & Muniz, 2018).

Em contraposição a virilidade social demandada para os homens, Dejours cria o

³ Molinier (2004), no artigo intitulado “Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo. Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002”, apresenta investigações iniciais acerca das estratégias defensivas de mulheres trabalhadoras da saúde (enfermeiras, auxiliares, atendentes, etc).

neologismo “mulheridade” (Molinier, 2002⁴ apud Antloga et al., 2020) para expressar o comportamento alienado, submisso e cerceado das mulheres (Lapa, 2020). A adoção de tais condutas por trabalhadoras têm como objetivo defender-se diante das expectativas sociais relacionadas ao comportamento feminino e afrouxar as represálias (Antloga et al., 2020, p.1).

Molinier (2004), ao estudar o coletivo de enfermeiras, observa que embora esse coletivo de trabalhadoras tivesse que lidar com sensações de medo, violência, contaminação, temor ao erro nos processos de trabalho (que se aproximavam com as descobertas em termos de estratégia de defesa dos operários) e, ainda, pelo caráter secundarizado da humanização em seu trabalho frente os ditames técnicos e instrumentais do contexto hospitalar, as vivências de sofrimento eram outras. O trabalho da enfermagem demandava ainda um cuidado sobre o outro, um alívio de sofrimento, muito atrelado a um trabalho compreendido socialmente para mulheres, que, no entanto, era entendido como natural, espontâneo, inerente à condição feminina (Molinier, 2004).

Diferente da noção de virilidade aqui já explicitada, as enfermeiras procuravam não ligar a sua identidade feminina com a sua profissão. Existia, portanto, um limite entre as condições de ser mulher e de ser uma profissional da enfermagem. A compaixão necessária para a execução de seu trabalho não podia ser relacionada diretamente com valores femininos. Conforme expõe Molinier, as defesas femininas são compostas essencialmente pela “auto-ironia”; “desdramatização” e “domesticação” do real. A compaixão não se tratava, portanto, de uma ação necessária à atividade profissional, mas invisibilizada pelo entendimento de ser um comportamento natural das mulheres, que transitavam entre serem dóceis e/ou ter crises (Molinier, 2004).

Rodrigues et al. (2021) ao analisar as estratégias defensivas de técnicas de enfermagem que trabalham em maternidades públicas do estado do Rio de Janeiro, observaram que dentre as onze técnicas entrevistadas, seis delas trabalhavam, no mínimo, 40 horas semanais. As mulheres relataram sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento e dos recursos necessários para a realização do trabalho. Se sentiam ansiosas, estressadas, cansadas e com lesões osteomusculares. Ainda, identificou-se que como estratégias de defesa coletivas, estas trabalhadoras recorriam a momentos de interação e suporte entre si e, como estratégias individuais, descrevem o “isolamento emocional, à utilização de soluções criativas, à espiritualidade, à religiosidade e aos momentos de lazer (Rodrigues et al., 2021, p. 3).

Camponogara et al. (2020) ao analisarem também estratégias defensivas de trabalhadoras da enfermagem que atuavam no hospital escola, no setor pediátrico, na região

⁴ Molinier, P. (2002). Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle: Perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 31(4), 565-580. <https://doi.org/10.4000/osp.3438>

Sul, observaram que estas profissionais precisavam lidar com a experiência angustiante do luto na morte de crianças hospitalizadas. Para tal, foram adotadas estratégias defensivas de “não envolvimento, mudança de foco, tentativa de separação do trabalho de outras atividades pessoais e a busca de apoio espiritual” (Camponogara et al., 2020, p. 170).

De Jesus Andrade, Praun e Avoglia (2020), em pesquisa sobre as estratégias defensivas de educadoras no retorno ao trabalho após licença maternidade, relataram o sofrimento maior dessas mulheres no distanciamento de seus filhos e da demanda de se sentirem boas mães. As mulheres descreveram maior preocupação quanto à maternidade do que com a carreira. E, como estratégia defensiva, buscaram observar antecipadamente como mães e bebês se comportavam nessa separação no período que ainda estavam na escola.

Destaca-se, portanto, a importância das investigações do sofrimento no trabalho feminino. Que tomam como ponto de partida as pesquisas de Kergoat, Hirata e Molinier. E que defendem que nem sempre as estratégias defensivas se situam somente no âmbito da virilidade (Dejours, 1999, p.102).

Observa-se que “compaixão”, “auto escárnio” sobre a própria vulnerabilidade e da “luta contra a desvalorização do próprio trabalho” (Lapa, 2020, p. 16) são ações comuns dessas trabalhadoras para reduzir as vivências de sofrimento no trabalho. Além de encontrar saídas para outros aspectos que atravessam a inserção e permanência da mulher no mercado de trabalho, como explicitado, a divisão social do trabalho e o imaginário social frente aos papéis de gênero previamente estabelecidos. São descritas ainda o amor pela profissão, a coragem, acolhimento encontrado pela categoria profissional, a vinculação com demais colegas de trabalho e, também, um certo distanciamento emocional no seu trabalho (Antloga et al., 2020).

Método

A psicodinâmica do trabalho tem como método de pesquisa a clínica do trabalho, na qual tem como objetivo primeiro acessar as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores a partir da linguagem e, através disso, “promover, além da prevenção de problemas de saúde mental, a melhoria da eficácia organizacional, do desempenho e dos serviços prestados à sociedade” (Mendes & Araújo, 2011, p. 133).

A clínica do trabalho está apoiada, inicialmente, na Análise Clínica do Trabalho (ACT), técnica que propõe organizar e investigar os dados coletados coletivamente através dos seguintes eixos de análise: 1) Organização do trabalho; 2) Mobilização subjetiva e 3) Sofrimento, defesas e patologias, a partir do arcabouço teórico da Psicodinâmica do Trabalho.

