

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Carolina Gonçalves Antunes

**LEVANTAMENTO DE CONTEÚDOS PARA PROGRAMAS DE  
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA PARA MULHERES**

Florianópolis

2023

CAROLINA GONÇALVES ANTUNES

**LEVANTAMENTO DE CONTEÚDOS PARA PROGRAMAS DE  
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA PARA MULHERES**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305  
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel  
em Administração pela Universidade Federal de Santa  
Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador(a): Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Rebeca de Moraes Ribeiro de  
Barcellos

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Antunes, Carolina Gonçalves  
Levantamento de Conteúdos para Programas de  
Desenvolvimento de Carreira para Mulheres / Carolina  
Gonçalves Antunes ; orientadora, Rebeca de Moraes Ribeiro  
de Barcellos, 2023.  
78 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,  
2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Desenvolvimento de carreira. 3.  
Mulheres. 4. Carreiras para mulheres. 5. Carreira. I. de  
Barcellos, Rebeca de Moraes Ribeiro . II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III.  
Título.

Carolina Gonçalves Antunes

## **LEVANTAMENTO DE CONTEÚDOS PARA PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA PARA MULHERES**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de junho de 2023.

---

Prof<sup>ª</sup>. Ana Luiza Paraboni  
Coordenadora de Trabalho de Curso

### **Avaliadores:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos, Dra.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este estudo à minha família e a todas as mulheres que buscam por uma sociedade com mais igualdade.

## AGRADECIMENTOS

A lista de agradecimentos é longa, mas fico feliz de ter tido a oportunidade de ter tido tantas trocas especiais nos últimos anos, quando tive a oportunidade de ser uma graduanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Aos meus pais. Sem eles, nada seria possível. Agradeço por serem meus melhores amigos, por sempre me apoiarem, confiarem em mim e acreditarem nos momentos em que nem eu mesma acreditei. Já estamos há alguns anos morando em cidades diferentes, mas todas as ligações, videochamadas, de horas ou de minutos, são essenciais para me sentir perto deles e todo o amor que nos envolve.

Ao meu irmão, Leonardo, meu companheiro de apartamento pelo maior tempo da graduação. Obrigada por todo o apoio, risadas e momentos especiais nesse tempo.

Aos meus filhos de quatro patas, Jonas e Olívia. A presença de vocês nos últimos anos me transformou e foram o grande alicerce para me sentir em casa em uma cidade nova.

Às minhas amigas, Larissa e Natali. Obrigada por me acompanharem nestes 5 anos em todas as matérias, trabalhos, fofocas, risadas e discussões. Vocês são, com certeza, o melhor presente que a UFSC poderia ter me dado. Sei que ainda vamos muito longe juntas!

À minha orientadora, a Professora Dra. Rebeca Barcellos. Não tivemos a oportunidade de nos cruzar durante as matérias no decorrer do curso, mas sinto que foi uma surpresa maravilhosa nos encontrarmos nesta última etapa. Obrigada por me acolher quando precisei e por todo o auxílio nesses últimos meses.

Agradeço também aos professores Dr. Raphael Schlickmann e Dra. Andressa Pacheco por aceitarem compor a minha banca e por fazerem parte desse momento tão especial.

E, por fim, agradeço à UFSC! É uma honra poder falar que fiz parte dessa Universidade tão grandiosa.

"Não há limite para o que nós, como mulheres, podemos realizar, seja na política ou em outras áreas".

(Michelle Obama)

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo fazer um levantamento de conteúdos para um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres considerando a opinião das alunas do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina com matrículas ativas no primeiro semestre do ano de 2023. Para isso, foi aplicado um questionário *online* com o público-alvo para realizar uma análise quantitativa considerando o grau de importância que as estudantes consideram de diferentes temas que cercam o contexto de carreira para mulheres. As perguntas foram respondidas por 75 graduandas que demonstraram quais das pautas consideram relevantes para um programa de desenvolvimento de carreira que tenha elas como foco. Dessa forma, a pesquisa buscou auxiliar a elaboração de uma nova ferramenta para que as mulheres tenham mais materiais com conteúdos vocacionais e mais fontes de conhecimento para tomar suas escolhas profissionais.

**Palavras-chave:** Carreira. Carreira para mulheres. Programa de desenvolvimento de carreira. Mulheres.



## **ABSTRACT**

This study aims to survey the contents for a specific career development program for women considering the opinion of female students of the Business Administration course at the Federal University of Santa Catarina who are active enrolled in the first semester of 2023. For this, an online questionnaire was applied with to target audience, as to conduct a quantitative analysis considering the degree of importance that students give to different topics surrounding the career context for women. The questions were answered by 75 female undergraduates, who demonstrated which of the topics they consider relevant for a career development program that focuses on them. Thus, the research seeks to help develop a new tool so that women have more materials with vocational content and more sources of knowledge to make their career choices.

**Keywords:** Career. Career for women. Career Development Program. Women.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Em que ano você iniciou o curso?.....	46
Figura 2 - Em que ano você pretende concluir o curso (previsão de formatura)?.....	46
Figura 3 - Você teve contato com conteúdos vocacionais ou voltados para a carreira profissional no ensino fundamental e médio?.....	47
Figura 4 - Você considera importante introduzir conteúdos vocacionais na educação básica?.....	48
Figura 5 - Você considera que o fato de ser mulher influenciou e/ou pode influenciar suas escolhas profissionais?.....	49
Figura 6 - Você considera importante refletir sobre as dificuldades que as mulheres enfrentam para conciliar a vida pessoal com a vida profissional?.....	49
Figura 7 - Você considera importante refletir sobre estratégias para ocupar cargos em áreas predominantemente ocupadas por homens?.....	50
Figura 8 - Você considera importante refletir sobre as responsabilidades domésticas atribuídas predominantemente às mulheres e os impactos destas atribuições sobre o desenvolvimento de suas carreiras?.....	51
Figura 9 - Você considera importante aprender estratégias para ocupar cargos de liderança?.....	52
Figura 10 - Você considera importante refletir sobre estereótipos de gênero e como eles afetam as carreiras das mulheres?.....	52
Figura 11 - Você considera importante refletir sobre aspectos temporais da carreira, como entrada tardia no mercado de trabalho ou interrupções por questões pessoais/sociais (maternidade, casamento, cuidados de outras pessoas, etc)?.....	53
Figura 12 - Você considera importante refletir sobre possibilidades e dificuldades que as mulheres enfrentam para reivindicar condições de trabalho que atendam às suas necessidades?.....	53
Figura 13 - Você considera importante conhecer políticas e ações desenvolvidas por empresas para impulsionar o desenvolvimento de carreira das mulheres?.....	54
Figura 14 - Você considera importante refletir sobre as possibilidades e dificuldades que as mulheres enfrentam para reivindicar remuneração igual às dos homens?.....	55

Figura 15 - Você considera importante refletir sobre estatísticas e dados relacionados ao mercado de trabalho a partir de um recorte de gênero?.....	55
Figura 16 - Você considera importante conhecer histórias de mulheres que são bem sucedidas em suas carreiras?.....	56
Figura 17 - Você considera importante contar com mentorias/aconselhamento feitos especificamente por mulheres?.....	56
Figura 18 - Você considera importante participar de atividades relacionadas ao desenvolvimento de carreira específicas para mulheres para aumentar sua confiança em relação ao seu futuro profissional?.....	57
Figura 19 - Principais palavras das respostas da questão aberta do questionário.....	61
Figura 20 - Conteúdos para um Programa de Desenvolvimento de Carreira para mulheres.....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perguntas do questionário.....	40
Quadro 2 - Ranking de perguntas com maior frequência de respostas “muito importante” (escala 5).....	58
Quadro 3 - Respostas obtidas na questão aberta: “Existem outros temas/assuntos que você gostaria de aprender/refletir sobre em um curso de desenvolvimento de carreira específico para mulheres? Use este espaço para mencionar que assuntos são estes”.....	59

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1. Objetivos	16
1.1.1. Objetivo Geral	16
1.1.2. Objetivos Específicos	16
1.2. Justificativa	17
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>18</b>
2.1. As mulheres e o mercado de trabalho	18
2.2. Mulheres e carreira	25
2.3. Educação para carreira	31
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>38</b>
3.1. Tipo de Estudo	38
3.2. Sujeitas do Estudo	38
3.3. Coleta de Dados	39
3.4. Limitação do estudo	44
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>45</b>
4.1. Informações sobre as participantes	45
4.2. Importância atribuída a diferentes temas relacionados ao desenvolvimento de carreira das mulheres.	47
4.3. Colaboração voluntária das participantes	59
4.4. Discussão	61
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>71</b>
<b>6. REFERÊNCIAS</b>	<b>73</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2015, os então 193 países-membros das Nações Unidas criaram a Agenda 2030. Nesse plano, a ideia é realizar ações até o ano de 2030 que lutem para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e assegurar para todas as pessoas espaços seguros e de oportunidade. Essas ações ficaram conhecidas como os “17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)” e contemplam diversos temas que agem diretamente sobre o objetivo final do pacto. Entre esses, há um ODS, o número 5, que propõe a igualdade entre gêneros e tem como slogan: “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2022).

Diante das diversas frentes em que a desigualdade está presente, o mercado de trabalho é um de destaque entre elas. Em uma análise utilizando dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2014, foi observado a diferença salarial entre indivíduos do gênero feminino e masculino que ocupam os mesmos cargos (ARTES; MADALOZZO, 2017). Além da disparidade salarial, também existe a desvalorização da postura feminina nas organizações, uma vez que os ambientes corporativos ainda são considerados como masculinos (ANDRADE *et al.*, 2010) e que as mulheres são mais recomendadas para ocupar cargos inferiores e que estejam mais relacionadas ao cuidado, como, por exemplo, professoras de escolas primárias (ARAÚJO, 2007). Com essas informações comprovadas, já entende-se que o gênero feminino sofre com a desigualdade de diferentes formas dentro do ambiente organizacional. Certamente para alcançar o ODS número 5, identificar que a importância dele não é o suficiente. Por isso, uma das medidas que busca auxiliar nessa luta é o desenvolvimento de carreira para mulheres. Com essa orientação focada para as dificuldades enfrentadas pelo gênero feminino, as meninas e mulheres passarão a ter mais informações sobre o mercado, sobre como crescer nas áreas que se identificam e como se conhecer para encontrar a carreira ideal.

