



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**MULHERES EM STEM: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA CARREIRA  
CALEIDOSCÓPICA**

TICIANA HILUY VIEIRA / TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**TICIANA HILUY VIEIRA**

**Produto Técnico resultado da pesquisa**  
**MULHERES EM STEM: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA CARREIRA**  
**CALEIDOSCÓPICA**

**FORTALEZA**  
**2024**

**TICIANA HILUY VIEIRA**

**MULHERES EM STEM: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA CARREIRA  
CALEIDOSCÓPICA**

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra Tereza Cristina Batista de Lima

FORTALEZA  
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

V719m   Vieira, Ticiania Hiluy.  
Mulheres em STEM: um estudo na perspectiva da carreira caleidoscópica. / Ticiania Hiluy Vieira. – 2024.

18 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria,  
Fortaleza, 2024.

Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

ISBN: 978-85-7485-559-2

1. Comportamento Organizacional. 2. Administração de pessoal. I. Título.

CDD 658.31

---

Título: Mulheres em STEM: um estudo na perspectiva da carreira caleidoscópica [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Ticiania Hiluy Vieira e Tereza Cristina Batista de Lima

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2024

ISBN: 978-85-7485-559-2

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

**Resultado da pesquisa** “Mulheres em STEM: um estudo na perspectiva da carreira caleidoscópica “

**Turma:** MPAC/FECOMÉRCIO

**Instituição contratante:** Sistema Fecomércio Ceará

Prezado Sr. Presidente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Ticiano Hiluy Vieira**, sob a orientação do Prof<sup>ª</sup>. Dra Tereza Cristina Batista de Lima, no período de 2021 a 2024, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Sistema Fecomércio Ceará junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Ticiano Hiluy Vieira, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Tereza Cristina Batista de Lima, Dra. em Educação (UFC)

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### **Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:**

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

### **Finalidade:**

Compreender como as mulheres na área de STEM desenvolvem sua carreira na perspectiva caleidoscópica

### **Impacto – Nível:**

- Médio

### **Impacto – Demanda:**

- Espontânea

### **Impacto – Objetivo da Pesquisa:**

- Solução de um problema previamente identificado

### **Impacto - Área impactada pela produção:**

- Econômico

### **Impacto – Tipo:**

- Potencial

### **Descrição do tipo de Impacto:**

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

### **Replicabilidade:**

- Sim

### **Abrangência Territorial:**

- Nacional

### **Complexidade**

- Média

### **Inovação:**

- Baixo teor inovativo

### **Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:**

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### **Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:**

- Não

### **Houve fomento?**

- Cooperação

### **Há registro/depósito de propriedade intelectual?**

- Não

### **Há transferência de tecnologia/conhecimento?**

- Não

**ISBN:** 978-85-7485-559-2

## 1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

O conceito de carreira apresentou grande evolução desde a década de 1960 até os dias atuais. Na abordagem tradicional, o paternalismo estava presente, uma vez que a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras dos empregados. Nesse modelo, o avanço hierárquico, a gestão de carreira organizacional e a baixa mobilidade eram as principais características.

Na década de 1990, houve muitas transformações na América Latina, como a diminuição do papel do estado na regulação do mercado, o aumento das privatizações de empresas públicas, surgimento de novas tecnologias e o aumento da demanda por profissionais qualificados. Dessa forma, tornaram-se mais populares os conceitos de carreira sem fronteiras e carreira proteana como oposição ao modelo tradicional, por apontar um futuro de ilimitados arranjos profissionais, independentemente de uma única organização.

A carreira proteana, conforme a literatura, é impulsionada pela pessoa, não pela organização, e isso será reinventado pela pessoa de tempos em tempos, à medida que a pessoa e o ambiente mudam. A carreira passou a ser gerenciada pela pessoa e não pela organização, sendo caracterizada por mudanças frequentes, autoinvenção, autonomia, autodireção, capacidade de aprender e de dirigir a carreira e a vida. Com essa flexibilidade de mudanças de organização, o principal protagonista e responsável pela sua carreira era o próprio profissional.

Dessa forma, a carreira passou a ser entendida como uma sequência constituída por todas as experiências profissionais do indivíduo ao longo de sua vida e passou a refletir tanto as necessidades profissionais como pessoais. Os indivíduos passaram a ser responsáveis pela sua empregabilidade, independentemente da sua vontade, preparação ou mudanças contextuais que não estejam sob o seu controle. Dessa forma, a responsabilidade de encontrar um emprego e (re)modelar a carreira recaiu exclusivamente sobre seus ombros, com consequências pessoais e até organizacionais que podem variar entre infelicidade, ineficiência ou mesmo má conduta.

A carreira não era mais uma série de cargos determinados pela empresa e sim o percurso percorrido por cada profissional, o que trouxe um caráter mais individual para o processo de encareiramento. Um modelo de carreira criado para compreender como a carreira de um indivíduo se altera em resposta às necessidades alternadas de Autenticidade, Balanço e Crescimento (ABC) dentro de um contexto de vida em constante mudança, tanto interno quanto externo é o modelo de Carreira Caleidoscópica ABC.

De acordo com esse modelo de carreira, os três parâmetros que influenciam na tomada de decisão de carreira são: autenticidade, no qual o indivíduo procura desenvolver a congruência entre os valores alinhados com o seu eu genuíno e os valores da organização empregadora ou do contexto de trabalho; balanço, no qual o indivíduo se esforça para alcançar o equilíbrio entre as demandas do trabalho e não-trabalho e crescimento, no qual o indivíduo possui a necessidade de descobrir um trabalho estimulante, aprender novas habilidades, desenvolver conhecimentos, e aumentar o engajamento no local de trabalho.

