



POLÍTICA INSTITUCIONAL MULHERES QUE CUIDAM

Proposta de fortalecimento institucional das servidoras que atuam na implementação de políticas públicas para mulheres – Programa FortaleSER Mulher

POLÍTICA INSTITUCIONAL MULHERES QUE CUIDAM

Relatório técnico apresentado pela mestranda Andreza Batista Santos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, com apoio da FAPITEC/SE através do Edital FAPITEC/SE/FUNTEC Nº 04/2024.



FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

S237p Santos, Andreza Batista
Política institucional mulheres que cuidam : proposta de fortalecimento institucional das servidoras que atuam na implementação de políticas públicas para mulheres - Programa FortaleSER Mulher / Andreza Batista Santos ; orientador Marcos Antônio de Souza Barbosa. – São Cristóvão, SE, 2026.
26 p. : il.

Relatório técnico (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Mulheres – Saúde e higiene. 3. Política pública. 4. Política de saúde. 5. Saúde pública. 6. Emoções no ambiente de trabalho. 7. Cuidadores. I. Barbosa, Marcos Antônio de Souza, orient. II. Título.

CDU 35.08:614.2

Resum

05

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

06

Público-alvo da proposta

08

Descrição da situação-problema

09

Metodologia

12

Objetivos da proposta de intervenção

13

Diagnóstico e análise

15

Proposta de intervenção

18

Considerações Finais

22

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

23

Referências

24

Protocolo de recebimento

25

RESUMO

Este Relatório Técnico apresenta a proposta de criação da Política Institucional Mulheres que Cuidam, destinada à promoção da saúde, do bem-estar e da valorização das servidoras que atuam diretamente na implementação de políticas públicas para mulheres. A proposta resulta de pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), fundamentada em revisão da literatura e em pesquisa qualitativa realizada com servidoras de diferentes órgãos da administração pública dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

A investigação evidenciou que essas profissionais estão continuamente expostas a elevadas demandas emocionais decorrentes do acolhimento de mulheres em situação de violência, convivendo com sobrecarga de trabalho, trauma secundário, dupla jornada, limitações estruturais, insuficiência de recursos institucionais e ausência de mecanismos permanentes de apoio psicossocial. Embora desempenhem papel estratégico para a efetividade das políticas públicas de proteção às mulheres, permanecem, em grande medida, invisibilizadas enquanto sujeitas de cuidado. Como resposta a esse cenário, propõe-se a implementação da Política Institucional Mulheres que Cuidam, operacionalizada por meio do Programa FortaleSER Mulher, destinado a fortalecer a saúde ocupacional, a valorização profissional, o suporte institucional e a sustentabilidade das equipes responsáveis pela execução dessas políticas públicas.

A proposta está estruturada em quatro eixos estratégicos: Acolher, Fortalecer, Valorizar e Transformar. Para sua operacionalização, são apresentados objetivos, ações, responsáveis, indicadores de monitoramento e mecanismos de avaliação contínua.

Espera-se que a implementação dessa política contribua para reduzir fatores de adoecimento ocupacional, fortalecer as equipes, melhorar as condições de trabalho e ampliar a qualidade dos serviços públicos ofertados às mulheres, consolidando uma cultura organizacional baseada no cuidado, na valorização das pessoas e na sustentabilidade das políticas públicas.



CONTEXTO

Contextualização

A implementação das políticas públicas voltadas ao enfrentamento da violência contra as mulheres e à promoção de seus direitos depende da atuação cotidiana de servidoras públicas que exercem atividades de acolhimento, orientação, proteção, acompanhamento e articulação interinstitucional. Essas profissionais atuam em serviços especializados que lidam diariamente com situações de violência física, psicológica, sexual, patrimonial e moral, sendo responsáveis por garantir o acesso das mulheres à rede de proteção e aos direitos assegurados pela legislação brasileira.

Entretanto, embora essas servidoras sejam responsáveis pelo cuidado de mulheres em situação de vulnerabilidade, observa-se que as organizações públicas ainda destinam pouca atenção às condições de trabalho e à saúde física e emocional dessas profissionais. A ausência de políticas institucionais voltadas ao cuidado das equipes, associada às elevadas demandas emocionais, à insuficiência de recursos, às limitações estruturais e à sobrecarga de trabalho, pode comprometer tanto o bem-estar das servidoras quanto a qualidade dos serviços prestados à população.

Nesse contexto, torna-se necessário reconhecer que o cuidado também deve constituir um princípio orientador da gestão pública, alcançando não apenas as usuárias das políticas públicas, mas igualmente as profissionais responsáveis por sua implementação. Assim, fortalecer mecanismos institucionais de apoio às servidoras representa uma estratégia capaz de promover ambientes organizacionais mais saudáveis, reduzir riscos de adoecimento ocupacional e aumentar a efetividade das políticas públicas destinadas às mulheres.

Contexto organizacional

A proposta foi desenvolvida a partir de pesquisa realizada com servidoras públicas vinculadas aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, atuantes em órgãos responsáveis pela implementação de políticas públicas para mulheres.

As participantes exercem funções relacionadas ao acolhimento, atendimento especializado, formulação, coordenação e execução de ações voltadas à proteção de mulheres em situação de vulnerabilidade e violência, desempenhando papel estratégico na consolidação da rede de enfrentamento à violência de gênero.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que, apesar da relevância social dessas atividades, persistem fragilidades institucionais relacionadas ao suporte oferecido às profissionais, especialmente no que se refere ao cuidado com a saúde mental, ao acompanhamento psicossocial, às condições de trabalho e ao reconhecimento institucional.