No entanto, para esta investigação, foram necessárias modificações no próprio método, em virtude do espaço e tempo em que esta pesquisa foi realizada. A realidade brasileira difere da francesa, onde o método e a teoria originais foram desenvolvidos. Por isso, os ajustes e consideração das especificidades de contexto precisavam ser observados na elaboração da metodologia (Merlo; Bottega; Peres, 2019).

Nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com propósito de conhecer as práticas de gestão das organizações em que estas trabalhadoras atuam, bem como suas estratégias para permanecerem em seus postos de trabalho. O roteiro de entrevista foi elaborado para utilização na pesquisa de campo e encaminhado para validação por juízes. A avaliação por juízes é etapa fundamental para a construção de instrumentos em pesquisas que tratam de processos de saúde.

Foram realizadas duas entrevistas pré-teste, com o objetivo de obter dados iniciais que validaram o curso e a continuidade deste estudo. Após levantamento de *rankings* disponibilizados na internet das empresas avaliadas como melhores lugares para se trabalhar no período de 2019 a 2021, em diferentes *websites*. Desse modo, foram elencadas as empresas que apareceram nos resultados obtidos e, por conveniência, trabalhadoras destas organizações foram convidadas a participar das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas por meio de videochamada, através da plataforma Zoom, em horário previamente acordado, de acordo com a disponibilidade das mesmas. A média de duração das entrevistas foi de 40 a 50 minutos. Foi orientado pela pesquisadora que, no momento da entrevista, as respondentes estivessem em um local tranquilo e privado, com boa conexão de *internet*, de modo que estivessem confortáveis para responder às questões que lhe foram colocadas, a partir do roteiro de entrevista. Após aceite e o agendamento efetivamente marcado, foi enviado previamente, o *link* para acesso à plataforma, bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para leitura e assinatura das participantes.

É importante destacar que as trabalhadoras que concederam entrevista para a pesquisa foram selecionadas por conveniência, uma vez que, a partir da lista das organizações ranqueadas, profissionais e pesquisadores das áreas de Recursos Humanos, Administração e Psicologia da rede dos pesquisadores, indicaram nomes de mulheres que possivelmente pudessem participar, concedendo alguns minutos de entrevista online.

As entrevistas foram analisadas de acordo com o método da análise de conteúdo de Bardin (2016). Portanto, os dados coletados foram investigados a partir das etapas de 1) organização da análise; 2) codificação; 3) categorização e, por fim, de 4) inferência. Na

organização da análise, a (1) pré-análise, a (2) exploração do material e a (3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação demarcam o modo como a análise de conteúdo será organizada dentro da cronologia da pesquisa. Nesta etapa, é necessária a aproximação do pesquisador com os documentos disponíveis, para que após uma “leitura flutuante” sejam escolhidos e estabelecido o corpus da pesquisa. O material é explorado e são obtidas as primeiras inferências e interpretações (Bardin, 2016).

Na etapa seguinte, de codificação, o material inicial é recortado em unidades de registro, de ordem semântica, visando encontrar “núcleos de sentido” (Bardin, 2016, p. 135). Posteriormente, enumerado, classificado e agrupado em categorias. Na categorização, o material é classificado em categorias, tendo em vista que partilham de aspectos comuns, sejam eles semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos. Para, por fim, encontrar inferências (Bardin, 2016).

Resultados e Discussão

Sedução e Adaptação: Indícios de estratégias defensivas no campo investigado

Alguns recortes de entrevistas levaram a inferir que as trabalhadoras se deixam seduzir ou adaptam-se a uma realidade precarizada de trabalho, a qual adaptam-se e sofrem (Moraes, 2013). A novidade para este estudo, parece estar na evidência de sedução, para além da adaptação, com destaque para novas modulações nas mediações propostas por essas organizações, que apresentam um viés contraditório (Pagès et al., 1990; Gaulejac, 2007; Vargas & Moura, 2019) , como destacado abaixo:

Quando me ofereceram esta proposta não pensei duas vezes (..) onde vou conseguir entrar numa empresa desse porte, né? E ganhar esse salário com a minha idade, né? Hoje eu vejo que eu entrei muito nova. Eu já entrei muito nova nesse cargo, porque esse cargo especificamente, são de pessoas que não são de pessoas novas (...) Meu cargo é um passo para quem quer ser gerente.

Foi uma mega oportunidade para mim. Na época eu ganhava mais que todos meus amigos!

É uma atividade que às vezes eu acho que qualquer pessoa pode fazer, só que ao mesmo tempo paga bem (...) Hoje eu ganho o equivalente a nível de coordenador de empresa pequena, então assim, eu olho para o meu emprego, eu estou tipo de categoria de empresa que me remunera bem (...) Se eu sair, vou ter que escolher bem

para onde eu vou porque vai ser difícil (...) Ainda mais que eles oferecem toda uma gama de benefícios, parcerias, convênio, *tickets* alimentação e refeição, desconto em farmácia, plano de saúde, um monte de coisa.

Nota-se também que, apesar de algumas conseguirem recordar de momentos de sofrimento no trabalho, não conseguem afirmar que o trabalho pode ser gerador de angústias, demonstrando características de adaptação.

Eu acho que eu fiquei muito mal na época que eu mudei de área, eu realmente tive dor no estômago, não dormia, eu fiquei muito estressada, porque foi uma condição péssima que eles fizeram, para eu trocar, sabe? Foi uma decisão unilateral, eu não podia dizer não. Então hoje eu sei que foi a melhor coisa que aconteceu na minha vida, mas não precisava desse jeito, né?

Eu acho que não gera sofrimento porque eu sou remunerada bem, eu consigo trabalhar de casa, eles estão me deixando trabalhar de casa. Eu acho muito engraçado porque antigamente eu tinha muito medo, assim, de encarar os problemas, né? De falar com cliente, eu não sabia responder (...) Às vezes eu não sei nada sobre assunto, eu ligo para o cliente e eu consigo conversar (...)

Não é só você saber resolver o problema do cliente, é você acalmar ele (...) Eu falei com o especialista.

