UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL

NATHÁLIA CRISPIM MILANÊS

Orientadora: Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa

SENTIDOS DO TRABALHO E VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO DE SERVIDORAS PÚBLICAS EM CARGO DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

MACEIÓ - AL
2026

NATHÁLIA CRISPIM MILANÊS

SENTIDOS DO TRABALHO E VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO DE SERVIDORAS PÚBLICAS EM CARGO DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

Pesquisa de Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas (UFAL), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito final para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa

MACEIÓ - AL
2026

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os sentidos do trabalho e as vivências de prazer e sofrimento de servidoras públicas em cargos de gestão na Universidade Federal de Alagoas (Ufal). O enquadramento teórico está inserido na linha de pesquisa da Administração Pública. com fundamentos da Psicodinâmica do Trabalho, que estuda a relação entre organização laboral e saúde psíquica, e nas teorias de Sentidos do Trabalho. Os critérios metodológicos foram delineados pela abordagem qualitativa e o caráter descritivo. O lócus de estudo foi a Universidade Federal de Alagoas, com a participação de 12 gestoras (9 técnicas-administrativas e 3 docentes) selecionadas por amostragem *snowball*. Os dados foram coletados via entrevistas semiestruturadas e analisados por meio da análise de conteúdo categorial de Bardin (2011). As considerações finais indicam que os sentidos do trabalho estão vinculados à realização pessoal, aprendizado e representatividade feminina. As fontes de prazer emergem dos vínculos sociais, apoio da equipe e reconhecimento. As fontes de sofrimento manifestam-se por barreiras culturais de gênero (invisibilização e deslegitimação da voz), sobrecarga pela "dupla jornada" da mulher e pressões burocráticas. Como estratégias de enfrentamento, a exemplo, as gestoras utilizam posicionamentos assertivos, busca por constante qualificação técnica e distanciamento psicológico do trabalho na vida privada. A relevância surge por evidenciar como o gênero molda a saúde mental e a ascensão profissional na gestão universitária. O estudo apresenta impactos reais através do diagnóstico organizacional e da sistematização de estratégias individuais e coletivas compartilháveis entre os pares. Há também potencial impacto por meio da implementação do Produto Técnico-Tecnológico proposto, o qual corresponde a um Ciclo de Palestras de Mulheres na Gestão Universitária.

Palavras-chave: Prazer e sofrimento; psicodinâmica do trabalho; sentidos do trabalho; mulheres no trabalho; gestão universitária.

ABSTRACT

This research aims to analyze the meanings of work and the experiences of pleasure and suffering among female public servants holding management positions at the Federal University of Alagoas (Ufal). The theoretical framework is situated within the field of Public Administration, grounded in the Psychodynamics of Work—which studies the relationship between work organization and mental health—and theories regarding the meanings of work. Methodologically, the study adopted a qualitative, descriptive approach. The research setting was the Federal University of Alagoas, involving 12 female managers (9 administrative staff members and 3 faculty members) selected via snowball sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Bardin (2011) categorical content analysis. The findings indicate that the meanings of work are linked to personal fulfillment, learning, and female representation. Sources of pleasure emerge from social bonds, team support, and recognition. Sources of suffering manifest through cultural gender barriers (invisibilization and the delegitimization of their voices), the burden of the "double shift" faced by women, and bureaucratic pressures. Coping strategies employed by the managers include, for example, assertive positioning, the pursuit of continuous technical qualification, and psychological detachment from work during private life. The study is significant for highlighting how gender shapes mental health and professional advancement in university management. It offers real-world impact through organizational diagnosis and the systematization of individual and collective strategies that can be shared among peers. There is also potential impact through the implementation of the proposed technical-technological product: a lecture series on women in university management.

Keywords: Pleasure and suffering; psychodynamics of work; meanings of work; women at work; university management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD	Cargo de Direção
CECA	Campus de Engenharias e Ciências Agrárias
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONEP	Comitê Nacional de Ética em Pesquisa
EIPST	Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho
FEAC	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FG	Função Gratificada
FUC	Função Comissionada de Coordenação de Curso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ITRA	Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento
MOW	Meaning of Work Research Team
PcD	Pessoa com Deficiência
PDT	Psicodinâmica do trabalho
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
Sipec	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFAL	Universidade Federal de Alagoas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de análise, definições teóricas e operacionais, e objetivos 33
Quadro 2 – Perfil das Entrevistadas 34
Quadro 3 – Códigos e Subcódigos mencionados pelas entrevistadas 37
Quadro 4 – Fontes de Sofrimento, assunto/fundamentação teórica e palestras 55

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO 9
1.1 Objetivos 12
1.1.1 Objetivo Geral 12
1.1.2 Objetivos Específicos 12
1.2 Justificativa e Relevância da Pesquisa 12
2. REFERENCIAL TEÓRICO 15
2.1 Sentido do Trabalho 15
2.2 Prazer e Sofrimento no Trabalho 19
2.2.1 Estudos sobre prazer e sofrimento em Instituições de Ensino Superior públicas (IES) 22
2.3 Mulheres no Trabalho 25
3. METODOLOGIA 29
3.1 Caracterização da pesquisa 29
3.2 Lócus e participantes do estudo 29
3.3 Técnica de coleta de dados 30
3.4 Técnica de análise de dados 31
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS 34
4.1 Sentido atribuído pelas servidoras em cargos de gestão ao trabalho 39
4.2 Vivências de prazer e sofrimento no trabalho 45
4.3 Estratégias individuais e/ou coletivas de enfrentamento utilizadas pelas servidoras frente às vivências de sofrimento; 49
4.4 Produto Técnico-Tecnológico (PTT) 52
4.4.1 Título 52
4.4.2 Contexto 52
4.4.3 Público-alvo da Proposta 53
4.4.5 Objetivos da Proposta 53
4.4.5.1 Objetivo Geral 53

4.4.5.2 Objetivos Específicos 54
4.6 Diagnóstico e Análise 54
4.4.7 Proposta de Intervenção 55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 57
REFERÊNCIAS 61
APÊNDICE A – Roteiro Para Entrevista 67
APÊNDICE B - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.) 71

1.INTRODUÇÃO

A conceituação de trabalho percorre diversas mudanças ao decorrer dos tempos, especialmente nas características da relação entre indivíduo e profissão (Sampaio; Leão, 2025). Assim, o trabalho transitou de uma visão degradante na Antiguidade para sua valorização no capitalismo e na Revolução Industrial, quando se tornou mercadoria e meio de prosperidade, mas também passou a ser marcado por alienação e contradições sociais (Borges; Yamamoto, 2004).

Nessa direção, as organizações são o tipo de sistema predominante na sociedade moderna. Nelas, os indivíduos estão constantemente envolvidos em grupos sejam de interesse religioso, político ou econômico, os quais geram relações entre si, e levam à formação da individualidade do homem e ao desenvolvimento de todo um país (Motta; Bresser-Pereira, 2004). É sobretudo nas organizações de trabalho que os indivíduos vivenciam experiências cotidianas, enfrentam desafios e constroem sentidos para a sua existência, o que impacta diretamente na sua identidade individual e coletiva (Dejours, 1999).

Conforme Morin (2001), o sentido do trabalho é formado quando se é possível oferecer propósito a quem o realiza, estimular o desenvolvimento de habilidades, garantir autonomia, permitir o monitoramento e a melhoria contínua do seu desempenho. Nessa ótica, Barreto (2024) argumenta que fatores socioeconômicos e contextos culturais moldam a forma como os indivíduos constroem o sentido do trabalho, a exemplo da renda, nível de escolaridade, estabilidade profissional, e distinções estabelecidas em normas culturais quanto aos papeis sociais desempenhados no ambiente laboral.

Entretanto, em que pese o sentido de o trabalho ser influenciado por fatores econômicos e externos, a pesquisa de Batista e Cepellos (2024) evidencia o impacto de fatores subjetivos, ligados ao ambiente mais humanizado, aos valores pessoais e intrínsecos a cada um, bem como nas relações empáticas e respeitosas com os colegas de trabalho. Assim, é importante que os valores dos profissionais estejam alinhados ao propósito organizacional, e consequentemente contribuam positivamente nas suas práticas e na construção do sentido do trabalho.

Esse sentido pode, então, estar atrelado aos fatores de prazer no trabalho, por meio, por exemplo, do sentimento de realização profissional, de identificação e de reconhecimento com o trabalho feito e com a liberdade de se expressar. Por outro lado, fatores como esgotamento profissional, frustração, insegurança, estresse, falta de reconhecimento, desvalorização, condições de trabalho, entre outros, caracterizam fontes de sofrimento no trabalho (Maciel *et al.*, 2024). Marra *et al.* (2023) evidenciaram em seu estudo a forte presença da inter-relação

entre prazer e sofrimento no trabalho, em que os entrevistados relataram a presença dos dois, mas em níveis diferentes a depender da variável abordada e das vivências pessoais. As vivências de prazer englobaram: 1. Liberdade de expressão; 2. Realização profissional; e as de sofrimento: 3. esgotamento profissional; e 4. Falta de reconhecimento, por meio da Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST).

Diante dessa complexidade nas relações de trabalho e da demanda por modelos de gestão mais humanizados, exige-se maior atenção à psique humana e à subjetividade no ambiente laboral, o que tem contribuído para a valorização de abordagens analíticas oriundas da psicanálise nos Estudos Organizacionais (Carrasco; Vizeu, 2024). Nessa perspectiva, a psicodinâmica do trabalho, proposta por Christophe Dejours, investiga as relações entre organização do trabalho, vivências de prazer e sofrimento e os mecanismos utilizados pelos trabalhadores para lidar com essas experiências (Silva; Batista-dos-Santos, 2023).

Estudos recentes (Antloga et al., 2020; Lima, 2024; Silva, 2024) têm evidenciado como a aplicação da psicodinâmica do trabalho contribui para compreender as experiências de prazer e sofrimento em diferentes contextos profissionais. Lima (2024), ao investigar profissionais da contabilidade, identificou que fatores como hierarquia, elevadas exigências cognitivas e diferenças relacionadas a aspectos demográficos influenciam diretamente essas vivências. De forma semelhante, Silva (2024), ao analisar o trabalho de artesãos, apontou que o sofrimento está fortemente associado a fatores estruturais e à ausência ou fragilidade de políticas públicas, enquanto o prazer emerge do orgulho e da valorização do trabalho realizado.

Nessa perspectiva, salienta-se a diferenciação do conceito de trabalho nos setores público e privado, principalmente na sua finalidade (Costa, 2024). A organização pública traz características da burocracia, no que tange ao caráter de impessoalidade e de objetividade no trabalho, em especial na seleção de entrada dos funcionários, se distanciando, a saber, daqueles sistemas de dominação tradicional de patriarcalismo e de patrimonialismo. Em suma, apresenta três características básicas: ser formal, impessoal e dirigida por administradores profissionais (Motta; Bresser-Pereira,2004).

Considerando-se essas particularidades, verifica-se que a abordagem da psicodinâmica também pode ser utilizada no estudo da relação indivíduo-trabalho a partir de vivências de prazer e sofrimento no setor público. Algumas investigações já utilizaram esse enfoque, em estudos com servidores públicos de instituições públicas federais, tais como Alves e Silva (2025); Santos (2020); Dario e Lourenço (2018); Leles e Amaral (2018) e seus respectivos resultados apontam para a necessidade de mais estudos nessa temática, a fim de abordar as especificidades na administração pública, considerando características como os dados

sociodemográficos do público alvo, a localidade, a cadeia hierárquica existente e o tipo de prestação de serviços oferecida.

Dados nacionais, acerca do perfil do profissional público, presentes no Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025, ressaltam a pertinência da incorporação da dimensão de gênero nos estudos acadêmicos. Considerando uma análise conjunta dos âmbitos municipal, estadual e federal, verificou-se que mulheres correspondem à maioria da força de trabalho no serviço público brasileiro (57,8%). No entanto, ao observar a esfera federal isoladamente, esse número reduz para apenas 35,8% de participação feminina. Essa representatividade também não se reproduz de forma proporcional nos cargos de alta liderança e nos espaços de tomada de decisão no setor público, correspondendo a 40% das mulheres (República.Org, 2025).

Nesse cenário, ganha relevância a inserção da dimensão de gênero nas investigações, principalmente no que tange às experiências no trabalho de mulheres. Borges, Ramos e Ferraz (2025) evidenciam como a percepção de estereótipos de gênero influencia significativamente a trajetória profissional das mulheres, especialmente se considerar áreas historicamente dominadas por homens. Com perspectiva semelhante, Costa, Cappellari e Vargas (2021), expõem que as mulheres ainda enfrentam desafios relacionados à inserção e permanência em cargos de gestão pública, especialmente em função de barreiras culturais e estruturais. E, em que pese muitas semelhanças entre as experiências em cargos ocupados por mulheres, a cultura de cada organização ou, ainda, a região do país, apresentam distinções a depender do âmbito em que se insere.

Nessa conjuntura, a gestão universitária emerge como um ambiente fértil para a análise das desigualdades de gênero, onde mulheres em posições de liderança enfrentam sobrecarga de trabalho, resistência masculina, cultura organizacional patriarcal e a necessidade de constante autoafirmação (Grangeiro; Militão, 2021; Rosa; Paes, 2025).

Estudos indicam que, mesmo com igual ou elevada qualificação, a ascensão feminina a esses cargos muitas vezes depende da validação por figuras masculinas (Costa; Fernandes, 2024; Rosa; Paes, 2025). A alta carga de tarefas aliada às responsabilidades domésticas e familiares, nomeada comumente como a "dupla jornada", e utilizando tal argumento de forma depreciativa, traz impactos na credibilidade do efetivo desempenho do trabalho feminino perante a sociedade. Sendo assim, o trabalho da mulher na gestão universitária suscita particularidades as quais podem ser investigadas nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Considerando o contexto das universidades públicas, desde a criação da primeira em 1920, até a disposição em que se encontram hoje, de sessenta e nove (69) universidades atuantes em todos os estados brasileiros, essas correspondem a ambientes significativos para o estudo da vivência no trabalho de mulheres em cargos de gestão. O quadro de servidores públicos nessas instituições é composto tanto por técnicos-administrativos quanto por docentes, ambos de diversas áreas de formação. A partir do apresentado, esta investigação terá como campo de estudo a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), instituição pública localizada na região Nordeste do Brasil, o que permitirá identificar especificidades dessa realidade organizacional.

Com base nos conceitos discutidos, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Como se manifestam as vivências de prazer e sofrimento, e a construção dos sentidos do trabalho de servidoras públicas em cargos de gestão da Universidade Federal de Alagoas?

1.1 Objetivos

Para a presente investigação foram definidos os objetivos apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os sentidos do trabalho e as vivências de prazer e sofrimento de servidoras públicas em cargos de gestão na Universidade Federal de Alagoas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o sentido atribuído ao trabalho pelas servidoras em cargos de gestão;
- Descrever as vivências de prazer e sofrimento no exercício do trabalho;
- Relatar as estratégias individuais e/ou coletivas de enfrentamento utilizadas pelas servidoras frente às vivências de sofrimento;
- Propor um produto técnico tecnológico, a partir da área temática da administração pública, utilizando como base o diagnóstico organizacional encontrado neste estudo.

1.2 Justificativa e Relevância da Pesquisa

O estudo se insere na temática das vivências de prazer e sofrimento no serviço público, especificamente nas relações de trabalho com ênfase nas servidoras públicas do sexo feminino em instituições públicas de ensino superior. Diversas são as transformações que ocorrem nas

instituições federais de ensino superior (IFES), as quais influenciam no desenvolvimento de contextos organizacionais únicos. Entre essas mudanças destacam-se a ampliação do uso de tecnologias digitais, a intensificação de sistemas informatizados de gestão, a redefinição de fluxos e processos de trabalho e a crescente adoção de modelos gerenciais orientados a resultados, fatores que alteram a percepção do trabalho, as exigências laborais e as formas de controle organizacional.

A adesão a uma metodologia de trabalho direcionada por resultados (Programa de Gestão e Desempenho-PGD) vem crescendo em instituições federais públicas, passando a substituir os métodos até então mais tradicionais de "controle" do trabalhador. Aliado a isso, o trabalho remoto e o híbrido (presencial + remoto) vem ganhando espaço inclusive no meio público. Parte das instituições federais já demonstram que conseguem executar suas tarefas de forma remota, otimizando processos e atingindo os resultados necessários.

O processo de avaliação dos servidores também vem ganhando atualizações, com a integração de nova plataforma digital, a partir da implementação recente do AvaliaGov (Brasil, 2025), no âmbito federal, de forma a facilitar a sua execução e o próprio gerenciamento. Espera-se que nos próximos anos o impacto dessa política pública traga aprimoramentos.

Por consequência, as possibilidades de estudo da literatura proposta são promissoras e, com a ocorrência de diversas transformações no ambiente de trabalho, as produções científicas ainda possuem bastante espaço para estimular discussões e propagar conhecimento.

Dentro do universo da literatura acadêmica brasileira, então, verifica-se a relevância de continuidade na análise das vivências de prazer e sofrimento no trabalho em instituições públicas, visto que podem ser considerados diferentes órgãos, cargos, ambientes, e desta maneira, propiciar estudos comparativos entre as diversas realidades organizacionais (Santos, 2020). Sugere-se então o estudo do impacto dos dados sociodemográficos nessas relações de trabalho, tomando como ênfase o gênero feminino.

Investigações acadêmicas recentes reforçam a urgência de mais contribuições teóricas sobre as vivências do trabalho feminino. Uma revisão sistemática realizada por Antloga *et al.* (2020) conclui que, entre 236 artigos sobre psicodinâmica do trabalho, apenas 29 abordam especificamente o trabalho feminino, evidenciando uma lacuna teórica e empírica relacionada à compreensão das especificidades de gênero nas vivências de prazer, sofrimento e estratégias de defesa e/ou enfrentamento no trabalho. No setor público, essa lacuna torna-se ainda mais expressiva, considerando suas particularidades organizacionais, normativas e simbólicas.

