



CICLO DE PALESTRAS: MULHERES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DO
SOFRIMENTO NO TRABALHO E FORTALECIMENTO DA
ATUAÇÃO PROFISSIONAL

CICLO DE PALESTRAS MULHERES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DO SOFRIMENTO NO TRABALHO E FORTALECIMENTO DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Relatório técnico apresentado pela mestranda Nathália Crispim Milanês ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, da Universidade Federal de Alagoas, sob orientação da docente Dra. Milka Alves Correia Barbosa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

06

Objetivos da proposta de intervenção

07

Diagnóstico e análise

08

Proposta de intervenção

10

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

12

Referências

13

Protocolo de recebimento

14

RESUMO

O **Produto Técnico-Tecnológico (PTT)**, intitulado “Ciclo de Palestras: Mulheres na Gestão Universitária: estratégias para enfrentamento do sofrimento no trabalho e fortalecimento da atuação profissional”, constitui uma proposta de intervenção institucional desenhada para a Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

O objetivo geral é promover a reflexão e o desenvolvimento de estratégias práticas para o enfrentamento do sofrimento laboral entre servidoras (técnicas e docentes) em cargos de chefia. Como objetivos específicos, o ciclo busca discutir os impactos das relações de gênero, refletir sobre a saúde mental feminina e fomentar o compartilhamento de estratégias de defesa individuais e coletivas.

A intervenção estrutura-se em dez encontros temáticos, com carga horária prevista de três horas cada, abordando eixos como: Gênero e Liderança, Saúde Mental, Ética do Cuidado, Labirinto de Cristal e Comunicação Assertiva.

Através da criação de um “espaço público da fala”, o PTT permite desmistificar estereótipos de gênero atrelados ao trabalho e legitimar a autoridade profissional feminina, contribuindo para ambientes de trabalho mais saudáveis e equânimes na gestão pública acadêmica.



“

O enfrentamento do sofrimento não deve ser um fardo de resiliência individual, mas uma ação coletiva para transformar o trabalho em um espaço de fortalecimento e saúde. (Menezes e Duarte, 2025)

CONTEXTO

O Ciclo de Palestras: “Mulheres na Gestão Universitária: estratégias para enfrentamento do sofrimento no trabalho e fortalecimento da atuação profissional” é uma proposta de produto técnico-tecnológico (PTT) que nasce após revisão dos achados encontrados na pesquisa com servidoras públicas gestoras na Ufal.

A pesquisa revelou que, embora o trabalho possua um sentido de realização e utilidade social, ele é permeado por vivências de sofrimento decorrentes de determinantes estruturais e barreiras culturais de gênero.

O diagnóstico aponta para a existência de “estruturas de vidro”, manifestadas pela invisibilização e descridibilização da voz feminina e pela necessidade extenuante de autoafirmação para legitimar a autoridade técnica. Além disso, a múltipla jornada e o conflito de papéis da mulher geram uma sobrecarga psíquica que transborda em danos físicos e psicológicos.

“A ocupação dos espaços de liderança atua como um mecanismo fundamental para transpor estereótipos limitantes e desmistificar as capacidades gerenciais femininas. (Trebien *et al.*, 2021)

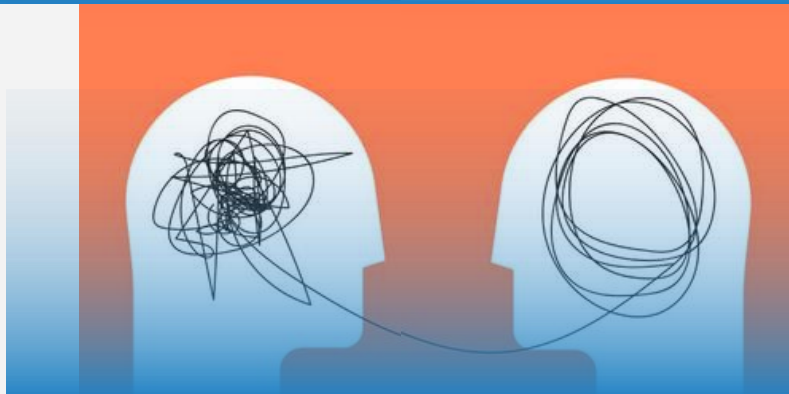


PÚBLICO-ALVO

O público-alvo direcionado para a proposta deste Produto Técnico-Tecnológico compreende:

- Gestoras mulheres em funções e cargos de chefia na Universidade Federal de Alagoas,
- Servidoras, pertencente ao cargo de técnico-administrativo como também de docentes, com interesse na temática de gestão e liderança,
- Demais grupos de indivíduos que possuam interesse na temática de gestão e liderança.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A proposta deste ciclo de palestras fundamenta-se nas necessidades identificadas durante a pesquisa realizada com servidoras públicas em cargos de gestão na Ufal, visando a manutenção de condições que gerem prazer e a adoção de estratégias para minimizar ou transformar o sofrimento no ambiente laboral. A gestão universitária envolve demandas complexas que impactam diretamente a saúde mental das profissionais.