Não conseguem perceber as falhas da organização do trabalho, nem dos impactos presentes na gestão. Justificam, por sua vez, pela necessidade de agilidade e proatividade de quem trabalha na empresa:

Hoje eu vejo que é uma instituição que se você quiser, você pode alavancar na vida mesmo, sabe?

Tem uma mulher da minha da minha plataforma, que ela ficou dois anos de licença porque ela sofreu assédio moral. Ela denunciou, ficou dois anos de licença e não pode demitir ela.

Eu estava numa plataforma só de empresas multinacionais e tem muita gente (...) com faturamento robusto. É muita pressão, é muito dinheiro e às vezes eu não conseguia. Várias vezes eu fui assediada moralmente pelo gerente porque eu não aguentava pressão. E tinha gerente que batia na mesa, brigando comigo. Isso foi no presencial, eu passei muitas coisas horríveis.

E, ainda, revelam como as premiações recebidas pela empresa reforçam a manutenção do status e performance.

Agora tá na moda botar na assinatura que ganhou o prêmio.

Eu acho que nem todo mundo aguenta. Eu acho que não é para qualquer um. É muita coisa que acontece que eu sei que não vai acontecer em empresa pequena (...) existe uma hierarquia no mercado de trabalho, das empresas, e acho que tá acima das empresas, eu penso que é um status, é um sinal de poder que eu tenho sobre as empresas...Ai, me perdi, o que você perguntou mesmo?

Ele nunca vai esquecer de te cobrar, que você tá devendo...É muito severo, hoje eu vejo que...É até engraçado, eu nunca pensei nisso...Eu me tornei mais severa...É um ambiente que te deixa mais séria, mais crítica...É uma empresa boa para trabalhar, desde que você concorde com a conjuntura da empresa (...) muitas coisas você vai ter que aceitar, diferente de uma empresa pequena, que você tem mais voz.

Hoje eu vejo que sou uma pessoa mais tensa (...) você imagina, eu estou o dia inteiro resolvendo problema, ninguém me procura pra elogiar, entendeu? É muito engraçado, se parar pra pensar, é diferente (...) é como se eu fosse medida pra resolver problema, a minha felicidade fosse igual a problema...e se você for levar isso pra vida é um pouco perturbador, né? Você tem que curtir, descansar, respirar.

É importante destacar na fala, como as contradições são presentes, eufemizadas pela boa remuneração, o status concedido aos sujeitos que ali trabalham e outros possíveis benefícios em dimensões econômicas, políticas, sociais e psicológicas (Pagès et al., 1990; Gaulejac, 2007; Vargas & Moura, 2019). Observa-se que a não percepção do sofrimento, muito comum na elaboração das estratégias defensivas aparece entre as falas, em trechos como: “Ai, perai, me perdi, não me lembro onde ia chegar”; “Só de lembrar disso, me cansa”; “Ai, me perdi, o que você perguntou mesmo?” “É até engraçado, eu nunca pensei nisso”. “É muito engraçado, se parar pra pensar.”

Autonomia, flexibilidade e identidade: Estratégias defensivas de eufemismos que disfarçam precarização e sofrimento

Em muitos momentos, foi possível perceber uma autonomia eufemizada por uma demanda de postura protagonista, que, no entanto, provoca angústia.

Nosso time é bem autônomo, tanto que a gente já tá sem gerente desde o carnaval e isso não tipo não tá travando, sabe? (...) Nada mudou. É lógico que tem alguns momentos que eu gostaria de pedir um socorro, uma validação um pouco maior.

Por estar numa cadeira de especialista (...) como é dentro da minha área, cuidando dessa marca específica (...) eu sou a pessoa sênior da área, então eu sou a pessoa que

tem que estar mais à frente, puxar essa liderança (...) Acho que isso é bem tranquilo, assim, às vezes eu gostaria de não ter tanta autonomia nas minhas mãos, pelo fato de estar muito nova na cadeira (...)

Eu era a pessoa que ia chegar numa reunião e falar o diagnóstico. É esse o caminho que a gente tem que fazer, pronto e acabou. Era esperado de mim que eu trouxesse as soluções e eu era muito sozinha em diversos sentidos (...) isso me trouxe muito mesmo de angústia, assim, tipo, meu Deus, eu tô sozinha, se der errado, a culpa é 100% minha.

Sobre a dimensão ideológica da marca, uma entrevistada traz:

Tem que ser feliz, tem que achar a metade da laranja. Isso é muito forte (...) É muito, dá para ver desde como quando ele fundou a coisa, como que a cultura foi passada até hoje (...) Quando você ver que alguém não tem tanto dessa cultura, tipo, não fica muito tempo, sabe? Realmente as pessoas que estão aqui (...) é porque elas absorveram bastante.

Quanto às noções de reconhecimento e expectativas em relação ao cargo, declara que:

Os desafios que estão na minha mão me dão medo, mas acho que são reconhecidos também. Acho que tem essas expectativas que sempre vai te provocar, mas você vai na medida que você quiser (...) acho que tem uma expectativa inconsciente, mas eu não me sinto pressionada.

Entretanto, apesar disso, pensa em seu trabalho como uma possibilidade de equilíbrio, quando comparada às experiências anteriores. Destacando que a entrevistada fala em equilíbrio em nível de saúde mental, associado aos benefícios ofertados pela empresa:

Pensar nas vantagens de trabalhar no grupo para mim, em primeiro lugar, saúde mental disparada. Foi uma coisa que eu não tive na experiência anterior e acho que aqui é saúde mental no sentido de equilíbrio mesmo, sabe? Eu tô aqui, me estresso no trabalho, passo nervoso, mas às 7 horas da noite, eu faço minha academia, sem dor de cabeça (...) Acho que isso é equilibrado com os benefícios. Antes, trabalhava muito mais, ganhava menos, se for parar para pensar na quantidade de horas, não tinha os mesmos benefícios.

Comparado com os resultados apresentados aqui anteriormente, a seguinte entrevistada também não consegue nomear como sofrimento e/ou desvantagens algumas de suas vivências no trabalho. Ainda que perceba contradições e reclamações de pares.