Estudos empíricos ilustram essa necessidade. A pesquisa de Savi *et al.* (2024) realizada com policiais civis do sexo feminino evidenciou que, embora as trabalhadoras relatem

satisfação pela relevância social de sua atividade e pelo reconhecimento recebido da comunidade, também enfrentam sobrecarga laboral, desgaste físico e emocional, bem como situações de desvalorização institucional e preconceitos de gênero (necessidade de capacitação extra, comentários depreciativos e episódios de assédio moral).

O estudo de Carmo, Guimarães e Caeiro (2016) também segue no mesmo sentido e, revela que, apesar de demonstrarem orgulho pela profissão, as trabalhadoras do sexo feminino enfrentam barreiras relacionadas ao reconhecimento, sendo frequentemente compelidas a provar competência superior em comparação aos homens, além de recorrerem a estratégias de masculinização de condutas para evitar estereótipos associados ao feminino. Assim, ressalta-se a importância de analisar a influência das questões de gênero na dinâmica organizacional.

Tais achados reforçam, portanto, a necessidade de ampliar investigações sobre o perfil demográfico feminino em diferentes espaços laborais, ao passo que o gênero constitui um elemento central na análise das condições de trabalho, do reconhecimento profissional e das consequências na saúde psíquica das trabalhadoras.

Entende-se que a presente pesquisa fornecerá resultados que poderão subsidiar reflexões e práticas que contribuam para a melhoria das condições laborais, de aspectos que gerem bem-estar e prazer aos servidores no trabalho e para a UFAL como um todo. As análises também podem servir de base para o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento aos fatores que geram sofrimento, prevenindo impactos negativos sobre a saúde física e mental das trabalhadoras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão exploradas as temáticas da literatura sobre sentido do trabalho, prazer e sofrimento no trabalho, estudos sobre prazer e sofrimento em Instituições de Ensino Superior públicas (IES) e mulheres no trabalho.

2.1 Sentido do Trabalho

Inicialmente, cabe ressaltar que alguns autores apresentam abordagens quanto ao "significado" do trabalho (Albornoz, 2008; Tausky; Piedmont, 1967), as quais são relevantes para estruturar o presente estudo, contudo a ênfase será realizada na exploração do "sentido" do trabalho (Araújo; Sachuk, 2007; Blanch Ribas, 2003; Morin, 2001; MOW, 1987).

Até o início do século XV, período da transição entre a Idade Média e a Idade Moderna, o significado da palavra trabalho permeava no campo da semântica do "sofrer"; acredita-se que essa origem na Língua Portuguesa venha do latim *tripalium*, o qual era associado a instrumento de tortura, e do verbo *tripaliare*, torturar. Também do latim, *laborare* representa uma significação para trabalho, como uma ação, atividade que demanda esforço e traz cansaço (Albornoz, 2008).

Nos primórdios (e ainda em tribos e comunidades isoladas) o trabalho é ligado à manutenção da subsistência dos povos que ali convivem, de uma forma mais rudimentar e primitiva. Em algum momento da evolução desses povos, descobriu-se a agricultura, que permitiu aprimorar o uso dos recursos naturais e o seu reaproveitamento. Nessa fase inicial, observa-se já a característica de divisão do trabalho, seja por exemplo, mulheres no plantio, e homens na caça. E assim foram surgindo outras características: noção de posse de terras (dono *versus* trabalhadores), excedente de produção e sua utilização como moeda de troca entre os diferentes trabalhos realizados (Albornoz, 2008).

Até que se chega ao início do comércio, de fato, e o estabelecimento de hierarquias a partir da remuneração do trabalho por dinheiro (Albornoz, 2008). Na era contemporânea, o trabalho se torna central, possuindo um papel preponderante e incessante na vida do indivíduo e o com isso, o tempo "livre" torna-se escasso ou praticamente inexistente. Em meio ao cenário de mutações e precarizações do trabalho, os indivíduos desejam maior envolvimento e autonomia a fim de alcançar equilíbrio entre o trabalho e outras esferas da vida, o que evidencia uma tensão entre as demandas do capital e as aspirações humanas por um trabalho com sentido (Araújo; Sachuk, 2007).

Dessa forma, torna-se fundamental reconhecer que o sentido do trabalho não é estático nem universal, mas uma construção histórica, social e cultural, influenciada pelas condições materiais, pelos valores predominantes e pelos contextos organizacionais específicos de cada época. Em diferentes contextos sociais e institucionais, os indivíduos atribuem sentidos diversos ao trabalho, os quais se transformam conforme as mudanças nas formas de organização produtiva, nas relações sociais e nas expectativas subjetivas (Araújo; Sachuk, 2007; Blanch Ribas, 2003). Assim, novos e diversos são os sentidos atribuídos ao trabalho.

Na teoria clássica de Tausky e Piedmond (1967), em que pese utilizar a nomenclatura de "significado" do trabalho, notam-se aspectos semelhantes aos estudos que utilizam a temática do sentido. Segundo os autores, o papel do trabalho pode variar a partir da ótica utilizada: considerando o papel instrumental, este estaria mais associado ao cumprimento de um dever, direcionado a classes com estratos socioeconômicos mais baixos; e o papel expressivo, que se relaciona a objetivos de vida e de realização pessoal, ligado a classes mais favorecidas da sociedade.

De acordo com os estudos do grupo Meaning of Work Research Team - MOW (1987), o sentido do trabalho é criado por meio da junção de decisões que o indivíduo toma ao longo da vida, pelas experiências passadas e pelo ambiente organizacional no qual ele exerce o trabalho. Dessa forma, o sentido é afetado não apenas pela organização de trabalho em si, mas também por fatores extrínsecos a ela, o que traz a complexidade de entender as percepções das pessoas, moldadas a partir de suas vivências.

A pesquisa do grupo MOW foi utilizada na investigação de Morin (2001), a qual também se apresenta como uma relevante contribuição na temática dessa seção de estudo. Na pesquisa de campo de Morin, foram entrevistados dois grupos: um de estudantes de administração e outro de profissionais administradores, a fim de identificar as características de um trabalho com sentido e relacioná-las aos princípios de organização.

Os seus resultados trouxeram 6 tópicos que contribuem para que o trabalho tenha sentido aos que o realizam, elencados da seguinte forma: 1. O trabalho ser organizado de forma eficiente e com resultados claros e importantes para que os executa; 2. Existir o interesse no trabalho realizado, que surge por meio da satisfação e do prazer naquilo; 3. O trabalho praticado é aceito socialmente, por estar vinculado aos seus valores, à moralidade e aos princípios éticos; 4. O trabalho permite o desenvolvimento das relações humanas, de identificação entre os pares, e da própria socialização; 5. Os sentimentos de segurança e autonomia para prover as necessidades básicas de cada um, por meio do salário; e 6. Possuir uma rotina que ocupa determinado tempo do indivíduo e o mantém ocupado nesse período.

Sob esse aspecto, para a percepção do sentido no trabalho é essencial a compreensão do seu propósito bem como do seu impacto gerado: "Para que um trabalho tenha sentido, é importante que quem o realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem o realiza." (Morin, 2001, p.18).

Tomando-se o contexto organizacional de instituições de ensino superior, estudos mais recentes trazem perspectivas reveladoras acerca do sentido e importância dada ao trabalho pelos indivíduos, algumas das quais são expostas aqui. Kern *et al.* (2023) trazem uma análise do sentido do trabalho com uma comparação entre instituições de ensino superior públicas e privadas. De modo geral, foi constatado que o trabalho docente assume a centralidade em suas vidas, constituindo-se não apenas como meio de subsistência, mas como espaço de realização, pertencimento e construção de vínculos sociais.

Assim, os resultados apontam que o trabalho com sentido é aquele que combina prazer, utilidade social e reconhecimento, ao mesmo tempo em que garante condições dignas de exercício e abre espaço para a autonomia e a criatividade. A docência em instituições de ensino superior, embora marcada por tensões e desafios, mantém-se como um ambiente privilegiado de produção de significados, identidade e contribuição social.

A pesquisa de Matos e Duarte (2025) realizada em instituição federal de ensino superior de Fortaleza/CE trouxe o enfoque do sentido do trabalho para pessoas com deficiência. Foram utilizadas três dimensões, desmembradas em mais categorias, para se estudar a relação entre os temas propostos: 1. Individual, 2. Organizacional e 3. Social. A dimensão pessoal foi predominantemente ressaltada de forma positiva, de forma que o sentido do trabalho é: realização pessoal, crescimento pessoal, contribuição para a sociedade etc. Nessa direção, o lado financeiro se torna secundário. Na dimensão organizacional observou-se a influência benéfica na formação do sentido do trabalho, porém determinadas demandas desafiadoras da organização foram vistas como negativas. Por fim, a dimensão social traz o lado da contribuição do trabalho para o coletivo, como algo positivo, no entanto as particularidades do contexto de PcDs, como a discriminação e a precária acessibilidade tornam essa dimensão não contributiva para o sentido do trabalho. Ou seja, o enfoque da pesquisa pode trazer resultados bastante diferentes na percepção do sentido laboral (Matos; Duarte, 2025).

Já a pesquisa de Nunes, Gonçalves e Torga (2022) explorou o ambiente de docentes de programa de pós-graduação stricto sensu de uma IES brasileira e estudou os sentidos e significados do trabalho. A partir de pesquisa qualitativa, os dados foram submetidos à análise

de conteúdo, e revelaram um conjunto de significados abrangendo aspectos positivos, instrumentais e negativos do trabalho, conforme classificação de Blanch Ribas (2003).

Os sentidos positivos englobaram a função social da profissão, por ter gratificante contribuição à sociedade, por meio do ensino, pesquisa e extensão; e o prestígio e status gerados no âmbito da pós-graduação. Por sua vez, os sentidos negativos trouxeram a precarização do trabalho público, a percepção de desvalorização da profissão, a competição exacerbada entre os pares e os consequentes impactos na saúde e bem-estar próprios. O sentido instrumental teve baixa aderência na pesquisa, que seria um posicionamento mais neutro em relação ao trabalho. Nesse viés, entende-se que a análise dos sentidos e significados do trabalho é importante para a gestão e organização como um todo, visto que identifica elementos de vínculo do indivíduo com a instituição (Blanch Ribas, 2003).

Nessa mesma direção, Nunes *et al.* (2019) classificam os sentidos do trabalho nos três polos de Blanch Ribas, positivo, negativo e instrumental. A referida investigação buscou identificar os sentidos do trabalho de servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina, outra IES. Os seus resultados diferem sutilmente pois juntam as categorias de servidores técnicos e docentes. Os aspectos positivos permeiam também a função social da educação, a oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal dentro da universidade, o orgulho e identidade em trabalhar na referida IES, entre outros.

Os aspectos negativos encontrados foram a frustração de expectativas, com o excesso de burocratização, falta de reconhecimento e sobrecarga; existências de práticas antiéticas e assédio moral; a não valorização do trabalho pela sociedade; e doenças relacionadas, como estresse, ansiedade e depressão. Por fim, o polo instrumental traz o trabalho como meio de estabilidade financeira; e possuir infraestrutura e ambiente físico adequados. Em síntese, o sentido do trabalho mostrou-se multifacetado, observando que os polos citados são complementares, e não se excluem.

Assim, os estudos acadêmicos apresentados evidenciam as complexas relações dos indivíduos e de sua percepção acerca do sentido do trabalho, sobretudo nas Instituições de Ensino Superior no Brasil.

Dessa forma, considerando a relação do trabalho com a construção de identidade e do sentido, é fundamental aprofundar a compreensão das dinâmicas do trabalho com as experiências individuais e coletivas, já que nesse ambiente podem ser geradas vivências de prazer e de sofrimento. Então, essas variáveis serão exploradas no próximo tópico.

2.2 Prazer e Sofrimento no Trabalho

Os estudos de Dejours à Luz da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) são pilares fundamentais para entender as vivências de prazer e sofrimento, a partir da interação entre homem e trabalho. A ótica utilizada é a da organização que exerce atividades as quais tem efeito no aparelho psíquico do indivíduo.

A relação entre a organização do trabalho e o processo do sujeito de atribuir sentido à realidade desse trabalho (subjetivação), por meio do pensar, sentir e agir, de maneira individual ou coletiva, é justamente objeto da PDT. Ou seja, esta busca compreender a dinâmica entre subjetividade e vivência no trabalho. (Mendes, 2007).

Acerca desse processo de subjetivação pelo trabalhador destaca-se a diferença entre o trabalho prescrito e o real. Parte-se do pressuposto de que a organização impõe o trabalho prescrito, composto por normas, regulamentos e demais procedimentos formais. Nesse quesito, Dejours (2013) considera que sempre vai ser necessário ajustar e reordenar o prescrito, devido a disfunções, imprevistos e eventualidades no cotidiano laboral, o qual, por conseguinte, evidencia o trabalho real, caracterizado pelo que concretamente o trabalhador faz. É nesse espaço, entre a tarefa prescrita e a atividade real, que o processo de subjetivação ganha força.

Então, dependerá de como o trabalhador vai lidar com essa interação, utilizando o seu poder discricionário e autonomia existente na rotina, para transformar a realidade e impactar na construção de sentido ao trabalho (Dejours, 2013). Por vezes, as exigências em nome da produtividade, da necessidade de altos desempenhos, e da busca de resultados para a entidade, porém realizadas de forma desproporcional ao que efetivamente pode ser alcançado, convergem às vivências de sofrimento. E, da mesma forma, também podem existir processos que conduzam a vivências de prazer no trabalho.

Ao considerar que a relação entre organização e indivíduo pode ser favorável a este, e proporcionar o surgimento de vivências de prazer, Dejours (2015) entende que ao menos duas condições devem ser atendidas: os requisitos da tarefa de trabalho em específico estejam convergentes com as necessidades do trabalhador; e o funcionamento, conteúdo e ritmo do trabalho podem ser decididos pelo trabalhador, caracterizando uma fonte de prazer. No entanto, o autor reconhece que esse último é mais difícil de se obter, devido ao crescimento da divisão do trabalho, que diminui as liberdades de escolhas no trabalho.

Dejours (1997) traz a mobilização subjetiva como fonte de prazer, a partir do engajamento nas atividades a serem desempenhadas pelo trabalhador, em que se possibilitam o uso de técnicas de reconhecimento, ou seja, recompensas simbólicas considerando a

contribuição do indivíduo à organização, e permite-se a ressignificação do que ocasiona sofrimento para o prazer.

Ainda, conforme Mendes e Morrone (2002), o reconhecimento suscita uma movimentação política a fim de transformar a realidade e influenciar na estrutura coletiva do trabalho, ao passo que também transfere e auxilia na manutenção de poder ao trabalhador. Nessa seara, "o reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo." (Mendes, 2007, p. 44).

Nessa seara, Dejours (2022) aprofunda a compreensão do reconhecimento como uma retribuição simbólica e moral fundamental para a saúde psíquica. O autor diferencia dois tipos de julgamento essenciais: o julgamento de utilidade e o julgamento de beleza. O primeiro refere-se à contribuição técnica, social ou econômica do trabalho, permitindo que o sujeito se sinta útil perante a organização e a sociedade. Já o julgamento de beleza é proferido pelos pares, aqueles que conhecem as regras do ofício, e incide sobre a qualidade estética e técnica do "fazer", reforçando o sentimento de pertencimento ao coletivo. Para a psicodinâmica do trabalho, esses julgamentos são o que permitem transformar o sofrimento investido na tarefa em prazer e em ganho de identidade, conferindo ao trabalho a sua dimensão de emancipação e realização de si.

Conforme Mendes (2007), a formação do sentido de prazer no trabalho está associada aos elementos de identidade, reconhecimento, realização e liberdade. As condições em que se realiza o trabalho, e as consequentes exigências serão prazerosas se não ultrapassarem o gasto de energia que o indivíduo é capaz de fornecer. Sendo assim, três são as ações que a organização pode oferecer a fim de instigar as vivências de prazer: I. a mobilização da inteligência prática: é uma inteligência astuciosa, vai além do que está meramente prescrito pela entidade e identifica-se com elementos de inovação ao usar o intelecto e por sua vez facilitar o cumprimento das tarefas; II. o espaço público da fala: ambiente informal, em que ocorre a validação da inteligência prática pelos pares, com relações equitativas, autênticas e expressivas, e compartilham-se opiniões diversificadas; e a III. cooperação: promove relações interdependentes, atuação em conjunto, promoção do coletivo, a partir da solidariedade e confiança mútua. É importante ressaltar que é necessário a intervenção, desenvolvimento e acompanhamento dessas três dimensões pela organização.

Por sua vez, o sofrimento emerge quando há divergência entre as expectativas, ambições, crenças, valores do indivíduo e a organização do trabalho, quando o homem já não consegue ter atendido nem as necessidades fisiológicas, nem as psicológicas. Mesmo que o

sofrimento possa aparecer de diferentes formas, conforme o tipo da organização, vão existir repercussões sobre a saúde física ou mental (Dejours, 2015).

O sofrimento se intensifica quando a organização não concede mais que o trabalhador aplique as suas inteligências práticas, criatividades e variabilidades possíveis na forma de fazer o trabalho, havendo pouca ou nenhuma margem de liberdade para a execução das tarefas. As exigências desmedidas e tensões no ambiente laboral levam tanto ao não atingimento dos objetivos institucionais e de seus fins como à instabilidade psicológica e às patologias nos colaboradores (Mendes, 2007).