Em 1958, os estudos sobre o desenvolvimento de carreira envolvendo mulheres iniciaram com uma pesquisa realizada por Hoyt e Kennedy para avaliar as orientações domésticas e orientações para a carreira. Neste estudo, constatou-se que as mulheres com profissões pontuadas com orientações de “carreira” ocupavam posições tradicionalmente vivida por homens, enquanto as participantes com orientações domésticas ocupavam cargos tradicionalmente “femininos” (HOYT; KENNEDY, 1958). Com o tempo, as pesquisas foram se adaptando às mudanças e passando a investigar a combinação de papéis das mulheres que juntam a vida familiar e a profissional. Em 1962, Eyde criou a escala “Desire to Work”, que

foi a primeira forma de mensurar a orientação de carreira através de uma variável. Nesta, os participantes classificam o desejo de trabalhar com fatores como estado civil, quantidade e idade dos filhos e renda do marido. Assim, era medido o grau de motivação da mulher para trabalhar mesmo sendo casada (EYDE, 1962). Em 1967, com Masih surge o conceito "Saliência de Carreira" que demonstra o grau de motivação, o nível de satisfação que a profissão causa na pessoa e a prioridade que a mulher dá à carreira (MASIH, 1967).

Outros autores que demonstraram interesse no comportamento vocacional das mulheres foram Donald Super (1957), Harmon (1967), Zytowski (1969) e Betz (1984). Estes foram nomes importantes que investigaram através de diferentes pesquisas desde a década de 50 até o início dos anos 2000 como o papel das mulheres no mercado de trabalho é motivado por diferentes fatores. Conforme salientam alguns autores, é importante que o processo de desenvolvimento de carreira seja abordado de forma mais plural, ou seja, não se baseando em um ser humano padrão homem para também considerar outras características e experiências, como diferentes gêneros, raças, orientação sexual e classe social.

Quando as teorias do desenvolvimento da carreira são testadas em populações diversificadas, isto é, quando saem do padrão do homem ocidental branco da classe média, surge um padrão igualmente diferenciado, sugerindo que tanto a escolha como o desenvolvimento vocacional são influenciados por múltiplos fatores, onde se incluem, como mais salientes, a personalidade, o modo como nos percebemos a nós próprios e ao mundo, as experiências associadas ao gênero, raça e classe social e a saliência relativa dos papéis assumidos por cada pessoa na vida pessoal e profissional (FITZGERALD & BETZ, 1994; LEONG & BROWN, 1995 apud SAAVEDRA, 2004, p.84).

Hoyt também foi um dos idealizadores de uma abordagem que envolveu a discussão sobre introduzir conteúdos vocacionais já na educação básica através do movimento denominado de Educação para Carreira. Com essas medidas, o contato com habilidades que fazem sentido para o mercado de trabalho já estariam presentes na vida das pessoas desde a educação básica (MELO-SILVA; MUNHOZ, 2011). A combinação entre essas medidas e o interesse profissional feminino possibilitaria uma sociedade em que as mulheres poderiam se sentir mais livres para uma escolha de seu gosto, considerando menos as influências e estereótipos que existem ao seu redor.

Ao combinar o mundo do trabalho do gênero feminino e as abordagens sobre desenvolvimento de carreira com o contexto da autora deste estudo, aparece o questionamento sobre como as estudantes do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina se sentem sobre essas pautas. Sendo a autora parte desta população e considerando que as mulheres comprovadamente passam por diversas barreiras de discriminação de gênero

em suas carreiras profissionais, foi pensado como as estudantes que estão entrando ou já atuam no mercado pensam sobre o seu futuro e quais são as suas expectativas.

A partir da análise de literaturas sobre desenvolvimento de carreira e como essas se aplicam às diferentes realidades do gênero feminino, o presente trabalho buscará responder a seguinte pergunta: quais são as expectativas de estudantes universitárias sobre os conteúdos de um programa de educação para a carreira específico para mulheres?

### **1.1. Objetivos**

Para que seja possível responder a pergunta anterior, foram definidos os objetivos geral e específicos que serão apresentados a seguir.

#### **1.1.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho será propor, a partir das sugestões de estudantes universitárias, conteúdos a serem incluídos em um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- a) Objetivo específico 1: Identificar temas relevantes para o desenvolvimento de carreira de mulheres;
- b) Objetivo específico 2: Identificar quais são as expectativas de estudantes universitárias acerca dos conteúdos que elas gostariam de receber em um programa de educação para a carreira específico para mulheres;
- c) Objetivo específico 3: Identificar necessidades e desejos de mulheres sobre um programa de desenvolvimento de carreira voltado a elas;
- d) Objetivo específico 4: Propor conteúdos para estruturar um programa de educação para a carreira para mulheres estudantes universitárias que contemplem as suas expectativas.

Para alcançar tais objetivos, foi feita uma pesquisa de opinião junto a estudantes universitárias do curso de Administração uma vez que este é o curso em que a autora deste presente estudo optou por estudar em seu ensino superior. Os dados serão tratados com o uso de uma análise quantitativa, visando como produto final uma proposta de estrutura de conteúdo para um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres.



## **1.2. Justificativa**

Este trabalho se faz necessário uma vez que diversos estudos apontam a desigualdade de gênero que existe no mercado de trabalho. Além disso, a busca por soluções dos problemas que essa diferença causa faz parte dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda de 2030, como já citado anteriormente. O contexto em que a autora vive também colabora para a importância deste estudo uma vez que além de ser uma pessoa do gênero feminino, a mesma atua na seleção de candidatos para empresas, tendo no seu cotidiano a vivência de situações em que observa que as mulheres estão mais presentes em áreas específicas e como existem barreiras de crescimento em suas vidas profissionais.

As diferenças salariais e a ocupação em áreas específicas pelo gênero feminino já são práticas conhecidas e agora, um programa de desenvolvimento de carreira para mulheres é o próximo passo para proporcionar às mulheres um carreira que esteja associada à sua vocação e desejos ao invés de uma imposta pela sociedade por conta do histórico do seu gênero. Como será visto a seguir na fundamentação teórica deste estudo, Hebl (2020) fala sobre a diferença salarial e Schein (1990) sobre a predominância de homens em áreas de mais prestígio.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico, serão apresentadas referências que relacionam o gênero feminino, vida profissional e desenvolvimento de carreira. No decorrer do estudo, as fontes apresentadas serviram para contextualizar o questionário que será apresentado no item 3, a metodologia, e para interpretar os dados no item 4, resultados.

### **2.1. As mulheres e o mercado de trabalho**

De acordo com Fernandez (2019), dois fatores que contribuíram para a feminização do mercado de trabalho foram a queda nas taxas de fecundidade e o aumento das taxas de escolaridade femininas. Foi a partir das divulgações de censos com essas conclusões que as discussões sobre diferenças salariais entre homens e mulheres que ocupam funções semelhantes começaram a chamar a atenção de pesquisadores em torno da década de 60.

Segundo Cotrim, Teixeira e Proni (2020), os estudos sobre a presença das mulheres no mercado de trabalho, se fortaleceu a partir dos anos 1980, mostrando que foi na década anterior que as pessoas do gênero feminino começaram a ocupar mais as vagas de trabalho (BRUSCHINI, 2007), mesmo considerando que foram tempos de crise econômica e alto desemprego no Brasil.

A partir da década de 80, as brasileiras acima de 25 anos de camadas não pobres começaram a trabalhar para defender seu nível de renda familiar que, na época, era afetado pela alta inflação. Na década seguinte, 1990, a participação feminina continuou a crescer uma vez que os setores mais estruturados da economia, com cargos ocupados por homens, passaram por dificuldades, deixando carreiras mais vulneráveis e abrindo espaço para as mulheres no emprego informal e doméstico. Nessa época, as oportunidades na área doméstica eram praticamente 20% dos empregos das mulheres. Além disso, aumentaram as oportunidades nas áreas da saúde e educação e em outros serviços tradicionalmente feitos por mulheres (COTRIM; TEIXEIRA; PRONI, 2020).

Ainda na década de 90, começa a ser observado um novo movimento no mercado de trabalho em que a taxa média de participação masculina cai de 71% em 1991, para 70% em 2000 e para 67% em 2010; enquanto a taxa de participação feminina passa de 32% em 1991 para 44% em 2000 e 49% em 2010 (MONTALI, 2017).

No novo milênio, houve uma expansão econômica, o que causou a queda da inflação e mais oportunidades de empregos formais. No período de 2004 a 2014, o crescimento do emprego formal ocupados por mulheres passou de 26,2% para 36% (IPEA, 2017).

No entanto, a rotina com condições desfavoráveis de trabalho para as mulheres era algo que não se modificava com o decorrer do tempo. Mesmo com os avanços, o gênero feminino ainda se encontra concentrado nas áreas relacionadas à educação, saúde, serviços sociais e trabalho doméstico remunerado. Em 2015, constatou-se que as trabalhadoras eram maioria entre os funcionários públicos (59,1%); no emprego doméstico com e sem carteira assinada (90,0% e 94,9%); na produção para o próprio consumo (63,7%) e no trabalho não remunerado (64,5%) (TEIXEIRA, 2017).

Em áreas como engenharia, o crescimento do número de mulheres aconteceu especificamente nos campos da Engenharia de Produção e Química (CHIES, 2010). Na Medicina, a presença feminina é maior apenas na Pediatria, Dermatologia, Ginecologia e Hematologia (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000). Nas outras profissões da área de Saúde, a presença feminina é maioria, mostrando que em profissões em que as atividades desempenhadas estão associadas ao cuidar e ao servir, e são socialmente compreendidas como vocação e extensão do trabalho realizado no espaço familiar pelas mulheres (CHIES, 2010).

Os estudos mostram que existem manifestações específicas da desigualdade de gênero que ocorrem no mercado de trabalho que são determinadas pela influência de dois fatores inter-relacionados: em primeiro lugar, por uma dinâmica de discriminação que é própria do mercado de trabalho. E depois, pela condicionante que o peso das responsabilidades domésticas exerce sobre a presença feminina no mercado laboral (ENRIQUEZ, 2012).

Há diversas ocupações que são tradicionalmente percebidas como adequadas para as mulheres ao mesmo tempo que outras não são. Em um lado, encontram-se serviços que reproduzem funções que a mulher já desempenhava em casa, na atividade doméstica com os cuidados dos filhos, maridos e pais. E no outro, formado por aqueles trabalhos socialmente percebidos como “inadequados”, estão os trabalhos que fogem muito do estereótipo doméstico, como piloto de aeronaves, neurocirurgiã ou astronauta. Esse tipo de clichê só demonstra ainda mais a existência da discriminação contra a mulher no mercado de trabalho (FERNANDEZ, 2019).

Esses preconceitos são reforçados por conta do vínculo que as mulheres possuem com o trabalho doméstico. Para os empresários, empregar mulheres em cargos que exigem muita responsabilidade não é favorável, pois consideram que elas não são tão disponíveis quanto os homens. E mesmo nos casos em que elas possuam o mesmo nível de formação que eles, as suas responsabilidades domésticas podem afetar negativamente a sua capacidade de trabalho e, conseqüentemente, os seus salários (FERNANDEZ, 2019).