Acho que é um lugar que realmente me deixa muito bem e tá super alinhado com os meus valores (...) e o que eu não vejo, eu sinto que tem espaço para questionar e para

provocar.

Eu acho que só tem vantagem (...) desvantagens, ainda não achei. Tem algumas coisas de negócio que me incomoda um pouco, mas me incomodaria em outro lugar também...Tipo visão estratégica, mas acho que faz parte (...) ainda não vejo nenhum ponto negativo.

Eu sei que tem pessoas da minha área, por exemplo, que estão insatisfeitas. Estão mais de um ano na mesma cadeira e que se questionam, do tipo, quando vou ser promovida? (...) Quando ganha projeto diferente, é com a justificativa de ter um reconhecimento, quando na verdade, tipo, será que realmente é reconhecimento porque você fez um bom trabalho ou vou te dar algo mais difícil e eu vou cozinhar a sua promoção, te dando mais coisa para fazer (...) mas eu, eu não tenho eu não tenho nada a reclamar.

Foi um ano, em que sim, trabalhei muito, fui muito desafiado em momentos (...), momento de quero chorar, quero sumir, que que eu vou fazer com isso? mas ao mesmo tempo, foi um ano em que eu me conectei com as pessoas do trabalho.

Em relação às percepções de desigualdade de gênero, eufemiza ao dizer que a empresa já possui metas para tal. Entretanto, ressalta que os cargos mais gerenciais são ocupados por homens ou mulheres brancas.

Acho que a maioria é mulher. Acho que a gente tem essa diferença, mas a gente vai subindo, né? Então os nossos VPS, são lá todos brancos, mas temos algumas provocações no grupo. É que tá longe de ser o ideal, mas pelo menos rola essa conversa.

Acho que um ponto de crítica é que o grupo fica em [menciona cidade da região sul do país]. Então você chega em categorias é a mulher branca, loira e padrãozinho (...) Como é que você tem às vezes uma marca pensada para mulher da periferia classe C, realizada pela loira lá do sul?

Nesse contexto, a partir dos resultados expostos acima, percebe-se que estas empresas embora classificadas como melhores para se trabalhar, provocam contradições e sensações paradoxais em suas trabalhadoras (Pagès et al., 1990; Gaulejac, 2007; Vargas & Moura, 2019). Em consonância com a estratégia das organizações nomeadas como hipermodernas, dispõe de discurso organizacional e políticas de gestão mediadoras, que corroboram para camuflar os conflitos que possivelmente seriam eclodidos (Siqueira, 2007; Oliveira, 2015).

Em termos de percepção do próprio sofrimento e dos pares, as entrevistadas tiveram dificuldade em relatá-los enquanto sofrimento ou angústia. Portanto, indícios de negação, adaptação e alienação frente aos processos de trabalho apareceram nas falas aqui destacadas,

características estas, típicas de elaboração de estratégias defensivas (Dejours, 1999; Bueno & Macêdo, 2012; Moraes, 2013).

O sujeito que trabalha precisa se mobilizar subjetivamente para superar os obstáculos que aparecem ao lidar com a organização do trabalho e o real do trabalho. É, sobretudo, experiência também afetiva (Dejours, 2004; 2009; Bueno & Macêdo, 2012). Ao descreverem este caráter inesperado e imprevisível, não reduzido tão somente ao que é prescrito, as trabalhadoras comentam:

Muita coisa que não era pra fazer, a gente faz, porque eles vão reduzindo a mão de obra e se a gente não fizer, o cliente fica insatisfeito e vai embora e aí a gente tem que correr atrás de outro pra colocar no lugar.

Na teoria, o que tá na minha função seria discutir investimentos, esclarecer dúvidas (...), seria uma consultora, entendeu? Só que na prática não tem nada a ver com isso. Inclusive eles pedem certificações, pra você se especializar (...) praticamente nada você bota em prática (...) Só pra poder tá no cargo, o resto você não consegue.

Neste sentido, a experiência do trabalho está para além de um escopo enrijecido, do tempo necessário para produção e a recompensa de um salário, depois de atingido um determinado fim. Existe um caráter subjetivo do trabalho vivenciado pelos sujeitos, não passível de mensuração (Dejours, 2008). Compreende-se que os trabalhadores vivenciam dinâmicas de prazer e sofrimento ao exercerem suas atividades de trabalho (Dejours, 1999). Ao serem questionadas sobre o sofrimento no trabalho, relatam:

Eu não sei se sofrimento é palavra, mas talvez um pouco de angústia (...) Acho que talvez essas situações quando tem quando eu não sei o que eu tô fazendo, de não tá cumprindo com o meu papel, o que eu quero para mim ou quando eu fico fazendo coisas que não são necessariamente do meu escopo.

Trabalhadores precisam se engajar para lidar com essa sensação de fracasso e sofrimento. Este afeto pode se tornar ponto de partida para uma mobilização da própria inteligência, da capacidade de sentir, criar e inventar, transformando a si próprio e colaborando coletivamente. O sujeito contribui tanto para a sua constituição identitária, quanto para o coletivo de trabalho. Quando conseguem superar a experiência de sofrimento, sentem prazer (Dejours, 2004; 2009). É possível compreender esta dinâmica de prazer e sofrimento no trabalho, quando as trabalhadoras descrevem:

Ah, os efeitos? Estresse, impaciência, mas também tem efeitos bons, antes eu era muito travada, tímida, hoje eu falo mais do que eu devo, sou bem mais articulada (...) você ganha várias experiências boas pra vida (...) você ganha muita experiência de

comunicação.

Hoje flui. Acho que me sinto reconhecida (...) É incrível ver o time quando chega e fala, a gente quer que você seja nossa supervisora, a gente quer que você fique aqui, a gente gosta muito do seu trabalho, a gente gosta muito de você...