Como um caleidoscópio que produz padrões de mudança quando o tubo é girado e suas lascas de vidro se acomodam em novos arranjos, os profissionais mudam o padrão de suas carreiras girando diferentes aspectos de suas vidas para organizar seus papéis e relacionamentos de novas maneiras. No caso das mulheres, a medida em que vão surgindo demandas de maternidade, cuidados com os pais, e com lar, dentre outras demandas, as necessidades da carreira vão se alterando.

No modelo carreira caleidoscópico, a vida pessoal é parte fundamental nas decisões de carreira, no qual as mulheres são ainda mais impactadas, portanto o construto de gênero é fundamental nessa análise. Esse também esse é o principal motivo para que tenha sido considerado esse modelo de carreira como base para a pesquisa, uma vez que ele considera as diversas facetas da vida pessoal e familiar, que impacta diretamente nas tomadas de decisões



de carreira e nas trajetórias profissionais das mulheres.

Carreira e gênero são temáticas interdisciplinares por natureza. Conforme a literatura, as esferas históricas que organizaram a vida social e, por conseguinte, ditaram a construção de gênero, como o mundo do trabalho, o sistema de ensino e a arena política, envolvem diretamente o campo das trajetórias pessoais e profissionais, integradas pelo conceito de carreira.

Assim como no conceito de carreira, em que houve mudanças no decorrer dos anos, a conexão estabelecida pela cultura e pela história social entre as características femininas e a função materna limitou por muito o campo de atuação das mulheres, afastando-as do mundo dos negócios e da esfera pública.

Por intermédio de um histórico de luta e resistência das mulheres, a partir da década de 1970, as mulheres brasileiras passaram a ocupar o mercado de trabalho, assumindo uma nova posição na sociedade. Nos últimos anos, os avanços estão ainda maiores e podem ser percebidos, por exemplo, por meio do estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE- 2021, que aponta que as mulheres se qualificam mais do que os homens. No entanto, esta qualificação não está diretamente refletida no mercado de trabalho, pois estas continuam a receber menos que os homens e seguem como responsáveis pela maioria dos afazeres domésticos e dos cuidados com terceiros. Isto é, por mais que tenham evoluído, ainda são menos valorizadas e a carga pessoal que recai sobre a mulher é bem maior.

Em geral, as grandes empresas respeitam a legislação de proteção à mulher e costumam ampliar benefícios por meio de acordos coletivos. Contudo, isso não tem sido suficiente para desfazer a divisão sexual do trabalho que vigora nas corporações, nem para garantir equivalência salarial ou igual oportunidade de alcançar posições de comando nessas organizações.

Um ponto que as mulheres consideram na tomada de decisão das suas carreiras, de acordo com a literatura, são os relacionamentos. Isto é, ao realizar as decisões de carreira, a mulher considera a necessidade dos seus filhos, cônjuges, pais idosos, amigos e até colegas de trabalho e clientes. Então, essas profissionais consideram outros fatores e necessidades dos outros para tomar suas decisões. Não são decisões separadas e independentes.

Existem algumas áreas em que as mulheres estão mais sub-representadas, como por exemplo o campo STEM *Science, Technology, Engineering & Math* (Ciências, Tecnologia, Engenharias e Matemática)., tanto em empregos, quanto em titulação no ensino superior, apesar de representarem quase metade da força de trabalho. Esta é uma realidade não apenas em países em desenvolvimento, como o Brasil, mas também em países desenvolvidos como os Estados Unidos da América (EUA).

A falta de presença feminina no campo STEM levanta preocupações, especialmente devido à escassez de profissionais nesse domínio e ao aumento contínuo da demanda ao longo das décadas. Uma vez que esse é um campo vital para impulsionar a inovação e manter a competitividade global. Além desse campo pagar salários mais altos do que os campos não-STEM, contribuindo para uma maior disparidade salarial de gênero. E por último, os produtos, serviços e soluções são projetados por homens e de acordo com suas experiências como usuários, podendo as necessidades únicas das mulheres serem negligenciadas.

Em alinhamento à contextualização apresentada, à luz do modelo de carreira caleidoscópica e com foco em mulheres no campo STEM, este estudo foi norteado pela seguinte pergunta: Como as mulheres na área de STEM desenvolvem sua carreira na perspectiva caleidoscópica? Para responder ao questionamento levantado, foi definido o seguinte objetivo geral: Compreender como as mulheres na área de STEM desenvolvem sua carreira na perspectiva caleidoscópica. E como objetivos específicos, foram definidos:

- 1) Identificar como as mulheres na área STEM desenvolvem suas carreiras no tocante ao parâmetro autenticidade;
- 2) Identificar como as mulheres na área STEM desenvolvem suas carreiras no tocante ao parâmetro balanço;

3) Identificar como as mulheres na área STEM desenvolvem suas carreiras no tocante ao parâmetro crescimento.

Os estudos de carreira possuem importância na área de administração, pois, para muitos, as carreiras são uma fonte significativa de identidade e satisfação. As pessoas sustentam a si mesmas e seus entes queridos por meio de suas carreiras. Frequentemente, as pessoas realizam seus sonhos, inspiram outros ou deixam um legado mediante suas carreiras.