No caso das mulheres, essas exigências são atravessadas por questões de gênero, resultando em: sobrecarga emocional, dificuldades de posicionamento e estratégias individuais e coletivas de enfrentamento. Diante disso, o ciclo de palestras surge como uma estratégia institucional de sensibilização, formação e promoção de saúde mental.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

OBJETIVO GERAL

- Promover reflexão, sensibilização e desenvolvimento de estratégias práticas para o enfrentamento do sofrimento no trabalho entre mulheres em cargos de gestão universitária.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Discutir os impactos das relações de gênero na função de gestão das servidoras públicas;
- Refletir sobre a relação entre trabalho, fontes de sofrimento e saúde mental da mulher;
- Promover o compartilhamento de estratégias de enfrentamento individuais e coletivas.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A partir da pesquisa realizada “Sentidos do trabalho e vivências de prazer e sofrimento de servidoras públicas em cargo de gestão na Universidade Federal de Alagoas”, identificou-se a necessidade de iniciativa de projetos que visem reduzir ou transformar as fontes de sofrimento relatadas. A pesquisa se deu com entrevista do tipo qualitativa semiestruturada aplicada a 12 participantes, sendo elas servidoras públicas, pertencentes tanto a categoria de técnico-administrativo quanto de docente, em cargo ou função de chefia na Ufal, no período de abril a junho de 2026.

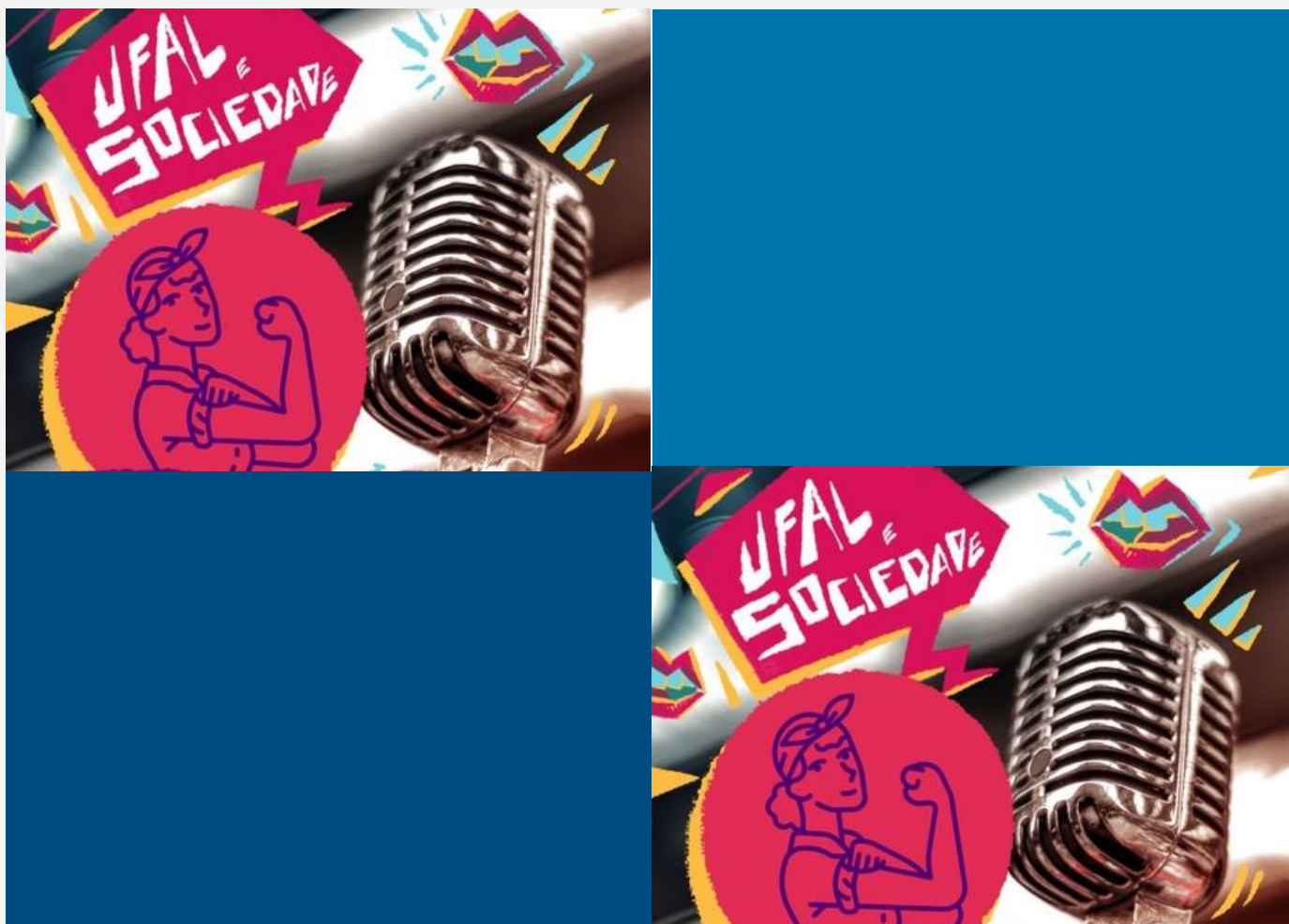
O objetivo estabelecido foi de analisar os sentidos do trabalho e as vivências de prazer e sofrimento de servidoras públicas em cargos de gestão na Universidade Federal de Alagoas.