Dejours (2015) expõe duas vertentes acerca da satisfação do trabalho, que podem resultar no sofrimento ocasionado na relação trabalho - saúde: 1. Conteúdo significativo do trabalho, em relação ao sujeito (dificuldades práticas, evolução pessoal e aperfeiçoamento nas tarefas a serem realizadas) e ao objeto (necessidade de investimentos materiais e simbólicos); e a sua relação com a insatisfação. 2. Quando a insatisfação resulta de problemas ergonômicos no trabalho, e nesse caso, há três componentes principais, primeiro aquele relacionado a questões de ordem física e psicomotora; as de ordem psicosensorial; e as de ordem intelectual. Sobre o campo intelectual, os indivíduos podem ser mais adeptos com funções lógicas e matemáticas do que as mais criativas, por exemplo.

Para lidar com as diferentes repercussões no elo homem – trabalho, considerando que estas não são passíveis de ser simplesmente medidas ou quantificadas pois surgem de experiências do processo complexo de subjetivação, bem como com as causas de sofrimento no trabalho, desenvolvem-se recursos de defesa e estratégias de enfrentamento, coletivas e/ou individuais. (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994).

No que tange ao uso de estratégias defensivas, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) elencam as Defesas de Proteção, de Adaptação e de Exploração. Nas defesas de proteção, a situação de sofrimento no ambiente profissional permanece, mas são utilizados modos de suportar o que está sendo vivenciado, e de certa forma, evitar o adoecimento, com o auxílio de atividades compensatórias. Já as defesas de adaptação e de exploração exigem que o trabalhador se manifeste de forma que negue o sofrimento e atenda às expectativas impostas pelo desejo da produção, adequando a forma de agir e de pensar.

A utilização das defesas apontadas traz um cenário de ambiguidade. Elas constituem uma forma de defesa contra o sofrimento e as referidas consequências à saúde psíquica, ignorando as origens desse mal. Mas também, o modo consistente e exagerado da negação cria outros obstáculos, que interferem no processo criativo do trabalhador, visto que a sua forma de pensar e de agir ficam restritas, e injustiças que ocorrem passam a ser menosprezadas. O

sofrimento que estava sendo combatido, acaba por ressaltar-se, ocasionando também o esgotamento (Dejours, 2000).

Dejours (2000) traz algumas patologias que podem ter decorrência do trabalho: a sobrecarga, que tem origem social, já que é a instituição que impõe a carga de trabalho demandada; a servidão voluntária, a qual vem da necessidade de se ter um emprego e os benefícios deste; e a violência, se caracterizando por atos violentos como o assédio moral ou a sabotagem, e neste caso já não há mais sentido no trabalho, que está tomado totalmente pelas vivências de sofrimento.

Por conseguinte, o adoecimento relacionado ao trabalho não pode ser compreendido apenas por fatores objetivos, uma vez que envolve a dimensão subjetiva do trabalhador e a forma como ele atribui sentido à sua atividade laboral. Enfatiza-se que tal dimensão também não se visualiza somente de forma individualizada do ser, mas a partir da consideração e efetividade dos dispositivos coletivos de proteção psíquica e reconhecimento no ambiente de trabalho (Duarte; Dejours, 2019).

Nesse âmbito, há um limiar entre utilizar as estratégias de defesa para conviver com o sofrimento e, do outro lado, permitir a alienação das respectivas causas reais do sofrimento e que essas se perpetuem. As iniciativas por meio da flexibilidade e a adaptabilidade organizacional podem ser caminhos para combater as patologias e investir na saúde do indivíduo. O estado mais saudável do sujeito é obtido com o uso de estratégias de enfrentamento às imposições da organização que possuem impacto negativo. Por isso, além da possibilidade das ações de defesa, existe a alternativa de investir nas fontes de prazer ou através da ressignificação do sofrimento (Mendes, 2007).

Em síntese, em conclusão a este tópico, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) argumentam que o sofrimento pode, paradoxalmente, ser um motor para a criatividade e a busca por estratégias de defesa que, ao serem bem-sucedidas, geram prazer e reconhecimento. Muito embora, quando essas defesas falham ou são insuficientes, o sofrimento é impulsionado e pode levar a patologias. Isto posto, o prazer e o sofrimento não são estados mutuamente exclusivos, mas sim vivências que coexistem e se interligam na experiência humana, especialmente no contexto laboral. Em seguida, apresentam-se casos de estudos que exemplificam os conceitos expostos.

2.2.1 Estudos sobre prazer e sofrimento em Instituições de Ensino Superior públicas (IES)

A recente pesquisa de Alves e Silva (2025) trouxe a temática de prazer e sofrimento no trabalho aplicada com coordenadores de Unidade Acadêmica na Universidade Estadual de Goiás, com ênfase na visão da gestão. Foram utilizadas as abordagens quantitativas e qualitativa, com aplicação de questionários online. As vivências de prazer encontradas foram relacionadas a noção de reconhecimento e valorização como algo que traz sentido ao trabalho exercido, e a autonomia para tomar decisões importantes. Nas vivências de sofrimento foram mencionados o excesso da burocracia nos processos internos, e problemas na saúde, como a interferência na qualidade do sono. Dessa forma, analisou-se as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como suas decorrentes relações, à nível de gestão acadêmica em IES.

Em caminho semelhante, a dissertação de Santos (2020) apresenta uma análise da relação entre os construtos de prazer, sofrimento e retaliação de servidores públicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco. A investigação foi realizada a partir de pesquisas semiestruturadas, seguindo como base o Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), e convém salientar que a aplicação das mesmas apresentou algumas restrições devido ao cenário de COVID-19.

Os seus principais resultados trouxeram: na dimensão de prazer no trabalho, os entrevistados ressaltaram a independência financeira, a estrutura de trabalho oferecida, o sentimento de utilidade em ajudar a comunidade estudantil e o relacionamento interpessoal com colegas de trabalho e discentes; na dimensão sofrimento: interferências políticas no trabalho, sobrecarga de atividades, disfunções da burocracia e falta de compromisso no trabalho por parte de colegas. Além disso, acerca de comportamentos retaliatórios, o qual surge a partir de percepções de injustiça, boa parte dos questionados afirmou vivenciar ou conhecer situações de injustiça no trabalho, mas que não realizariam ações retaliatórias, apesar de saber de colegas que retaliaram por meio de situações de omissão e boicotes no trabalho. Em suma, trouxe as interações entre os três construtos propostos, apresentando os resultados para esse contexto particular (Santos, 2020).

Na mesma vertente, o estudo qualitativo de Dario e Lourenço (2018) explorou a intersecção entre a cultura organizacional e as experiências de prazer e sofrimento no trabalho de docentes de duas Instituições Federais de Ensino Superior. Os resultados evidenciaram que as vivências de prazer dos docentes estão ligadas à própria atividade de docência, ao reconhecimento e a contribuição para o crescimento dos estudantes, gerando satisfação e realização pessoal. Por outro lado, as vivências de sofrimento no trabalho emergem principalmente das relações interpessoais conflituosas com pares e chefias, caracterizadas por

falta de união, competição, desrespeito e até assédio moral. Consequentemente, o sofrimento se manifesta em problemas de saúde física e mental, como estresse e ansiedade, evidenciando o impacto prejudicial de um ambiente de trabalho hostil e repressor.

A cultura organizacional das instituições pesquisadas traz elementos como a comunicação ineficaz e filtrada, diferenças entre as regras e normativos no papel e a sua efetiva prática, e a discrepância entre o discurso institucional e a realidade, que contribuem para um clima de insegurança e desconfiança. Ademais, os traços culturais de personalismo e autoritarismo passam por certas relações e tomadas de decisão, favorecendo privilégio a uns em detrimento de outros (Dario; Lourenço, 2018).

A pesquisa conclui que uma cultura organizacional deve estimular o crescimento pessoal, o desenvolvimento de relações saudáveis entre os pares, o contínuo aprendizado, o bem-estar coletivo, entre outros, os quais correspondem a elementos de vivência de prazer no trabalho. Deste mesmo modo, deve ser combatido um ambiente que não promove autonomia, a ética e que é permissiva a injustiças e perseguições, visto que leva ao sofrimento e adoecimento no trabalho. Constata-se a necessidade de práticas de gestão que valorizem o bem-estar dos trabalhadores (Dario; Lourenço, 2018).

Ainda, a investigação de Leles e Amaral (2018) focou em técnico-administrativos de uma universidade pública federal e revelou que, embora os servidores vivenciem prazer no trabalho, o sofrimento é predominante. As fontes de prazer incluem o bom relacionamento interpessoal com os pares e a identificação com o trabalho, especialmente quando este corresponde às expectativas e valores pessoais, como a crença na educação pública e a contribuição para a sociedade.

Contudo, o sofrimento no trabalho é amplamente causado por condições inadequadas, sobrecarga, burocracia excessiva, gestão autoritária, falta de reconhecimento e rotinas sem desafios. A rigidez do modelo técnico-burocrático inibe a criatividade e a autonomia, gerando desânimo e frustração. Outrossim, o despreparo de gestores, a falta de confiança nas relações hierárquicas e a desvalorização do potencial dos técnico-administrativos contribuem para um ambiente de trabalho hostil. As consequências incluem adoecimento físico e mental, e a intenção de muitos servidores de deixar seus cargos, evidenciando que a organização do trabalho não tem favorecido vivências de prazer para esses profissionais (Leles; Amaral, 2018).

Observa-se que a literatura sobre prazer e sofrimento em Instituições de Ensino Superior públicas trouxe mapeamento de certos aspectos das vivências laborais. Entre os elementos associados ao prazer, destacam-se o reconhecimento, a autonomia, a identificação com a missão institucional da educação pública, o sentimento de utilidade social e as relações interpessoais

positivas. Por outro lado, o sofrimento no trabalho tem sido reiteradamente relacionado à sobrecarga de atividades, à burocracia excessiva, às disfunções da gestão técnico-burocrática, às interferências políticas, às relações interpessoais conflituosas e à discrepância entre o discurso institucional e a prática organizacional, frequentemente culminando em impactos negativos à saúde física e mental dos trabalhadores.

Considerando as pesquisas acima sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, torna-se evidente que este campo de estudo possui uma vasta gama de vertentes e enfoques. Cada investigação, ao aprofundar-se em realidades específicas, revela um caráter único e particular das experiências humanas no ambiente laboral. Muito embora possam surgir semelhanças nos padrões de prazer e sofrimento, os resultados são singulares, devido aos elementos contextuais, culturais e interpessoais de cada cenário.

Então, torna-se imperativo considerar como essas vivências se manifestam de forma específica em diferentes grupos. Nesse sentido, o tópico a seguir explorará as nuances e desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho, investigando como as questões de gênero interseccionam com as experiências de prazer e sofrimento.

2.3 Mulheres no Trabalho

O mercado de trabalho feminino ganhou forças a partir da metade da década de 70, com atuação em diversos setores da economia, momento que ficou marcado pelo impulsionamento da entrada da mulher em cargos e profissões antes não alcançados, como a gerência e posições de liderança (Bruschini, 2007). No final do século XX houve importantes transformações nos âmbitos demográfico, cultural e social: redução da taxa de fecundidade (principalmente em regiões mais desenvolvidas), tamanho de famílias menores, maior taxa de envelhecimento para as mulheres, aumento de mulheres como "chefes" de família; as quais tiveram influência também do crescimento da mulher no trabalho (Bruschini, 2004).

No entanto, embora observe-se o crescimento no acesso das mulheres à espaços de educação e ao desenvolvimento profissional, a discriminação do gênero feminino em relações de trabalho não deixou de existir e instigou múltiplas discussões e debates acadêmicos (Chies, 2010).

Em 1978, Marilyn Loden iniciou o uso do termo “teto de vidro” (*glass ceiling*). Desde então diversos autores aderiram a essa expressão, correspondente a obstáculos que as mulheres percorrem para alcançar posições de gestão e de liderança, mesmo que estejam em níveis de

qualificação igual ou maior que o dos homens, referindo-se, assim, a enfrentamentos e barreiras no seu processo de ascensão vertical.

Há também as “paredes de vidro”, forma de segregação horizontal, utilizada para aludir ao estereotipo da restrição de ocupações profissionais a apenas mulheres ou apenas homens (Aguiar, 2018; Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022; Santos, 2010). Tais termos podem ser tratados como as “estruturas de vidro”, em sentido conotativo, que englobam formas de comunicação nas organizações, inclusive implícitas, e disseminam os preconceitos de gênero (Menezes; Duarte, 2025). Essas estruturas de vidro precisam, então, ser combatidas para que as instituições mitiguem fatores estruturantes de injustiça no que se refere às distinções de gênero.

Uma forma de combater as causas das desigualdades de gênero é o investimento de ações de capacitação e formação partindo das próprias organizações, como caminho de conscientização dos indivíduos que a compõem. Nessa linha, é preciso considerar as práticas institucionais que surgem a partir do que se propaga de valores éticos, da forma de comunicação utilizada, para que haja um ambiente laboral mais inclusivo e democrático (Menezes; Duarte, 2025).

Em decorrência a esse cenário, que pode ser bastante hostil, Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) identificaram estratégias de enfrentamento que mulheres utilizam no início de suas carreiras, a fim de aumentar sua credibilidade no desempenho profissional, em comparação aos homens: adaptações na vida pessoal, por exemplo postergar eventos como casamento ou maternidade, ou até mesmo não ter filhos, pois implicaria em interrupção na carreira; mudanças na aparência física e vestimentas, para se adequar mais ao ambiente dito masculino; necessidade de maior comprovação de suas competências profissionais e o consequente maior investimento na educação.

A inserção e a progressão feminina em espaços de poder atuam de forma incisiva na desconstrução de estereótipos de gênero. Ao analisarem o contexto de ambientes organizacionalmente masculinizados, Sá, Lemos e Oliveira (2022) destacam que as mulheres gestoras utilizam sua posição para confrontar barreiras simbólicas e provar sua competência técnica. Para mitigar preconceitos, essas trabalhadoras frequentemente recorrem ao fortalecimento psicológico e à busca constante por qualificação, transformando tais esforços em estratégias de legitimação de sua autoridade.

Teles *et al.* (2025), a partir de pesquisa acerca das dificuldades profissionais das mulheres em organizações, chegaram à divisão dessas problemáticas em três categorias, sendo elas: barreiras de entrada e de crescimento; estereótipos de gênero; e sub-representação feminina. Dentre outras, tais obstáculos giram em torno da questão da divisão sexual no

trabalho, da múltipla jornada da mulher na vida pessoal e profissional, da sobrecarga familiar, do preconceito e da resistência à liderança feminina.

Rosa e Paes (2025) realizaram estudo com mulheres em cargos de liderança em uma universidade estadual, e os resultados apontaram que, embora as participantes possuam elevada e reconhecida qualificação, a sua entrada em cargos de liderança frequentemente ainda depende do convite de figuras masculinas que detêm o poder de nomeação, caracterizando o *tokenismo* (inclusão superficial e simbólica de grupos minoritários em posições de poder*)*. Persistem obstáculos de gênero, como a sobrecarga de responsabilidades, a oposição masculina e uma cultura organizacional com traços patriarcais. Assim, há o emprego de táticas individuais de enfrentamento pelas gestoras, como a capacidade de recuperação (resiliência), a espiritualidade e o suporte de redes de apoio, mas também lutam por transformações institucionais, incluindo a implementação de cotas, a flexibilização de jornadas de trabalho e a observância dos normativos de equidade.

Já na investigação de Costa e Fernandes (2024), com mulheres em cargos de liderança, em uma universidade federal, encontraram-se desafios como: não houve treinamento de capacitação antes da assunção dos cargos, o que leva ao questionamento da credibilidade daquelas mulheres em suas funções; necessidade de acumular as atividades do trabalho com atividades domésticas; e maior esforço para serem "ouvidas", por meio de constantes argumentações para serem validadas.

Grangeiro e Militão (2021) apresentam também estudo com enfoque de mulheres em cargos de gestão universitária, possuindo no grupo pesquisado tanto docentes quanto técnicas administrativas, e nos seus desafios vivenciados. Foi possível verificar que há o equilíbrio no percentual de ocupação de homens e mulheres no quadro geral da instituição, porém não nos cargos mais altos, em que a predominância é masculina. Identificou-se ainda: sobrecarga de trabalho, com decorrentes problemas de saúde e conflitos familiares, e relatos de atitudes discriminatórias quanto ao gênero no ambiente de trabalho.

Por outro lado, a compreensão da atuação feminina em cargos de liderança perpassa pela análise do que a literatura denomina "ética do cuidado", conceito introduzido por Gilligan (1982). A autora postula que existe uma voz diferente no desenvolvimento moral e psicossocial das mulheres, a qual prioriza a preservação das relações interpessoais, a responsabilidade para com o outro e a empatia em vez de uma lógica puramente abstrata ou competitiva.

Na mesma perspectiva, as discussões de Mesquita, Santos e Silva (2026) aprofundam a compreensão sobre como as mulheres, ao ocuparem espaços no mercado de trabalho e na gestão, frequentemente perpassam para a esfera pública a lógica do trabalho do cuidado.

Segundo os autores, o ato de liderar dessas profissionais assume uma dimensão essencialmente protetiva e humanista, na qual o ambiente de trabalho é reformulado como um espaço legítimo de acolhimento e suporte interpessoal. Assim, a gestão feminina tende a priorizar o reconhecimento do servidor em sua totalidade humana, transformando o suporte mútuo e a preservação das relações em pilares centrais da cultura organizacional.