Em relação à relevância de estudar o tema carreira e gênero correlacionados, um dos pontos considerados foi a distribuição por países que revela a hierarquia na produção de saberes. Nessa distribuição, evidencia-se que os EUA apresentam uma quantidade expressiva de publicações, como o topo do *ranking* com 2.521 artigos sobre o tema indexados e o Brasil aparece ocupando apenas a 22ª posição.

A literatura indica que avançar teoricamente sobre tais temas de forma integrada é urgente, tendo em vista o papel dos contextos nas interações entre indivíduos, organizações e sociedade. Ademais, o levantamento ressalta o reduzido número de trabalhos realizados no Brasil sobre o tema, indicando um campo profícuo para pesquisas de diferentes naturezas que busquem compreender as particularidades nacionais e regionais.

Entendendo a importância de estudar sobre o tema carreira e gênero, precisa-se considerar que, atualmente, existem áreas de estudo e trabalho com maior presença feminina e outras em que ainda é mais crítica a situação, como na área de STEM.

Os estudos demonstram que a trajetória da ciência se concentra por gênero em determinadas áreas do conhecimento. Em geral, os homens estão mais presentes nas áreas exatas e as mulheres nas áreas humanas e sociais. Se considerarmos que no Brasil 45% de todos os trabalhadores são mulheres e apenas 26% trabalham nas carreiras de STEM, essa discrepância fica ainda mais relevante. Dessa forma, essa área de exatas, especificamente STEM tem um quantitativo muito pequeno de profissionais do gênero feminino, o que não traz diversidade, complementaridades na equipe e oportunidades para esse público.

Observa-se uma sobrecarga de responsabilidades para as mulheres, que se traduz na persistência das desigualdades de gênero, tanto no mercado de trabalho, quanto na esfera privada, afetando as possibilidades de acesso a um trabalho decente, a vida familiar e ao bem-estar. Adicionalmente, as mulheres na área STEM possuem ainda mais dificuldade por atuarem em um ambiente predominantemente masculino. Entretanto, hoje em dia, as mulheres não estão apenas trabalhando, elas têm carreiras significativas que muitas gerenciam, ou pretendem gerenciar, em combinação com uma família em um casamento equitativo.

Entender como essas mulheres se comportam e suas percepções em cada um dos parâmetros da carreira caleidoscópica auxilia no desenvolvimento das políticas e práticas de gestão de pessoas mais alinhada aos seus públicos-alvo. Esse estudo é importante para apoiar os profissionais de Recursos Humanos (RH) e líderes de organizações, quer sejam homens ou mulheres, no entendimento das percepções das mulheres, contribuindo para uma reflexão e tomada de ação do que pode ser feito para adaptar-se, gerando mais engajamento e favorecendo a retenção dos talentos.

O presente Produto Técnico, estruturado na forma de um relatório conclusivo de pesquisa, é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria. O estudo objetivou compreender como as mulheres na área de STEM desenvolvem sua carreira na perspectiva caleidoscópica. STEM, acrônimo em língua inglesa para “*science, technology, engineering and mathematics*”. Trata-se de um campo ainda predominantemente dominado por homens, apesar do gradual incremento global de mulheres em profissões típicas destas disciplinas. O modelo de carreira caleidoscópica de Mainiero e Sullivan, descreve como os indivíduos alteram o desenho de suas carreiras e tomam decisões profissionais, considerando as diversas facetas da vida pessoal e familiar, segundo os parâmetros Autenticidade, Balanço e Crescimento (ABC).

A pesquisa foi realizada em uma indústria de alimentos com atuação nacional e internacional, tendo sido conduzido um estudo qualitativo interpretativo básico, descritivo e exploratório. A pesquisa foi composta por 15 profissionais da empresa escolhida. Os dados das entrevistas foram tratados por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontam que a maioria das profissionais entrevistadas demonstra um sólido alinhamento com os parâmetros de crescimento e/ou balanço. Para a instituição pesquisada, este estudo trouxe insights sobre ações que os profissionais de RH e líderes podem adotar para serem mais assertivos em termos de desenvolvimento e benefícios para as mulheres nessa área.

## 2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são analisados e discutidos os resultados emergentes da pesquisa de campo, coletados por intermédio das entrevistas com as mulheres da área STEM da indústria de alimentos pesquisada.

### 2.1 Dados demográficos

Tendo por base o roteiro sociodemográfico aplicado com as entrevistadas, foi possível montar o perfil das entrevistadas, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas

<b>Idade</b>	Média de 38 anos, tendo uma variação de 27 a 57 anos.
<b>Estado civil</b>	6 são solteiras, 7 casadas e 2 divorciadas.
<b>Possui Filhos</b>	6 não possuem filhos, 6 possuem um filho, 2 possuem dois filhos e 1 possui três filhos.
<b>Formação</b>	12 são pós-graduadas, 2 estão com pós-graduação em andamento e 1 com superior completo.
<b>Área de formação</b>	5 são Engenharia de Alimentos, 4 são Analistas de Desenvolvimento de Sistemas, 2 são Engenheiras de Produção, 2 são Engenharias Químicas, 1 Engenheira Civil e 1 Engenheira Ambiental.
<b>Tempo na função</b>	Média foi de 5 anos, variando de 1 a 13 anos.
<b>Tempo de carreira</b>	Média foi de 16 anos, variando de 4 a 28 anos.
<b>Cargo de gestão</b>	9 profissionais ocupam cargos de liderança.
<b>Setores</b>	Engenharia Civil, Indústria, Qualidade, Tecnologia da Informação, Suprimentos, Pesquisa e Desenvolvimento e Meio Ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 2.2 Categorias de análise

Cada categoria de análise foi agrupada em repertórios interpretativos em tornos de três unidades de contexto. Na categoria de autenticidade, foram utilizadas: alinhamento aos propósitos, fidelidade aos seus valores e renúncia em prol dos ideais. Quanto à segunda categoria, balanço: impacto da família nas decisões profissionais, equilíbrio da vida profissional e pessoal e ajuste no trabalho para atender demandas familiares. Já a terceira categoria de análise, crescimento, é constituída por: postura diante dos objetivos, enfrentamento dos desafios profissionais e visão de sucesso.