Dejours (1999) aponta que a transformação da vivência de prazer em sofrimento se dá quando o trabalhador, após engajar-se em relação do seu trabalho, é retribuído materialmente (salários, promoções e gratificações) e simbolicamente (reconhecimento). Quando o sujeito é reconhecido no trabalho, pode se fortalecer em sua identidade, contribuir com a organização e seu coletivo de trabalho. Favorecendo, portanto, a sensação de pertencimento e coletividade (Cruz Lima, 2013; Dejours, 2009).

Entretanto, nem sempre o trabalhador consegue encontrar este zelo e reconhecimento promotor de equilíbrio psíquico. As estratégias defensivas, conforme explicitado anteriormente neste estudo, consistem na operação mental dos indivíduos para atenuar o sofrimento causado por conflitos físicos, éticos e morais para com a organização (Dejours, 1999). Portanto, trabalhadores acabam por negar, justificar, racionalizar, adaptar e/ou camuflar, as percepções de sofrimento no trabalho. Estas estratégias, elaboradas tanto individualmente quanto coletivamente, se constituem como importante sistema defensivo à organização do trabalho, geradora de sofrimento (Dejours, 2017).

Diante disto, quando indagadas sobre o que fazem para lidar com as dificuldades que surgem na lida com o trabalho, respondem:

Pra mim, é de repente mais fácil do que pra outras pessoas, sempre dá certo comigo. Se um mês não bater, outro bate. Acaba sendo mais fácil pra eu falar porque não tenho tanta dificuldade (...) tem dificuldade? Tem. Porque eles pedem coisas que são impossíveis de fazer tudo...

Não tem muito o que fazer, tem válvula de escape, momento de lazer, eu gosto muito de fazer exercício, então isso aí é um momento que me traz paz, mas te falar a verdade, não tem muito o que fazer, você se estressa o dia todinho...

Olha, eu aguentei, chegava em casa e conversava com a minha família, aí teve um dia que eu explodi e não aguentei e desabava, um dia chorando, o dia todo, sabe? O acúmulo de situações, eu fui levando, aguentando e tentando suportar até onde eu aguentava, mas (...) teve dias que não aguentei. E aí eu ligava pra minha família, conversava e daí me acalmava, enfim, foram dois dias ao longo de um ano que a carga foi pesada demais e eu não aguentei (...) Ser aberta, ser sincera a ponto de falar os motivos e o porquê e entrar no detalhe do que eu tava sentindo só com a minha

família...

Este foi um ponto importante para identificação das possíveis estratégias defensivas de trabalhadoras destas organizações, pois se evidenciou que, a partir das falas supracitadas, os laços de cooperação presentes no seio da organização são pouquíssimos, ou quase nulos. Esta é uma informação essencial no quesito da elaboração de estratégias defensivas, individuais ou coletivas, dentro dos coletivos de trabalho.

Dejours (2017) explica que a possibilidade de construção de estratégias defensivas por parte dos trabalhadores, deve necessariamente passar por um registro simbólico, com o objetivo de promover certa organização e estabilização do coletivo de trabalho. Embora a lida com a organização do trabalho seja dificultosa, é possível encontrar a presença dos laços de confiança e solidariedade no coletivo. E, quando já não é mais possível identificar a coletividade, ocorre o rompimento com o coletivo e o processo de individualização dos trabalhadores. As estratégias defensivas são pervertidas e avançam para um caráter mais dogmático e ideológico, denominadas de ideologias defensivas.

Perceber a fragilidade dos laços de cooperação nessas entrevistas, refletidas em falas como, *“sempre dá certo comigo”*, *“não tem muito o que fazer”*, *“pra entrar no detalhe só a família”* e *“espero aquilo acabar e vai passar”*, revelam como a dimensão ideológica presente nessas organizações, analisadas e exploradas na seção anterior, provoca um movimento de separação dessas trabalhadoras com o próprio coletivo de trabalho.

A forma como estas organizações manipulam e fazem a mediação dos conflitos do trabalhador com a organização do trabalho, principalmente em aspectos ideológicos, favorecem a criação de “relações sociais hipermodernas”. É importante ressaltar este fenômeno detectado nas entrevistas, pois sutilmente, as organizações hipermodernas orientam no imaginário social, como conduzir as relações sociais no trabalho.

Percebe-se que os princípios de racionalidade econômica e científica passam a justificar a organização do trabalho (Dejours, 1999). O discurso organizacional corrobora para esta ocasião, uma vez que a partir da colonização psíquica, produz no imaginário dos indivíduos, um caráter subjetivo estritamente obediente às demandas de alto desempenho, performance e busca pela excelência, recompensados pelo “nome da empresa”.

Quando você tá trabalhando numa empresa grande, seu sobrenome meio que vira o nome da empresa...Então tudo que você faz até no seu horário de lazer, você tem que ter responsabilidade porque isso pode afetar...Na verdade, você vai sobrevivendo, acho que depois você vai sobrevivendo, até ver onde isso vai dar.

Querendo ou não, é o nome da empresa, mas eu não sei se eu quero sair daqui, mas se

eu precisar, um dia vou ter uma empresa de grande porte no meu currículo.

É importante destacar que a ideologia defensiva denota um senso de responsabilidade de determinado grupo sobre outros, baseado em um realismo econômico. Neste sentido, propõe um imaginário de “enxugamento” e “seleção” (Dejours, 1999). O discurso ideológico destas organizações favorece a perpetuação da exclusão de minorias. Conforme escreve Bento (2022, p. 19):

Tal fenômeno evidencia a urgência de incidir na relação de dominação de raça e gênero que ocorre nas organizações, cercada de silêncio. Nesse processo, é fundamental reconhecer, explicitar e transformar alianças e acordos não verbalizados que acabam por atender a interesses grupais, e que mostram uma das características do pacto (...) consolidando uma perspectiva sobre o modo de operacionalização das discriminações dentro das organizações, em que questões éticas, morais e relacionadas com a democratização de espaços institucionais sempre são tratadas através de uma perspectiva “racional”.