Esses achados demonstram a necessidade de incorporar, no âmbito das organizações públicas, instrumentos permanentes de gestão capazes de promover ambientes laborais mais acolhedores, fortalecendo simultaneamente a qualidade de vida das servidoras e a capacidade institucional de atendimento às mulheres.

Fundamentação da proposta

A presente proposta fundamenta-se no entendimento de que políticas públicas eficazes dependem não apenas de estruturas organizacionais adequadas, mas também da valorização das pessoas responsáveis por sua implementação.

Nesse sentido, propõe-se a criação da Política Institucional Mulheres que Cuidam, tendo como principal instrumento de implementação o Programa FortaleSER Mulher.

A política estrutura um conjunto integrado de ações voltadas à promoção da saúde ocupacional, prevenção do adoecimento, fortalecimento das capacidades institucionais, qualificação dos ambientes de trabalho e valorização profissional, contribuindo para a sustentabilidade das políticas públicas destinadas às mulheres.

Sua implementação busca fortalecer a governança pública por meio da incorporação do cuidado como elemento estratégico da gestão de pessoas, estimulando uma cultura organizacional baseada na proteção, no acolhimento, na prevenção e na promoção da saúde das equipes responsáveis pela execução dessas políticas.



PÚBLICO-ALVO

Público-alvo direto

A Política Institucional Mulheres que Cuidam destina-se, prioritariamente, às servidoras públicas e demais profissionais que atuam diretamente na implementação, coordenação, gestão ou execução de políticas públicas voltadas à promoção dos direitos das mulheres, ao enfrentamento da violência de gênero e à proteção de mulheres em situação de vulnerabilidade.

Incluem-se nesse grupo profissionais vinculadas a:

- * Secretarias de Políticas para as Mulheres;
- * Centros de Referência de Atendimento à Mulher;
- * Casas Abrigo;
- * Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher;
- * Poder Judiciário;
- * Ministério Público;
- * Defensoria Pública;
- * Assistência Social;
- * Saúde;
- * Segurança Pública;
- * demais órgãos integrantes da rede de atendimento e proteção às mulheres.

Público-alvo indireto

Constituem público beneficiário indireto:

- * gestores públicos;
- * equipes de gestão de pessoas;
- * dirigentes dos órgãos públicos;
- * escolas de governo;
- * instituições integrantes da rede de proteção às mulheres;
- * mulheres usuárias dos serviços públicos, que passarão a ser atendidas por equipes mais fortalecidas, acolhidas e preparadas.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A implementação das políticas públicas voltadas à promoção dos direitos das mulheres e ao enfrentamento da violência de gênero depende, em grande medida, da atuação cotidiana de servidoras públicas responsáveis pelo acolhimento, orientação, acompanhamento, articulação interinstitucional e encaminhamento de mulheres em situação de vulnerabilidade e violência. Essas profissionais constituem um dos principais pilares da capacidade estatal para garantir o acesso aos direitos, assegurando a efetividade das políticas públicas por meio da atuação direta junto às usuárias dos serviços.

Embora desempenhem papel estratégico na operacionalização dessas políticas, os resultados desta pesquisa evidenciam uma contradição relevante: enquanto as organizações públicas desenvolvem mecanismos destinados à proteção das mulheres atendidas, permanecem insuficientes as ações voltadas ao cuidado das próprias servidoras responsáveis por sua implementação. Essa assimetria revela uma lacuna institucional que compromete não apenas a saúde e o bem-estar das profissionais, mas também a sustentabilidade e a qualidade dos serviços públicos ofertados.

A pesquisa demonstrou que o suporte institucional disponibilizado às participantes caracteriza-se por ações fragmentadas, predominantemente reativas e pouco institucionalizadas, inexistindo, na maioria dos contextos analisados, políticas permanentes de promoção da saúde ocupacional, apoio psicossocial, prevenção do adoecimento emocional ou acompanhamento sistemático das condições de trabalho. Como consequência, grande parte da responsabilidade pela manutenção do equilíbrio emocional é transferida às próprias servidoras, que desenvolvem estratégias individuais para lidar com demandas que possuem natureza eminentemente organizacional.

A análise temática reflexiva permitiu compreender que esse cenário ultrapassa dificuldades operacionais pontuais e expressa problemas estruturais relacionados à forma como o trabalho de cuidado é organizado e reconhecido no âmbito da Administração Pública. Os três temas interpretativos construídos durante a pesquisa — “A Missão como Fardo”, “O Labirinto da Mulher Guerreira” e “Cuidado Encurralado” — revelam diferentes dimensões de um mesmo fenômeno: a naturalização do cuidado feminino como recurso organizacional disponível, capaz de compensar limitações institucionais sem que sejam implementadas políticas efetivas de proteção às trabalhadoras.