#### 2.2.1 Parâmetro autenticidade

Apresenta-se, a seguir, o parâmetro autenticidade e suas unidades de contexto.

##### 2.2.1.1 Alinhamento aos propósitos

As profissionais foram questionadas sobre o maior propósito da sua vida e o quão suas atividades profissionais estão alinhadas com ele. Como este parâmetro envolve dois questionamentos, a análise das unidades de registro foi realizada separadamente.

Em relação à primeira parte, quando foram questionadas sobre o maior propósito de vida, foi observado um grande quantitativo de unidades distintas de registro, provavelmente por ser

algo muito pessoal. Três profissionais que mencionaram propósito mais autênticos, como o ato de servir, a contribuição na causa ambiental e o desenvolvimento de pessoas, conforme a P1:

O meu maior propósito hoje é desenvolver pessoas, está muito alinhado porque Deus me direciona para esse propósito tempo todo (P1).

O propósito predominante da grande maioria está mais em sintonia com outros parâmetros, como balanço e crescimento. São focados mais no desenvolvimento profissional, em estabilidade financeira, dedicação a família, sucesso tanto na vida pessoal e familiar.

Destaca-se o fato de que, três delas salientaram propósitos mais amplos, voltados para a sociedade como um todo. Dentre os propósitos mencionados, destaca-se o serviço, a contribuição para o meio ambiente e o desenvolvimento de pessoas, evidenciando uma orientação mais voltada para os outros. Essas citações estão alinhadas com o desejo de ser verdadeiro consigo mesmo e com a busca por um propósito significativo, conforme discutido por Simmons *et al.* (2022). Os autores também apontaram que esse desejo pode incluir seguir um caminho pessoal ou anseio por crescimento espiritual, aspectos que não foram mencionados por nenhuma das profissionais neste momento.

A segunda indagação, sobre quão alinhadas as atividades profissionais estão com esse propósito. A maioria das respostas ficou dividida entre: alinhado por apoiar a evolução de carreira e alinhado por servir de suporte financeiro. Ambas as respostas foram destacadas por seis profissionais, totalizando doze citações. No que se refere ao apoio na evolução de carreira, segue comentário:

Essa empresa é muito grande e tem uma abertura ao crescimento dos profissionais, eu também hoje estou fazendo MBA na área para tentar evoluir (P5).

As outras seis profissionais mencionaram que as atividades profissionais estão alinhadas por servir de suporte financeiro, conforme o relato de uma delas:

O meu propósito hoje é cuidar do meu bebê e transformar ele numa pessoa melhor, para ele conquistar o que ele precisa e a empresa me ajuda muito nesse sentido, no apoio financeiro (P15).

Vale destacar que as quinze profissionais conseguem identificar suas atividades profissionais alinhadas com seus maiores propósitos.

### **2.2.1.2 Fidelidade aos seus valores**

Avançando para a segunda pergunta do parâmetro de autenticidade, as profissionais foram indagadas sobre os valores mais importantes no trabalho e como eles influenciam nas suas decisões de carreira.

Por se tratar de algo mais pessoal e ter uma diversidade de valores no trabalho, houve uma grande quantidade de respostas distintas, um ponto que merece destaque refere-se à citação, por parte de sete entrevistadas de valores como transparência, honestidade, veracidade e/ou sinceridade, conforme o testemunho abaixo:

Eu acho que a transparência, a ética, a honestidade para mim são fundamentais, não querer crescer e puxar tapete do outro, pois eu acredito muito que no que você faz, volta para você (P14).

Vale destacar, que a literatura menciona que, no parâmetro de autenticidade os valores internos do indivíduo estão alinhados com seus comportamentos externos e com os valores da organização empregadora. Atualmente os valores organizacionais dessa empresa são: simplicidade, atitude, colaboração, respeito e excelência, que foram citados como valores 15

vezes pelas profissionais, não necessariamente com o mesmo nome, mas com conceitos similares. Esse fato evidencia um alinhamento consistente dessas profissionais com os valores difundidos e praticados na empresa.

A segunda parte da pergunta, sobre como é que eles influenciam nas suas decisões de carreira, a maioria das respostas ficou dividida entre: influencia na definição de onde e com quem trabalha e influência nas relações de trabalho e entregas do dia a dia. Ambas as respostas foram dadas por seis profissionais, totalizando 12 citações. No que se refere a influência de onde e com quem trabalhar, segue o testemunho:

Eu penso muito se naquela área a gestão trabalha com os valores, porque a gente não consegue estar no local, que não esteja alinhada com os nossos valores, não vai se sustentar e se sentir bem (P12).

As outras seis profissionais que mencionaram influência nas relações de trabalho e entregas do dia a dia, como o relato que se segue:

Eu sempre procuro nas minhas tomadas de decisões ser coerente com isso, de eu estar tendo respeito perante a quem está envolvido e principalmente a mim também (P2).