Além disso, a desigualdade sócio-histórica e a divisão sexual do trabalho (Hirata & Kergoat, 2007; Kergoat, 2003) aparecem também na fala dessas trabalhadoras, revelando como as questões de gênero ainda são presentes nos discursos organizacionais (Moliner, 2004; Nascimento, 2014), embora pareçam conformadas com a situação:

Aí tem um pouquinho do que eu sou, da minha história, né? Eu fui criada numa família machista... e eu por ser mulher, eu tinha que trabalhar e limpar a casa e fazer tudo que uma mulher tem que fazer, sabe? Então faço terapia e o lado pessoal, eu tô tratando, mas eu sou muito comprometida, sabe? A minha criação para mim e para minha irmã, para os meus irmãos não, mas, sendo assim, primeiro a obrigação, depois a diversão.

Eu acho que falta de representatividade...como aqui dentro é extremamente recriminado e as pessoas guardam pra si, mas eu acho que não haveria nenhum tipo de discriminação assim verbal, e assim, aquela coisa mais velada, então é uma pessoa mudar de time e a pessoa mudar de time e tem um chefe branco, homem e ele não levar uma pessoa de algum recorte para o novo time dele, sabe?

Então eu acho que essas coisas podem acabar acontecendo, ter algum tipo de viés, mas eu acho que isso é muito mais porque a base mais antiga e é a maior parte das lideranças são homens, brancos e heteros e isso acaba refletindo vieses dessas pessoas.

É importante destacar que essas mulheres enfrentam dificuldades em lidar com as

estratégias defensivas típicas dos homens, como por exemplo, a virilidade, principalmente quando exercem cargo que não são socialmente vistos como femininos. Sendo assim, entram em conflito com a própria identidade feminina para que sejam respeitadas nas suas posições ascendentes hierarquicamente, com maior responsabilidade (DEJOURS, 2017).

Contradições entre trabalho e vida pessoal: como se defendem as trabalhadoras para não adoecer

Conforme presente nas falas, muitas dessas trabalhadoras recorrem às estratégias individuais como isolamento, momentos de lazer e a tentativa de separar o trabalho das atividades pessoais (Rodrigues et al., 2021; Campogonara et al., 2020; Antloga et al., 2020).

Então todo final de semana eu viajava e isso me ajudou muito a lidar com a situação de distância da família, os problemas mesmo, então eu extravasava dessa forma...aproveitando muito.

Eu não dependo dele pra viver (...) está paralelo na minha vida (...) se eu for te falar, a gente fica o dia todo conversando (...) eu tenho muitos amigos que tomam remédio, que não dorme a noite porque não bate meta, que choram depois de reunião com chefe...Eu tento me blindar disso pra não sofrer e nem ficar, caso isso venha a acontecer, eu não fique psicologicamente afetada para isso.

Portanto, infere-se que pelo conteúdo das narrativas trazidas por essas trabalhadoras, que as estratégias defensivas dessas trabalhadoras ocorrem somente no plano individual, buscando por atividades de lazer, viagens, exercícios físicos, contato com a família e distanciamento emocional do trabalho. Destaca-se, ainda, o fenômeno de perversão dessas estratégias transformadas em ideologias defensivas, que mantém essas mulheres em condições de saúde frente à organização do trabalho.

Considerações Finais

As investigações quanto aos processos de saúde por parte de mulheres trabalhadoras, os destinos de seus sofrimentos e a elaboração das estratégias defensivas ainda é muito pequeno. A literatura, em sua maioria, não trata das diferenças de gênero, contribuindo para a perpetuação do não reconhecimento, a invisibilidade e a desvalorização do trabalho feminino.

As transformações presentes no mundo do trabalho reverberam diretamente na organização do trabalho e nos processos de saúde dos trabalhadores. A partir da virada

neoliberal, observou-se que as práticas organizacionais cada vez mais demandam por alta performance dos indivíduos, atravessados pelo uso da tecnologia e por dinâmicas de poder e dominação.

Conforme apresentado neste estudo, o surgimento das empresas nomeadas como hipermodernas, reforçam um movimento de alienação econômica, políticas de controle, novos discursos ideológicos e a colonização psíquica dos trabalhadores. Os processos de coerção presentes nessas organizações são eufemizados por uma mediação em dimensões econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas, com o objetivo de camuflar os conflitos presentes entre os interesses do capital e dos coletivos de trabalho.

Portanto, aparentam ofertar benesses aos sujeitos por meio do salário, pacote de benefícios, possibilidade de ascensão profissional, através de um conjunto de prescrições de trabalho, regras e práticas, pela disseminação de um discurso organizacional, traduzido em cultura, missão, visão e valores; e por fim, por uma captura subjetiva, na promoção de uma identidade, a uma elite pertence à organização, ao status, à devoção, em que os desejos da organização se confundem com os desejos do próprio indivíduo. Os impasses presentes nas organizações hipermodernas são ocultados por práticas de gestão em que os sujeitos, paradoxalmente, devem atender requisitos de baixo custo, lucratividade, ao não surgimento de conflito entre os trabalhadores, na submissão a um estilo de vida ditado, o enfraquecimento das relações de trabalho e a recusa à percepção das vivências de sofrimento no trabalho.

As organizações se apropriam de um discurso competitivo e glamourizado, para conseguirem a adesão por parte dos sujeitos e a devoção às demandas de trabalho. Portanto, nesse ambiente competitivo e utilitário, as relações hipermodernas são atravessadas pelas parcerias com os meios de comunicação. Desse modo, são difundidos um conjunto de ranqueamentos que classificam as organizações como “melhores para se trabalhar”, “ótimos lugares para se trabalhar”, “lugares incríveis para se trabalhar”, etc. Os critérios levados em consideração para o recebimento desses prêmios são, em sua maioria, remuneração, benefícios, plano de carreira, educação corporativa, clima organizacional, responsabilidade social e ambiental. Seria esta uma realidade inventada ou uma experiência benéfica aos trabalhadores?