No primeiro tema, A Missão como Fardo, observou-se que o cuidado é frequentemente compreendido pelas próprias profissionais como uma vocação inerente à condição feminina, percepção que favorece elevado comprometimento com o trabalho, mas também dificulta o reconhecimento dos próprios limites. A exposição contínua às narrativas de violência, sofrimento e vulnerabilidade produz intenso investimento emocional, frequentemente acompanhado de dificuldades para desligar-se das experiências vivenciadas durante a jornada de trabalho. As entrevistas evidenciaram manifestações recorrentes de exaustão emocional, somatização, fadiga e sofrimento psicológico, indicando que o cuidado prestado às usuárias possui custos humanos significativos para quem o

O segundo tema, O Labirinto da Mulher Guerreira, revelou que as experiências das servidoras são atravessadas por expectativas sociais e organizacionais que reforçam a ideia de que mulheres devem ser permanentemente fortes, resilientes e emocionalmente disponíveis. Esse padrão contribui para a invisibilização do sofrimento, uma vez que admitir cansaço ou solicitar apoio pode ser interpretado como demonstração de fragilidade ou incapacidade profissional. Além disso, persistem desigualdades relacionadas à divisão sexual do trabalho, fazendo com que muitas entrevistadas conciliem elevadas responsabilidades profissionais com a sobrecarga decorrente do cuidado familiar e doméstico, ampliando sua carga física e emocional.

O terceiro tema, Cuidado Encurralado, evidencia que o cuidado prestado pelas servidoras também é condicionado por limitações estruturais das organizações públicas. As participantes relataram insuficiência de recursos materiais, infraestrutura inadequada, restrições orçamentárias, reduzida autonomia institucional e dificuldades para desenvolver suas atividades em condições compatíveis com a complexidade das demandas atendidas. A pesquisa demonstra que tais limitações são frequentemente compensadas pelo esforço individual das profissionais, transferindo às servidoras os custos decorrentes das fragilidades organizacionais e reforçando a percepção de invisibilidade institucional.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à ausência de mecanismos formais destinados ao cuidado das equipes. As entrevistas evidenciaram que ações como supervisão institucional, acompanhamento psicossocial, espaços permanentes de escuta, programas de prevenção ao adoecimento ocupacional, protocolos de acolhimento e monitoramento da saúde emocional ainda são incipientes ou inexistentes nos órgãos investigados. Essa realidade faz com que o enfrentamento dos impactos emocionais decorrentes do trabalho dependa, predominantemente, da capacidade individual de adaptação das servidoras, contrariando princípios contemporâneos de gestão pública voltados

Sob a perspectiva da Administração Pública, os achados demonstram que o problema identificado não pode ser compreendido como uma questão exclusivamente individual ou relacionada à saúde mental das servidoras. Trata-se de um desafio de natureza organizacional e institucional, que afeta diretamente a capacidade do Estado de implementar políticas públicas de forma eficiente, sustentável e humanizada. Equipes submetidas à sobrecarga contínua, à insuficiência de suporte e à precarização das condições de trabalho tendem a apresentar maior risco de adoecimento, redução da satisfação profissional, perda de capacidade de resposta e comprometimento da continuidade das ações desenvolvidas.

Dessa forma, evidencia-se a necessidade de institucionalizar uma política pública voltada ao cuidado das servidoras que atuam na implementação de políticas públicas para mulheres, incorporando o cuidado como componente estratégico da gestão de pessoas e da capacidade estatal. A criação da Política Institucional Mulheres que Cuidam, operacionalizada por meio do Programa FortaleSER Mulher, constitui uma resposta estruturada às fragilidades identificadas, buscando transformar práticas isoladas em ações permanentes de valorização, prevenção do adoecimento, promoção da saúde ocupacional e fortalecimento institucional das equipes.



METODOLOGIA

A presente proposta foi elaborada com base em pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFS), utilizando abordagem qualitativa e delineamento de estudo de caso único. A investigação teve como foco compreender as condições de trabalho, os desafios institucionais e as necessidades de cuidado das servidoras que atuam na implementação de políticas públicas voltadas às mulheres.

A produção dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com servidoras públicas vinculadas aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, atuantes em diferentes órgãos da rede de atendimento às mulheres.

Os dados foram analisados por meio da Análise Temática Reflexiva proposta por Braun e Clarke (2006; 2021), procedimento que possibilitou identificar padrões de significado presentes nos relatos das participantes e organizar os resultados em temas interpretativos representativos das experiências investigadas.

A proposta apresentada neste relatório técnico foi construída a partir das evidências produzidas durante essa investigação, buscando transformar os achados científicos em recomendações aplicáveis à gestão pública.

Figura 1 – Síntese da análise temática reflexiva



OBJETIVOS DA PROPOSTA

Objetivo Geral

Instituir a Política Institucional Mulheres que Cuidam, destinada à promoção do cuidado, da valorização e do fortalecimento das servidoras que atuam na implementação de políticas públicas para mulheres, por meio da criação do Programa FortaleSER Mulher, com a finalidade de institucionalizar mecanismos permanentes de promoção da saúde ocupacional, prevenção do adoecimento, desenvolvimento profissional e melhoria das condições de trabalho, contribuindo para o fortalecimento da capacidade institucional do Estado e para a qualificação dos serviços públicos prestados às mulheres.

A proposta parte do pressuposto de que a efetividade das políticas públicas para mulheres depende não apenas da existência de normas, programas e serviços especializados, mas também das condições organizacionais oferecidas às profissionais responsáveis por sua implementação. Assim, ao reconhecer as servidoras como sujeitos de cuidado e destinatárias de ações institucionais permanentes, a política busca superar a lógica de responsabilização individual pelo enfrentamento das demandas emocionais e estruturais inerentes ao trabalho, incorporando o cuidado como um princípio da gestão pública.