A divisão sexual de trabalho pode ser tanto horizontal (ocupacional), quanto vertical. A segregação horizontal ocorre quando mulheres e homens trabalham majoritariamente em ocupações diferentes (FERNANDEZ, 2019). Nesses casos, existe uma distribuição desproporcional de gênero de acordo com as funções de trabalho (ACKER, 2009). Acontece quando um gênero prevalece sobre o outro no exercício de uma determinada profissão (GLASS, 1990). Assim, tradicionalmente, as mulheres têm se concentrado no setor de serviços, que são aqueles com mais semelhanças com o trabalho que elas desempenham no espaço privado do lar. Coincidentemente, essas posições ocupadas preferencialmente por mulheres também são aquelas de menor prestígio e valoração social, o que está diretamente relacionado ao fato de terem uma menor média salarial (FERNANDEZ, 2019).

Para Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010), existem três fatores que podem ser analisados para identificar a desigualdade gênero no mercado de trabalho, sendo elas:

- a) Discriminação salarial: quando homens tendem a receber remunerações mais altas do que as mulheres mesmo em ocupações idênticas;
- b) Segregação ocupacional ou horizontal: quando as mulheres ocupam cargos menos qualificados e com salários menores que os homens;
- c) Segregação vertical: é a dificuldade de ascensão profissional das mulheres com barreiras que impedem o crescimento do gênero feminino nas organizações, para essa situação costuma-se usar a expressão “teto de vidro”.

Com a intensificação da discussão sobre as mulheres e o mercado de trabalho, as organizações começaram a criar programas e diretrizes que produzissem tratamento igual entre todos os colaboradores, independente do gênero (ELLEMERS; BARRETO, 2015). Porém, isso não cessou a discriminação de gênero que se mostra presente desde o momento da triagem curricular (HEBL, 2020).

A discriminação com as mulheres está presente na diferença no tratamento delas, em termos de decisões de contratação, salário e promoções, quando comparadas com os homens (HEBL, 2020). Em 2021, em Portugal, as mulheres representavam 31% dos membros do Conselho de Administração e apenas 16,3% dos cargos executivos nas maiores empresas cotadas do país (RIBEIRO, 2022).

Dados do Relatório Grant Thornton de 2022 mostram que em 2012 as mulheres representavam apenas 21% dos cargos de liderança no mundo. Isso está diretamente relacionado aos estereótipos que definem o gênero feminino como menos competentes que os homens (FISKE, 2017). Ainda no relatório, foi visto que 10 anos depois, em 2022, as mulheres passaram a ocupar 32% dos cargos de liderança a nível global. Esse aumento

imagina-se que tenha acontecido por conta das práticas que as empresas têm adotado nos últimos anos sobre a desigualdade de gênero (GRANT THORNTON, 2022).

Depois da pandemia do Covid-19, 73% das organizações norte-americanas passaram a se preocupar com a inclusão do gênero feminino com práticas para promover o talento das mulheres, desenvolvendo medidas, como promoção de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, adoção da modalidade de trabalho flexível e remoto a longo prazo, preocupação com ambiente de conforto para apresentação de ideias e debates, adaptação de programas de aprendizagem e incentivo de elaboração de políticas para desenvolvimento de lideranças femininas (GRANT THORNTON, 2022).

Martin (2000) compilou 14 pesquisas demonstrando que as mulheres são segregadas, avaliadas injustamente e recebem salários menores que os colegas homens que ocupam cargos iguais. Souza e Guimarães (2000) concluíram que mesmo contratando mais mulheres, nem todas as organizações estão realmente disponíveis para elas uma vez que os cargos que exigem mais experiência e potencial de crescimento ainda são ocupados por pessoas do gênero masculino.

De acordo com o estudo da Grant Thornton (2022), a posição de diretor de recursos humanos é a mais ocupada pelas mulheres, representando 39% no total. E nas profissões tipicamente masculinas, como a área de Engenharia, a mulher representa apenas 26% dos cargos de liderança (MCKINSEY & COMPANY, 2022). As profissões são definidas como tipicamente masculinas quando a composição masculina da equipe é superior a 70% e de domínio feminino quando é composta por mais de 70% de mulheres (MCDOWELL, 2015).

Sobre a segregação horizontal, alguns estudos ao redor do globo demonstram que a desigualdade está espalhada pelo mundo e que isso não se trata de algo local ou situações específicas. Em estudos realizados nos Estados Unidos e no Canadá, He e Kang (2021) verificaram que existem mulheres que se candidatam a profissões tipicamente masculinas e procuram adotar comportamentos menos femininos para tentar diminuir a discriminação no processo de triagem curricular. No entanto, nesses casos, elas passam a serem vistas como menos respeitadas, aumentando a probabilidade de existir discriminação na fase da triagem curricular. Não conseguindo, então, “driblar” o comportamento organizacional discriminatório. Em outro estudo feito nos EUA por Heilman e Okimoto (2004) foi visto que já na etapa de triagem de currículos, as mulheres não são notadas para profissões tipicamente masculinas. Em 2008, Heilman e Okimoto (2008) concluíram que são feitas avaliações menos positivas para as mulheres que possuem os traços que podem ser interpretados como

masculinos, quando comparadas com as avaliações feitas aos candidatos masculinos do mesmo ramo.

Ainda na América do Norte, Russen *et al.* (2020) desenvolveu um estudo que concluiu que as mulheres ocupam mais da metade dos cargos de nível básico em hotéis, mas apenas 12% dos cargos de liderança nesse tipo de estabelecimento. Nessa indústria, os homens recebem 30% mais oportunidades de promoção que as mulheres. Outro estudo nos Estados Unidos, feito por Grunspan *et al.* (2016), demonstrou que as mulheres são vistas como menos inteligentes que os homens e, conseqüentemente, isso diminui as chances de serem promovidas. Em 2017, Wynn (apud RIBEIRO, 2022) concluiu que nos EUA as chances de uma mulher receber uma promoção é 62% menor do que a dos homens. Também nos Estados Unidos, um estudo demonstrou que as professoras assistentes tinham menos probabilidade do que seus colegas homens de serem promovidas a professor associado. A diferença é ainda maior quando se trata da promoção a professor titular (RICHTER *et al.*, 2020).

Na Europa, Kubler (2018) realizou um estudo na Alemanha que mostrou que as mulheres têm chances menores de serem convidadas para a etapa de entrevista ao se candidatarem a ocupações dominadas por homens. No mesmo estudo, não foram encontradas evidências de discriminação contra homens em ocupações dominadas por mulheres, ou seja, homens que se candidatam em cargos tipicamente femininos não sofrem discriminação. Além disso, o estudo também evidencia uma diferença na avaliação de homens e mulheres, com avaliações positivas mais frequentes de homens em relação às mulheres. Em Portugal, um estudo feito por Granja (2017 apud RIBEIRO, 2022) concluiu que os homens são preferidos nos processos de recrutamento uma vez que possuem mais chances de serem chamados do que as mulheres. O mesmo ocorre na Suécia, como foi demonstrado em um estudo de Carlsson *et al.* (2011).

Num estudo desenvolvido na Inglaterra por Riach e Rich (2006), foi constatada a discriminação de gênero na contratação uma vez que foi visto diferença no tratamento de homens em “ocupações femininas”, como secretárias, e contra as mulheres em “ocupações masculinas”, como engenheiros. Na ocupação de engenharia, as mulheres enfrentavam discriminação duas vezes maior que a dos homens, sendo rejeitadas para entrevista em 46% das ocasiões.

Segundo Funk e Parker (2018), as mulheres que trabalham em empregos na área de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática são mais propensas a experimentarem discriminação no processo de recrutamento e seleção e durante o período de trabalho justamente pelo motivo que esse local de trabalho é dominado por homens, a nível global.

A segregação horizontal utiliza a metáfora do “piso pegajoso” para fazer referência a dificuldade que as mulheres concentradas nos setores e empregos menos valorizados economicamente encontram para alterar a sua situação. Já os homens concentram-se preferencialmente nos setores primário e secundário, onde além de receberem salários que em média são mais elevados, também desfrutam de melhores condições de trabalho, no sentido de seguridade social (FERNANDEZ, 2019).

Alguns estudos feitos ao redor do mundo demonstram que, assim como a segregação vertical, a segregação horizontal não é um caso único e pontual. De acordo com uma pesquisa feita no Uzbequistão, foi notado que as mulheres, com o mesmo nível de qualificação que os homens, apresentam menor probabilidade de promoção para um cargo de maior responsabilidade, sobretudo se a cultura organizacional for masculina (KERIMOVA, 2021).

A segregação vertical, por sua vez, ocorre quando a maioria dos trabalhadores que ocupam os postos mais elevados de determinada profissão é formada por homens, ao mesmo tempo que a maioria dos trabalhadores que ocupam os escalões mais baixos é composta por mulheres. Dessa forma, é comum notar que à medida que níveis maiores profissionais são observados, aumenta a presença masculina. Ou seja, os homens estão mais concentrados nos escalões superiores nas esferas de comando, chefia, gerência, diretoria e presidência das empresas (ENRIQUEZ, 2012). A segregação vertical consiste na existência de um “teto de vidro” que impede as mulheres de atingirem posições de elevada responsabilidade e posicionamento superior na hierarquia da organização (AHMAD; NASEER, 2015).

À medida que se descende e se observam os escalões inferiores, percebe-se um aumento na quantidade de mulheres ocupando os postos de trabalho menos valorizados e conseqüentemente pior remunerados das diversas profissões. Ou seja, as mulheres estão em trabalhos cujas maiores dificuldades são relacionadas à baixa remuneração e às poucas perspectivas de mobilidade (FERNANDEZ, 2019).

Esta diferença persiste apesar da entrada de um número crescente de mulheres em profissões de prestígio dominadas por homens (ACKER, 2009). Curiosamente, este padrão continua a ser válido não só para funções dominadas por homens, mas também para as ocupações designadas como estereotipicamente femininas (ACKER, 2009).

Uma das principais barreiras que dificulta a representação das mulheres em cargos de topo nas organizações tem que ver com as responsabilidades familiares, existindo a crença que há uma dificuldade em equilibrar a esfera pessoal e a profissional (HAILE *et al.*, 2016 apud RIBEIRO, 2022). Isso gera o pensamento que as mulheres não estão comprometidas

com a carreira profissional, perdendo oportunidades de crescimento, visto que, tendem a assumir uma grande parte das responsabilidades familiares, condicionando a sua disponibilidade para o trabalho e levando a que enfrentem uma pressão ainda maior no momento da promoção (ACKER, 2009).