Complementarmente, as vivências de mulheres em posições de liderança são frequentemente marcadas pelo que Lemos, Cavazotte e Barreiros (2019) denominam como o "preço do sucesso profissional". As autoras observam que o ingresso feminino em cargos diretivos costuma ser acompanhado por uma severa pressão interna voltada à legitimação da competência, o que impulsiona as gestoras a padrões de exigência e autocobrança significativamente maiores. Esse cenário, caracterizado por uma busca constante pelo desempenho ideal, muitas vezes resulta em uma dedicação profissional extremada que acaba por restringir o tempo e o investimento em outros setores da vida pessoal, gerando impactos prejudiciais ao bem-estar e dilemas complexos entre a trajetória de carreira e a vida privada

Nesse contexto, a incursão das mulheres no mercado de trabalho no Brasil, embora marcada por avanços significativos até então, revela um cenário complexo onde as vivências de prazer e sofrimento são intrinsecamente moldadas por questões de gênero. Apesar do aumento no acesso à educação e ao desenvolvimento profissional, a discriminação persiste, manifestando-se em fenômenos como o "teto de vidro" e as "paredes de vidro", que limitam a ascensão e segregam ocupações nas organizações. Então, depreende-se pelos casos apresentados que ainda é necessário alcançar ambientes de trabalho mais inclusivos para as mulheres.

Por fim, compreender como mulheres em cargos de gestão atribuem significado ao trabalho, bem como as estratégias que mobilizam para enfrentar situações de sobrecarga, desvalorização e desigualdade, torna-se fundamental para analisar as interfaces entre organização do trabalho, subjetividade e saúde psíquica.

3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos que orientaram a presente investigação

3.1 Caracterização da pesquisa

O atual estudo foi guiado pela abordagem qualitativa, a qual possui como foco primordial a observação e compreensão dos fenômenos de ambientes em seu estado natural, cuja análise é feita por meio de um pesquisador (Godoy, 1995).

Acrescenta-se a presença de características de estudos qualitativos básicos, os quais, de acordo com Merriam (2002), têm a finalidade retratada acima, e, em síntese passam por quatro pontos: compreender como as pessoas (participantes) constroem significado e experiências no ambiente em que se situam, a partir de seus respectivos pontos de vista; para tanto, o pesquisador é o principal instrumento para alcançar esse objetivo; a forma pela qual a pesquisa é conduzida traduz-se no processo indutivo, partindo da busca dos dados até chegar na construção de pressuposições ou conceitos; e, ao final, é possível gerar um resultado essencialmente descritivo, formulado pelo investigador.

Além disso, o caráter descritivo ocupou lugar também na etapa de coleta de dados da pesquisa qualitativa, e visa o entendimento de forma ampla do que se é estudado, com uma abordagem holística. Os dados são primordialmente encontrados em entrevistas, transcrições, anotações e documentações diversas, que não se restringem aos números e expressões quantitativas, visto que as variáveis como um todo são relevantes para entender o comportamento humano (Godoy, 1995).

3.2 Lócus e participantes do estudo

O lócus desse estudo foi a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), que corresponde à maior instituição de educação pública atuante no estado de Alagoas, região Nordeste do país, criada pela Lei nº 3.867/1961, e divide-se em 4 campi: o Campus A.C. Simões, localizado em Maceió, o qual concentra o maior número de cursos e de setores administrativas; o Campus Arapiraca, ao qual vinculam-se as unidades educacionais de Palmeira dos Índios e de Penedo; o Campus de Engenharias e Ciências Agrárias (CECA), situado em Rio Largo, composto também pela unidade em Viçosa; e o Campus do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia e uma unidade em Santana do Ipanema.

A escolha pela UFAL também se deve ao acesso da pesquisadora ao lócus de estudo, o que auxilia a se especializar no tema (Lakatos; Marconi, 1991), por estar como discente no Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) ofertado pela instituição, bem como por ser servidora pública da categoria de técnicos-administrativos na mesma universidade.

Quanto aos participantes do estudo, optou-se por analisar as vivências de servidoras públicas mulheres em cargos de gestão universitária, nas categorias docente e técnico-administrativa, cujos cargos estejam ativos, excluindo-se os funcionários terceirizados, e, desta forma, utilizando o critério de vinculação com o ente público conforme o regime estatutário federal – Lei nº 8.112/1990.

A escolha das participantes ocorreu considerando a respectiva disponibilidade de acesso, priorizando a busca por cargos com função gratificada de pró-reitorias, direção acadêmica, coordenadoria acadêmica e/ou coordenadoria administrativa. Pretende-se utilizar a técnica de amostragem de *snowball,* ou bola de neve, a partir de indicações dos respondentes por meio de suas redes de referência (Bockorni e Gomes, 2021). A área de abrangência das participantes se dará nos 4 campi da Ufal: Campus A.C. Simões, Arapiraca, CECA e do Sertão.

3.3 Técnica de coleta de dados

Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas qualitativas semiestruturadas. Nesse tipo de técnica, Flick (2009) considera que é mais provável que os participantes expressem seu ponto de vista com uma entrevista flexível e de planejamento aberto, não totalmente padronizada. A entrevista é guiada por tópicos, os quais possuem questões abertas, a serem respondidas conforme o conhecimento do participante; as questões controladas pela teoria; e as questões confrontativas, para reexaminar os conceitos de que dispõe o respondente, a partir de teorias alternativas. Em complemento também foi construído um questionário com perguntas objetivas acerca do perfil sociodemográfico das participantes, introduzidos juntos ao momento da entrevista.

As entrevistas foram realizadas tanto no formato presencial como por videoconferência, decididas à critério da disponibilidade e aceite da entrevistada, com a solicitação de permissão de gravação de áudio quando realizadas presencialmente ou gravação de áudio e vídeo na plataforma online do *Google Meet* para a posterior transcrição e análise dos dados.

Para tanto, foi disponibilizado, em conjunto às entrevistas, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para preenchimento e assinatura, a fim de registrar o consentimento de participação no presente estudo, indicar que o anonimato será garantido aos respondentes, este no que se refere à forma de divulgação das informações que serão geradas a partir das entrevistas, a respectiva permissão do uso das informações coletadas, evidenciando os objetivos que se pretende nesta pesquisa.

Para definir o encerramento da coleta de dados através das entrevistas, foi adotado o critério de saturação teórica dos dados (Corbin; Strauss, 2014). Este critério consiste na interrupção do recrutamento de novos participantes quando o pesquisador percebe que os dados obtidos passam a apresentar uma redundância ou repetição, indicando que novas entrevistas não acrescentariam elementos inéditos para a compreensão do fenômeno estudado.

No enquadramento desta pesquisa, a saturação foi atingida após a realização de 12 entrevistas (9 técnicas-administrativas e 3 docentes), momento em que os relatos sobre os núcleos de sentido, as vivências de prazer e sofrimento e as estratégias de enfrentamento tornaram-se recorrentes, permitindo uma análise profunda das particularidades do trabalho feminino na gestão universitária sem a necessidade de novas coletas.

3.4 Técnica de análise de dados

Previamente ao início da análise dos dados, as entrevistas gravadas foram transcritas com auxílio da ferramenta de conversão do áudio em texto do editor *Microsoft Word.* Em seguida, os erros encontrados em palavras transcritas pelo software foram corrigidos manualmente, assim como os vícios de linguagem da fala oral, presentes nas entrevistas, foram ajustados, para uma melhor fluidez na leitura do texto.

Os dados encontrados foram-verificados por meio da técnica de análise de conteúdo, a qual Bardin (p. 31, 2011) conceitua como um "conjunto de técnicas de análise das comunicações", que utiliza processos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo (significação), com a intenção de inferir conhecimentos relacionados às condições existentes, ou seja, diversas são as formas de comunicação passíveis de interpretação.

Ademais, a análise de conteúdo foi do tipo categorial, desmembrando o assunto geral em subcategorias, com agrupamentos formados de acordo com a semelhança temática dentro dos mesmos (Bardin, 2011). Constitui-se uma das práticas mais antigas na análise de conteúdos, e tal categorização permite entender, explicar e descrever a investigação pelas inferências dos conhecimentos obtidos na codificação realizada (Valle; Ferreira, 2025).

Nessa seara, seguiu-se o processo de codificação e categorização manual, realizado pela pesquisadora. Para esse estudo, as categorias foram definidas a *priori* com base no suporte do referencial teórico, correspondendo a: sentidos do trabalho, vivências de prazer, vivências de sofrimento e estratégias de enfrentamento, conforme quadro 01.

Quadro 01 - Categorias de análise, definições teóricas e operacionais, e objetivos.

Categoria de Análise	Definição Teórica	Definição Operacional	Objetivo Específico
Sentidos do Trabalho	Construção subjetiva formada quando o trabalho oferece propósito, estimula o desenvolvimento de habilidades, garante autonomia e permite a melhoria contínua. (Morin, 2001)	Identificação de relatos sobre realização pessoal, aprendizado profissional, senso de utilidade social e a influência de valores subjetivos e interpessoais, e representatividade feminina no cargo. (Matos; Duarte, 2025)	Descrever o sentido atribuído ao trabalho pelas servidoras em cargos de gestão.
Vivências de Prazer	Resultam da mobilização subjetiva e do engajamento nas atividades. Está associado aos sentimentos de identidade, reconhecimento, realização e liberdade. (Dejours, 1997; Mendes, 2007)	Identificação de indicadores de satisfação com o convívio social, identificação com a missão da instituição de ensino, gratificação com os resultados alcançados, suporte e reconhecimento de pares e familiares. (Dejours, 2022)	Descrever as vivências de prazer e sofrimento no exercício do trabalho.
Vivências de Sofrimento	Emerge quando há divergência entre as expectativas, ambições, crenças e valores do indivíduo e da organização do trabalho. (Dejours, 2015)	Relatos de invisibilização ou deslegitimação da voz feminina ("estruturas de vidro"), sobrecarga de tarefas, pressões burocráticas ou hierárquicas, e danos físicos ou psicológicos. (Lemos; Cavazotte; Barreiros, 2019; Grangeiro; Militão, 2021; Rosa; Paes, 2025)	Descrever as vivências de prazer e sofrimento no exercício do trabalho.
Estratégias de Enfrentamento ou Defesa Frente às Fontes de Sofrimento	São recursos coletivos ou individuais para mediar as tensões entre o homem e a organização do trabalho. O uso de estratégias de enfrentamento visa a ressignificação do sofrimento. As estratégias de defesa subdividem-se em proteção, adaptação e exploração, para suportar ou negar o sofrimento e evitar o adoecimento. (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994)	Ações de resiliência, busca por qualificação extra como legitimação, controle da expressão emocional, compartimentalização entre vida laboral e privada e suporte de redes de apoio. (Mendes, 2007; Menezes; Duarte, 2025).	Relatar as estratégias individuais e/ou coletivas de enfrentamento utilizadas pelas servidoras frente às vivências de sofrimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base no referencial teórico.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Esta seção apresentará e discutirá acerca dos dados que foram coletados. Ademais, sintetizou-se as informações do perfil demográfico, social e profissional das entrevistadas, no quadro 1.

Quadro 02 – Perfil das entrevistadas.

Entrevistada (código)	**Idade**	**Possui filhos? (S, quantidade) ou (N)**	**Estado civil**	**Grau de Escolaridade**	**Categoria do cargo**	**Tempo de exercício na Ufal**	**Tempo de exercício na gestão**	**Gratificação recebida**	**Remuneração mensal bruta no cargo**
E01	36 a 45 anos	N	Casada / União estável	Pós-graduação *stricto sensu* - Mestrado completo	Técnico-Administrativo	10 a 15 anos	5 a 10 anos	CD-4	R$ 5.000,01 a R$ 10.000
E02	36 a 45 anos	S, 4	Casada / União estável	Pós-graduação *stricto sensu* - Doutorado completo	Técnico-Administrativo	10 a 15 anos	Há menos de 5 anos	Não recebe	R$ 5.000,01 a R$ 10.000
E03	36 a 45 anos	S, 2	Casada / União estável	Pós-graduação *stricto sensu* - Mestrado incompleto	Técnico-Administrativo	10 a 15 anos	Há menos de 5 anos	FG-2	R$ 5.000,01 a R$ 10.000
E04	46 a 55 anos	N	Solteira	Pós-graduação *lato sensu* - completo	Técnico-Administrativo	20 a 25 anos	5 a 10 anos	FG-2	R$ 5.000,01 a R$ 10.000
E05	36 a 45 anos	S, 2	Casada / União estável	Pós-graduação *stricto sensu* - Doutorado completo	Docente	15 a 20 anos	5 a 10 anos	CD-4	R$ 10.000,01 a R$ 15.000

E06	36 a 45 anos	S, 1	Casada / União estável	Pós-graduação *stricto sensu* - Doutorado completo	Técnico-Administrativo	15 a 20 anos	10 a 15 anos	CD-4	R$ 15.000,01 a R$ 20.000
E07	36 a 45 anos	S, 1	Casada / União estável	Pós-graduação *lato sensu* - completo	Técnico-Administrativo	15 a 20 anos	5 a 10 anos	CD-4	R$ 10.000,01 a R$ 15.000
E08	46 a 55 anos	S, 3	Divorciada / Separada	Pós-graduação *stricto sensu* - Mestrado completo	Técnico-Administrativo	15 a 20 anos	15 a 20 anos	FG-1	R$ 10.000,01 a R$ 15.000
E09	36 a 45 anos	S, 1	Casada / União estável	Pós-graduação *stricto sensu* - Doutorado completo	Docente	10 a 15 anos	10 a 15 anos	FUC	R$ 10.000,01 a R$ 15.000
E10	36 a 45 anos	S, 1	Casada / União estável	Ensino Superior completo	Técnico-Administrativo	10 a 15 anos	Há menos de 5 anos	FG-1	R$ 5.000,01 a R$ 10.000
E11	46 a 55 anos	S, 1	Casada / União estável	Pós-graduação *stricto sensu* – Pós-Doutorado completo	Docente	15 a 20 anos	5 a 10 anos	CD-2	R$ 15.000,01 a R$ 20.000
E12	26 a 35 anos	N	Casada / União estável	Pós-graduação *stricto sensu* - Mestrado completo	Técnico-Administrativo	10 a 15 anos	10 a 15 anos	CD-4	R$ 10.000,01 a R$ 15.000

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base nos dados coletados.

Conforme é possível visualizar acima, a maioria das entrevistadas pertencem a categoria de técnico-administrativo, correspondendo ao total de 9 (nove) das 12 (doze) servidoras públicas participantes, ao passo que 3 (três) pertencem a categoria de docentes. Quanto à faixa etária, 8 (oito) pertencem a faixa de 36 a 45 anos, enquanto 3 (três) estão na faixa de 46 a 55 anos e 1 (uma) na faixa de 26 a 35 anos. Sobre o estado civil, 10 (dez) mencionaram ser casadas/em união estável, 1 (uma) divorciada/separada, e 1 (uma) solteira. Na variável filhos, 9 (nove) possuem filhos, em que a quantidade varia de 1 a 4 filhos, enquanto 2 (duas) não possuem. O grau de escolaridade das participantes se enquadra da seguinte forma, 1 (uma) com ensino superior, 2 (duas) com pós-graduação *lato sensu*, e as demais com pós-graduação de nível *stricto sensu*: 1 (uma) com mestrado incompleto, 3 (três) com mestrado completo, 4 (quatro) com doutorado completo, e 1 (uma) com pós-doutorado completo.

Adicionalmente, no que se refere a características profissionais, o tempo em exercício como servidora pública na Universidade é de 10 a 15 anos para 6 (seis) das participantes, 15 a 20 anos para outras 5 (cinco), e 20 a 25 anos para 1 (uma) pessoa. Nesse quesito, o tempo de exercício na gestão é de menos de 5 anos para 3 (três) entrevistadas, 5 a 10 anos para outras 5 (cinco) pessoas, 10 a 15 anos para 3 (três) pessoas, e 15 a 20 anos para 1(uma) pessoa. Apenas 1 (uma) não recebe remuneração específica pela função de gestão, quais sejam, a de Cargo de Direção (CD), Função Gratificada (FG) ou Função de Coordenador de Curso (FUC), cujas disposições estão na Lei nº 11.526/2007. Por fim, as faixas salariais brutas do cargo são de R$5.000 a R$10.000 para 5 (cinco) entrevistadas, R$10.000 a R$15.000 para 5 (cinco) entrevistadas e R$15.000 a R$20.000 para 2 (duas) entrevistadas. Neste público-alvo, como se trata de carreiras do setor público definidas em legislação, as parcelas que compõe a remuneração podem variar de acordo com o cargo exercido, o tempo de exercício, a qualificação, a progressão, a promoção, a função ou cargo em chefia, dentre outros fatores existentes.

Quadro 03 - Códigos e subcódigos mencionados pelos entrevistadas.