A partir do cenário supra descrito, esta pesquisa pretendeu investigar quais são as práticas de gestão adotadas pelas organizações presentes nos *rankings* disponibilizados na internet, buscando identificar possíveis aproximações com as práticas das organizações hipermodernas, expostas nesse estudo. E, ainda, como estão as mulheres que trabalham nestas

empresas, analisando, a partir da abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, quais são as estratégias elaboradas para permanecerem em seus postos de trabalho.

Em sua maioria, através das falas, foi possível perceber que muitas se justificavam pelo nome da empresa, por se sentirem alinhadas com a identidade organizacional, os valores e a cultura. Além disso, foi possível concluir que os processos de mediação típicos das organizações hipermodernas continuam presentes. Apesar da satisfação com o salário, benefícios, possibilidade de promoção, autonomia, jornada flexível e identificação com os valores e a cultura organizacional, se sentem sobrecarregadas, insuficientes e solitárias. Ainda, as trabalhadoras descreveram a ausência ou o enfraquecimento das relações de cooperação, solidariedade e confiança no contexto do trabalho.

Os princípios de racionalidade, tanto econômicas, quanto de formação e científicas parecem corroborarem com o avanço das estratégias defensivas por parte dessas trabalhadoras em ideologias defensivas. Desse modo, as mulheres buscam se manter em seus postos de trabalho, aderindo às práticas de “líder de si mesma” e “melhoria contínua”. No entanto, ainda experimentam situações de desigualdade de gênero, preconceitos e assédios.

O presente estudo procurou contribuir com a ampliação de conteúdo teórico dentro da abordagem em Psicodinâmica do Trabalho acerca do trabalho feminino, e em consequência disso, promover a visibilidade, a valorização e o reconhecimento dos coletivos de trabalho femininos. E, ainda, refletir sobre os efeitos práticos das políticas organizacionais e práticas em gestão que possibilitem condições mais saudáveis, em termos de saúde física e mental dos sujeitos. Que, em sua maioria, descreveram o isolamento, momentos de lazer e a tentativa de separar o trabalho das atividades pessoais como as estratégias defensivas adotadas. No entanto, os achados desta pesquisa se limitam pela dificuldade de acesso às trabalhadoras que atuam nessas organizações premiadas, bem como o recorte de idade (25 a 29 anos) e o tempo de trabalho na organização (entre 1 ano e 2 dois) da maioria das entrevistadas.

É proposta como agenda de pesquisa a continuidade nos estudos, em Psicodinâmica do Trabalho, de conteúdo mais específicos nos diferentes coletivos de trabalho feminino, buscando investigar estratégias e ideologias defensivas, bem como os laços de confiança, solidariedade e cooperação, quando presentes. Ampliar a teoria sobre o trabalho feminino é contribuir para a não perpetuação da desigualdade de gênero e divisão social do trabalho, bem como anunciar as possíveis violências e ideologias excludentes presentes no mundo do trabalho na contemporaneidade.

Referências

- Alexandre, N. M. C., & Coluci, M. Z. O. (2011). Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16, 3061-3068. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000800006>
- Antloga, C. S., Monteiro, R., Maia, M., Porto, M., & Maciel, M. (2020). Trabalho feminino: Uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36, e36nspe2. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe2>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bento, C. (2022). *O pacto da branquitude*. Companhia das letras.
- Bueno, M., & Macêdo, K. B. (2012). A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 2(2), 306-318.
- Camponogara, S., Miorin, J. D., Dias, G. L., de Lima Rodrigues, I., Vasconcelos, L. S., & Pinheiro, A. L. U. (2020). A morte da criança hospitalizada: Estratégias defensivas e de enfrentamento da equipe de enfermagem. *Revista M. Estudos sobre a morte, os mortos e o morrer*, 5(9), 161-172. <https://doi.org/10.9789/2525-3050.2020.v5i9.161-172>
- Cruz Lima, S. Canez. (2013). Reconhecimento no trabalho. In F. O. Vieira, A. M. Mendes, A. R. C. Merlo (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 351-355). Juruá.
- de Jesus Andrade, C., Praun, L., & Avoglia, H. R. C. (2020). Estratégias defensivas utilizadas frente à conciliação maternidade e trabalho: um olhar para as profissionais da educação. *Brazilian Journal of Development*, 6(6), 35436-35452. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n6-181>
- de Jesus Soares, S. (2019). Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. *Revista Ciranda*, 3(1), 1-13.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. FGV Editora.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, 14, 27-34. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- Dejours, C. (2008). *Trabalho, tecnologia e organização: Avaliação do trabalho submetida à prova do real-Crítica aos fundamentos da avaliação* (Vol. 2). Editora Blucher.
- Dejours, C. (2009). Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho. *Revista Cult*, 139(12), 49-53.
- Dejours, C. (2017). *Psicodinâmica do Trabalho: Casos clínicos*. Dublinense.
- Dias, C. A., Siqueira, M. V. S., Morais, A. P. S., & Gomes, K. B. P. (2019). Ideologia gerencialista e adoecimento mental no trabalho: uma análise crítica. *Cadernos de*