Um outro impedimento para que as mulheres alcancem posições de elevada responsabilidade vem dos estereótipos que defendem que as mulheres não apresentam as características e competências de um líder, estando este papel associado à imagem masculina (HAILE *et al.*, 2016 apud RIBEIRO, 2022). Os homens são vistos como portadores de personalidades com competências profissionais e sociais mais de acordo com o papel de líder, sendo vistos como mais racionais e assertivos que as mulheres, vistas mais como portadoras de perfis relacionados à sensibilidade e ao cuidar. Dessa forma, as mulheres são frequentemente subestimadas, gerando um efeito de invisibilidade das mulheres em determinados cargos, sendo os homens vistos, culturalmente, como merecedores de maior estatuto e, conseqüentemente, associados a posições de maior responsabilidade e experiência (BRAUN *et al.*, 2017).

De acordo com o Modelo de Conteúdo de Estereótipos, as mulheres que cumprem os estereótipos são alocadas a funções de menor valor, associadas a competências sociais adquiridas em contexto doméstico (FISKE *et al.*, 2002), enquanto que as mulheres profissionais, ao demonstrarem o seu lado assertivo, agente e competente, são penalizadas em diferentes momentos das suas trajetórias profissionais seja no momento de contratação, promoção, negociação salarial e até mesmo no seu relacionamento interpessoal (KUBLER *et al.*, 2018). Além disso, a existência deste desequilíbrio entre homens e mulheres no desempenho de cargos de topo, dificulta o acesso das mulheres a outras posições hierárquicas, visto que, os decisores muitas vezes escolhem para serem promovidos os candidatos que mais se assemelham a si, o que penaliza as mulheres pois incentiva a valorização do gênero masculino (ACKER, 2009).

Para que as mulheres sejam incluídas e tenham acesso a maiores chances de promoção é esperado que as empresas incentivem na formação para reforçar o desenvolvimento do conhecimento e maturidade, com ações que defendam o avanço das mulheres na hierarquia organizacional e políticas e práticas que garantam que todos os colaboradores, independentemente das suas características pessoais, tenham acesso a promoções (MCKINSEY & COMPANY, 2022). À medida que novos modelos de trabalho são incorporados e uma maior flexibilidade nas práticas de emprego é aceite como norma, as



oportunidades de progressão ininterrupta na carreira feminina devem aumentar (GRANT THORNTON, 2022).

## 2.2. Mulheres e carreira

Bravo, Seibert, Kraimer *et al.* (2015) afirmam que estudiosos têm observado que as rápidas mudanças no mundo organizacional e diversidade da força de trabalho têm provocado mudanças nas relações de trabalho, no relacionamento empregado-empresa e na noção de carreira baseada na visão mais tradicional, de estabilidade de emprego e de progressão linear e ascendente. Segundo Macedo (1998 apud BITTAR; ELEUTÉRIO, 2018) a carreira profissional é considerada como o percurso de determinado indivíduo no trabalho durante sua vida de modo a produzir alguma coisa, ou seja, uma sucessão de participações de um colaborador em experiências profissionais e suas vivências.

Diferentes perspectivas indicam que o mercado de trabalho reflete os estereótipos de gênero presentes na sociedade, o que resulta em discriminação contra as mulheres. Isso ocorre porque as escolhas de profissões e carreiras, bem como as oportunidades de emprego, são influenciadas por um processo de socialização com preconceitos de gênero. Historicamente, o gênero masculino tem sido "naturalmente" favorecido quando se trata das melhores oportunidades de emprego e progresso na carreira (CEBRIÁN; MORENO, 2015).

De acordo com Silva, Ferreira, Taveira e Saavedra (2007), os primeiros estudos sobre o desenvolvimento de carreira das mulheres tinham como objetivo descrever e analisar o processo considerando a dicotomia entre orientação para o lar e orientação para a carreira. Em um estudo realizado por Hoyt e Kennedy (1958), foram avaliadas essas duas orientações comportamentais e de vida por meio de respostas de mulheres em um questionário que buscava mensurar a importância atribuída por elas aos papéis de vida conjugal e de carreira. A partir das respostas e de estudos subsequentes baseados nessa avaliação, foi possível observar uma replicação dos resultados que evidenciam que as mulheres com orientação para a carreira tendem a obter pontuações mais altas em escalas que incluem ocupações tradicionalmente dominadas por homens, enquanto as mulheres com orientação para a vida doméstica obtêm pontuações mais elevadas em escalas que envolvem profissões tradicionalmente femininas.

No final dos anos 70, surgiram estudos que começaram a considerar as diferenças nas atitudes, interesses e necessidades vocacionais, bem como as atitudes em relação ao papel conjugal e ao status familiar entre grupos de mulheres. Essas pesquisas e outras subsequentes mostraram que a descrição do desenvolvimento de carreira das mulheres com base nessas duas categorias têm sido abandonadas aos poucos, sendo mais comum a abordagem que

examina a integração dos papéis familiares e de carreira pelas mulheres. Na verdade, a noção de que as mulheres geralmente devem escolher entre o trabalho e o lar tem sido substituída por outra concepção, que argumenta que a maioria das mulheres ocidentais aspira combinar os papéis familiares e de carreira ao longo de suas vidas adultas (YOGEV, 1982).

Os estudos realizados em 1960 sugerem que a maioria das mulheres jovens não planejavam trabalhar fora de casa, enquanto os estudos realizados a partir de 1970 sugerem que a maioria das mulheres jovens planeja combinar a carreira e o casamento ao longo da vida (FERREIRA *et al.*, 2007).

Seguindo o pensamento de Rand e Miller (1972), a combinação entre carreira e casamento passou a substituir a ênfase anteriormente colocada nos papéis relacionados ao casamento e à maternidade. Isso ocorreu devido ao aumento do número de mulheres jovens que planejavam conciliar casamento e carreira. Assim, o foco das pesquisas passaram a ser a natureza e o grau da orientação para a carreira das mulheres, com o objetivo de compreender melhor suas escolhas. A principal abordagem para descrever a natureza das escolhas de carreira das mulheres envolve a classificação das preferências ou opções de carreira, levando em consideração principalmente o grau de correspondência dessas escolhas com os papéis de vida tradicionalmente femininos ou tradicionalmente masculinos.

Rossi (1965) foi o primeiro autor a destacar a importância de diferenciar a orientação para carreiras tradicionalmente femininas da orientação para carreiras "pioneiras", ou seja, profissões em que os homens têm sido predominantes. As mulheres que seguem carreiras pioneiras também foram definidas como "inovadoras" em relação aos papéis de gênero. Estudos realizados nos anos 70 buscaram identificar as características que distinguem as mulheres "pioneiras" das mulheres "tradicionais" que ocupam posições dominantes, revelando a existência de diferenças entre esses dois grupos de mulheres.

Além da distinção entre mulheres tradicionais e pioneiras, e entre domínios científicos e não científicos de escolha, o conceito de orientação de carreira também foi abordado no trabalho de Eyde (1962). Em vez de considerar a orientação de carreira como um estado único e indiferenciado, contraposto à orientação doméstica, passou-se a conceber a orientação para a carreira como uma variável contínua, que reflete o grau ou preferência de envolvimento com o trabalho, com envolvimento no papel de "dona de casa" ou não.

A escala "Desire to Work", desenvolvida por Eyde (1962), representou a primeira tentativa sistemática de avaliar a orientação de carreira como uma variável contínua. Essa escala requer que os participantes avaliem seu desejo de trabalhar, levando em consideração variáveis como estado civil, número e idade dos filhos e renda do cônjuge, que determinam a

força da orientação para a carreira. Especificamente, avalia o desejo ou intenção da mulher de continuar trabalhando mesmo quando é casada e mãe. Com isso, emerge o conceito de Saliência de Carreira, proposto por Masih (1967), que não apenas abrange o grau de motivação da pessoa em relação à carreira, mas também o quão importante a profissão é como fonte de satisfação e a prioridade atribuída à carreira em relação a outras fontes de satisfação.

Ao mesmo tempo, surgia a distinção entre "motivação para o trabalho" e "orientação para a carreira". A "motivação para o trabalho" refere-se ao desejo de ter um emprego fora de casa, porém não enfatiza necessariamente o papel de trabalhador como foco principal. Já a "orientação para a carreira" é definida como o desejo de ter o trabalho como um foco primário na vida, com os interesses relacionados à vida doméstica sendo considerados secundários.

Os diferentes conceitos que surgiram em torno desse tema compartilham o fato de que dão ênfase à importância que a pessoa atribui à sua carreira, o que pode ser visto de forma divergente com as expectativas sociais de gênero, que muitas vezes se limitam a esperar que as mulheres simplesmente trabalhem fora de casa. Vários estudos sobre o desenvolvimento de carreira das mulheres utilizaram variáveis como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, profissões tradicionais versus não tradicionais. No entanto, foi observado que essas variáveis falharam em distinguir ou descrever adequadamente o desenvolvimento de carreira das mulheres. Por exemplo, mulheres que tinham profissões tradicionais, como enfermeiras ou professoras do ensino fundamental, podiam ter um compromisso com a carreira tão ou mais elevado do que outras mulheres com profissões não tradicionais, como advogadas e médicas (SAAVEDRA *et al.*, 2007).

Outro dos primeiros autores a se concentrar no comportamento vocacional das mulheres foi Donald Super. Em uma publicação de 1957, Super enfatizou dois temas relacionados que caracterizam a vida das mulheres: o tema da força de trabalho e o papel em casa. Ao relacionar esses dois temas, ele criou categorias para descrever os modelos de carreira ao longo da vida das mulheres. Essas categorias são as seguintes: o modelo da "dona de casa" estável, que se aplica a mulheres que se casaram cedo e não tiveram experiências significativas de trabalho; o modelo convencional, que se refere a mulheres que começaram a trabalhar após concluírem sua formação e continuaram trabalhando até se casarem; o modelo de trabalho estável, que descreve mulheres que nunca se casaram, mas trabalharam continuamente ao longo de suas vidas; o modelo de carreira de dupla trajetória, que descreve mulheres que combinam trabalho e família de forma contínua; o modelo de carreira interrompida, caracterizado pelo retorno ao trabalho em uma idade mais avançada; o modelo de carreira instável, que descreve um ciclo irregular de entrada e saída do mercado de

trabalho; e o modelo de carreira de tentativas múltiplas, que reflete uma história de trabalho instável (SUPER, 1957).

A partir desses modelos, surgiram estudos como o de Harmon (1967), que acompanhou o desenvolvimento de carreira de mulheres da Universidade de Minnesota. O estudo realizou um contato inicial e outro após 25 anos, classificando as estudantes mulheres em diferentes modelos de carreira, levando em consideração sua trajetória profissional. Os modelos identificados foram: mulheres sem experiência profissional, aquelas que tiveram experiência profissional apenas antes do casamento e/ou da maternidade; mulheres que combinaram a profissão com o casamento/maternidade; mulheres que retornaram para o mercado de trabalho quando os filhos cresceram; e mulheres solteiras dedicadas exclusivamente à carreira.