Outro ponto notável é que seis profissionais não conseguiram articular o impacto dos valores em suas decisões de carreira. Esse fato está alinhado com o que menciona Bandeira *et al.* (2019) que a orientação para valores individuais pode não ser tão significativa ou distinta no contexto brasileiro para a tomada de decisões de carreira com base no parâmetro autenticidade. No caso dessas profissionais, elas explicitaram nos seus relatos apenas como utilizam esses valores para desempenhar suas atividades do dia a dia, mas não mencionam como um grande impacto para tomada de decisão.

### **2.2.1.3 Renúncia em prol dos seus ideais**

Prosseguindo para a terceira pergunta do parâmetro de autenticidade, as profissionais foram questionadas ao que elas renunciariam por causa dos seus ideais. A maioria das respostas, no caso, nove profissionais, indicou que estariam dispostos a renunciar ao trabalho, cargo e salário, conforme o relato a seguir:

Acho que eu renunciaria cargos importantes em outra empresa, mas que vai ferir os meus valores e questões éticas, não compensa, eu quero deitar a cabeça no travesseiro à noite e dormir sem consciência pesada (P9).

A maioria, nove profissionais, não hesitou em afirmar que renunciaria a um trabalho, cargo ou salário, conforme relatado por algumas, especialmente se estivesse relacionado à saúde de suas famílias ou às necessidades de seus entes queridos. Essa renúncia parece alinhar-se com as perspectivas apresentadas na literatura, que destacam a influência significativa de trajetórias afetivo-sociais nas decisões profissionais. Elementos como o desejo de formar uma família, a maternidade e o impacto na conciliação entre trabalho e vida familiar desempenham um papel crucial nos aspectos subjetivos das escolhas profissionais.

## **2.2.2 Parâmetro balanço**

Apresenta-se, a seguir, o parâmetro balanço e suas unidades de contexto.

### **2.2.2.1 Impacto da família nas decisões profissionais**

Ao serem questionadas sobre quão foi considerada a vida pessoal e familiar nas últimas tomadas de decisões profissionais, percebe-se que a maioria, nove profissionais tomaram suas últimas decisões de carreira considerando mais suas vidas pessoais e familiares. Dessas nove

profissionais, sete possuem filhos, o que provavelmente impacta em ter decisões com esse foco mais pessoal e familiar. Como podemos observar no relato abaixo:

Eu escolhi *home office* integral principalmente por causa da minha filha porque eu ia ficar mais próxima dela, a minha relação com ela melhorou bastante, consegui ver que ela tem mais confiança de me contar as coisas (P10).

Os dados do IBGE reforçam essa sobrecarga, evidenciando que as mulheres enfrentam não apenas a carga de afazeres domésticos, mas também o peso adicional dos cuidados familiares.

Já a P10 destacou que escolheu o modelo de trabalho *home office* integral para ter oportunidade de conviver com a filha adolescente. Essa prática da empresa está alinhada com o que Sullivan e (Mainiero (2008), mencionam que as empresas para atrair e reter profissionais que estão com esse parâmetro mais forte, devem oferecer benefícios relacionados a flexibilidade de horário.

#### **2.2.2.2 Equilíbrio da vida profissional e pessoal**

Avançando para a segunda pergunta do parâmetro de balanço, as profissionais foram questionadas sobre quão importante é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A maioria das profissionais entrevistadas, 13 afirmam que o equilíbrio é muito importante, pois a vida pessoal influencia diretamente na vida profissional e vice-versa, conforme relato:

Acho que é bastante importante. A gente fala muito que tem uma divisão entre vida pessoal e profissional, mas acho que essa divisão não existe mesmo. Se não está bem no profissional acaba você chegando em casa chateada, brigando, falando, reclamando que é uma coisa que quem está em casa também não tem culpa ou vice-versa (P11).

É notável esse ponto em que a maioria menciona o impacto e relação entre vida pessoal e profissional, reconhecendo a interconexão entre essas áreas. A literatura reforça que a mulher a analisar sua carreira, precisa considerar sua relação conjugal, a vida profissional e o contexto familiar, considerando os desafios e complexidades de equilibrar diversas esferas da vida.

#### **2.2.2.3 Ajuste no trabalho para atender demandas familiares**

Em relação à terceira pergunta do parâmetro de balanço, na qual as profissionais foram indagadas sobre como que ajustam o trabalho de acordo com as necessidades das suas famílias. A maioria delas, 11, afirmam que ajustam o trabalho em função das necessidades familiares, embora em alguns casos esse ajuste é apenas a restrição do trabalho ao horário de expediente, evitando levar para casa, de acordo com relato:

Então assim, chegar na hora, sair na hora e fazer a minha gestão de tempo para que eu não possa levar trabalho para casa (P9).

Outras conseguem realizar ajustes no horário de trabalho no trabalho por meio de alinhamento com o gestor:

Eu tento negociar dos dois lados, se eu tenho alguma coisa muito importante com minha família, também negociar com a gestão de naquele momento eu não posso, mas eu posso me comprometer de outra forma, outro dia, um outro horário (P11).