Ao institucionalizar práticas voltadas ao acolhimento, à valorização e ao fortalecimento das equipes, pretende-se construir ambientes organizacionais mais saudáveis, resilientes e sustentáveis, capazes de favorecer tanto o bem-estar das servidoras quanto a continuidade e a qualidade das políticas públicas voltadas às mulheres.

Objetivos Específicos

Para alcançar sua finalidade, a Política Institucional Mulheres que Cuidam estabelece os seguintes objetivos específicos:

I – Institucionalizar o cuidado às servidoras como diretriz permanente da gestão pública.

Estabelecer o cuidado às profissionais que atuam na implementação de políticas públicas para mulheres como um compromisso institucional dos órgãos públicos, incorporando ações permanentes de promoção da saúde, valorização profissional e prevenção do adoecimento aos processos de gestão de pessoas. Esse objetivo busca superar práticas isoladas e pontuais, transformando o cuidado em uma política institucional contínua.

II – Promover a saúde integral e prevenir o adoecimento ocupacional.

Desenvolver ações voltadas à promoção da saúde física, mental e emocional das servidoras, considerando as especificidades do trabalho realizado junto a mulheres em situação de violência e vulnerabilidade. A finalidade é reduzir fatores associados ao estresse ocupacional, à fadiga emocional, ao trauma secundário e ao esgotamento profissional, fortalecendo a capacidade das equipes para desenvolver suas atividades de forma saudável e sustentável.

III – Fortalecer o suporte institucional às equipes.

Implantar mecanismos permanentes de apoio às servidoras, incluindo espaços de escuta qualificada, acompanhamento psicossocial, supervisão técnica, acolhimento institucional e estratégias de apoio mútuo entre as equipes. Esse objetivo responde diretamente às fragilidades identificadas na pesquisa, que evidenciaram a insuficiência de suporte institucional como um dos principais fatores relacionados ao sofrimento ocupacional.

IV – Valorizar as servidoras e fortalecer o reconhecimento institucional.

Promover ações que ampliem o reconhecimento do papel estratégico desempenhado pelas servidoras na implementação das políticas públicas para mulheres, estimulando práticas de valorização profissional, fortalecimento do vínculo institucional, melhoria do clima organizacional e desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no respeito, na equidade e no cuidado.

V – Aprimorar as condições organizacionais de trabalho.

Incentivar a adoção de medidas destinadas à melhoria da infraestrutura, da organização dos serviços, da integração entre órgãos e da disponibilidade de recursos necessários ao desenvolvimento das atividades, reconhecendo que condições adequadas de trabalho constituem requisito essencial para a efetividade das políticas públicas e para a proteção da saúde das servidoras.

VI – Desenvolver competências e promover educação permanente.

Implementar programas continuados de formação e capacitação voltados ao desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais relacionadas ao acolhimento, ao cuidado, à gestão do trabalho emocional, à prevenção do adoecimento ocupacional e à promoção da qualidade de vida no trabalho.

VII – Implantar mecanismos de monitoramento e avaliação da política. Estabelecer indicadores e instrumentos capazes de acompanhar a implementação das ações propostas, monitorando aspectos relacionados à saúde ocupacional, ao bem-estar das servidoras, às condições de trabalho e à efetividade da política, subsidiando processos de tomada de decisão e melhoria contínua da gestão.

VIII – Fortalecer a capacidade institucional do Estado.

Contribuir para que os órgãos responsáveis pela implementação das políticas públicas para mulheres desenvolvam maior capacidade de resposta, sustentabilidade organizacional e qualidade na prestação dos serviços, reconhecendo que equipes fortalecidas, valorizadas e saudáveis constituem elemento essencial para a efetividade das ações governamentais voltadas à promoção dos direitos das mulheres.

Justificativa dos objetivos

Os objetivos propostos foram construídos a partir das evidências produzidas na pesquisa, que demonstraram que a sobrecarga emocional, a insuficiência de suporte institucional, as limitações estruturais e a invisibilidade das necessidades das servidoras representam desafios que extrapolam a esfera individual e afetam diretamente a implementação das políticas públicas para mulheres. Nesse sentido, a Política Institucional Mulheres que Cuidam propõe uma mudança de paradigma na gestão pública, ao reconhecer que o cuidado das servidoras não constitui uma ação acessória ou assistencialista, mas uma estratégia de fortalecimento da capacidade estatal, de valorização das equipes e de qualificação dos serviços públicos.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Diagnóstico Situacional

A presente proposta fundamenta-se nos resultados da pesquisa realizada com servidoras públicas que atuam na implementação de políticas públicas voltadas às mulheres, desenvolvida no âmbito desta dissertação.

A análise dos dados evidenciou que, embora essas profissionais desempenhem papel estratégico para a efetividade das políticas públicas, permanecem inseridas em contextos organizacionais marcados por fragilidades institucionais que comprometem tanto seu bem-estar quanto a capacidade do Estado de ofertar serviços públicos de forma contínua, qualificada e humanizada.

Os achados revelam que as servidoras atuam em um ambiente caracterizado por elevada complexidade emocional, decorrente do contato permanente com situações de violência, sofrimento e vulnerabilidade. Essa realidade exige intenso investimento emocional, frequentemente associado ao desenvolvimento de vínculos com as mulheres atendidas e à necessidade de administrar sentimentos como indignação, tristeza, impotência e frustração.