Outro modelo foi proposto por Zytowski (1969) para caracterizar a participação vocacional das mulheres e seus determinantes. Ele foi o primeiro autor no campo vocacional a defender a necessidade de uma teoria de desenvolvimento vocacional específica para mulheres, reconhecendo que o papel tradicional das mulheres frequentemente se limita ao de dona de casa. No entanto, ele observou que esse papel não é estático, uma vez que mudanças sociais e tecnológicas têm levado a papéis semelhantes para homens e mulheres.

Zytowski considerou diferentes variáveis, como a participação profissional das mulheres como um rompimento com o papel de dona de casa, a idade em que elas ingressam no mercado de trabalho, a extensão de sua participação nesse papel e a natureza tradicional ou não tradicional da ocupação. Com base nisso, sugeriu três modelos distintos de carreira para mulheres: o modelo brando, caracterizado por um ingresso muito precoce ou tardio no mercado de trabalho, baixa participação e ocupação tradicional; o modelo moderado, com ingresso precoce no mercado de trabalho, alta participação e ocupação tradicional; e o modelo não usual, com ingresso precoce no mercado de trabalho, alta participação e ocupação não tradicional.

Em um estudo posterior, Betz (1984) examinou mulheres que se formaram na universidade em 1968 e observou uma mudança no comportamento de carreira das mulheres. Com base nisso, ela desenvolveu sete categorias de desenvolvimento de carreira das mulheres, que foram consideradas necessárias para abranger todas as possíveis combinações de grau e amplitude de participação das mulheres na carreira. Essas categorias são as seguintes: nunca trabalhou; baixo compromisso-tradicional; baixo compromisso-pioneiras; moderado compromisso-tradicional; moderado compromisso-pioneiras; alto compromisso-tradicional; e alto compromisso-pioneiras. Essas categorias foram criadas para

refletir as diferentes abordagens e níveis de comprometimento das mulheres em relação à carreira, considerando tanto o aspecto tradicional quanto o pioneiro.

No estudo conduzido por Brant *et al.* (2019), o inventário de âncoras de carreira, desenvolvido por Schein e aprimorado por outros pesquisadores, foi utilizado para examinar a relação entre gênero e escolha profissional. A ideia era investigar se as atitudes e comportamentos associados aos gêneros criavam limitações nos ambientes profissionais, resultando em segregação e desigualdade de gênero nesses espaços. O estudo envolveu estudantes de graduação nas áreas de Engenharia e Saúde, com o objetivo de confirmar as predominâncias de gênero em cada uma dessas áreas, relacionando-as com as cinco âncoras de carreira. A hipótese subjacente era que as mulheres estariam mais representadas na área da Saúde, enquanto os homens estariam mais presentes na área de Engenharia.

O estudo indicou que as mulheres tendem a se identificar mais com atributos socialmente associados ao estereótipo de gênero feminino, como cuidado da família, baixa agressividade e aversão ao risco. Por outro lado, os homens se identificam mais com traços e comportamentos associados ao estereótipo de gênero masculino, como independência, autonomia, busca por desafios e predisposição ao risco. Esses resultados sugerem que os estereótipos sociais ainda influenciam a escolha e o espaço ocupado por homens e mulheres em diferentes profissões (BRANT, 2019).

Ainda neste estudo, foi discutido o dilema apresentado por Schein (1990) de que jovens no início da carreira tendem a priorizar a segurança e a estabilidade, mesmo que isso signifique salários mais baixos, em detrimento da autonomia e da independência, que poderiam levar a maiores rendimentos. Essa escolha pela segurança é atribuída à persistência da desigualdade salarial entre homens e mulheres, mesmo quando estão inseridos nas mesmas carreiras. Essa desigualdade salarial é vista como uma consequência das relações de discriminação e dominação de gênero presentes na sociedade patriarcal. A estrutura social legitima a violência masculina e a subordinação feminina, resultando na atribuição de profissões específicas para as mulheres, relacionadas ao cuidado e à educação, enquanto restringe seu acesso a outras áreas tradicionalmente destinadas aos homens, consideradas naturalmente habilitadas para liderança, autoridade e tomada de decisões.

Para as organizações empregadoras, surge o desafio de encontrar maneiras de permitir que os jovens, especialmente as mulheres, alcancem sucesso e crescimento na carreira sem ter que abdicar de suas famílias e vida social. Isso envolve a criação de políticas e práticas que promovam a conciliação entre trabalho e vida pessoal, oferecendo opções flexíveis de horário, licença-maternidade e paternidade, e programas de apoio à família (BRANT, 2019).

Homens e mulheres apresentam características diferenciadas e o reflexo destas características ocorre também dentro das empresas. Quando a valorização do modelo masculino de atuação profissional é o destaque da empresa, as mulheres têm maior dificuldade para ascender em suas carreiras. Com isso, as empresas precisam identificar essas diferentes formas de atuação, avaliar o impacto das mesmas em suas metas. Pesquisas indicam que muitas profissionais sentem-se inibidas em denunciar o assédio e preferem minimizar o problema a enfrentá-lo via denúncia aos responsáveis. A pesquisadora Elisabeth Kelan constatou o efeito de “fadiga do gênero” que implica em desistir de discussões a respeito dos problemas enfrentados pelas profissionais do sexo feminino em suas empresas, optando pela postura de acreditar que o próprio trabalho é neutro com relação ao gênero e que ocorrências discriminatórias sejam casos isolados e pouco frequentes, embora os relatos comprovem que não o são (MADALOZZO, 2011).

Apesar de nos últimos 40 anos, o estudo do desenvolvimento de carreira das mulheres ter evoluído e sofrido com mudanças significativas, as constantes mudanças sociais e políticas fazem com que este seja um campo de investigação que necessita de atualização e aprofundamento constante (SILVA; TAVEIRA, 2012).

Quando se trata da influência de fatores educacionais, os estudos concentram-se em duas áreas de análise. A primeira envolve variáveis relacionadas à natureza das escolhas de carreira e profissionais feitas pelas mulheres, abrangendo a avaliação do sucesso e da satisfação ao implementar essas decisões vocacionais. O segundo nível considera variáveis relacionadas ao ajuste vocacional, ou seja, como as mulheres experimentam sua entrada no mercado de trabalho e implementam as decisões que tomaram (SILVA; TAVEIRA, 2012).

Neste contexto, embora as mulheres estejam em maioria no sistema educacional e invistam mais em trabalho escolar do que os homens, obtendo níveis de formação superiores, parece não haver benefícios correspondentes no mercado de trabalho, uma vez que estão sub-representadas em cargos de liderança ou de poder em quase todas as áreas profissionais. Os conteúdos da exploração vocacional continuam amplamente dependentes ou associados ao gênero, e o próprio processo de exploração vocacional pode ser influenciado por essas representações profundamente enraizadas e transmitidas pelos sistemas educacionais formais e informais (BAUDELOT; ESTABLET, 1992).

Os vários fatores educacionais explicam por que homens e mulheres continuam a explorar e fazer escolhas vocacionais diferentes. Como destacado por Carol Tavris (1998), ainda vive-se em uma sociedade que desconfia profundamente das mães que desejam trabalhar, precisam trabalhar ou gostam de trabalhar profissionalmente. É fato que muitos

homens, especialmente os mais jovens, redefiniram a masculinidade e a paternidade, incluindo o envolvimento regular com os filhos e a responsabilidade pela sua educação. No entanto, novos discursos e ambientes são necessários para aumentar a conscientização dos processos de gênero e buscar a mudança de pensamento e ação de indivíduos, grupos e organizações, tanto nas relações interpessoais e familiares, quanto na sociedade em geral, incluindo contextos de educação e desenvolvimento específicos (BROWNSON, 1997).

Além do aconselhamento individual, a formação de pais, mães, professores, professoras e dirigentes de organizações apresenta-se como uma estratégia a considerar neste processo que pretende garantir a igualdade de oportunidades de construção de carreira para mulheres e homens (SILVA; TAVEIRA, 2012).

Vários estudos destacam a importância de ter mentores para o sucesso profissional. Esse apoio é especialmente crucial para as mulheres, pois lhes oferece a oportunidade de ter um modelo de sucesso e se identificar com ele. No entanto, constata-se que um número relativamente baixo de mulheres participa de programas de mentoria nas empresas em comparação com os homens. Existem diversas razões para essa menor participação feminina, desde a escassez de mulheres em cargos de alto nível e com uma trajetória profissional bem-sucedida, que possam atuar como mentoras, até a falta de comprometimento dos mentores com a carreira dessas mulheres. Por um lado, os programas de mentoria fornecem orientação na carreira, identificando necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional para o mentorado, além de acompanharem esse desenvolvimento. Por outro, os mentores também oferecem apoio e suporte, garantindo indicações positivas e respaldo quando necessário, para aumentar a visibilidade do trabalho do mentorado e, conseqüentemente, suas chances de promoção (MADALOZZO, 2011).

Ao mesmo tempo, criar e manter redes de contatos profissionais, o chamado networking, pode ser desafiador para as mulheres devido à demanda de tempo para participar de reuniões e encontros fora do horário de trabalho, enquanto conciliam suas responsabilidades pessoais e profissionais. Promover eventos durante o horário de trabalho e incentivar a participação das mulheres nesses encontros e eventos aumenta as oportunidades de formar uma rede de apoio entre as mulheres, o que contribui para maior sucesso profissional (MADALOZZO, 2011).

### **2.3. Educação para carreira**

Segundo Ribeiro (2013 apud FEIGEL *et al.*, 2017), a concepção clássica da orientação profissional é baseada na abordagem objetiva, originada nos Estados Unidos e na Europa, e

que predominou durante a maior parte do século XX. No entanto, é importante ressaltar que o contexto da América Latina nunca foi semelhante ao de outros lugares do mundo.

Nesse sentido, compreende-se que não existe um caminho linear padrão para o desenvolvimento da carreira, o que requer dos indivíduos a capacidade de se adaptar às transições e construir novos significados para suas experiências de vida e trabalho. Portanto, surge o desafio de adotar modelos que sejam coerentes com a realidade contemporânea e adequados ao contexto de cada pessoa (FEIGEL *et al.*, 2017).

No Brasil, ao contrário de alguns lugares na Europa e América do Norte, é somente ao final da Educação Básica que os jovens precisam decidir sobre sua trajetória em sequência da vida escolar. Apesar de a maioria dos jovens brasileiros ainda não ter a oportunidade para continuar seus estudos, existe uma parcela que tem aspirações de seguir carreiras de nível universitário. Por isso, após concluírem o ensino médio, eles ficam diante da necessidade de tomar decisões sobre seus estudos e trabalho, uma decisão que é vista como algo "para toda a vida" que causa muita ansiedade e confusão (MUNHOZ, 2010).