Código	Subcódigos	Entrevistadas que mencionaram o subcódigo
SENTIDOS DO TRABALHO	Senso de contribuição do trabalho realizado a terceiros	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12
	Fornecer apoio e Suporte à equipe liderada e aos usuários do serviço	E01, E02, E04, E06, E08, E09, E10, E11, E12
	Valorização da representatividade da mulher na posição profissional	E01, E02, E03, E04, E06, E10, E11, E12
	Aumento de Responsabilidades	E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11
	Satisfação profissional	E02, E03, E05, E06, E10, E11, E12
	Desenvolvimento Pessoal e Profissional	E01, E03, E04, E05, E07, E10
	Humanização do Papel Profissional	E01, E02, E04, E09, E12
	Independência Financeira	E03, E07, E08, E10
	Forte senso de autocobrança	E03, E04, E09, E11
	Ampliação da visão sistêmica	E03, E04, E05
	Oportunidade de criação e inovação no trabalho	E01, E10, E12
	Sentimento de reconhecimento do trabalho realizado	E03, E05, E08
	Tomada de decisões	E04, E06
VIVÊNCIAS DE PRAZER	Receber apoio da equipe de trabalho	E01, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12
	Socialização e criação de vínculos com colegas de trabalho	E01, E03, E04, E05, E08, E09, E10, E11, E12
	Receber apoio externo (familiares e amigos)	E01, E08, E09, E10, E11, E12
	Entrega de resultados no trabalho	E03, E05, E06, E10, E11
	Prazer/Satisfação em promover o bem-estar da equipe	E08
VIVÊNCIAS DE SOFRIMENTO	Danos na saúde mental	E02, E03, E04, E05, E06, E07, E09, E11
	Desafios de conciliação nos papéis da mulher na sociedade	E02, E03, E06, E07, E08, E09, E11
	Conflitos ou impactos das relações sociais	E05, E06, E08, E09, E10, E12
	Danos na saúde física	E06, E07, E09, E11
	Invisibilização ou deslegitimação da voz feminina	E01, E11, E12
	Divergências de opiniões	E03, E06, E09
	Indefinições ou discordâncias quanto a fluxos e orientações	E04, E06, E09

	Imprevisibilidade nas demandas laborais	E07, E08, E09
	Precariedade de itens estruturais no trabalho	E03, E04, E06
	Reconhece adoecimentos do trabalho causados em terceiros	E03, E10, E12
	Demora na resolução de demandas por envolver variáveis externas	E06, E11
	Negligência do autocuidado por demandas laborais	E07, E09
	Carência de funcionários	E06
	Ruídos, falhas ou ausência na comunicação	E12
ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO OU DEFESA FRENTE ÀS FONTES DE SOFRIMENTO	Posicionamentos assertivos	E01, E03, E05, E06, E09, E10, E12
	Evitação de conflitos	E01, E02, E07, E09, E11, E12
	Qualificação e aperfeiçoamento profissional contínuos	E01, E03, E04, E06, E07, E08
	Distanciamento psicológico do trabalho na vida privada	E03, E06, E07, E10, E11, E12
	Gestão do envolvimento psicológico e emocional	E03, E06, E07, E10, E11
	Busca por apoio psicoterapêutico	E01, E04, E07, E12
	Atividades de lazer e relaxamento fora do trabalho	E05, E07, E11, E12
	Regulação da exposição emocional e de vulnerabilidades	E02, E03, E06
	Busca pelo autoconhecimento e/ou autocuidado como mulher	E06, E07, E09
	Prática de exercícios físicos e esportes	E01, E07
	Alimentação saudável e equilibrada de forma regular	E01, E07
	Flexibilização da autocobrança e humanização de si	E07, E10
	Reuniões mensais com a equipe de trabalho	E04
	Enfrentamento ativo diante de conflitos	E12

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base na coleta de dados.

4.1 Sentido atribuído pelas servidoras em cargos de gestão ao trabalho

O primeiro objetivo específico aqui proposto busca descrever o sentido atribuído pelas servidoras em cargo de gestão ao trabalho.

Nesse sentido, inicialmente, quando questionadas sobre o sentido do trabalho, as entrevistadas relataram os sentimentos de realização pessoal e de satisfação profissional. A gestora E12 ressalta: “Hoje o trabalho ocupa um espaço muito grande na minha vida, porque eu sou muito apaixonada pela universidade, [...] e eu consigo ter muita confiança e muita serenidade no desempenho do trabalho”. Além disso, expõe-se o fato de que a gestão é um espaço que proporciona aprendizado, desenvolvimento profissional, por meio da busca de novas competências, e crescimento pessoal.

Essa percepção alinha-se com a perspectiva de Morin (2001), para quem o sentido do trabalho está intrinsecamente ligado ao sentimento de realização e de satisfação profissional. A autora entende que a gestão é percebida como um lócus de aprendizado e desenvolvimento de novas competências, o que corrobora a visão de que o trabalho com sentido é aquele que estimula o desenvolvimento de habilidades e garante autonomia.

. Nesse âmbito, observa-se que o trabalho para este grupo assume dimensões que transcendem a sobrevivência material, e priorizam-se as dimensões expressivas, caracterizadas pela realização pessoal, pelo propósito e pela utilidade social. Destaca-se que, não obstante o componente instrumental da autonomia e independência financeira ser um pressuposto elementar para viabilizar o exercício da função pública, ele não se mostra suficiente, por si só, para conferir um significado pleno à trajetória dessas gestoras (Morin, 2001).

Igualmente, Matos e Duarte (2025), em pesquisas realizadas em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), constatam que a dimensão pessoal e a busca por crescimento profissional costumam ser ressaltadas de forma tão positiva que o aspecto financeiro se torna secundário na hierarquia de significados. Por essa razão, ainda que a variável financeira esteja presente no perfil socioeconômico das servidoras, ela não figurou como centro das discussões sobre o sentido do trabalho, cedendo lugar à busca por aprendizado, desenvolvimento de novas competências e crescimento pessoal.

Verifica-se que a gestão também possibilita o aprimoramento de competências e habilidades na área das relações sociais, visto que é necessária a constante interação com outros(as) servidores (as) tanto “abaixo” (com o quadro de pessoal da equipe gerenciada) quanto “acima” (chefias superiores) na estrutura hierárquica existente. Tal entendimento é corroborado por E01:

> Então, pra mim, eu acho que o sentido do meu trabalho hoje na posição de gestão tem a ver muito com essa capacidade de criar e de tentar ao máximo incorporar um maior número de pessoas nas atividades. [...] Eu acho que na gestão é justamente isso, assim, é tentar fazer com que o coletivo trabalhe junto. Que é um grande desafio, mas que é algo que eu gosto. (E01)

Consoante Kern *et al.* (2023), essa centralidade dos vínculos sociais e do pertencimento é um traço marcante do trabalho docente e administrativo em instituições públicas, funcionando como um espaço de construção de identidade e contribuição social.

Seguidamente, as entrevistadas foram abordadas quanto ao impacto da trajetória profissional como mulher, no sentido do trabalho. A grande parte relatou a importância da representatividade do papel feminino nas suas posições de liderança desempenhadas, contribuindo para a valorização de gênero no âmbito laboral, como se segue:

> Eu acho que no começo, especificamente, traz um pouco de um certo reconhecimento, considerando os aspectos de gênero mesmo, né? Que a gente tem na sociedade. Então acho que me trouxe, assim, um valor nas questões de gênero, que me faz bem [...]. E aí isso numa avaliação bem social mesmo. (E01)

> Então, é óbvio que quando a gente olha para a sociedade como um todo, quem está no topo, em sua maioria, não são as mulheres, né? São os homens. Então, assim, quando eu vejo ali a minha trajetória, [...] e eu olho para mim, hoje, ocupar esse cargo de gestão para mim é um motivo de orgulho [...]. (E07)

> Aquela questão de representatividade, né? Aqui [no setor], a gente tem alguns cargos de gestão e está bem balanceado entre homens e mulheres. Mas eu acho que é interessante essa questão de mostrar o poder feminino; a gente que já é tão demandada em outras áreas, por exemplo, eu sou mãe, eu sou esposa, e trabalho; [...] e no cargo de gestão, que acaba tendo essa pressão maior, [...] uma responsabilidade maior, eu diria; mas é isso, eu, assim, interpreto como sucesso mesmo, profissional, poder dar conta, conseguir dar conta de tantas coisas e ainda estar em cargo de gestão, ainda estar gerenciando o setor, enfim, [...] fazendo o trabalho, fazendo as coisas acontecerem dentro do meu setor. (E10)

> O sentido do trabalho, com a gestão, assume um orgulho muito maior [...], porque eu digo assim, eu sou mulher e desempenho um ótimo trabalho, sendo mulher. Mas também existe um grau de solidão, porque a gestão masculina é muito diferente. Ela está um pouco desassociada das questões sensíveis, sabe? Eu acho que a mulher tem essa sensibilidade maior de ponderar e de relacionar as coisas, não só pelo lado frio da coisa, mas assim [...], pelas competências daquilo que isso representa: “Ah, vamos fazer tal coisa.”, “Não, mas vamos ponderar isso aqui?”, “Como é que pode [ser]?”. Acho que a mulher tem mais essa capacidade de achar o meio termo do que o homem. (E12)

A relevância atribuída pelas entrevistadas à representatividade feminina nas funções de liderança encontra amparo nos estudos de Sá, Lemos e Oliveira (2022). As autoras argumentam que a inserção e a progressão de mulheres em cargos de destaque atuam de forma incisiva na desconstrução de estereótipos de gênero, principalmente em ambientes organizacionais tradicionalmente masculinos. Ao assumirem papéis de gestão, essas profissionais ressignificam

os sentidos do trabalho, transformando o que antes seria associado apenas a um meio de subsistência econômica para um lugar de afirmação de identidade, de legitimidade e de valorização mútua entre as trabalhadoras.

Isso é uma exceção para as entrevistadas E05 e E06, as quais entendem que o sentido do trabalho não está relacionado ao fato de "ser mulher", mas sim de uma perspectiva de indivíduo, de competência profissional, independente do gênero. Por outro lado, E06 afirma ter um senso de representatividade por estar numa posição de chefia sendo mulher, e concorda que é preciso a tomada de decisões e de posicionamentos em meios que normalmente são predominantemente masculinos:

> Eu não acho que tem a ver muito a ver com o fato de ser mulher. Eu acho que tem muito mais a ver, talvez, com a competência e a formação. [...] Mas, na figura como mulher, eu acho que isso se destaca por conta do universo que a gente vive, em que os cargos de gestão ainda são predominantemente delineados para o sexo masculino. (E06)

Então, mesmo quando a competência individual é priorizada sobre o gênero, a figura da mulher na chefia é reconhecida como um diferencial necessário para a tomada de decisões em universos majoritariamente masculinos (Sá; Lemos; Oliveira, 2022; Rosa; Paes, 2025).

Em seguida, as entrevistadas E01, E02 e E04 ressaltaram o senso de proporcionar acolhimento e bem-estar às pessoas que recebem a prestação de serviço do respectivo setor de trabalho, além da necessidade de suporte que é fornecido à equipe liderada, de forma que o funcionário seja tratado e reconhecido em sua totalidade, como ser humano, e não apenas como mais uma unidade da força de trabalho. A busca por proporcionar bem-estar ao outro traduz o que Morin (2001) classifica como a dimensão da utilidade social do trabalho, em que o sentido das atividades laborais se consolida no impacto positivo gerado na vida do outro, no desenvolvimento das relações interpessoais e no reconhecimento da integralidade do ser humano. Grifam-se alguns relatos:

> Então, eu acredito que esse acolhimento faz com que quebre algumas barreiras que a gente tem, inclusive no serviço público, em que algumas pessoas ficam muito restritas às suas atividades. Quando em um momento assim [as pessoas] se reúnem, [...] é muita energia boa, então vemos que as pessoas se sentem bem e elas querem sempre que tenha, sabe? Embora, isso exija muito [esforço] de fazer algumas atividades, mas a gente vê, assim, que vale muito a pena. (E02)

> Então, é acolher o servidor da melhor forma possível, [...] de acompanhá-los para que eles tenham uma vida funcional e entendam que a universidade também pensa nele como um ser além do que um profissional. (E04)

Ainda nesse aspecto, a atuação dessas gestoras reflete a transposição de competências historicamente vinculadas ao papel feminino (funções de suporte, acolhimento e preservação

das relações) para a esfera organizacional. Quando repassadas para o ambiente de trabalho e para a liderança, essas competências moldam o que a literatura chama de “ética do cuidado" (Gilligan, 1982).

Igualmente, a noção de assegurar que o servidor seja reconhecido em sua totalidade humana converge com as discussões propostas por Mesquita, Santos e Silva (2026). Os autores explanam como as mulheres, ao ocuparem espaços no mercado de trabalho e na gestão, frequentemente perpassam para a esfera pública a lógica do trabalho do cuidado. Desse modo, o ato de liderar dessas profissionais assume uma dimensão essencialmente protetiva e humanista, reformulando um espaço legítimo de acolhimento e suporte interpessoal.

Outrossim, as participantes responderam quanto à sua percepção de contribuição do trabalho realizado perante a sociedade, e no geral, corrobora-se também à visão de Morin (2001) quanto à importância de compreender o propósito do trabalho realizado, do valor que lhe é associado, do impacto que é ocasionado, bem como da objetividade e clareza necessárias para a entrega dos resultados.

Assim, verificou-se que os esforços empregados nas tarefas e demandas de trabalho configuram-se como formas de contribuição, na medida em que impactam positivamente tanto a comunidade acadêmica — incluindo servidores e estudantes — quanto o público externo, a depender das atribuições de cada setor. Seguem alguns relatos:

> Eu gosto da gestão, então, eu acho que o meu trabalho contribui dentro da instituição e isso termina se reverberando na sociedade pelo fato de, enquanto docente, eu me realizar na gestão. (E5)

> O trabalho que a gente realiza é absolutamente indispensável, por mais que a universidade tenha sido atacada nos últimos anos, assim, sem precedentes, a universidade é um espaço de crescimento social, ela é um espaço de referenciamento social, ela é um espaço de proteção de pessoas vulneráveis, ela é um espaço de prestação de serviços para a sociedade, [exemplos:] o gabinete odontológico, clínicas psicológicas, o hospital universitário [etc.], e por mais que tenham as mazelas da universidade, sem o corpo técnico nada disso seria oferecido para a sociedade, sabe? (E12)

Questionou-se acerca da influência do fator de “assumir o cargo/função de gestão” no sentido do trabalho para as mulheres, tendo em vista que a entrada no serviço público não necessariamente coincide com o papel da chefia, que pode ocorrer por processos de eleição acadêmica bem como por indicações, a depender das especificidades de cada caso.

E01, E04 e E05 relatam que a função de gestão inicialmente foi encarada como uma nova experiência desafiadora, porém positiva:

> A partir do momento em que eu assumi a gestão, assim [...], cresci muito como pessoa, a ponto de enfrentar coisas que eu não enfrentava antes. (E01)

> Eu vou dar conta disso da melhor forma que eu puder. Então, eu procuro encarar. Assim, é desafiador, mas foi bem positivo para mim, também como pessoa, e profissionalmente. [...] Eu desabrochei um pouco em uma ou outra área que [antes] eu não precisava lidar com ela. (E04)

> [...] significa maturidade, responsabilidade, desafio, a oportunidade de trabalhar algumas questões como liderança, inteligência emocional, mediação de conflitos, que se eu não tivesse na gestão, na posição de gestora, talvez eu não entendesse e eu não sentisse a necessidade. (E05)

E12 explicita o aumento da autonomia no desempenho das funções ao assumir um papel de liderança:

> Eu acho que se eu não estivesse em um cargo de gestão eu desempenharia meu trabalho com a mesma paixão de sempre, mas eu não teria tanta autonomia de dizer: [por exemplo:] "então, vamos mudar isso aqui", e não teria tanta voz. Então, o cargo de gestão, para mim, ele traz isso, traz a possibilidade de ser ouvida, né? De veicular alterações de processos que ajudem o trabalho da gente. E para mim mudou muito isso porque quando eu não estava no cargo de gestão eu meio que cumpria o que me era dito, e aí você vai cumprir bem-feito, logicamente, mas quando você não está só nesse papel, você pode opinar, eu acho muito importante. (E12)

Nessa linha, as participantes descreveram de forma predominante sobre o aumento do senso de responsabilidade devido à função assumida, o que valida as premissas de Morin (2001), para quem a responsabilidade social e organizacional atua como um dos pilares estruturantes do sentido do trabalho. Ao assumirem o papel de liderança, as entrevistadas passam a perceber suas funções não mais sob a ótica da execução individualizada, mas sim do impacto coletivo e institucional de suas decisões.

E06 e E07 relatam sobre o aumento de responsabilidades:

> [...] uma coisa é você estar fazendo parte de uma equipe liderada por alguém e [outra] é quando você assume esse papel, se você entende que papel de gestão é um papel de liderança, você passa a ser um espelho. [...] E aí, com isso, muda a sua responsabilidade. Se ela já existir, ela passa a ser numa escala muito maior. E muda a sua dinâmica, sua rotina, sua vida pessoal, a sua dinâmica de relacionamento no trabalho, porque você agora não vai fazer coisas só que você quer, restrita ao seu cargo [de origem]. Você vai ter que fazer e estar disponível para atender aquilo que a função lhe exige. (E06)

> Eu acho que o que mudou para mim foi a questão de aumentar a responsabilidade. Porque assim, antes de ocupar o cargo de gestão, eu era responsável pelo meu pedaço. Entendeu? Sobre aquelas atividades que eu desempenhava no dia a dia. Hoje não, eu tenho as minhas atribuições e preciso auxiliar os liderados nesse sentido. Então eu acho que mudou para mim foi essa perspectiva, de um maior grau de responsabilidade, entendeu? Cuidar de mim e de todos. (E07)

A inserção de mulheres em posições de comando exige o tensionamento e a desconstrução de perspectivas que historicamente associaram atributos como sensibilidade, docilidade e emoção a uma suposta inaptidão para o poder. A ocupação desses espaços de liderança e de influência social atua como um mecanismo fundamental para transpor esses

estereótipos limitantes. Assim, ao assumirem funções gestoras no cenário público e acadêmico, as entrevistadas não apenas assimilam novas atribuições técnicas, mas ressignificam o sentido de suas práticas laborais, atrelando à própria liderança um fator de desmistificação das capacidades gerenciais femininas (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022).

O aumento da autocobrança também é relatado pelas participantes ao assumirem funções de chefia. Conforme os estudos de Lemos, Cavazotte e Barreiros (2019), o ingresso da mulher em cargos diretivos costuma ser acompanhado por severa pressão interna voltada à legitimação de sua competência.