Os diagnósticos encontrados referem-se às fontes de sofrimento no trabalho e as respectivas estratégias de enfrentamento utilizadas que podem ser do tipo individuais, quando realizadas puramente com a iniciativa própria, ou coletivas, que envolvem a atuação de mais de um indivíduo, além de si. As estratégias podem ser, ainda, geradas dentro ou fora do ambiente institucional (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994; Mendes, 2007; Trebien *et al.*, 2021; Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022; Sá; Lemos; Oliveira, 2022; Mesquita; Santos; Silva, 2026).

- Nesse sentido, destaca-se que as estratégias precisam ser revistas e otimizadas, a fim de reduzir ou ressignificar as fontes de sofrimento, no que for pertinente ao âmbito de competência da instituição de trabalho do indivíduo, qual seja, a Ufal.
- O quadro a seguir elenca quais os principais achados da pesquisa mencionada, acerca das fontes de sofrimento, com as respectivas fundamentações teóricas que subsidiaram a proposição deste Produto Técnico-Tecnológico.

Fontes de sofrimento encontradas	Assunto, Fundamentação Teórica	Palestra Temática Proposta
Invisibilização e deslegitimação da voz feminina; silenciamento e interrupções em reuniões institucionais.	"Estruturas de vidro", Menezes e Duarte (2025); <i>Tokenismo</i> e oposição masculina, Rosa e Paes (2025).	Palestras: "Gênero e Liderança" e "Comunicação e Assertividade".
Danos à saúde física e mental causados pelo "custo humano" da gestão e sobrecarga psicológica.	Psicopatologia do trabalho, Dejours (2015); Custo Humano do Trabalho, Lemos, Cavazotte e Barreiros (2019).	Palestras: "Saúde mental da mulher e Trabalho" e "Gestão Psicológica e Emocional".
Necessidade de qualificação "extra" e técnica como forma de "escudo" para garantir credibilidade e legitimidade profissional.	Maior esforço para ser ouvida, Costa e Fernandes (2024); Estereótipos de gênero, Grangeiro e Militão (2021).	Palestra: "Qualificação Técnica como Estratégia de Defesa".
Conflito de papéis e múltiplas jornadas; pressão psíquica para "dar conta de tudo".	"Labirinto de cristal", Teles <i>et al.</i> (2025); Dilemas de conciliação, Teles <i>et al.</i> (2025);	Palestras: "O Labirinto de Cristal" e "Os Múltiplos Papéis da Mulher e a Flexibilização da Autocobrança".
Dificuldade de ressignificação do sofrimento.	"Ética do cuidado", Mesquita, Santos e Silva (2026); Espaço público da fala e cooperação, Dejours (2022).	Palestras: "A Ética do Cuidado como Pilar da Gestão Humanizada", "Redes de Apoio e Fortalecimento Coletivo" e "Estratégias de Enfrentamento Individuais e Coletivas".



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Sugere-se que seja realizado ciclo de palestras por meio de 10 encontros temáticos diferentes, podendo ter periodicidade semanal ou mensal, a depender da melhor adequação da instituição. Após verificação da aderência e necessidade pelo público-alvo, podem ser planejados novos ciclos de palestras.

Cada encontro será estruturado para funcionar também com um momento de "espaço público da fala", conforme os preceitos da Psicodinâmica do Trabalho, permitindo que as gestoras transponham suas vivências de sofrimento do campo individual para o fortalecimento coletivo. A metodologia deve priorizar a interatividade e a mobilização da inteligência prática, utilizando as palestras não apenas para a transmissão de conteúdo, mas como um ambiente de reconhecimento e validação mútua das trajetórias profissionais femininas.

- O local, data e horário de exposição das palestras é definido de acordo com a disponibilidade e necessidade da instituição.
- A carga horária de cada palestra terá duração prevista de 3 horas, mas que pode ser ajustada conforme disponibilidade dos palestrantes, organizadores e outras variáveis relacionadas.
- A quantidade de vagas disponibilizadas e abertas fica a critério da capacidade máxima do local onde serão ministradas as palestras, e da possibilidade de divulgação das palestras na modalidade remota, via plataformas de videoconferência.