Apesar da natureza altamente especializada desse trabalho, verificou-se que as organizações públicas ainda concentram seus esforços na proteção das usuárias dos serviços, destinando pouca atenção às necessidades das profissionais responsáveis pela implementação dessas políticas. Como consequência, o cuidado das servidoras permanece dependente de estratégias individuais de enfrentamento, inexistindo, na maioria dos órgãos investigados, mecanismos permanentes de apoio institucional.

A análise evidencia que o problema identificado não decorre de situações isoladas, mas representa uma fragilidade estrutural da gestão pública, relacionada à ausência de políticas organizacionais voltadas ao cuidado das equipes responsáveis pela implementação das políticas públicas para mulheres.

Principais evidências identificadas

A sistematização dos resultados permitiu identificar cinco dimensões críticas que caracterizam o cenário investigado.

Trabalho emocional como componente permanente da atividade profissional

As servidoras desenvolvem suas atividades em contextos nos quais o acolhimento e a escuta qualificada exigem constante mobilização emocional. A pesquisa demonstrou que o envolvimento cotidiano com relatos de violência, perdas e violações de direitos produz impactos que ultrapassam o ambiente de trabalho, interferindo na saúde emocional, na qualidade de vida e nas relações pessoais das profissionais.

Embora o trabalho emocional seja inerente às atividades desempenhadas, ele permanece pouco reconhecido institucionalmente, inexistindo estratégias organizacionais sistemáticas destinadas ao manejo desses impactos.

Sobrecarga decorrente da interseção entre trabalho e responsabilidades de cuidado

Outro aspecto identificado refere-se ao acúmulo de responsabilidades profissionais e familiares vivenciado pelas participantes. A pesquisa evidencia que muitas servidoras conciliam jornadas intensas de trabalho com atribuições relacionadas ao cuidado doméstico e familiar, reproduzindo desigualdades de gênero historicamente presentes na sociedade.

Essa sobreposição de responsabilidades amplia os níveis de desgaste físico e emocional, reduzindo as possibilidades de descanso, recuperação e autocuidado.



Fragilidades do suporte institucional

Os resultados demonstram que o suporte institucional ofertado às equipes caracteriza-se por ações pontuais e pouco sistematizadas. Foram identificadas limitações relacionadas à inexistência de programas permanentes de apoio psicossocial, ausência de espaços formais de escuta, insuficiência de supervisão técnica e baixa institucionalização de práticas voltadas à promoção da saúde ocupacional.

Esse cenário contribui para que o enfrentamento das demandas emocionais seja transferido às próprias servidoras, reforçando processos de individualização de problemas que possuem origem organizacional.

Limitações estruturais e organizacionais

Também foram observadas fragilidades relacionadas às condições de trabalho, incluindo insuficiência de recursos materiais, inadequações de infraestrutura, limitações de pessoal e dificuldades na articulação entre os órgãos que compõem a rede de atendimento às mulheres.

Esses fatores repercutem diretamente na qualidade do atendimento prestado e ampliam a sensação de impotência vivenciada pelas profissionais diante da impossibilidade de responder adequadamente às demandas apresentadas pelas usuárias.

Invisibilidade institucional das necessidades das servidoras

A pesquisa evidencia que, embora as servidoras sejam reconhecidas como protagonistas da implementação das políticas públicas, suas necessidades permanecem pouco contempladas pelas práticas de gestão.

A ausência de políticas institucionais específicas contribui para a naturalização da sobrecarga, do sofrimento ocupacional e da ideia de que o cuidado constitui responsabilidade exclusivamente individual, invisibilizando a corresponsabilidade das organizações públicas pela promoção de ambientes laborais saudáveis.

Análise dos achados

A análise dos resultados permite compreender que as dificuldades identificadas não representam apenas desafios relacionados à saúde ocupacional das servidoras. Elas revelam limitações da própria capacidade institucional do Estado para implementar políticas públicas complexas e intensivas em trabalho relacional.

Sob a perspectiva da Administração Pública, a efetividade das políticas destinadas às mulheres depende não apenas da existência de recursos financeiros, estruturas administrativas ou instrumentos legais, mas também da capacidade das organizações de preservar, desenvolver e valorizar as pessoas responsáveis por sua execução.

Nesse sentido, a inexistência de mecanismos institucionais de cuidado produz impactos que extrapolam a esfera individual, repercutindo sobre o desempenho organizacional, a continuidade das ações governamentais, a qualidade do atendimento prestado e a sustentabilidade das políticas públicas.

Os resultados demonstram que o cuidado das servidoras deve ser compreendido como um investimento institucional capaz de fortalecer a gestão pública, reduzir fatores associados ao adoecimento ocupacional e ampliar a capacidade estatal de responder às demandas sociais.

Síntese do diagnóstico

A consolidação das evidências produzidas pela pesquisa permitiu identificar quatro desafios estratégicos que fundamentam a presente proposta de intervenção.

Desafios Estratégicos	Evidência identificada na pesquisa	Consequência para a gestão pública	Resposta proposta pela política
Ausência de política institucional de cuidado	Ações fragmentadas e reativas	Fragilidade da gestão de pessoas	Política Institucional Mulheres que Cuidam
Sobrecarga emocional das equipes	Trabalho emocional intenso e contato permanente com situações de violência	Maior risco de adoecimento e redução da capacidade de atendimento	Pilar Acolher
Fragilidade do suporte organizacional	Escassez de apoio psicossocial, supervisão e espaços de escuta	Descontinuidade e desgaste das equipes	Pilar Fortalecer
Invisibilidade institucional das servidoras	Baixo reconhecimento e naturalização do cuidado	Desmotivação e comprometimento da sustentabilidade das políticas	Pilares Valorizar e Transformar

Implicações para a formulação da política pública

O diagnóstico evidencia que as fragilidades identificadas não podem ser solucionadas por iniciativas isoladas ou ações voltadas exclusivamente ao desenvolvimento individual das servidoras. Ao contrário, demandam uma resposta institucional estruturada, capaz de incorporar o cuidado como componente permanente da gestão pública.