Ademais, continuando esse debate, E05 considera que o sentido do trabalho não modifica ao assumir uma função de liderança, pois entende que a atuação e a responsabilidade assumida como servidora pública independem da atividade em que estiver alocada. Mesmo assim, ainda é presente a percepção de que o nível de cobrança é maior:

> Quando você está na gestão, o nível de cobrança é maior, então ali você não responde mais só por você, responde por um grupo, responde por um setor, responde por atividades que fazem parte, que são inerentes àquele setor [...]. Então, eu acho que eleva o nível de exigência, consequentemente, de maturidade mesmo, diante daquilo que precisa fazer. (E5)

Há ainda o fator de conciliação dos diversos papéis assumidos pela mulher, que se torna mais intenso ao ascender para posições profissionais de liderança. E02 enxerga que a sua trajetória profissional como mulher é desafiadora, pelo fato de ter "n" atribuições fora do trabalho, e haver um costume de "dar conta de tudo", ao tentar atingir o melhor de si no trabalho, e por isso, muitas vezes outras áreas ficam "de lado". E11 relata na mesma linha de entendimento.

> Eu considero muito desafiador, não especificamente por ser mulher, mas pelo fato de ser mulher e ter *N* atribuições fora. E essa parte eu percebo que ela é mais desafiadora. E a gente é acostumada a dar conta de tudo ou tentar dar conta de tudo [...] A gente não quer largar o nosso trabalho, porque a gente entende nossa identidade [...] Nesse trabalho também, antes de ser mãe, de ser esposa, de ser tantas coisas, a gente é um ser humano que tem seus desejos e necessidades também profissionais, mas a gente não quer largar o que já conquistou nesse outro âmbito familiar, [...] quer sustentar a maternidade de uma forma satisfatória, [...], o casamento, tudo isso é muito importante [...] É como se a gente tivesse que entregar um esforço maior para que tudo desse certo. (E02)

> Eu creio que seja mais desafiador, [...] pela soma de coisas que normalmente nós, enquanto mulheres, assumimos; os papéis que nós assumimos no nosso dia a dia. Torna-se mais desafiador do que, talvez, para os homens. Então, [para a] mulher soma aí, dona de casa, mãe, esposa, os desafios que o próprio trabalho [traz]. As pessoas esperam muito, até hoje em dia a gente ouve muito: "Ah, porque eu acho que mulher tem mais sensibilidade pra algumas coisas", e então, de certa forma, a gente é cobrada por coisas que possivelmente os homens não são. (E11)

Então, as demandas de desempenho e o exercício das atribuições de chefia conflitam com os papéis familiares e sociais da mulher, gerando dilemas complexos na tentativa de equilibrar as diferentes jornadas entre a profissional, a mãe, a esposa, a filha, a "dona de casa", etc (Teles *et al.*, 2025). Ainda assim, observa-se que a escolha pela dedicação intensiva à carreira acaba por restringir o tempo e o investimento nos demais setores da vida pessoal, muitas vezes de forma prejudicial ao seu bem-estar (Lemos; Cavazotte; Barreiros, 2019).

Diante dos achados discutidos acima, constata-se que o sentido do trabalho para as gestoras entrevistadas permeia o cenário de satisfação profissional e social, mas também releva embates decorrentes da alta pressão e das responsabilidades existentes nesses cargos. Essas nuances de dicotomias serão mais exploradas na próxima seção, que trata das vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

4.2 Vivências de prazer e sofrimento no trabalho

Para iniciar esse tópico, a partir da perspectiva das participantes da pesquisa, é importante ressaltar que o exercício desse tipo de trabalho, o empenho realizado e a própria permanência no cargo ou função decorrem do entendimento de que as vivências de prazeres são superiores as de sofrimento, sabendo ainda que um não anula o outro. A dinâmica descrita pelas participantes revela que a vivência no cargo de gestão não se resume a uma experiência polarizada, mas sim a um cenário de coexistência contínua entre prazer e sofrimento (Dejours, 2015). Esse fenômeno é corroborado na pesquisa de Alves e Silva (2025), que destacam a inter-relação entre prazer e sofrimento, bem como a percepção de cada um que varia conforme as vivências pessoais e as variáveis organizacionais.

A fala de E06 explica bem essa percepção:

> Ao longo desse processo, você vai podendo alicerçar esse papel de que você sabe fazer, você pode fazer, você pode trazer mudanças e você consegue realizar, eu acho que isso é muito satisfatório. Você conseguir motivar uma equipe, você conseguir passar por processos de mudanças e ter êxito no final, de conseguir administrar situações difíceis e não desistir. Então, quando a gente vai vendo essas coisas se desdobrando, isso dá uma satisfação. É prazeroso você ver que conseguiu cumprir com aquilo que estava proposto quando assumiu a função, o cargo de gestão. Então, assim, em vários aspectos eu vou conseguir achar muitas coisas positivas, porque eu acho que a permanência no cargo está muito atrelada em o prazer estar superior aos dissabores. (E06)

Sob essa ótica, as entrevistadas foram questionadas sobre o que representa o prazer no trabalho delas, e houve, em grande parte, o relato no sentido de que as relações sociais formadas

entre os colegas de equipe são prazerosas, e que muitas vezes, embora sejam originadas no ambiente de trabalho, perpassam para áreas mais pessoais e significativas de cada um, caracterizando vínculos fortes de amizade. Esse senso de coletivo frequentemente foi tratado com um dos fatores imprescindíveis no dia a dia laboral, seguem falas representativas acerca da temática:

> Uma coisa também que me dá muita satisfação é o convívio com as pessoas, entendeu? Então, conviver com as pessoas com quem eu lido no dia a dia, isso me traz muita satisfação também, o prazer de estar com elas, de conversar, de dialogar, de resolver as coisas com elas, isso me traz bem-estar. (E11)
> O prazer e o bem-estar, eu acho que é esse senso de coletividade mesmo. Quando a gente sente que consegue motivar outra pessoa, que a outra pessoa está funcionando, [...] E, para além do trabalho, da atividade laboral, são as pessoas mesmo, as conversas, as trocas, [...]. (E12)

Ou seja, a dimensão interpessoal, a partir do desenvolvimento de vínculos nas relações sociais, se estabelece como uma das principais fontes de prazer e sustentação psicossocial na gestão. De acordo com Morin (2001), a existência de relações humanas positivas e estimulantes é um elemento indispensável para que a atividade laboral adquira sentido, promovendo o sentimento de pertença e de integração coletiva.

Em consonância ao aspecto social, E08 traz a percepção de que o prazer está relacionado em proporcionar e prover o bem-estar dos funcionários de sua equipe, por meio da sua gestão:

> O que eu me sinto melhor no meu trabalho é ver as pessoas se sentindo bem no ambiente que eu estou como gestora. [...] Então, para mim, é a coisa mais importante, uma vez que, vou repetir, nem tudo acontece no ritmo que a gente quer, quando não tem como decidir muita coisa, então para mim o mais importante é que a gente tem que viver bem. (E08)

Ratifica-se que esse prazer no suporte mútuo reflete a inserção da "ética do cuidado" para a esfera pública, em que as mulheres frequentemente reformulam o espaço de gestão ao introduzir a lógica do acolhimento, transformando o "liderar" em um suporte interpessoal legítimo, voltado ao bem-estar da equipe (Mesquita; Santos; Silva, 2026).

Muito embora perceba-se que é enaltecida a questão ampla da socialização, esse sentimento de gerar bem-estar ao outro (na equipe de trabalho) culmina no conceito de reconhecimento, afinal, está implícito que os pares reconhecem o prazer existente no clima organizacional. Em Dejours (2022), são apresentadas algumas definições, dentre elas as dos julgamentos que originam as retribuições simbólicas e “morais”, estas chamadas também de reconhecimento. E o julgamento de utilidade é um conceito que se sustenta nas contribuições, de forma econômica, social ou técnica, oferecidas pelo trabalhador, que o fazem se sentir útil naquele ambiente, e assim, reconhecido por terceiros na cadeia hierárquica (Dejours, 2022).

Em consonância, o julgamento da beleza também é aplicável nesse contexto, como será visto no próximo parágrafo. Este ocorre quando o reconhecimento vem de pessoas que conhecem a fundo o seu trabalho, por meio de falas e elogios, o que enfatiza o sentimento de pertencimento ao coletivo, e, sucedem de maneira que o reconhecer é direcionado ao que é desempenhado, ao "fazer", e não ao "ser", estritamente como pessoa (Dejours, 2022). Grifa-se um relato emergido quando questionadas acerca de apoio e reconhecimento por colegas de trabalho:

> Então, eu me sinto muito bem, isso é uma coisa que faz com que, assim, eu sei que eu estou fazendo mais do que deveria, mas eu sei que também vou ter apoio, eu sei que não estou sozinha. Então, esse apoio interno é importantíssimo. É uma coisa que realmente me faz com que eu me sinta muito bem. [...] E aí a gente vê o reconhecimento nesses momentos [de entrega dos resultados], apesar de todo o trabalho, as pessoas reconhecem que alguma coisa boa foi feita. (E08)

E05 explica que apesar do reconhecimento não ser o elemento final que busca receber no trabalho, eventualmente ele ocorre sim, e vem de pessoas que trabalham diretamente ou que tem certa relação de proximidade. Outrossim, as entrevistadas E01, E03, E06, E07, E11 e E12 relatam que recebem apoio e reconhecimento de pessoas de fora de trabalho, entre elas, as pertencentes aos círculos sociais de familiares e/ou de amigos. O apoio mostra-se relevante pois impacta de forma positiva no desenvolvimento do trabalho.

Nessa linha, as formas de reconhecimento representam mais do que meramente um elogio, em seu significado puro da palavra, mas também são meios de validar o trabalho que está sendo feito e de valorizar o indivíduo que está prestando o serviço para a toda uma comunidade acadêmica. O reconhecimento se consolida como uma via fundamental de prazer, manifestando-se através de retribuições simbólicas que validam o "fazer" da gestora. Essa validação é crucial, pois, conforme Rosa e Paes (2025), a trajetória feminina na gestão muitas vezes enfrenta um "labirinto de cristal", onde a sobrecarga doméstica e os estereótipos de gênero tornam o reconhecimento profissional um desafio constante. Seguem falas sobre esse tópico:

> Eu tenho muito apoio da minha família, assim, acho que é a minha base mesmo e é quem me dá muito apoio para tudo. Se eu tiver alguma coisa pra eu fazer [no trabalho], eles se organizam para aquilo ser feito. [...] Mas eu acho que [também] são pessoas que já trabalharam comigo; o maior apoio eu tenho de pessoas que já trabalharam comigo. [...] Então, para mim, o fato de ser reconhecida por essas pessoas também tem um impacto muito grande, porque são pessoas que eu admiro muito. (E01)

> [O apoio/reconhecimento] acontece no dia a dia, acontece nas relações e também quando pessoas externas, mesmo que não sejam do âmbito do trabalho em si. Por exemplo, pensando especificamente na minha família, quando me dá apoio, inclusive nos momentos difíceis, ou quando observam que alguma coisa deu certo e que acabou gerando um impacto positivo para o trabalho, nesse sentido. (E11)

Diante do questionamento quanto aos fatores de sofrimento, foram relatados: insuficiências na definição e clareza dos fluxos de trabalho e nas orientações institucionais (E04); falta de estrutura física adequada e suficiente (E04, E06); baixo quantitativo de pessoal para as demandas existentes (E04); não atingir resultados, trabalhar com metas e prazos urgentes, lidar com situações e demandas complexas e desafiadoras (E03, E05, E06, E11), falhas e ruídos na comunicação dentro da equipe ou entre equipes (E01, E03, E12).

Nesse sentido, as relações sociais, de uma forma geral, foram citadas como possíveis causadoras de vivências de sofrimento (ao tempo em que também podem ser consideradas como vivências de prazer), devido a conflitos, atritos, desentendimentos ou divergências que podem ocorrer entre colegas de equipe, seja de opiniões, de certos posicionamentos, entre outros.

Em seguida, questionou-se sobre os danos causados pelas fontes de sofrimento, e, a partir disso, foram relatados prejuízos e impactos negativos, em que são desencadeados adoecimentos tanto físicos (E06, E07, E09 e E11), quanto psicológicos (E01, E03, E04, E05, E06, E07, E09 e E11).

Nos relatos de E02, E08, E10 e E12 não houve a autoidentificação de danos ou consequências negativas diante de fatores de sofrimento no trabalho, mas reconhece que considerando um contexto geral, isso acontece:

> Eu não consigo identificar, sinceramente, eu me sinto muito bem trabalhando, eu vou falar de mim, [...] Eu me sinto bem trabalhando. Nossa unidade é uma unidade que tem os problemas, lógico que tem, mas eu não sinto como um ambiente adoecedor. Eu realmente não vejo isso. A nossa angústia é não poder fazer mais, mas eu entendo que isso é normal, que é natural, que a gente não tem o poder de decisão muitas vezes, e eu consigo trabalhar com isso tranquilamente, eu faço aquilo que dá, tento ir um pouquinho além, mas se não vai, paciência. Eu não fico doente por isso, não fico realmente. (E08)

> Mas é aquela coisa, quando a gente consegue lidar, colocar cada problema na sua caixinha, aí a gente vai vivendo saudavelmente. O problema é quando você não consegue, quando você tem a necessidade de que, ou melhor, tem a obrigação de dar conta de tudo. Algum assunto ou outro é que eu posso ficar, ainda, preocupada, só no âmbito da preocupação, que talvez, às vezes, prejudique o meu sono, algo do tipo. Mas assim, o meu perfil é muito de colocar cada coisa no seu lugar, [exemplo:] isso aqui eu não vou ter como resolver agora, porque agora eu vou fazer minhas coisas e [etc.], aí amanhã eu vou voltar e resolver, tentar resolver. Eu tenho essa questão de conseguir fazer esse desapego. (E10)

> Não estou negando um cenário crescente de adoecimento em trabalho, mas para mim essa é uma situação bem distante, porque eu acho que eu consigo me autorregular muito bem, então eu posso estar com o problema maior do mundo aqui, eu saio daqui e esse problema acaba, eu não levo esse problema para a minha vida. (E12)

O adoecimento ocorre quando as dimensões físicas, cognitivas e afetivas do sujeito são sobrecarregadas de forma crônica pelo ambiente organizacional, gerando danos que se

ramificam pelo corpo e pela mente. Esse processo de somatização e descompensação psíquica é amplamente discutido por Dejours (2015). O autor postula que, quando as estratégias de defesa estruturadas pelas trabalhadoras se mostram insuficientes para mediar a carga de pressões, prazos e conflitos, o sofrimento transborda sob a forma de patologias concretas. No que tange a esse tema, a próxima seção tratará sobre as estratégias individuais e/ou coletivas de enfrentamento utilizadas pelas gestoras diante das fontes de sofrimento.

4.3 Estratégias individuais e/ou coletivas de enfrentamento utilizadas pelas servidoras frente às vivências de sofrimento

O enfrentamento das servidoras em cargos de gestão frente às vivências de sofrimento exige que elas desenvolvam táticas para manter a integridade psíquica e a legitimidade profissional. Um dos desafios centrais reside na invisibilização e deslegitimação da fala em ambientes institucionalmente masculinos, conforme relatam as gestoras E11 e E12:

> Eu percebo às vezes nas falas das pessoas como isso está de certa forma expresso, né, o reconhecimento da sua atuação e por você ser mulher, então as pessoas esperam isso da gente enquanto mulher, de lidar melhor com algumas situações, ou de saber lidar com algumas situações por ser mulher, então isso acaba sendo um elogio, um reconhecimento, mas ao mesmo tempo passa a ser uma cobrança, digamos assim, sutil [...] mas é o esperado, a sociedade espera isso, sempre. E assim, o contrário também, eu já percebi em algumas situações que, por ser mulher, o outro quer te silenciar. Então, querer falar mais que você, atropelar sua fala, isso me incomoda muito, já me senti nessa situação, sabe? (E11)

> Tem reuniões que eu fui interrompida categoricamente e muitas vezes. Eu já voltei para a sala até, assim [...], eu fiquei calada, porque chega um momento que você respira para tentar falar tantas vezes, que você desiste. Então eu acho que tem os dois lados da moeda, a gente tem desafios em todos os cenários. Hoje, acho que o maior desafio é de ser ouvida mesmo. (E12)

Essa dificuldade de ser "ouvida" e o consequente silenciamento em espaços de decisão são corroborados pelos estudos de Costa e Fernandes (2024). As autoras apontam que mulheres em cargos de liderança universitária frequentemente necessitam de um esforço adicional para serem validadas, utilizando argumentações constantes para sustentar sua credibilidade perante os pares. Diante de uma cultura organizacional ainda marcada por traços patriarcais, a entrada e permanência dessas mulheres em posições de poder muitas vezes dependem da validação por figuras masculinas, fenômeno identificado por Rosa e Paes (2025) como uma barreira que exige constantes táticas de autoafirmação.

Outrossim, a "cobrança sutil" vinculada ao gênero remete ao que a literatura define como a transposição da "ética do cuidado" para a esfera pública. Enquanto as mulheres são

valorizadas pela sensibilidade e pela capacidade de acolhimento, competências reforçadas por Mesquita, Santos e Silva (2026) como pilares da gestão feminina atual, elas simultaneamente enfrentam a tentativa de apagamento de sua autoridade intelectual, o que reforça o desenvolvimento de estratégias de resistência para que sua fala permaneça legítima no espaço organizacional.

Além da busca por autonomia e voz, as gestoras utilizam o investimento constante em qualificação técnica e conhecimento especializado como um anteparo contra a deslegitimação de suas capacidades. O uso de mecanismos de defesa para suportar a carga de pressões e conflitos é uma resposta ao desgaste provocado pelo ambiente organizacional. Para gestoras no setor de ensino superior, essas demandas podem levar ao adoecimento, exigindo estratégias de enfrentamento que medeiem as tensões inerentes da função (Beltramini, Cepellos e Pereira (2022). Como forma de mitigar preconceitos de gênero, as trabalhadoras recorrem ao investimento contínuo em qualificação e ao fortalecimento psicológico, buscando transformar o trabalho em um lugar de afirmação de identidade e valorização mútua (Sá; Lemos; Oliveira, 2022).