A área de STEM sempre foi reconhecida como uma área com uma carga horária mais extensa, incluindo um alto histórico de horas extras. Por outro lado, após a pandemia da Covid-2019, conforme a literatura, muitas empresas passaram a oferecer mais flexibilidade em relação ao horário e local de trabalho para esse campo, com políticas de trabalho que equilibram as expectativas dos funcionários e gestores em relação onde, quando e como o trabalho deve ser realizado. Essa nova realidade é comentada por essas profissionais que ajustam o trabalho por

meio do alinhamento com o gestor ou por meio da flexibilidade do horário.

De forma geral, pelos relatos, percebe-se que tem uma grande quantidade de profissionais entrevistadas que possuem esse parâmetro mais forte e influencia na tomada de decisões, na busca por equilíbrio e nos ajustes do trabalho, na medida do possível.

### **2.2.3 Parâmetro crescimento**

Apresenta-se, a seguir, o parâmetro crescimento e suas unidades de contexto.

#### **2.2.3.1 Visão de sucesso profissional**

Ao serem questionadas sobre o que é sucesso profissional para elas e como essa visão de sucesso se modificou ao longo do tempo, as unidades de registro geradas foram divididas em duas partes. Em relação a primeira parte, a maioria das respostas ficou dividida entre as unidades de contexto: sentir-se realizada profissionalmente em equilíbrio com a vida pessoal e entregar resultados. No que se refere a se sentir realizada profissionalmente e equilíbrio com a vida pessoal, conforme relato:

Minha visão de sucesso profissional é quando você se sente realizada na profissão que você escolheu, que você não se sente culpada pela ausência familiar e quando você consegue ter um pilar espiritual fortalecido e não largar 100% da sua vida social (P3).

Um aspecto significativo é que cinco profissionais associam o sucesso profissional à sensação de realização profissional, mas com o equilíbrio com a vida pessoal, ou seja, consideram os dois parâmetros, crescimento e balanço, como conciliados. Por outro lado, uma profissional destaca o alcance do seu propósito, vinculando-o aos parâmetros de crescimento e autenticidade.

É possível perceber uma sintonia nas respostas desses profissionais com a literatura, nos quais os quatro temas abrangentes de significados de sucesso profissional envolvem preocupações materiais, aprendizagem, relações e prosseguimento dos projetos. Em relação ao tema de preocupações materiais, as respostas de se sentir realizada profissionalmente, com um bom ambiente e uma boa remuneração estão em concordância.

Em relação a segunda parte da pergunta, de como essa visão de sucesso se modificou ao longo do tempo, a maioria das respostas, cinco das profissionais, mencionaram que a visão se modificou. Agora, querem mais equilíbrio com a vida pessoal, conforme o relato abaixo:

Quando eu entrei eu pensava “quero chegar no cargo de Diretoria”, hoje já não é mais, porque eu prezo muita pela qualidade de vida, as perspectivas de visão mudam (P11).

Essa modificação da visão de sucesso profissional corrobora com a literatura que afirma que profissionais que priorizam crescimento e promoções em geral recebem salários mais altos, buscando treinamento e adiando planos de ter filhos. Já aqueles que priorizam equilíbrio entre trabalho e vida aceitam menor crescimento, buscando harmonia e podem renunciar a empregos mais bem remunerados que exigem mais dedicação. Dessa forma, as cinco profissionais que afirmaram que buscam se sentir realizada profissionalmente, mas querem mais equilíbrio com a vida pessoal, podem estar mais focadas no parâmetro de balanço.

#### **2.2.3.2 Enfrentamento dos desafios profissionais**

Após a análise das entrevistas, verificou-se unidades de registro formadas para que afirmaram já encarar os desafios profissionais como motivação, crescimento e desenvolvimento, conforme depoimento:

Para mim eu encaro como propósito de vida, eu sou muito dedicada no que eu faço, eu gosto muito do que eu faço, então para mim o desafio é a vibração, adrenalina (P6).

Infere-se que essas profissionais que mencionaram o desafio como motivação, crescimento e desenvolvimento estejam vivendo mais intensamente a fase do crescimento, uma vez que estão muito abertas e dedicadas a desafios, mudanças e esforços adicionais.

### **2.2.3.3 Postura diante dos objetivos**

Ao serem questionadas como os outros lhe descrevem em relação aos seus objetivos, a maioria das profissionais entrevistadas, doze delas afirmam que são vistas como focadas, decididas, disciplinadas, o que corrobora com a pergunta anterior em relação a forma que a maioria aceita os desafios, se dedica muito a vida profissional e ao crescimento na carreira, inclusive em alguns casos deixando-se um pouco de lado em prol da carreira, de acordo com o comentário abaixo:

Eu sou vista que uma pessoa de muita energia, muito disciplinada, que faz acontecer, que não desiste, muito resiliente, inclusive que cuida pouco de mim, em função do trabalho (P3).

Após analisar e sintetizar as unidades observadas, torna-se evidente que a maioria das profissionais demonstra um sólido alinhamento com os parâmetros de crescimento e/ou balanço. Mesmo em unidades de contexto relacionadas à autenticidade, surgiram registros alinhados com os conceitos de crescimento e balanço.

## **3 CONCLUSÃO**

A compreensão do parâmetro priorizado pelas profissionais no momento na carreira caleidoscópica ABC e a sua influência nas trajetórias de carreira e nas tomadas de decisões é de extrema importância. Uma vez que permite que líderes e profissionais de RH ofereçam ferramentas de desenvolvimento e benefícios alinhados às necessidades das mulheres. Adicionalmente, esse estudo é relevante ao focar no público de profissionais do campo STEM, que é um campo que favorece a inovação em diversos setores da sociedade. A complementaridade de gêneros distintos pode enriquecer ainda mais essas áreas nesse campo, entretanto, há pouquíssimas mulheres. Portanto, oferecer incentivos para atrair e reter profissionais mulheres nessa área é de grande relevância.