Nesse contexto, propõe-se a criação da Política Institucional Mulheres que Cuidam, operacionalizada por meio do Programa FortaleSER Mulher, como estratégia de fortalecimento da capacidade estatal, promoção da saúde ocupacional, valorização das servidoras e qualificação da implementação das políticas públicas para mulheres.

“ Cuidar de quem cuida
é fortalecer políticas
públicas e transformar
realidades.





PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Apresentação da proposta

Como resposta às fragilidades identificadas na pesquisa, propõe-se a criação da Política Institucional Mulheres que Cuidam, destinada à promoção da saúde, valorização, fortalecimento e proteção das servidoras que atuam na implementação de políticas públicas para mulheres.

A proposta fundamenta-se no entendimento de que a efetividade das políticas públicas depende não apenas da existência de estruturas administrativas, recursos financeiros e instrumentos normativos, mas também das condições institucionais oferecidas às profissionais responsáveis por sua execução. Assim, cuidar das servidoras representa uma estratégia de fortalecimento da capacidade estatal, contribuindo para a sustentabilidade das equipes, a continuidade das ações governamentais e a melhoria da qualidade dos serviços prestados às mulheres.

Para operacionalizar essa política, propõe-se a criação do Programa FortaleSER Mulher, concebido como instrumento permanente de gestão de pessoas, voltado à institucionalização de ações de cuidado, prevenção do adoecimento, desenvolvimento profissional e valorização das equipes.

Diferentemente de iniciativas pontuais de promoção da saúde, o programa pretende incorporar o cuidado às servidoras como uma diretriz permanente da gestão pública, articulando ações de diferentes órgãos e promovendo uma cultura organizacional baseada na proteção, no acolhimento e na valorização das profissionais que atuam na linha de frente das políticas públicas para mulheres.

Estrutura da Política Institucional Mulheres que Cuidam

A política será organizada em quatro eixos estratégicos, construídos a partir dos principais desafios identificados na pesquisa.

Cada eixo corresponde a um conjunto de ações articuladas que respondem diretamente às fragilidades evidenciadas pelas participantes.

EIXO I – ACOLHER

Objetivo

Promover ações permanentes de acolhimento institucional e proteção à saúde mental das servidoras.

Justificativa

A pesquisa demonstrou que as participantes convivem diariamente com situações de violência extrema, sofrimento humano e vulnerabilidade social, desenvolvendo intenso trabalho emocional. Entretanto, inexistem mecanismos institucionais permanentes destinados ao acolhimento das equipes.

Assim, este eixo busca reduzir os impactos emocionais decorrentes da atividade profissional, fortalecendo o suporte institucional.

Ações propostas

- * implantação de atendimento psicológico institucional;
- * criação de protocolo de acolhimento após atendimentos de alto impacto emocional;
- * rodas de conversa periódicas;
- * grupos reflexivos entre servidoras;

- * acompanhamento psicossocial continuado;
- * espaços institucionais de escuta qualificada.

Resultado esperado

Redução do sofrimento ocupacional, fortalecimento emocional das equipes e melhoria da percepção de apoio institucional.

EIXO II – FORTALECER

Objetivo

Desenvolver competências profissionais e fortalecer a capacidade técnica das equipes.

Justificativa

Os resultados da pesquisa evidenciam que o enfrentamento das demandas emocionais e organizacionais exige conhecimentos específicos que extrapolam a formação técnica tradicional.

Além disso, a educação permanente constitui importante estratégia de fortalecimento institucional.

Ações propostas

- * programa permanente de capacitação;
- * formação em trauma secundário;
- * oficinas de autocuidado;
- * supervisão técnica institucional;
- * formação de lideranças sensíveis ao cuidado;
- * intercâmbio entre órgãos da rede.

Resultado esperado

Maior segurança profissional, fortalecimento das equipes e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

EIXO III – VALORIZAR

Objetivo

Promover reconhecimento institucional e melhoria das condições de trabalho.

Justificativa

A pesquisa revelou que muitas servidoras percebem invisibilidade institucional, baixo reconhecimento profissional e insuficiência das condições organizacionais para o desempenho de suas atividades.

Este eixo busca fortalecer o vínculo entre servidoras e instituição.

Ações propostas

- * diagnóstico periódico das condições de trabalho;
- * melhoria dos ambientes físicos;
- * reconhecimento institucional de boas práticas;
- * ações voltadas ao clima organizacional;
- * fortalecimento da comunicação interna;
- * estratégias de valorização profissional.

Resultado esperado

Melhoria do ambiente organizacional, aumento da satisfação profissional e fortalecimento do sentimento de pertencimento.

EIXO IV – TRANSFORMAR

Objetivo

Institucionalizar mecanismos permanentes de gestão, monitoramento e avaliação da política.

Justificativa

A pesquisa evidenciou que as ações atualmente existentes apresentam caráter fragmentado e dependem da iniciativa individual dos gestores.