Os programas destinados ao desenvolvimento de carreira são os mais eficazes para atender a essa demanda, como a orientação de carreira no ambiente escolar, amplamente reconhecida nos Programas de Educação para a Carreira (*Career Education Programs*) (MUNHOZ, 2010).

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (Lei nº 9.394, 1996), a educação escolar deve estar diretamente relacionada ao mundo do trabalho e à prática social. Nesse sentido, a orientação profissional deve fazer parte dos conteúdos da educação básica, fornecendo os recursos necessários para que os alunos progredam em seus estudos futuros e no mundo do trabalho. No entanto, no Brasil, a orientação vocacional ainda é predominantemente restrita a abordagens clínicas, com ênfase na escolha profissional e favorecendo principalmente as classes mais privilegiadas (MELO-SILVA; MUNHOZ, 2011).

Segundo Herr (2001), no século passado, começou-se a discutir a necessidade de reformas educacionais no sistema americano com o objetivo de diminuir a separação entre educação e vida profissional. Surgiu então um movimento chamado Educação para a Carreira (*Career Education*), que buscava estabelecer uma conexão entre educação e trabalho. Esse movimento consistiu no desenvolvimento de um projeto de lei que promoveria uma reforma educacional para a introdução ao mundo do trabalho.

De acordo com Hoyt (2005), um dos idealizadores da abordagem, a Educação para a Carreira envolve uma iniciativa da comunidade para trazer atividades relacionadas ao trabalho para as salas de aula, com o objetivo de desenvolver competências que beneficiarão o



indivíduo em sua trajetória profissional. No entanto, essa definição não é precisa, uma vez que existem variáveis ao longo da vida escolar. Portanto, ele identificou quatro elementos essenciais que abrangem diferentes perspectivas da Educação para a Carreira: o conceito de trabalho, definido como um esforço remunerado ou não, com o propósito de gerar benefícios para si mesmo e para os outros; a integração curricular, que envolve a incorporação dos conteúdos curriculares em todos os níveis de ensino, trazendo uma relevância para o desenvolvimento vocacional e profissional; o desenvolvimento de hábitos e atitudes de trabalho, que são costumes e comportamentos cultivados desde a infância, moldados pelo contexto individual; e o conceito de colaboração, que busca envolver a comunidade como parceira no planejamento, treinamento, execução e avaliação do programa. Esse movimento estabeleceu as bases para um modelo adotado por outros países, com diferentes abordagens, mas sempre com ênfase no desenvolvimento educacional e vocacional (MELO-SILVA; MUNHOZ, 2011).

Os programas de Educação para a Carreira apresentam variações nos conteúdos de acordo com os objetivos e prioridades de cada país. Desde os anos 70, na Alemanha, foi incorporado ao currículo o tema "Preparação para o Mundo do Trabalho", que abrange uma introdução abrangente ao mundo do trabalho e à vida adulta (MELO-SILVA; MUNHOZ, 2011).

Na Espanha, é obrigatória a oferta de orientação profissional em todo o sistema escolar, incluindo a educação de adultos, com o objetivo de ajudar os alunos a valorizarem o trabalho como uma parte integrante de seu estilo de vida. No Reino Unido, a Educação para a Carreira tem quatro metas principais: promover o autoconhecimento, fornecer informações sobre oportunidades educacionais e profissionais, desenvolver habilidades de tomada de decisão e auxiliar na gestão das transições educacionais e profissionais (WATTS, 2001).

A expansão significativa dos programas governamentais de apoio ao acesso dos estudantes ao ensino superior tem facilitado a entrada no espaço de formação profissional. No entanto, a permanência no ensino superior requer a consideração de diversos fatores. Isso inclui questões que surgem antes da matrícula, como a trajetória socioeconômica e cultural do estudante, vida acadêmica e expectativas futuras em relação à profissão (SILVA; NOGUEIRA, 2015 apud FEIGEL *et al.*, 2017.)

Quanto ao momento em que a Educação para a Carreira deve ser introduzida, de acordo com Watts (2001), espera-se que os conteúdos relacionados estejam presentes nos currículos desde os primeiros anos do ensino fundamental, auxiliando no planejamento educacional e de carreira. No entanto, nem sempre isso ocorre dessa maneira. Conforme

relatório da *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD) (2004 apud MELO-SILVA; MUNHOZ, 2011), é mais comum concentrar a Educação para a Carreira nos primeiros anos do ensino médio, com um foco maior na escolha profissional, o que contradiz as concepções de aprendizagem ao longo da vida e das transições na carreira.

Algumas ideias para materiais da Educação para a Carreira com adolescentes do ensino médio incluem oferecer atividades que atribuam sentido e importância ao trabalho, ampliar a consciência sobre alternativas de carreira e a necessidade de resolver problemas sociais. Os principais temas de intervenção são: aprofundamento do autoconhecimento, maior clareza sobre os caminhos de formação e preparação profissional disponíveis na região, aprofundamento em questões relacionadas ao trabalho, como legislação, economia e mercado de trabalho. Além disso, é importante oferecer orientação sobre como se candidatar a empregos, preparar currículos, preencher formulários e se preparar para entrevistas. Os estudantes também devem aprender onde buscar oportunidades de emprego, como escrever cartas ou mensagens solicitando emprego, entender as expectativas dos empregadores e as competências necessárias, além de se familiarizar com as mudanças tecnológicas. (FRACALOZZI; LEAL; MELO-SILVA, 2019).

A forma como a Educação para a Carreira é integrada ao currículo escolar determina quais estudantes estarão envolvidos. Na Alemanha, por exemplo, a Educação para a Carreira é oferecida não apenas no ensino médio, mas também na educação superior, por meio de programas pré-vocacionais destinados a grupos de jovens entre 16 e 19 anos, bem como em cursos voltados para adultos que estão fazendo novas escolhas de carreira (JENSCHKE, 2002).

Nos países europeus é comum e recomendado que os programas de Educação para a Carreira estabeleçam pontes com o mundo do trabalho, por meio da organização de experiências que ajudem os alunos a desenvolver suas perspectivas sobre o mundo profissional e suas preferências. Essas iniciativas podem envolver experiências no local de trabalho, observação de profissionais em ação, visitas a empresas, simulações práticas (work simulation) ou até mesmo programas de mentoria, nos quais adultos orientam jovens durante o processo de escolha e planejamento de carreira. Isso permite que os estudantes tenham uma visão mais concreta e realista do ambiente de trabalho e possam explorar diferentes opções profissionais (MELO-SILVA; MUNHOZ, 2011).

Outro exemplo de práticas em Educação para a Carreira, é a interação entre as escolas e os Centros de Orientação para a Carreira, Informação Profissional e Empregos. No Brasil, um exemplo conhecido é o CIEE (Centro de Integração Escola-Empresa). Esses centros, por

estarem mais próximos do mercado de trabalho, podem oferecer um suporte significativo aos programas desenvolvidos na área de Educação para a Carreira. Além desses locais, é importante avaliar os recursos online de informação profissional, que também podem ser utilizados como ferramentas auxiliares nesse processo (MUNHOZ, 2010).

Uma pesquisa recente publicada em 2021 (PAVESI, 2021) destacou a importância de implementar intervenções abrangentes para promover a participação feminina nas áreas de Exatas, Tecnologia e Engenharia. O estudo identificou um aumento significativo, a partir de 2015, no número de iniciativas voltadas para meninas no ensino fundamental, médio e superior, com o objetivo de proporcionar-lhes maior conhecimento nessas áreas. Os projetos visam incentivar a aproximação das meninas com esses campos, desconstruindo estereótipos de gênero, além de promover a permanência e combater a evasão das mulheres nesses cursos.

As ações e estratégias propostas pelos projetos de extensão brasileiros são bastante diversificadas, abrangendo oficinas, cursos, workshops, criação de redes de apoio e networking entre mulheres nas áreas de Exatas, Tecnologia e Engenharia. Também são promovidos debates, rodas de conversa, palestras e mentorias, além do uso das redes sociais como meio de divulgação científica e conscientização sobre questões de gênero nessas áreas. Essas iniciativas visam promover um ambiente mais inclusivo e proporcionar às mulheres oportunidades igualitárias de desenvolvimento e sucesso nas áreas de Exatas, Tecnologia e Engenharia, combatendo assim a disparidade de gênero nesses campos (PAVESI, 2021).

No contexto atual, as novas gerações enfrentam a expectativa de lidar com constantes mudanças e de se adaptar a um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. Diante desse cenário, os programas de Educação para a Carreira podem se tornar estratégias valiosas para auxiliar os adolescentes no desenvolvimento de suas carreiras, especialmente quando essas ações são implementadas desde a infância, dentro do ambiente escolar (PAVESI, 2021).

Investir na preparação dos jovens para enfrentar esses desafios e fornecer-lhes recursos e orientação ao longo de suas jornadas profissionais é essencial para capacitá-los a prosperar em um mundo em constante transformação. Ao atribuir um maior significado aos estudos e ao trabalho, os programas de Educação para a Carreira podem ajudar os jovens a encontrar propósito e direção em suas vidas, preparando-os para os desafios e oportunidades que surgirão ao longo de suas carreiras (FRACALOZZI; LEAL; MELO-SILVA, 2019).

Patton (2005) levanta críticas em relação aos programas de Educação para a Carreira, apontando a necessidade de reformulação em três aspectos fundamentais. Primeiramente, é importante enfatizar as construções subjetivas que os indivíduos fazem de si mesmos, das

pessoas e dos ambientes profissionais, indo além do simples enfoque no pareamento entre indivíduo e profissão.

Além disso, os programas não devem focar exclusivamente nas necessidades do mercado de trabalho, direcionando os alunos com base nessas demandas e negligenciando outros aspectos relevantes. É necessário considerar uma abordagem mais abrangente, que leve em conta o desenvolvimento integral dos estudantes, suas aptidões, interesses e valores pessoais.

Por fim, é destacada a crítica de que os programas ainda adotam uma abordagem tradicional de tomada de decisão de carreira, caracterizada por um processo linear e racional, baseado em dados objetivos. Pouca atenção é dada à complexidade do indivíduo e às influências dos sistemas sociais, econômicos e culturais em suas escolhas e trajetórias profissionais (PATTON, 2005).

O Ministério do Trabalho dos Estados Unidos criou a comissão SCANS (*Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills*) para identificar competências específicas para os profissionais exigidas pelo mercado de trabalho. Segundo a comissão, é essencial que os jovens desenvolvam habilidades e atributos pessoais durante o ensino médio, a fim de aumentar suas chances de emprego em um mercado competitivo. Isso inclui habilidades de comunicação, trabalho em equipe, pensamento crítico e adaptabilidade. As escolas devem priorizar o desenvolvimento dessas habilidades para preparar os alunos para o mercado de trabalho (SCANS, 1991 apud MUNHOZ, 2010).