Alguns dos principais motivos dessa disparidade são os estereótipos de gênero, a falta de modelos femininos nessas áreas, além de empregos com uma carga horária extra maior, o que tende a restringir a possibilidade de trabalho delas nas profissões STEM. Além disso, para apoiar efetivamente a atração e retenção de profissionais mulheres, é crucial contar com o apoio da liderança e dos profissionais de RH. No entanto, para que essa assistência seja eficaz, é de extrema importância compreender profundamente as necessidades de carreira das mulheres nesse campo.

Deste modo, a presente pesquisa buscou como objetivo geral compreender como as mulheres na área de STEM desenvolvem sua carreira na perspectiva caleidoscópica.

Para responder a este objetivo geral, foram elaborados três objetivos específicos, a saber: 1) identificar como as mulheres na área de STEM desenvolvem sua carreira na perspectiva caleidoscópica do parâmetro autenticidade; 2) identificar como as mulheres na área de STEM desenvolvem sua carreira na perspectiva caleidoscópica do parâmetro balanço; e 3) identificar como as mulheres na área de STEM desenvolvem sua carreira na perspectiva caleidoscópica do parâmetro crescimento.

O primeiro objetivo específico gerou as análises referentes às subseções sobre fatores de alinhamento aos propósitos, fidelidade aos seus valores e renúncia em prol dos ideais. Em



relação ao maior propósito da vida, a maioria das respostas ficaram entre a família, desenvolvimento profissional e estabilidade financeira. Percebe-se, fortemente os parâmetros de crescimento e de balanço nessas respostas. Ao mesmo tempo, só três profissionais responderam que o seu propósito era maior envolvimento e significado para o outro, para a sociedade. Quando questionadas como as atividades profissionais contribuem para esse propósito a grande maioria mencionou o suporte financeiro e a evolução da carreira. Exceto as profissionais que já haviam mencionado os propósitos mais significativos e autênticos, nesse caso o exercício das suas próprias profissões já possibilitam essa contribuição.

Em relação a segunda unidade de registro, que diz respeito à fidelidade aos seus valores, observou-se uma ampla variedade de respostas, refletindo a diversidade de valores no ambiente de trabalho. Uma observação interessante é que, apesar da natureza aberta da pergunta, muitas profissionais mencionaram valores iguais ou semelhantes aos praticados pela empresa. Esses relatos sugerem que as profissionais não apenas identificam os valores da empresa, mas também expressam um alinhamento pessoal significativo com esses valores. Muitas delas enfatizaram que não considerariam outras oportunidades ou permaneceriam em ambientes nos quais os valores não fossem praticados.

A última pergunta de autenticidade, a respeito do que elas renunciariam em prol dos seus ideais, a maioria não pensou duas vezes em afirmar que abririam mão de um trabalho, cargo e salário, no relato de algumas, principalmente se fosse algo relacionada as suas famílias.

Em relação à autenticidade, poucas são as profissionais que aparentam estar voltadas para esse no momento, o que está alinhado com a idade das profissionais, pois conforme observado na revisão de literatura, ao final da carreira é que esse parâmetro obtém maior destaque.

O segundo objetivo específico, relativo ao parâmetro balanço, gerou as análises referentes às subseções sobre impacto da família nas decisões profissionais, equilíbrio da vida profissional e pessoal e ajuste no trabalho para atender demandas familiares. A grande maioria dessas profissionais mencionou que as últimas decisões foram mais focadas na vida pessoal, no qual consideraram filhos, esposos e cuidados com os parentes, mesmo perdendo melhores oportunidades profissionais e assim retardando um pouco a carreira.

No que diz respeito à importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi quase unanimidade quão é importante esse equilíbrio e como uma esfera da vida influencia na outra esfera. Portanto, a vida pessoal pode melhorar ou prejudicar o desempenho, devendo ser um ponto de atenção para os gestores e profissionais de RH. Como exemplo, uma profissional mencionou que estava em processo de separação e que o gestor a chamou para conversar pois estava sentindo-a mais ausente e ela reforçou como foi importante essa sensibilidade dele de compreender o momento. Apenas uma profissional mencionou que não via tanta importância nesse equilíbrio entre vida pessoal e familiar.

No que se refere ao ajuste no trabalho para atender às demandas familiares, a predominância foram mulheres mencionando que tentam manter o trabalho dentro do horário do expediente. Como essa área em geral tem muito trabalho extra, manter-se trabalhando dentro do expediente parece já ser uma forma de ajuste. Além disso, outras mencionaram a flexibilidade dos gestores e da própria empresa, para conciliar as necessidades de levar os filhos ao médico, estar mais próximo de algum familiar em momento de doença e/ou participar de momentos dos filhos no colégio. O ponto de atenção foram duas profissionais que viajam muito e não conseguem ajustar o trabalho, mas os filhos já são grandes e nenhuma das duas demonstrou pesar por isso.

É notório quão forte foram as respostas baseadas em balanço, o que reflete o fato de 77% dessas profissionais terem filhos até a segunda infância, sendo um sinalizador importante de quais políticas devem ser priorizadas pela empresa para manter o engajamento dessas profissionais.