Para garantir sustentabilidade, torna-se necessária a institucionalização da política.

Ações propostas

- * criação de Comitê Gestor da Política;
- * implantação de indicadores institucionais;
- * monitoramento anual da saúde ocupacional;
- * pesquisa periódica de clima organizacional;
- * elaboração de relatório anual da política;
- * revisão periódica das ações implementadas.

Resultado esperado

Fortalecimento da gestão baseada em evidências, sustentabilidade da política e melhoria contínua.

Governança da Política

A Política Institucional Mulheres que Cuidam será coordenada por um Comitê Gestor Interinstitucional, responsável pelo planejamento, implementação, monitoramento e avaliação das ações previstas.

Sugere-se que o Comitê seja composto por representantes da:

- * Secretaria de Estado de Políticas para as Mulheres;
- * Secretaria de Estado da Administração;
- * Secretaria de Estado da Saúde;
- * Escola de Governo;
- * órgãos integrantes da rede de atendimento às mulheres;
- * unidades de gestão de pessoas;
- * representantes das servidoras participantes do programa.

Compete ao Comitê:

- * elaborar o plano anual de ações;
- * acompanhar indicadores;
- * avaliar resultados;
- * propor ajustes na política;
- * divulgar relatórios anuais;
- * articular parcerias institucionais.

Instrumentos da Política

Para garantir sua efetividade, a política será operacionalizada por meio dos seguintes instrumentos:

- * Plano Anual de Cuidado às Servidoras;
- * Programa FortaleSER Mulher;
- * Protocolo Institucional de Acolhimento;
- * Plano Permanente de Educação;
- * Sistema de Monitoramento e Indicadores;
- * Relatório Anual de Avaliação;
- * Pesquisa de Clima Organizacional;
- * Comitê Gestor Interinstitucional.

Resultados esperados

A implementação da Política Institucional Mulheres que Cuidam permitirá:

- * institucionalizar o cuidado às servidoras como diretriz permanente da gestão pública;
- * fortalecer a saúde física e mental das equipes;
- * reduzir fatores associados ao adoecimento ocupacional;
- * ampliar o suporte institucional às profissionais;
- * melhorar as condições organizacionais de trabalho;
- * fortalecer o reconhecimento e a valorização das servidoras;
- * aumentar a capacidade institucional dos órgãos responsáveis pela implementação das políticas públicas para mulheres;
- * promover maior continuidade, qualidade e efetividade dos serviços ofertados às mulheres.



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

FASE	AÇÃO PRINCIPAL	DESCRIÇÃO DA AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO ESTIMADO
 1. Preparação	Planejamento e estruturação inicial	Constituição do comitê gestor, definição de responsabilidades, mapeamento de necessidades e elaboração do plano de ação.	 Órgão coordenador da política / Alta gestão	 0 – 3 meses
 2. Estruturação	Desenvolvimento das estruturas e protocolos	Criação dos protocolos, contratação ou designação de profissionais, adequação de espaços e definição dos fluxos de atendimento.	 Órgão coordenador da política / Unidades executoras	 4 – 8 meses
 3. Implementação Piloto	Execução inicial das ações	Início das ações prioritárias em unidades selecionadas, acompanhamento e ajustes necessários.	 Unidades executoras Comitê gestor	 9 – 18 meses
 4. Expansão	Ampliação gradual das ações	Expansão do programa para outras unidades ou órgãos, conforme análise dos resultados e disponibilidade de recursos.	 Órgão coordenador da política / Alta gestão	 19 – 36 meses
 5. Consolidação	Institucionalização e melhoria contínua	Avaliação de impacto, revisão de processos, institucionalização das práticas e promoção da melhoria contínua.	 Comitê gestor / Avaliação institucional	 Contínuo

RESPONSÁVEIS PELA IMPLEMENTAÇÃO

INSTÂNCIA / SETOR	ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS	RESPONSABILIDADE	DATA INICIAL	DATA PREVISTA PARA REVISÃO
 Órgão coordenador da política ou unidade equivalente	- Coordenar a implementação da política - Mobilizar recursos e parcerias - Monitorar e avaliar os resultados	Coordenação geral	 Mês 1	 Anual
 Unidades executoras (áreas técnicas e serviços)	- Executar as ações previstas - Garantir a qualidade dos serviços - Registrar e sistematizar informações	Execução	 Mês 3	 Semestral
 Comitê gestor interinstitucional (ou instância equivalente)	- Deliberar sobre diretrizes e prioridades - Acompanhar a implementação - Propor ajustes e melhorias	Governança e supervisão	 Mês 1	 Trimestral
 Unidade de monitoramento e avaliação	- Definir indicadores - Monitorar resultados - Produzir relatórios e análises	Monitoramento e avaliação	 Mês 6	 Semestral