Outro aspecto a ser considerado é que o desenvolvimento de competências profissionais ou laborais se inicia bem antes de uma qualificação profissional. O contexto educacional desempenha um papel crucial no desenvolvimento de competências profissionais. Além de transmitir conhecimentos, ele também influencia a formação de valores relacionados ao trabalho. É nesse ambiente que a criança começa a aprender os conhecimentos, atitudes e habilidades necessários para planejar e desenvolver sua carreira. Portanto, a educação desempenha um papel fundamental no preparo dos indivíduos para o mundo do trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007).

Magnuson and Starr (2000) destacam a importância de proporcionar às crianças oportunidades para desenvolver habilidades básicas ou competências-chave que serão relevantes no planejamento de suas carreiras, capacitando-as a alcançar seus objetivos futuros. Com base nas teorias de desenvolvimento humano e desenvolvimento de carreira, sugere-se que o trabalho intencional e sistemático comece o mais cedo possível na escola, promovendo

o autoconhecimento, autoeficácia e habilidades, além de fortalecer seu conhecimento e compreensão do mundo, incluindo o mundo do trabalho.

A ideia central é que o desenvolvimento da carreira ocorre simultaneamente ao desenvolvimento pessoal. Durante a infância e adolescência, as pessoas adquirem conhecimentos e desenvolvem valores, hábitos e atitudes em relação a diferentes aspectos da vida, incluindo o trabalho. A preocupação é auxiliar na definição de metas para suas vidas, preparando-os para um mundo em que o trabalho possibilite a realização de seu potencial (MUNHOZ, 2010).

A compreensão dos problemas no campo da Orientação Profissional e de Carreira pode ser enriquecida por meio de pesquisas sobre a relação entre maturidade e outras dimensões psicológicas. Medir os níveis de maturidade em jovens que estão tomando decisões de carreira tem sido um objetivo dos pesquisadores, visando entender os processos decisórios. Um dos objetivos dos orientadores de carreira é antecipar as tarefas evolutivas, de acordo com a teoria de Super (1990), a fim de auxiliar os adolescentes na formação de atitudes e competências para as decisões sobre educação e preparação para o trabalho futuro, ao mesmo tempo em que desenvolvem a confiança necessária para lidar com as demandas do desenvolvimento de carreira (LEAL; MELO-SILVA, MUNHOZ, 2019).

Assim, Munhoz, Melo-Silva e Audibert (2016 apud FRACALOZZI; LEAL; MELO-SILVA, 2019), no contexto brasileiro, destacam a importância de intervenções no ambiente educacional, integrando conteúdos relacionados à carreira no currículo escolar desde os anos iniciais. Essas intervenções visam promover competências de autogestão e uma efetiva inserção do indivíduo no mundo do trabalho. No entanto, a implementação de programas voltados para o desenvolvimento de carreira na educação básica requer investimento em políticas públicas.

### **3. METODOLOGIA**

Nesta seção, foram apresentados os procedimentos utilizados para alcançar o objetivo deste estudo. Sendo assim, os próximos itens abordam sobre o tipo de pesquisa, como foi feita a coleta e análise dos resultados e quais seriam as limitações para o trabalho.

#### **3.1. Tipo de Estudo**

O presente trabalho utiliza-se da pesquisa científica aplicada, que tem como objetivo e finalidade a geração de soluções aos problemas humanos, através do entendimento de como podemos lidar ou entender algum fato. Esse tipo de pesquisa baseia-se em um referencial teórico para analisar a realidade estudada em questão (ZANELLA, 2013).

Quanto aos objetivos, o trabalho integra uma pesquisa descritiva, onde se procura conhecer a realidade estudada, seus problemas e suas características. De acordo com Triviños (1987 apud ZANELLA, 2013), esse tipo de pesquisa pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos da realidade colocada em estudo.

Quanto à abordagem, a pesquisa é de caráter quantitativo. De acordo com Zanella (2013), a pesquisa quantitativa pode ser definida como aquela que utiliza instrumentos estatísticos na coleta e tratamento de dados para medir a relação entre variáveis. Como a pesquisa foi feita através de um questionário para analisar os desejos mais comuns das mulheres graduandas do curso de Administração da UFSC relacionados à educação para carreira, a pesquisa é considerada quantitativa.

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, estes ocorreram através de uma pesquisa documental com um questionário e com o que foi levantado na fundamentação teórica, item 2, e de um levantamento de dados (survey) com questões elaboradas a partir de uma pesquisa bibliográfica que envolveu autores como Super, Hoyt e Schein. Conforme Zanella (2013) a pesquisa bibliográfica faz uso exclusivo de fontes bibliográficas. Dessa forma, a autora pode incluir em sua pesquisa mais do que apenas utilizar as fontes de dados de uma organização. Já a pesquisa documental faz uma busca semelhante à bibliográfica, no entanto, utiliza-se de fontes documentais, ou seja, encontrada no referencial teórico (dados secundários) e também dados primários, que foram obtidos através dos questionários.

#### **3.2. Sujeitas do Estudo**

Após definir os objetivos do estudo e a natureza que ele possui é necessário ter conhecimento de como será feita essa pesquisa. Dessa forma, foi feita a pergunta: onde estão

as informações necessárias para esse estudo? Quem serão os responsáveis por fornecer elas? (ZANELLA, 2013).

Para definir estes indivíduos, foi preciso refletir quem seria o fornecedor de informações que conseguiria auxiliar a pesquisa de forma viável dentro das limitações de tempo dela.

Neste estudo, os sujeitos serão as estudantes do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina por conta de que a autora deste trabalho faz parte deste grupo, além de ser um conjunto que possui mulheres que tanto estão iniciando no mercado de trabalho quanto já estão atuando nele, tendo, então, diferentes perspectivas dentro dessa população. Além disso, no novo currículo do curso há uma matéria optativa que faz relação ao desenvolvimento de carreira para mulheres com o nome de “Liderança e Desenvolvimento de Carreira para mulheres”, CAD8043 (PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO, 2017), que, no futuro, poderá utilizar deste trabalho como fonte de pesquisa para desenvolver conteúdos que já considerem quais pautas as possíveis estudantes dessa disciplina consideraram mais relevantes nesta pesquisa.

### **3.3. Coleta de Dados**

Como citado anteriormente, o caráter deste presente estudo é quantitativo. Nesse caso, a coleta de dados ocorreu através de um questionário com estudantes do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

O questionário teve como objetivo avaliar o que as mulheres que estudam administração possuem de expectativa sobre o mercado de trabalho e o que mais têm vontade de aprender para prosperar em suas carreiras e conseguir lidar com as barreiras de gênero que encontram em suas trajetórias. Este foi composto por questões fechadas e um espaço para contribuições e depoimentos, caso as participantes queiram expressar suas palavras sobre o assunto.

De acordo com Zanella, o método quantitativo preocupa-se com a representatividade numérica. A descrição e apresentação dos dados mais utilizada no método quantitativo de pesquisa é a distribuição de frequência que, segundo Barbetta (1998 apud ZANELLA, 2013), “compreende a organização dos dados de acordo com as ocorrências dos diferentes resultados observados”. A apresentação geralmente é sob a forma tabular ou gráfica. Sendo assim, os dados da população serão coletados para verificar a frequência de cada resposta e demonstrar uma opinião sobre a população nas determinadas questões.

De acordo com Köche (1997 apud ZANELLA, 2013), a análise dos dados busca “explicar, discutir, criticar e demonstrar a pertinência desses conhecimentos e teorias no esclarecimento, solução ou explicação do problema proposto”. Portanto, uma parte da análise de dados é descritiva, enquanto a outra é interpretativa.

Segundo a Coordenação do curso de Administração da UFSC, em maio de 2023, a população com matrícula ativa no curso, somando o turno matutino e noturno, é de 789 pessoas matriculadas. Desse número, a população feminina é de 355 pessoas, sendo 189 mulheres do período matutino e 166, do noturno.

Para montar a amostra deste estudo, foi considerado que seria necessário calcular uma amostra aleatória para ter então um número de respostas ideal para alcançar determinado grau de confiabilidade nos resultados (BARBETTA, 2011). Ao montar este cálculo, foi considerado que a população do estudo é homogênea uma vez que o público-alvo são pessoas do gênero feminino que em maio de 2023 são estudantes do curso de Administração da UFSC. Além da população, outras variáveis do cálculo de uma amostra aleatória são o erro amostral e o grau de confiança. Para que uma pesquisa seja considerada de confiança e real, é recomendado que a seja utilizado um valor de erro amostral de até 10% e o grau de confiança de 90%.

Utilizando, então, uma população de 355 pessoas, o erro amostral de 10% e o grau de confiança de 90%, a amostra ideal seria de 58 respostas.

Para alcançar os objetivos do trabalho foi elaborado um questionário com 23 perguntas, sendo 22 fechadas e 1 aberta. Entre as questões fechadas, foram apresentadas perguntas de múltipla escolha e de escala. Nessas que envolveram escala foi utilizado o método de Likert, a qual é comumente utilizada para pesquisas de opinião, indo de uma resposta máxima “muito positiva” até a resposta mínima “muito negativa”.