O terceiro objetivo específico, que trata do parâmetro crescimento, conduziu às

análises relacionadas às subseções sobre a visão de sucesso profissional, a postura diante dos objetivos e o enfrentamento dos desafios profissionais. No que diz respeito à visão de sucesso profissional, observou-se uma variedade de respostas, dada a natureza particular desse conceito. Muitas profissionais mencionaram múltiplos pontos, mas a predominância concentrou-se na resposta de sentir-se realizada profissionalmente e em equilíbrio com a vida pessoal. Outro ponto frequente foi a ênfase na entrega de resultados, reforçando o parâmetro de crescimento.

Ao explorar mais profundamente a mesma pergunta, a maioria afirmou que suas visões de sucesso profissional passaram por modificações, destacando agora o desejo de alcançar um equilíbrio mais significativo entre a vida pessoal e profissional. Outra grande quantidade reforçou o fato de antes olhar muito para crescimento de cargo e salário e a maturidade deu outro olhar. Percebe-se que tanto a visão de sucesso, como a forma que elas se modificaram estão alinhados ao parâmetro balanço. Embora também tenha uma quantidade mais focada em profissão e estabilidade financeira.

Na outra subseção relacionada ao enfrentamento dos desafios profissionais, a maioria mencionou que desafio é encarado como motivação, crescimento e desenvolvimento. Essa visão de buscar esse constante aprendizado, novos desafios, experiências, responsabilidades está em sintonia com o parâmetro de crescimento.

E por último, sobre como os outros percebiam suas posturas diante dos objetivos, a grande maioria relatou que eram vistas como pessoas focadas, decididas, disciplinadas.

Conforme discutido na literatura e corroborado por seus relatos, os desafios na área de STEM são notáveis. Suas falas destacam as dificuldades enfrentadas, inclusive durante o período acadêmico, lidando com disciplinas desafiadoras.

Pelo relatos das entrevistas, pode-se inferir que as elas se concentram principalmente nos parâmetro de crescimento e balanço.

As contribuições desta pesquisa para a área acadêmica consistem em trazer uma compreensão mais ampla de como as mulheres na área de STEM desenvolvem sua carreira na perspectiva caleidoscópica. Também trouxe um aprofundamento no estudo das duas temáticas de modo conjunto: carreira caleidoscópica e campo STEM. As análises trouxeram um paralelo e confronto com estudos internacionais relevantes da mesma linha de pesquisa.

Para a instituição pesquisada, este estudo trouxe luz de ações dos profissionais de RH e líderes para serem mais assertivos em termos de desenvolvimento e benefícios para as mulheres nessa área. Dentre essas ações, sugere-se:

- a) promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, implementando medidas que proporcionem maior flexibilidade às colaboradoras. Isso inclui a oferta de mais dias de home office, especialmente para mulheres com filhos pequenos;
- b) como a possibilidade de flexibilidade nos horários de início e término do expediente é crucial para adaptar a jornada de trabalho às demandas familiares, propõe-se também o aumento do período de licença maternidade, bem como a disponibilidade de serviços de psicólogas para oferecer suporte na jornada da criação dos filhos. Não menos importante, incentivar um aumento na licença paternidade contribuirá para um equilíbrio mais justo nas responsabilidades familiares;
- c) promover um ambiente profissional mais equitativo, implementando estratégias voltadas para o desenvolvimento e apoio às mulheres, sobretudo oportunidades de qualificação específicas para mulheres com interesse em assumir cargos de liderança ou novas líderes. Nesse mesmo sentido, sugere-se, ainda, a instauração de programas de mentoring focados em mulheres que oferecerão aconselhamento e orientação de carreira personalizados. Promover o letramento em diversidade para todos os líderes da empresa, com ênfase nas questões relacionadas às mulheres. Monitorar de perto o indicador de percentual de mulheres na liderança permitirá uma avaliação contínua do progresso e a

- identificação de áreas de aprimoramento. O compartilhamento das experiências de carreira de líderes femininas na área STEM servirá como inspiração e exemplo para profissionais em busca de desafios similares;
- d) criação de uma comunidade na qual mulheres possam compartilhar suas experiências e vivências em um espaço seguro e enriquecedor.

As limitações da pesquisa se deram pelo fato das profissionais entrevistadas estarem todas lotadas na matriz da empresa. Considerando que é uma empresa com unidades espalhadas em todo país, inclusive com unidade fora do país, o que traria, talvez uma visão mais rica e das particularidades das regiões de cada país. Praticamente todas as entrevistas foram realizadas de modo *online*, diminuindo a interação que se daria se fosse pessoalmente. Tentando minimizar esta limitação, as entrevistas foram realizadas pelo microsoft teams para utilizar seus recursos de áudio e vídeo.

Uma proposta para pesquisas futuras envolve a aplicação de um inventário de carreira caleidoscópica, incluindo uma amostra mais ampla de profissionais de todas as unidades da empresa e em outras indústrias/setores, em particular aqueles focados em inovação/tecnologia, mais próximas do STEM. Essa abordagem visa compreender as particularidades das regionais e proporcionar uma visão mais clara dos parâmetros presentes em cada localidade. Além disso, após a implementação das melhorias em desenvolvimento e benefícios sugeridas anteriormente, seria valioso investigar como as mulheres percebem essas ações e se elas realmente desempenham efetivamente o papel de estimular o engajamento e a retenção dessas profissionais. Dessa forma, não apenas ampliaria a compreensão das particularidades regionais, mas também avaliaria de forma significativa o impacto das intervenções propostas nas experiências e percepções das mulheres na empresa.