- Psicologia Social do Trabalho*, 22(2), 185-198.
<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v22i2p185-198>
- Dorna, L. B. H., & Muniz, H. P. (2018). Relações sociais de sexo e Psicodinâmica do Trabalho: A sexuação das defesas no trabalho de care. *Fractal: Revista de Psicologia*, 30, 154-160. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5870>
- Druck, G., & Franco, T. (2011). Trabalho e precarização social. *Caderno CRH*, 24, 09-13. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000400001>
- Druck, G. (2021). A tragédia neoliberal, a pandemia e o lugar do trabalho. *O Social em Questão*, (49), 11-33.
- Exame. (2021). *As 25 melhores empresas para sua carreira em 2021, segundo o LinkedIn*. Disponível em: <https://exame.com/carreira/as-25-melhores-empresas-para-sua-carreira-em-2021-segundo-o-linkedin/>. Acesso em 05 abr. 2022.
- Forbes. (2021). *Top Companies 2021: As 25 melhores empresas para desenvolver sua carreira no Brasil segundo o LinkedIn*. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/04/top-companies-2021-as-25-melhores-empresas-para-desenvolver-sua-carreira-no-brasil-segundo-o-linkedin/>. Acesso em 03 abr. 2022.
- Forbes. (2020). *25 melhores empresas para trabalhar no Brasil*. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2020/03/25-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil/>. Acesso em 03 abr. 2022.
- Freitas, L. G. (2013). Centralidade do trabalho. In VIEIRA, Fernando Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 77-81). Juruá.
- Gastal, F. de C. Ferreira, J. B. (2022). *Neoliberalismo, trabalho e precariedade subjetiva* [recurso eletrônico] (Orgs.). Editora Fi, 2022. Disponível em: <https://www.editorafi.org/433neoliberalismo>. Acesso em: 21 abr. de 2022.
- Gaulejac, V. D. (2007). Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. In *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social* (pp. 338-338).
- Great place to work (GPTW). (2019). *Melhores empresas para trabalhar em 2019*. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas-para-trabalhar/?ano=2019&tipo=brLatam&ranking=Nacional&corte=Grandes>. Acesso em 15 abr 2022.
- Great place to work (GPTW). (2020). *Melhores empresas para trabalhar em 2020*. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas-para-trabalhar/?ano=2020&tipo=brLatam&ranking=nacional&corte=Grandes>. Acesso em 15 abr 2022.
- Great place to work (GPTW). (2021). *Melhores empresas para trabalhar em 2021*.

Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>. Acesso em 15 abr 2022.

- Hallack, F. S., & Silva, C. O. D. (2005). A reclamação nas organizações do trabalho: estratégia defensiva e evocação do sofrimento. *Psicologia & Sociedade*, 17, 74-79. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822005000300011>
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de pesquisa*, 37, 595-609. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>
- Kergoat, D., & Emílio, M. (2003). *Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: desafios para as políticas públicas*.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas, 2003.
- Lapa, T. D. S. (2020). Trabalho e práticas sociais das mulheres: encontros entre a sociologia das relações sociais de sexo e a psicodinâmica do trabalho. Interseções. *Revista de Estudos Interdisciplinares*, 22(22-1). <https://doi.org/10.12957/irei.2020.51167>
- Lima, S.; Mendes, A. M.; Costa, M F. (2015). *Clínicas das patologias da sobrecarga no trabalho*. Trabalho e prazer: teoria, pesquisas e práticas. Juruá.
- Marx, K. (1985). *O capital*. Volume III, Tomo II. Marx, coleção " Os economistas". Abril Cultural.
- Martins, S. R., Moraes, R. D., & Lima, S. D. C. (2010). *Sofrimento, defesa e patologia: o olhar da psicodinâmica sobre a violência no trabalho*. Violência no trabalho: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica, 19-39.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica Do Trabalho: Teoria, Método E*. Casa do psicólogo.
- Mendes, A. M., & Araújo, L. K. (2011). *Clínica psicodinâmica do trabalho: práticas brasileiras*. Ex Libris, 47-184.
- Merlo; A. R. C.; Bottega, C. G.; Perez, K. (2022). Clínica psicodinâmica do trabalho: limites e possibilidades de intervenção na realidade de trabalho brasileira. In J. K. Monteiro, R. D. Moraes, L. G. Freitas, L. D. Ghizoni, E. P. Facas (Orgs), *Trabalho que adoeece: resistências teóricas e práticas*. Editora Fi.
- Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. *Production*, 14, 14-26. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300003>
- Moraes, R. D. (2013). Estratégias defensivas. In VIEIRA, Fernando Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Juruá.
- Nadale, M. (2020) *Uol e FIA lançam o Prêmio Lugares Incríveis para Trabalhar*. Disponível

em:

<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/07/01/uol-e-fia-lancam-o-premio-ugares-incriveis-para-trabalhar.htm>. Acesso em 16 mar 2022.

Nascimento, S. D. (2016). Precarização do trabalho feminino: a realidade das mulheres no mundo do trabalho. *Revista de Políticas Públicas*, 339-346.

Oliveira, L. E. (2015). *O canto da sereia: O discurso organizacional em gestão de pessoas nas melhores empresas para trabalhar*. Niterói. 2015. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <https://escopo.uff.br/dissertacoes/>. Acesso em 21 mai. 2021.

Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1990). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. Atlas.

Pope, C., & Mays, N. (2009). *Pesquisa qualitativa na atenção à saúde*. Artmed Editora.

Rodrigues, F. A. B., Progianti, J. M., Prata, J. A., de Oliveira, E. B., de Souza, M. N., & dos Santos Belém, L. (2021). Sofrimento laboral e estratégias de defesa referidas por técnicas de enfermagem de maternidades públicas [Distress at work and defensive strategies reported by nursing technicians at public maternity hospitals][El sufrimiento laboral y las estrategias de defensa mencionadas por las técnicas en enfermería de maternidades públicas]. *Revista Enfermagem UERJ*, 29, e54601-e54601. <https://doi.org/10.12957/reuerj.2021.54601>

Siqueira, M. V. S. (2009). *Gestão de pessoas e discurso organizacional*.

Vargas, K. D. F. S. (2019). *Cultura de devoção: um estudo sobre os processos de legitimação e de manutenção e os motivos da devoção a uma organização* (Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Maria).

Informações sobre os autores

Anne Caroline Silva de Sousa

Departamento de Psicologia
Universidade Federal Fluminense
Bloco N - Rua Prof. Marcos Waldemar de Freitas Reis
Gragoatá, Niterói - RJ, 24210-201
E-mail: annesousa@id.uff.br

Fernando de Oliveira Vieira

E-mail: fernandovieira@id.uff.br

Contribuição dos Autores	
Autor 1	Administração do Projeto, Escrita - Primeira Redação, Coleta e curadoria de dados
Autor 2	Análise Formal, Conceituação, Revisão e Edição