INDICADORES DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

DIMENSÃO	INDICADOR	DESCRIÇÃO	FÓRMULA / FONTE	PERIODICIDADE	META INICIAL (2 ANOS)
 Acolhimento e saúde	Taxa de adesão aos serviços de apoio psicológico	Percentual de servidoras que utilizam os serviços disponibilizados.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de servidoras atendidas}}{\text{N}^\circ \text{ total de servidoras}} \times 100$ Fonte: registros dos serviços	 Semestral	70% de adesão
 Qualidade de vida no trabalho	Índice de percepção de bem-estar no trabalho	Avalia a percepção das servidoras sobre suas condições de trabalho.	Média das respostas da pesquisa de clima organizacional Fonte: pesquisa interna	 Anual	Aumento de 30%
 Capacitação e desenvolvimento	Taxa de participação em capacitações	Percentual de servidoras que participaram das ações de capacitação.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de participantes}}{\text{N}^\circ \text{ total de servidoras}} \times 100$ Fonte: registros de capacitação	 Semestral	80% de participação
 Sustentabilidade institucional	Implementação das ações previstas	Percentual de ações do plano de ação implementadas no período.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ações implementadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de ações previstas}} \times 100$ Fonte: plano de ação	 Trimestral	100% das ações implementadas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Política Institucional Mulheres que Cuidam constitui uma proposta de fortalecimento institucional voltada à valorização das servidoras responsáveis pela implementação de políticas públicas para mulheres. Fundamentada em evidências científicas produzidas no âmbito desta pesquisa, a proposta busca transformar necessidades identificadas na prática em ações permanentes de gestão, contribuindo para ambientes organizacionais mais saudáveis, sustentáveis e capazes de qualificar os serviços públicos ofertados.

Sua estrutura foi concebida para possibilitar adaptação a diferentes contextos institucionais, permitindo que órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Ministérios Públicos, Defensorias Públicas e demais instituições públicas implementem estratégias compatíveis com suas realidades organizacionais.

Espera-se que a adoção desta política contribua para consolidar uma cultura institucional baseada no cuidado, na valorização das pessoas e no fortalecimento da capacidade estatal para promoção dos direitos das mulheres.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

ANDREZA BATISTA SANTOS

Mestranda em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP – Universidade Federal de Sergipe – (UFS)

Contato: andreza.batista14@outlook.com

MARCOS ANTÔNIO DE SOUZA BARBOSA

DOUTOR em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – (FGV)

Contato: prof.marcosbarbosa@outlook.com



REFERÊNCIAS

- Brasil. Ministério das Mulheres. Políticas Públicas para Mulheres. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br>. Acesso em: 14 abr. 2025.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London: SAGE Publications, 2021.
- Considera, H.; Kelly, I. D. Trabalho invisível feminino vale ao menos 13% do PIB, mostra pesquisa. FGV IBRE, 2022.
- Federici, S. *Caliban and the Witch: Women, the Body and Primitive Accumulation*. New York: Autonomedia, 2004.
- Hirata, H. Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Cadernos Pagu*, n. 59, e205902, 2020.
- Hirata, H. *O cuidado: teorias e práticas*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2022.
- IBGE. *Outras formas de trabalho 2019*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020.
- Meira, E. C. et al. Vivências de mulheres cuidadoras de pessoas idosas dependentes: orientação de gênero para o cuidado. *Revista Escola Anna Nery*, v. 21, n. 4, e20170050, 2017.
- Silva, B. R. Amor ou trabalho não pago? Reflexões acerca da invisibilidade do trabalho de cuidado feminino e seu impacto na socioeconomia brasileira. *Revista Avant*, v. 8, n. 1, p. 44-59, 2024.
- Silva, R. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho: obstáculos e alternativas para a equidade no Brasil. *Revista Ciências do Trabalho*, n. 26, 2024.
- Silva, M. R.; Barbosa, M. A. de S.; Lima, L. G. B. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 14, n. 1, p. 111-123, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/38405>. Acesso em: 24 jul. 2025.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Secretaria de Estado de Políticas para as Mulheres de Sergipe
Governo do Estado de Sergipe

Pelo presente, encaminhamos o Produto Técnico-Tecnológico intitulado “Política Institucional Mulheres que Cuidam: proposta de fortalecimento institucional das servidoras que atuam na implementação de políticas públicas para mulheres”, derivado da dissertação de mestrado **“POLÍTICAS PÚBLICAS E O TRABALHO DO CUIDADO INVISÍVEL: QUEM AMPARA ÀS MULHERES QUE CUIDAM?”**, de autoria de Andreza Batista Santos.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal de Sergipe (UFS).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de Relatório Técnico Conclusivo e tem como propósito propor a instituição da Política Institucional Mulheres que Cuidam, operacionalizada por meio do Programa FortaleSER Mulher, destinada à promoção do cuidado, da valorização, da saúde ocupacional e do fortalecimento das servidoras que atuam na implementação de políticas públicas para mulheres, contribuindo para o fortalecimento da capacidade institucional do Estado e para a qualificação dos serviços públicos prestados às mulheres.

Solicitamos, por gentileza, que as ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do PROFIAP/UFS, por meio do endereço eletrônico profiap@academico.ufs.br.
Registro de recebimento

Aracaju, SE ____ de _____ de 20 ____

Consultar Protocolo

Protocolo:



024101.04963/2026-6

Data Autuação:



15/07/2026 07:45:03

Enviado

em:

15/07/2026 às 07:45

De:

[SPM - PROTOCOLO] - Taciane da Silva Santos

Para:

[Secretaria de Estado de Políticas para as Mulheres - GS] -
GEORLIZE OLIVEIRA COSTA TELES

Recebido

em:

✓ 15/07/2026 às 12:50 por **GEORLIZE OLIVEIRA COSTA TELES**

Notificar:

Envio: ✗ Recebimento: ✗

Trâmite:

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do receptor



Discente: Andreza Batista Santos,
Mestranda

Orientador: Marcos Antônio de Souza
Barbosa, Doutor

Universidade Federal de Sergipe

07 de julho de 2026