Para as servidoras entrevistadas, o domínio das competências inerentes ao cargo funciona como uma estratégia de segurança e imposição profissional, conforme apontam E01 e E04, em que um dos desafios é receber o "olhar" diferenciado, de não se sentir plenamente ouvida, em situações e momentos de posicionamento, em reuniões, entre outros. E a forma de enfrentar é justamente transmitir o conhecimento que lhe compete, mantendo o aperfeiçoamento profissional, a qualificação, o aprimoramento e estudos na sua área de atuação.

Corrobora-se que essa necessidade de capacitação "extra" e frequente para justificar a ocupação do espaço de poder é um reflexo das barreiras culturais descritas por Costa e Fernandes (2024), em que mulheres em cargos de liderança universitária frequentemente precisam despender um esforço maior para serem validadas e ouvidas. O recurso ao estudo e à fundamentação técnica surge, portanto, como uma tática para transpor os estereótipos de gênero que, segundo Grangeiro e Militão (2021), ainda influenciam significativamente a trajetória profissional feminina e a percepção de sua competência.

Complementarmente, emerge a estratégia do fortalecimento psíquico individual e da preparação para o embate institucional. A gestora E08 enfatiza que a resistência ao sofrimento advém da capacidade da mulher em se impor e defender suas ideias através de uma base argumentativa sólida:

> Mas eu acho que, como um conselho, se é possível isso, é se fortalecer individualmente, se fortalecer psicologicamente, é procurar autoconhecimento,

> estudar o que você tá fazendo, ter estratégias, ter argumentos e aprender a defender o seu espaço e as suas ideias, independente de ser mulher, mas, principalmente, eu sei que para mulher é mais difícil. Então, assim, realmente estar pronta para defender suas ideias com argumentos válidos e não se deixar de se impor [...]. (E08)

Ademais, o distanciamento psicológico do trabalho nas outras esferas da vida particular, ou seja, a separação entre os problemas laborais e a vida privada, surge como um recurso vital na tentativa de evitar ou reduzir o esgotamento. As gestoras E10 e E11 compartilham essa necessidade de desapego:

> É justamente separar cada coisa, estar presente naquele momento de resolver cada coisa e simplesmente desapegar, [exemplo], coisa que você não pode resolver agora, vai resolver quando puder e, pronto, aceitar isso e seguir, porque a gente não vai ser perfeito nunca, né? Não tem, nem vai conseguir dar conta de tudo às vezes e está tudo bem. Eu acredito que justamente a minha estratégia é essa, é dividir as atribuições e focar em cada uma no seu momento (E10)

> E, principalmente, pensar nesses momentos que você precisa deixar os problemas e viver sua vida pessoal, por exemplo, deixar os problemas de lado e não os deixar lhe consumir tanto, então acho que esse talvez seja uma mensagem e uma forma de compartilhar com outras mulheres. (E11)

Essa busca pelo equilíbrio entre as múltiplas jornadas (profissional, materna, social) é um ponto central nas discussões sobre o trabalho feminino contemporâneo. Teles *et al.* (2025) classificam esses obstáculos como um "labirinto de cristal", onde a sobrecarga familiar e os estereótipos de gênero dificultam a ascensão e a saúde mental das mulheres. Nesse cenário, a mobilização de redes de apoio e a resiliência individual tornam-se ferramentas fundamentais para que as gestoras consigam navegar entre as exigências produtivistas da instituição e a preservação do seu bem-estar pessoal. (Rosa; Paes, 2025).

Outra estratégia mobilizada é a que envolve o controle rigoroso da expressão emocional, funcionando como uma defesa para preservar a imagem de competência. A entrevistada E06 descreve que há uma forte presença de estratégias de controle emocional, onde a externalização das emoções é válida, desde que deslocada para o ambiente privado, de forma a não demonstrar vulnerabilidades, e funciona como uma técnica de preservação da credibilidade profissional perante o coletivo.

Então, as estratégias utilizadas pelas gestoras demonstram que a defesa e o enfrentamento das fontes de sofrimento são multidimensionais e não são apenas uma resposta a demandas operacionais, mas uma tática de sobrevivência em um ambiente permeado por “estruturas de vidro” (Rosa; Paes, 2025). Como apontam Menezes e Duarte (2025), a mitigação desses preconceitos exige que as organizações transcendam as ações individuais e promovam

mudanças nas práticas institucionais e nos valores éticos propagados, garantindo que o peso da resiliência não recaia exclusivamente sobre a servidora mulher.

Por fim, sintetiza-se, a partir dos achados expostos acima, que as estratégias individuais adotadas e descritas pelas entrevistadas são de saber quando praticar os posicionamentos assertivos (E01, E03, E05, E06, E09, E10, E12) ou a evitação dos conflitos (E01, E02, E07, E09, E11, E12), de regulação da exposição emocional no trabalho (E02, E03, E06), do distanciamento psicológico do trabalho na vida privada (E03, E06, E07, E10, E11, E12), da gestão do seu envolvimento psicológico e emocional (E03, E06, E07, E10, E11), da busca pelo autoconhecimento ou autocuidado como mulher, de manter alimentação saudável e equilibrada na rotina (E01, E07) e a flexibilização da autocobrança (E07, E10).

Já as estratégias coletivas são de qualificação profissional (E01, E03, E04, E06, E07, E08), busca por apoio psicoterapêutico (E01, E04, E07, E12), promover reuniões com a equipe no trabalho (E04) e enfrentamento ativo diante de conflitos (E12). Os relatos de prática de exercícios físicos e esportes (E01, E07), e atividades de lazer e relaxamento (E05, E07, E11, E12) foram identificados que podem ser individuais ou coletivos. Desse modo, configuram-se como mecanismos de enfrentamento que articulam dimensões individuais e coletivas na gestão do sofrimento no trabalho.

4.4 Produto Técnico-Tecnológico (PTT)

A proposta do Produto Técnico-Tecnológico será apresentada nas seções abaixo, de forma a atender um dos requisitos do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, associado à Universidade Federal de Alagoas – Ufal, e à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Feac, e dessa maneira, possa contribuir com a instituição federal de ensino em tela.

4.4.1 Título

Ciclo de Palestras: “Mulheres na Gestão Universitária: estratégias para enfrentamento do sofrimento no trabalho e fortalecimento da atuação profissional”.

4.4.2 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 descredibilização 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.

4.4.3 Público-alvo da Proposta

Gestoras mulheres em funções e cargos de chefia na Universidade Federal de Alagoas, assim como demais servidoras técnicas e docentes com interesse na temática de gestão e liderança.

4.4.4 Justificativa/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.

4.4.5 Objetivos da Proposta

4.4.5.1 Objetivo Geral

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

4.4.5.2 Objetivos Específicos

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

4.6 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 inciativa 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; 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:

Quadro 04 - Fontes de sofrimento, assunto/fundamentação teórica e palestras propostas

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); *Tokenismo* 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", Dilemas de conciliação, Teles *et al.* (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".

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base na coleta de dados.

4.4.7 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.

Seguem os possíveis temas a serem abordados no primeiro ciclo de palestras:

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou analisar os sentidos do trabalho bem como as vivências de prazer, de sofrimento, e as consequentes estratégias de enfrentamento ao sofrimento, no contexto laboral de servidoras públicas que ocupam funções de liderança na Ufal. Os achados reafirmam a coexistência do prazer e do sofrimento nas experiências profissionais, os quais estão relacionados ao sentido do trabalho que é atribuído por cada um.

Acerca do primeiro objetivo proposto, os resultados demonstram que o trabalho faz sentido, principalmente, quando há a percepção da contribuição realizada, o desenvolvimento pessoal, a transformação, o envolvimento, o acolhimento do coletivo e a afirmação da competência feminina, que impacta na repercussão positiva do posicionamento da mulher como profissional. O sentido é, portanto, uma construção subjetiva que vincula o aperfeiçoamento técnico à utilidade social, embora ainda exija das mulheres uma carga psíquica elevada para legitimar sua autoridade perante as estruturas institucionais.

Em contrapartida, as gestoras também mencionaram que o sentido do trabalho ao assumir uma função de chefia, está atrelado a tomadas de decisões, ao aumento de responsabilidade e a uma maior autocobrança na performance desempenhada.

Ao tratar sobre a dualidade das fontes de prazer e sofrimento, segundo objetivo específico, verifica-se que a permanência na função de chefia depende de as experiências prazerosas superarem as vivências negativas.

No fator prazer identificou-se fortemente a dimensão interpessoal, por meio do convívio, do diálogo e da formação de laços de amizade com a equipe, reforçando o sentimento de pertencimento; o senso de apoio e reconhecimento tanto de colegas de equipe, quanto de amigos e familiares; o sentimento de se sentir útil e concretizar a entrega de resultados através do trabalho feito; e o proporcionar bem-estar aos liderados e acolher o servidor em sua totalidade humana, transpondo competências historicamente femininas para a gestão pública (ética do cuidado).

Quanto ao fator sofrimento, o mesmo compreende-se não como uma fragilidade individual, mas em boa parte como um resultado de determinantes estruturais e barreiras culturais de gênero. As entrevistadas também relataram alguns obstáculos organizacionais, de baixo quantitativo de pessoal, falhas de comunicação, indefinições de fluxos de trabalho, certas deficiências da estrutura e itens físicos, os quais ocasionam fontes de desgaste.

Outrossim, algumas gestoras enfrentam a invisibilização e a deslegitimação de suas falas quando em momentos de interações com atores do sexo masculino, exemplificado por

interrupções e atropelamentos de discursos em reuniões. Isso gera uma necessidade extenuante de autoafirmação e de provar competência superior para serem validadas e respeitadas.

A gestão também intensifica o desafio de conciliar as exigências do cargo com as responsabilidades de outros papéis da mulher, seja como mãe, filha, esposa ou "dona de casa". A pressão social para "dar conta de tudo" e a sensibilidade cobrada especificamente das mulheres geram uma sobrecarga psíquica intensa. Os fatores acima vão ao encontro dos conceitos de estruturas de vidro, barreiras que parecem invisíveis, mas tem um forte impacto na carreira da mulher, caracterizando fontes de sofrimento.

Em consequência, foram mencionados tanto os danos físicos, como insônia, cansaço, dor de cabeça e outras reações físicas, quanto os psicológicos, como ansiedade, esgotamento mental, desgaste emocional e sobrecarga psicológica, caracterizando o "custo humano" do trabalho.

Diante das fontes de sofrimento, as entrevistadas adotam estratégias de enfrentamento individuais, coletivas ou, ainda, híbridas, visto que podem ser dos dois tipos. Esse foi o terceiro objetivo específico abordado. As formas mais utilizadas são de praticar posicionamentos assertivos no dia a dia, de entender os momentos adequados de evitação de situações de conflitos ou de resolvê-los, de manter os estudos atualizados a fim de legitimar sua autoridade técnica, de gerir e controlar a sua exposição emocional no ambiente de trabalho e de saber separar psicologicamente os âmbitos de trabalho e de vida pessoal.

Outros que foram menos relatados, mas ainda sim tem um peso importante, são a busca de tratamentos psicoterapêuticos, regular uma alimentação equilibrada, ter atividades de lazer, assim como a prática de exercícios físicos, os quais ajudam como forma de manutenção da saúde.

Esta investigação assemelha-se a outros trabalhos acadêmicos, no que tange a temática debatida. Os estudos de Leles e Amaral (2018), Santos (2020) e Alves e Silva (2025) convergem ao tratar sobre servidores em ambiente universitário público, em que foi utilizado fortemente o referencial teórico de Dejours, a fim de mapear o impacto da organização do trabalho no indivíduo. Por outro lado, esses estudos divergem ao optarem por abordagens quantitativas e mistas (qualitativa e quantitativa), e haver a ênfase em grupos diferentes como público-alvo.

Outrossim, ressaltam-se pesquisas que se aproximam quanto ao conteúdo, as quais focalizam o gênero feminino, e sendo assim, o público-alvo são mulheres, com aprofundamento nas barreiras e estereótipos de gênero no trabalho. Grangeiro e Militão (2021), Costa e Fernandes (2024) e Rosa e Paes (2025) trouxeram estudos que destacam a ascensão feminina em posições de liderança no meio profissional de instituições acadêmicas, coincidindo nos

quesitos de necessidade de constante autoafirmação, desafios da “dupla jornada” da mulher, sobrecarga de trabalho, entre outros. Verificou-se a divergência no que concerne a estratégias de enfrentamento que foram relatadas, como por exemplo, as crenças espirituais, e na profundidade com que cada estudo aborda os danos à saúde ou as estratégias coletivas de resistência.

A respeito das limitações dessa pesquisa, destaca-se a abrangência da amostra, que se deu majoritariamente com servidoras pertencentes ao cargo de técnico-administrativo, ou seja, os resultados delimitam o alcance a uma realidade específica das gestoras. Embora os dados tenham atingido a saturação teórica, pesquisas futuras poderiam expandir o olhar para outros cenários, onde as especificidades locais e grupais podem moldar novos sentidos ao trabalho.

Adicionalmente, detalham-se recomendações metodológicas para investigar em futuras pesquisas: realizar estudos para alcançar maior amostra de servidoras lotadas em Campi fora de sede (unidades educacionais do interior de Alagoas); aplicar a abordagem quantitativa na coleta e análise dos dados, a qual pode trazer novos resultados, a partir de uma amostra maior; e buscar novos públicos-alvo, além de servidores públicos, como os funcionários terceirizados e demais contratados vinculados à Universidade.

Sobre recomendações temáticas, sugere-se aprofundar os estudos do impacto no acúmulo de funções nas gestoras docentes, que podem enfrentar o desafio adicional de conciliar a gestão com as exigências do ensino, pesquisa e extensão, o que intensifica o cenário de sobrecarga e conflito de papéis; e investigar mais a fundo sobre as estratégias de enfrentamento praticadas, que podem ser disseminadas compartilhadas com os pares.

O estudo atual procurou contribuir teoricamente com a ampliação das investigações sobre gênero em cargos de liderança, no âmbito das Instituições Públicas de Ensino Superior. A pesquisa também traz contribuição para a teoria, a partir da aplicação de conceitos sobre a construção de sentido do trabalho, assim como fontes de prazer e sofrimento ao contexto específico de servidoras públicas mulheres. Além disso, aprofundou-se temas sobre "estruturas de vidro", o *tokenismo* e o "labirinto de cristal" no meio acadêmico, e como isso molda a saúde mental das mulheres.

As contribuições práticas percebem-se pelos resultados encontrados, os quais oferecem base para projetos de melhoria institucional e incentivo aos cuidados com a saúde física e psíquica das servidoras no espaço laboral da Ufal; pela sistematização de estratégias individuais e coletivas (como a qualificação técnica como "escudo" e o distanciamento psicológico), que permite o compartilhamento dessas táticas entre os pares para fortalecer a atuação profissional; e pela proposta de Produto Técnico-Tecnológico, com o Ciclo de Palestras intitulado “

Mulheres na Gestão Universitária: estratégias para enfrentamento do sofrimento no trabalho e fortalecimento da atuação profissional”. A referida proposta possibilita a qualificação e o desenvolvimento pessoal, além de favorecer ambientes de fala e escuta na universidade, transformando o sofrimento individual em uma experiência coletiva de fortalecimento e apoio mútuo.

Sendo assim, espera-se que o estudo em foco colabore efetivamente para a promoção de ambientes laborais mais equânimes e saudáveis, onde a liderança feminina seja reconhecida não como uma inclusão meramente simbólica, mas como um pilar essencial, legítimo e pleno da gestão pública acadêmica.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. M. **Desigualdades de gênero no acesso a lugares de liderança nas empresas portuguesas: um estudo de caso.** Relatório de Estágio de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2018.

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho.** São Paulo: Brasiliense, 2008.

ALVES, Darlan Barbosa; SILVA, Fabiana Custódio e. O trabalho de gestão e suas vivências de prazer e sofrimento – reflexões em uma IES pública. **RAUEG – Revista de Administração da UEG**, v. 15, n. fluxo contínuo, p. 1-20, mar. 2025.

ANTLOGA, C. S.; MONTEIRO, R.; MAIA, M.; PORTO, M.; MACIEL, M. Trabalho feminino: uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 36, spe., 2020.

ARAÚJO, R. R. de; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, jan./mar. 2007.

BARDIN, L'. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, G. S. D. O caso do trabalhador preferido – três diretrizes para uma agenda de pesquisa decolonial sobre sentidos do trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 6, p. 0-231, 2024.

BATISTA, R. M. M.; CEPELLOS, V. M. Propósito Organizacional Na Prática: Impacto No Sentido Do Trabalho E No Engajamento Dos Colaboradores. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 23, n. 2, p. 231-267, 2024.

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.

BLANCH RIBAS, Josep Maria. Trabajar en la modernidade. In: BLANCH RIBAS, J. M.; TOMAS, M. J. E., DURÁN, C. G., ARTILES, A.M. Teoría de las relaciones laborales: fundamentos. **Barcelona: Editorial UOC,** 2003. p. 13-57.

BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almiralva Ferraz. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105-117, jan./jun. 2021. DOI: https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Atualizada.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa CGDEP/MGI nº 354, de 27 de agosto de 2025. **Institui a solução digital gerenciadora do processo de avaliação de desempenho individual, AvaliaGOV, no âmbito do Sistema de**

Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec. Diário Oficial da União: seção 1, p. 69, Brasília, DF, 27 ago. 2025.

BORGES, L. O. Os atributos do significado do trabalho e sua mensuração. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 13, n. 2, p. 211-220, 1997.

BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 25-65.

BORGES, L.; RAMOS, A.; FERRAZ, J. Perception of gender stereotypes in the intention to undertake in the area of information technology: A qualitative study with undergraduate students at a federal university. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business**, v. 14, n. Continuous Publication, 2025.

BRUSCHINI, M.C.A. "Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos". **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 32, p. 537-572, 2007.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v.34, n.121, p.105-138, jan./abr. 2004.

CARMO, J. G. M.; GUIMARÃES, L. V. M.; CAEIRO, M. L. Prazer e sofrimento no trabalho: vivências de mulheres soldados da polícia militar. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, 3(8), 2016.

CARRASCO, H. V.; VIZEU, F. Estudos organizacionais e psicanálise: considerações sobre essa trajetória de articulação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 23, n. 3, p. 334-368, 2024.

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.

COSTA, José Reinaldo Maracaípe. **Mapeamento de processos de trabalho no setor de planejamento (COPLAN) da Universidade Federal da Grande Dourados.** 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2024.

COSTA, L. P. da; CAPPELLARI, G.; VARGAS, K. de F. S. Public management and gender: women experiences in entering and occupying positions in a Brazilian city. **Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana,** v. 14, e20210070, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/2175-3369.014.e20210070

CORBIN, Juliet; STRAUSS, Anselm. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

CHIES, Paula Viviane. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Revista Estudos Feministas,** v. 18, n. 2, p. 507–528, maio 2010.

DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura Organizacional e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho: Um Estudo com Professores de Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 345-395, 2018.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano.** Rio de Janeiro: FGV, 1997.

_____. **A banalização da injustiça social.** Tradução de Luís Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

_____. Travail, souffrance et subjectivité**. Sociologie du Travail,** 2000.

_____. A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise,** v. 33, n. 2, p. 9-28, 2013.

_____. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 6.ed. São Paulo: Cortez, 2015.

_____. **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.

DUARTE, A.; DEJOURS, C. *Le harcèlement au travail et ses consequences psychopathologiques: une clinique qui se transforme.* **Évolution Psychiatrique**, v. 84, n. 2, p. 337–345, 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa – 3ª ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

GILLIGAN, Carol. **Uma voz diferente. Psicologia da diferença entre homens e mulheres da infância à fase adulta.** Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1982.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, SP, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

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.

KERN, J.; COSTA, V. M. F.; TOMAZZONI, G. C.; SANTOS, R. C. T. D.; BALSAN, L. A. G. O sentido do trabalho docente: uma análise comparativa entre instituições de ensino superior públicas e privadas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 2, p. 0-0, 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 13-37.

LELES, C. L.; AMARAL, A. A. Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. **R. Laborativa,** v. 7, n. 1, p. 53-73, abr./2018.

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.

MACIEL, M. V. M.; LIMA, T. C. B.; PAIVA, L. E. B.; ARAÚJO, R. A. "Saiu para a entrega": prazer e sofrimento no trabalho de entregadores por aplicativos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 2, p. 1-20, 2024.

MARRA, A. V.; LARA, S. M.; TEIXEIRA, M. B.; MAGALHÃES, T. S. Percepções de prazer e sofrimento no trabalho e ação gerencial. **Revista Gestão & Tecnologia,** v. 23, n. 1, p. 276-297, 2023.

MATOS, T. M.; DUARTE, M. DE F. O sentido do trabalho para pessoas com deficiência: um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 31, p. e137418, 2025.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. Em: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. (Orgs.). **Trabalho em transição, saúde em risco.** Brasília: Editoria UNB, p. 25-42, 2002.

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.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis.** Sam Francisco: Jossey-Bass, 2002.

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.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática.** 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOW, International Research Team. The Meaning of working. London: Academic Press, 1987.
NUNES, T. S.; GONÇALVES, J.; SCHWEITZER, L.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Sentidos e significados do trabalho para servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 24, n. 2, p. 379-398, jul. 2019.

NUNES, Thiago Soares; GONCALVES, Júlia; TORGA, Eliana Marcia Martins Fittipaldi. Precarização e Função Social: análise dos significados do trabalho de docentes da pós-graduação. **Avaliação (Campinas),** Sorocaba, v. 27, n. 1, p. 68-90, jan, 2022.

LIMA, Ana Cecilia Vale. **Prazer e sofrimento na vivência profissional de contadores.** 2024. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024.

REPÚBLICA.ORG. **Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025.** Rio de Janeiro: República.org, 2025. Disponível em: https://republica.org/wp-content/uploads/2025/10/05-anuario-2025-RepublicaOrg.pdf. Acesso em: 24/11/2025.

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.

SAMPAIO, A. C. A.; LEÃO, A. L. M. S. Modos de sujeição profissional: uma análise sobre as relações de trabalho no campo da inovação. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 23, n. 1, p. 0-218, 2025.

SANTOS, G. G. Gestão, trabalho e relações sociais de género. In V. Ferreira (Ed*.),* **A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias.** Lisboa: CITE. 1ª Edição, 2010, p. 99-138.

SANTOS, Lais da Silva. **Prazer, sofrimento e retaliação: um estudo com servidores públicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF).** Dissertação de pós-graduação em dinâmicas de desenvolvimento do semiárido pela Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2020.

SAVI, Adriana Melo Soares; CORREIA-LIMA, Bruno Chaves; LIMA, Tereza Cristina Batista de; MASCENA, Keysa Manuela Cunha de. **Prazer e sofrimento no trabalho: vivências de mulheres policiais à luz da psicodinâmica do trabalho**. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2024, São Paulo. *Anais [...].* São Paulo: USP, 2024. ISSN 2177-3866.

SILVA, P. A.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. Psicodinâmica de prazer e sofrimento de *Baby Boomers* em contextos inovativos em uma organização pública. **Revista Administração em Diálogo – RAD,** São Paulo, v. 25, n. 1, p. 45-63, 2023.

SILVA, Patricia Araujo Ferreira da. **Prazer, sofrimento e estratégias de defesa no trabalho: um estudo com artesãos alagoanos.** 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2024.

TAUSKY, C.; PIEDMONT, G. E. The meaning of work and unemployment: implications for mental health. **International Journal of Social Psychiatry**, 14, 44-49, 1967.

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.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. D. L. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **Educação em Revista**, v. 41, p. e49377, 2025.

APÊNDICE A – Roteiro Para Entrevista

Prezada entrevistada, a presente investigação trata-se de pesquisa realizada como requisito para conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública – Profiap, junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/Ufal.

Essa pesquisa tem como objetivo analisar as vivências de prazer-sofrimento e a construção dos sentidos do trabalho de servidoras públicas mulheres em cargos de gestão na Universidade Federal de Alagoas.

Parte I – Perfil da entrevistada

1 – Sexo:

	1. Masculino
	2. Feminino

2 - Possui filhos(as)? Se sim, quantos(as)?_____

3 – Idade:

	1. até 25 anos
	2. de 26 a 35 anos
	3. de 36 a 45 anos
	4. de 46 a 55 anos
	5. de 56 a 65 anos
	6. acima de 65 anos

4 – Estado civil:

	1. Solteiro
	2. Casado/união estável
	3. Divorciado / separado
	4. Viúvo
	5. Outro:

5 – Grau de Escolaridade:

	1. Ensino fundamental incompleto
	2. Ensino fundamental completo
	3. Ensino médio incompleto
	4. Ensino médio completo
	5. Ensino superior incompleto
	6. Ensino superior completo
	7. Pós-graduação (Lato senso) - Incompleto
	8. Pós-graduação (Lato senso) - Completo
	9. Pós-graduação (Stricto sensu, nível mestrado) - Incompleto
	10. Pós-graduação (Stricto sensu, nível mestrado) - Completo
	11. Pós-graduação (Stricto sensu, nível doutorado)-Incompleto
	12. Pós-graduação (Stricto sensu, nível doutorado) - Completo
	11. Pós-graduação (Stricto sensu, nível pós-doutorado) - Incompleto

	12. Pós-graduação (Stricto sensu, nível pós-doutorado) - Completo

6 – Há quanto tempo você trabalha na UFAL?

	1. Há menos de 5 anos
	2. De 5 a 10 anos
	3. De 10 a 15 anos
	4. De 15 a 20 anos
	5. De 20 a 25 anos
	6. Mais de 25 anos
	7. Prefiro não responder

7 – Pertence à qual categoria de trabalho?

	1. Técnico-Administrativo
	2. Docente
	3. Prefiro não responder

8 - Atualmente, você exerce alguma FG/CD/FUC? Qual?

	1. Não exerço.
	2. Sim, exerço Função Gratificada (FG): (_____)
	3. Sim, exerço Cargo de Direção (CD): (_____)
	4. Sim, exerço Função Comissionada de Coordenação de Curso (FUC)
	6. Outro: _____
	7. Prefiro não responder

9 - Há quanto tempo você está em cargo de chefia?

	1. Há menos de 5 anos
	2. De 5 a 10 anos
	3. De 10 a 15 anos
	4. De 15 a 20 anos
	5. De 20 a 25 anos
	6. Mais de 25 anos
	7. Prefiro não responder

10 – Qual é a sua remuneração bruta mensal atual no cargo?

	1. Até R$ 5.000,00
	2. De R$ 5.000,01 a R$ 10.000,00
	3. De R$ 10.000,01 a R$ 15.000,00
	4. De R$ 15.000,01 a R$ 20.000,00
	5. Acima de R$ 20.000,00
	6. Prefiro não responder

Parte II – Questões sobre prazer e sofrimento no trabalho

Entrevistador:

Antes de darmos início a entrevista, gostaria de deixar claro que caso você não se sinta à vontade para responder a qualquer questão, você pode dizer "prefiro não responder" ou pedir para suspender a entrevista.

Durante as perguntas utilizaremos os termos sobre prazer e sofrimento no trabalho, como também sobre sentido do trabalho. Nesta pesquisa, entendemos que todo trabalho pode trazer, ao mesmo tempo, experiências que geram satisfação, realização e sentido (ou seja, representam o prazer no trabalho) e, também, experiências que causam tensão, desgastes ou dificuldades (as quais representam o sofrimento no trabalho).

Essas experiências podem coexistir e mudar ao longo do tempo, e o objetivo aqui é compreender como isso acontece na sua trajetória.

- **Objetivo específico 1: Descrever o sentido atribuído pelas servidoras em cargos de gestão ao trabalho;**

1. Quando você pensa no sentido do seu trabalho atual na gestão, o que esse trabalho significa para você?
2. Qual(ais) sentidos o trabalho em cargo de gestão assume na sua trajetória profissional como mulher?
3. Como você percebe a contribuição do trabalho que realiza para a sociedade ou para outras pessoas?
4. Quais mudanças você percebeu no sentido que o trabalho tem para você ao assumir um cargo de gestão?

- **Objetivo específico 2: Descrever as vivências de prazer e sofrimento no exercício do trabalho;**

5. O que te dá prazer ou bem-estar no seu trabalho?
6. De quem você recebe apoio e reconhecimento? Como isso acontece?
7. O que traz mal-estar ou sofrimento no seu trabalho?
8. Quais os danos (físicos, sociais e/ou psicológicos) causados por seu trabalho? Exemplifique citando possíveis doenças causadas por seu trabalho.

- **Objetivo específico 3: Analisar as estratégias individuais e/ou coletivas de defesa e/ou enfrentamento utilizada pelas servidoras públicas aos fatores de sofrimento.**

9. Como você lida com o sofrimento no trabalho? Cite exemplos.
10. Quais desafios (e como) você enfrenta por estar em cargo de chefia e ser mulher?
11. Há estratégias que, com o tempo, acabam gerando mais desgaste? Explique.
12. Há alguma estratégia que você aprendeu ao longo da trajetória na gestão e que gostaria de compartilhar com outras mulheres que ocupam ou venham a ocupar esses cargos? Explique.

Considerações finais:

· Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.

· Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.

Finalização e agradecimento:

· Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.

· Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o pesquisador.

APÊNDICE B - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho de Servidoras da Universidade Federal de Alagoas, sob coordenação da pesquisadora Nathália Crispim Milanês, e sob supervisão da pesquisadora Milka Alves Correia Barbosa. A seguir, as informações do projeto de pesquisa com relação a sua participação no mesmo:

1. Que o estudo se destina a analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de servidoras públicas da Universidade Federal de Alagoas.

2. Que a importância deste estudo é a de contribuir com literatura de realidade organizacional única a partir das experiências dos atores envolvidos, bem como apresentar subsídios para propostas de intervenção e desenvolvimento de ações relevantes no ambiente de qualidade de vida no trabalho e para as servidoras.

3. Que os resultados que se desejam alcançar é o alcance do objetivo geral do projeto, qual seja, analisar as vivências de prazer-sofrimento no trabalho de servidoras públicas em cargos de gestão na Universidade Federal de Alagoas. Além desse pode-se vislumbrar os seguintes objetivos específicos: descrever o sentido atribuído pelas mulheres ao trabalho; descrever as vivências de prazer e sofrimento no exercício do trabalho; mapear as estratégias individuais e/ou coletivas de enfrentamento utilizada pelas servidoras públicas aos fatores de sofrimento.

4. A coleta de dados será realizada de março a maio de 2026.

5. Que o estudo será feito da seguinte maneira: coleta de dados por meio de entrevista e análise de documentos.

6. Que a sua participação será na coleta de dados, por meio de entrevista.

7. Que a participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas, contudo podem ser gerados desconfortos ou danos mínimos durante a realização das entrevistas, causados pelo teor das perguntas que porventura envolverem respostas mais subjetivas, pelo local escolhido para

a coleta de dados, pela duração do encontro ou pelas informações estarem sendo gravadas ou anotadas. Dessa forma, pretende-se minimizá-los por meio da explanação dos propósitos da pesquisa, de como será conduzida a entrevista, deixando nítidos os seus benefícios e a importância da realização do estudo e da participação de cada entrevistado. Para minimizar a possibilidade de vazamento de dados sigilosos do participante, o conteúdo das entrevistas será armazenado em um hd externo, evitando-se exposição ao armazenamento nas nuvens. Serão mantidos em arquivo, sob guarda dos pesquisadores, por 5 (cinco) anos, os dados obtidos na pesquisa, contendo fichas individuais e todos os demais documentos recomendados pelo CEP ou pela CONEP. Quanto ao local de coleta de dados, este será definido em conjunto com o entrevistado, sempre com vistas a manter o anonimato. Quanto à duração da entrevista, está estimada em 40 minutos de duração e será informada em momento anterior à sua realização, de modo que se não houver condições, da parte do entrevistado, de responder a todas as perguntas do roteiro em uma mesma ocasião, outros encontros serão marcados em comum acordo. No tocante, às gravações ou anotações, estas só acontecerão se houver o consentimento do participante da pesquisa. Ao entrevistado será resguardado o direito de interromper ou suspender sua participação em qualquer momento da pesquisa e a garantia de que as informações coletadas serão utilizadas apenas para fins desta pesquisa.

8. Que os benefícios esperados com a sua participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente são: poder relatar e compartilhar conhecimentos e informações acerca das vivências de prazer e sofrimento no seu trabalho. Ademais os dados coletados poderão subsidiar ações de extensão voltadas aos participantes da pesquisa.

9. Que a participação será acompanhada pelo pesquisador, por meio de contato presencial ou online.

10. Que o(a) participante será informado(a) do resultado final do projeto visto que o mesmo deverá ser apresentado em evento aberto ao público em geral, em momento de defesa final de dissertação. Como também, sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo, quer seja pessoalmente ou por contato virtual (e-mail ou WhatsApp) com a pesquisadora do projeto.

11. Que, a qualquer momento, o(a) participante poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, que poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

12. Que as informações obtidas por meio da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a equipe de pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após sua autorização.

13. Que o estudo não acarretará nenhuma despesa para o(a) participante da pesquisa. Como também, em caso de despesa não prevista, ainda assim o participante não arcará com valor algum.

14. Declaro que você será indenizado por qualquer complicação ou danos materiais e/ou imateriais que tenha sofrido, decorrentes direta ou indiretamente desta pesquisa, conforme o caso, sempre e enquanto necessário.

15. Que o(a) participante receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.

Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFAL, pelo telefone: (82) 3214-1041. O CEP trata-se de um grupo de indivíduos com conhecimento científicos que realizam a revisão ética inicial e continuada do estudo de pesquisa para mantê-lo seguro e proteger seus direitos. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. Este papel está baseado nas diretrizes éticas brasileiras (Res. CNS 466/12 e complementares).

Eu ....., tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Autorização para uso da voz:

No caso da realização de gravação no momento da entrevista, questionamos acerca da autorização para uso da voz:

( ) Sim. Autorizo a divulgação da minha voz.

( ) Não. Não autorizo a divulgação da minha voz.

Endereço d(os,as) responsáve(l,is) pela pesquisa:

Instituição: Universidade Federal de Alagoas

Endereço: Campus AC Simões

Complemento:

Cidade/CEP: Maceió/AL, 57072-900

Telefone: 82 3241 1222

Contato de urgência: Sra. Nathália Crispim Milanês

Endereço: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC

Complemento: Campus AC Simões

Cidade/CEP: Maceió/ 57072-970

Telefone: 82 99128-8490 E-mail: nathalia.milanes@gmail.com

Ponto de referência: UFAL

ATENÇÃO: *O Comitê de Ética da UFAL analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:*

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas

Prédio da Reitoria, 1º Andar, Campus A. C. Simões, Cidade Universitária

Telefone: 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8:00 às 12:00hs.

E-mail: cep@ufal.br

Maceió, de de 2026.

Assinatura ou impressão datiloscópica da voluntária ou responsável legal (Rubricar as demais páginas)	Assinatura do Pesquisador responsável pelo estudo (Rubricar as demais páginas)