➤ **Temas sugeridos a serem abordados em cada palestra**

- 1. Gênero e Liderança**
- 2. Saúde mental da mulher e Trabalho**
- 3. A "Ética do Cuidado" como Pilar da Gestão Humanizada**
- 4. O "Labirinto de Cristal": Desafios da Conciliação e da Dupla Jornada**
- 5. Os Múltiplos Papéis da Mulher e a Flexibilização da Autocobrança**
- 6. Redes de Apoio e Fortalecimento Coletivo na Universidade**
- 7. Gestão Psicológica e Emocional no Trabalho**
- 8. Comunicação e Assertividade**
- 9. Qualificação Técnica como Estratégia de Defesa**
- 10. Estratégias de enfrentamento individuais e coletivas: o que são e como utilizá-las?**

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Nathália Crispim Milanês

Discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)

Instituição: Universidade Federal de Alagoas (UFAL)

E-mail: nathalia.milanes@progep.ufal.br

Milka Alves Correia Barbosa

Professora Doutora do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)

Instituição: Universidade Federal de Alagoas (UFAL)

E-mail: milka.correia@feac.ufal.br



REFERÊNCIAS

- BELTRAMINI, L. DE M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, p. e2021-0073, 2022.
- COSTA, Débora Vargas Ferreira; FERNANDES, Milena Aragão. Mulheres em posição de liderança: desafios enfrentados em uma instituição de ensino federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 17, n. 1, p. 1-19, jan./dez. 2024.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- DEJOURS, Christophe. **Trabalho Vivo II: Trabalho e emancipação**. Tradução de Franck Soudant. 2.ed. São Paulo: Blucher, 2022.
- DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E., JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRANGEIRO, Rebeca da Rocha; MILITÃO, Maria Luciana. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2021.
- LEMOs, Ana Heloísa da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Marchesini; BARREIROS, Eduardo de Pinna. Vivências de mulheres em posições de liderança: o preço do sucesso profissional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 3, p. 685-692, 2019.
- MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MENEZES, M.; DUARTE, P. Quebrando estruturas de vidro: A mulher nas organizações. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 10, n. 1, p. 0-0, 2025.
- MESQUITA, Adriana de Andrade; SANTOS, Rita de Cássia Freitas; SILVA, Cristiano Luis Turbino de França e. Mulheres trabalhadoras na Assistência Social brasileira: a íntima relação entre a divisão sexual do trabalho e o trabalho do cuidado. **Serviço Social em Revista**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. e53534, 2026. DOI: 10.5433/1679-4842.2025.v28.53534. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/ssrevista/article/view/53534>. Acesso em: 2 jul. 2026.
- ROSA, Sheila Aparecida Vila; PAES, Ademilson Batista. Mulheres na gestão universitária: desafios, estratégias e desigualdades persistentes – Trajetórias de mulheres na liderança universitária da UEMS. **Cadernos Cajuína**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e980, 2025.
- SÁ, Julianna Gripp Spinelli de; LEMOs, Ana Heloísa da Costa; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. Para além dos estereótipos: os sentidos do trabalho para mulheres da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 4, p. 500-513, 2022. DOI: 10.1590/1679-395120210109. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/86500>. Acesso em: 2 jul. 2026.
- TELES, M. A.; MESQUITA, R. F.; MONTEIRO, A. K. S.; SALLES, L. T. O. C.; BARROSO, E. D. S. S. “Posso ver, mas não posso tocar”: o labirinto de cristal e as dificuldades profissionais das mulheres nas organizações. **Desafio Online**, v. 13, n. 2, p. 68-91, 2025.
- TREBIEN, V. M. et al. Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 30, n. 4, p. e200048, 2021.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho, PROGEP
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, CDP
Universidade Federal de Alagoas, UFAL

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Ciclo de Palestras – Mulheres na Gestão Universitária: estratégias para enfrentamento do sofrimento no trabalho e fortalecimento da atuação profissional”, derivado da dissertação de mestrado “Sentidos Do Trabalho E Vivências De Prazer E Sofrimento De Servidoras Públicas Em Cargo De Gestão Na Universidade Federal De Alagoas”, de autoria de Nathália Crispim Milanês.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Alagoas.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um tecnologia social e seu propósito é promover reflexão, sensibilização e desenvolvimento de estratégias práticas para o enfrentamento do sofrimento no trabalho entre mulheres em cargos de gestão universitária.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@feac.ufal.br.

Maceió, AL ____ de _____ de 20 ____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Nathália Crispim Milanês

Orientador: Milka Alves Correia Barbosa

Universidade Federal de Alagoas

28 de julho de 2026