O questionário contempla as seguintes questões:

Quadro 1 - Perguntas do questionário

Pergunta	Objetivo da pergunta	Relação da pergunta com os objetivos do trabalho	Relação com a teoria	Fontes
Você é estudante do curso de administração da UFSC?	Pergunta para verificar se a pessoa respondente faz parte do público-alvo da pesquisa.			
Qual o gênero com o qual você se identifica?	Pergunta para verificar se a pessoa			



	respondente faz parte do gênero do público-alvo da pesquisa.			
Em que ano você iniciou o curso?	Pergunta para compreender a expectativa da pessoa que responde com a carreira considerando a etapa dela na graduação.			
Em que ano você pretende concluir o curso?	Pergunta para compreender a expectativa da pessoa que responde com a carreira considerando a previsão dela de conclusão do curso.			
Você considera importante refletir sobre as dificuldades que as mulheres enfrentam para conciliar a vida pessoal com a vida profissional?	Pergunta para compreender o quanto importante é para as alunas de Administração a reflexão entre as demandas da vida pessoal e profissional de uma mulher.	Objetivo específico 1	A relação com a teoria está nos trechos sobre as barreiras que as mulheres enfrentam para conciliar essa jornada dupla.	COTRIM <i>et al.</i> , 2020; ENRIQUEZ, 2012 FISKE <i>et al.</i> , 2002
Você considera importante refletir sobre estratégias para ocupar cargos em áreas predominantemente ocupadas por homens?	Pergunta para compreender a posição das participantes no mercado de trabalho em que estão concorrendo com homens todos os dias	Objetivo específico 3	A relação com a teoria está nas segregações verticais e horizontais que demonstram que ainda existem muitos preconceitos dentro dos próprios processos seletivos.	HEILMAN E OKIMOTO, 2004 HE E KANG, 2021 KUBLER, 2018 TEIXEIRA, 2017
Você considera importante refletir sobre as responsabilidades domésticas atribuídas predominantemente às mulheres e os impactos destas atribuições sobre o desenvolvimento de suas carreiras?	Pergunta para compreender se as participantes já tiveram contato com mulheres que colocaram a sua vida doméstica acima da profissional	Objetivo específico 1	A relação com a teoria existe quando é falado sobre o comprometimento das mulheres com suas carreiras profissionais.	SUPER, 1957
Você considera importante aprender estratégias para ocupar cargos de liderança?	Pergunta para compreender se as participantes possuem a vontade de se tornar líderes no futuro	Objetivo específico 2	A relação está nos números de lideranças femininas existentes, sabendo das barreiras que o gênero passa para alcançar essa conquista.	RELATÓRIO O GRANT THORNTON DE 2022, 2022; HAILE <i>et al.</i> , 2016 BRAUN <i>et al.</i> , 2017
Você considera importante introduzir conteúdos vocacionais na educação básica?	Pergunta para compreender sobre as expectativas das participantes com um	Objetivo específico 2	A relação está na criação do Programa de Educação para Carreira.	HOYT, 2005

	programa de carreira desde a educação básica.			
Você considera importante refletir sobre estereótipos de gênero e como eles afetam as carreiras das mulheres?	Pergunta para compreender sobre as mulheres que rodeiam as participantes da pesquisa.	Objetivo específico 1	A relação está na tendência que as mulheres conhecidas das participantes podem influenciar em suas escolhas para continuar seguindo em carreiras estereotipicamente femininas.	BRANT <i>et al.</i> ,2019; FUNK; PARKER 2018; ACKER, 2009; ENRIQUEZ, 2012
Você considera importante refletir sobre aspectos temporais da carreira, como entrada tardia no mercado de trabalho ou interrupções por questões pessoais/sociais (maternidade, casamento, cuidados de outras pessoas, etc)?	Pergunta para compreender se as participantes imaginam que a idade pode afetar no seu desempenho profissional.	Objetivo específico 2	A relação está nos trechos em que pesquisas buscaram entender a jornada das mulheres focando na vida doméstica, profissional ou conciliando.	ZYTOWSKI ,1969
Você considera importante refletir sobre possibilidades e dificuldades que as mulheres enfrentam para reivindicar condições de trabalho que atendam às suas necessidades?	Pergunta para mensurar o fator estabilidade para a carreira das participantes.	Objetivo específico 2	A relação envolve como as mulheres acabam aceitando receber menos que os homens em um mesmo cargo para garantir uma estabilidade.	SCHEIN, 1990
Você considera importante conhecer políticas e ações desenvolvidas por empresas para impulsionar o desenvolvimento de carreira das mulheres?	Pergunta para mensurar a opinião das participantes sobre as empresas e suas estratégias de valorizar o gênero feminino.	Objetivo específico 3	A relação seria o crescimento de mulheres no ambiente corporativo.	CAVAZOTT E; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010
Você considera importante refletir sobre as possibilidades e dificuldades que as mulheres enfrentam para reivindicar remuneração igual às dos homens?	Pergunta para mensurar o fator salário para a carreira das participantes.	Objetivo específico 2	A relação com a teoria seria os casos em que as mulheres recebem menos que os homens.	SCHEIN, 1990 HEBL <i>et al.</i> , 2020 MADALZOZO, 2011
Você considera importante refletir sobre estatísticas e dados relacionados ao mercado de trabalho a partir de um recorte de gênero?	Pergunta para mensurar o fator estabilidade combinada com salário e autonomia para a carreira das participantes.	Objetivo específico 2	A relação são as situações desvantajosas que as mulheres aceitam para continuar no mercado de trabalho.	SCHEIN, 1990
Você considera importante conhecer histórias de mulheres que são bem sucedidas em suas carreiras?	Pergunta para compreender se as estudantes consideram relevante a participação de relatos de outras mulheres durante o	Objetivo específico 3	A relação é que hoje as mulheres não conseguem oferecer tanto essa oportunidade de compartilhamento pois não conseguem estar presentes em	COTRIM; TEIXEIRA; PRONI, 2020; MADALZOZO, 2011.

	desenvolvimento de suas carreiras.		cargos de liderança ou considerados de “sucesso”.	
Você considera importante contar com mentorias/aconselhamento feito especificamente por mulheres?	Pergunta para mensurar o quanto importante a população deste estudo considera a existência de mentorias feita por mulheres para mulheres.	Objetivo específico 3 e 4	A relação é que, em estratégias já existentes, a participação de mulheres como mentoras já serviu de exemplo para jovens interessadas em áreas dominadas por homens.	MADALOZO, 2011.
Você considera importante participar de atividades relacionadas ao desenvolvimento de carreira específicas para mulheres para aumentar sua confiança em relação ao seu futuro profissional?	Pergunta para mensurar a segurança que as participantes sentem no momento atual sobre as suas carreiras.	Objetivo específico 3 e 4	A relação é o sentimento que as mulheres têm sobre seus contextos atuais.	PAVESI, 2021.
Você teve contato com conteúdos vocacionais ou voltados para a carreira profissional no ensino fundamental e médio?	Pergunta para compreender sobre as expectativas das participantes com um programa de carreira desde a educação básica	Objetivo específico 1	A relação está na criação do Programa de Educação para Carreira.	HOYT, 2005
Você considera que o fato de ser mulher influenciou e/ou pode influenciar suas escolhas profissionais?	Pergunta para mensurar a confiança que as participantes sentiram ao escolher uma carreira ao final do Ensino Médio.	Objetivo específico 1	A relação é a existência do programa de carreira para mulheres desde o início da vida escolar.	MUNHOZ, 2010.
Existem outros temas/assuntos que você gostaria de aprender/refletir sobre em um curso de desenvolvimento de carreira específico para mulheres? Use este espaço para mencionar que assuntos são estes:	Espaço livre para caso as participantes queiram trazer outros temas relacionados com a carreira profissional feminina	Objetivo específico 4		

Fonte: dados primários (2023).

O questionário foi elaborado com a ferramenta Google Formulários e divulgado amplamente pela Coordenação do Curso para público feminino com matrícula ativa, além de ter sido enviado diretamente para pessoas conhecidas da autora que fazem parte do público-alvo da pesquisa.

A divulgação teve bastante cuidado em alcançar somente mulheres, sendo pelo auxílio da Coordenação de Curso que enviou o link do formulário apenas para as estudantes e mulheres, como pelo contato por e-mail feito pela própria autora, o contato direto pelo

LinkedIn e por redes sociais para pessoas dentro do público-alvo. Sendo assim, dificilmente alguém fora do público receberia o questionário.

O estudo aceitou respostas entre os dias 18 de maio de 2023 e 25 de maio de 2023. Neste período foram obtidas 76 respostas, ultrapassando o mínimo necessário pelo cálculo amostral. Sendo assim, a pesquisa passou a obter 95% de confiabilidade e continuou com uma margem de erro de 10%. Após o período de coleta de respostas, surgiram mais alunas demonstrando interesse em participar da pesquisa. No entanto, para seguir o cronograma estabelecido para as análises, não foi possível adicionar novas respostas.

### **3.4. Limitação do estudo**

O tempo foi um grande fator de limitação para o presente estudo. A questão do tempo pode ser vista como um fator limitante visto que o questionário ficou disponível para resposta por apenas uma semana. Por mais que tenha sido obtido um volume de respostas significativo para a compreensão da população das alunas do curso de Administração da UFSC, o caráter de análise através de um formulário online foi escolhido como quantitativo para verificar a frequência de importância dos assuntos abordados por conta do tempo para realizar a pesquisa. Com um tempo maior, a pesquisa poderia ter um caráter qualitativo com entrevistas e apresentar respostas mais elaboradas e específicas sobre a importância de um programa de desenvolvimento de carreiras para mulheres.

## **4. RESULTADOS**

Nesta parte do trabalho, serão apresentadas as respostas obtidas no questionário. A partir disto, serão vistas as frequências dos resultados de cada pergunta para que, posteriormente, seja feita uma análise considerando o referencial teórico (dados secundários) sobre o tema e os números alcançados (dados primários).

Antes das perguntas envolvendo o tema da pesquisa, foi adicionada uma questão para comprovar o aceite voluntário de todos participantes no estudo e que deixou todos cientes do anonimato das respostas e que a autora se comprometeria a utilizar as respostas obtidas apenas para este trabalho. Nesse momento, uma das pessoas que recebeu o questionário optou por não participar da amostra válida de respostas. Dessa forma, conforme havia sido apresentado anteriormente, teriam sido alcançadas 76 participantes, mas apenas 75 foram analisadas, uma vez que um dos respondentes optou por não responder às perguntas relacionadas ao tema de desenvolvimento de carreira para mulheres.

### **4.1. Informações sobre as participantes**

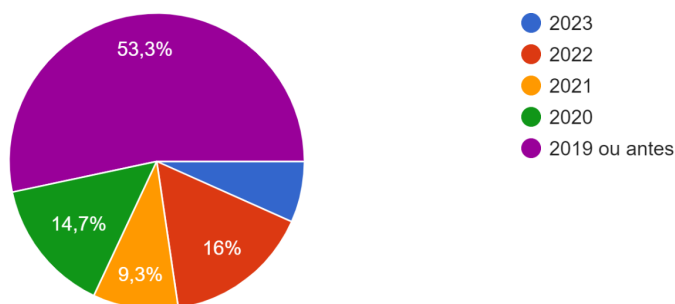
O questionário inicia com perguntas para compreender se quem estava disposto a responder o formulário realmente está dentro do público-alvo estabelecido para a pesquisa.

Dessa forma, a primeira pergunta filtra os participantes, identificando quantos interessados possuem a matrícula ativa no curso de Administração da UFSC no primeiro semestre de 2023. Com os os números obtidos, foi visto que todas as participantes estão de acordo com a característica foco da pergunta relacionando o público-alvo da pesquisa.

Já a segunda pergunta foi elaborada para descobrir se os participantes do estudo se identificam com o gênero feminino, sendo também um dos aspectos do público-alvo da pesquisa. Sendo assim, as respostas mostraram que todos os participantes se identificam com o gênero feminino.

Ainda para filtrar a população alcançada, a pergunta seguinte abordou o ano em que as estudantes iniciaram o curso. Ela foi adicionada para futura análise das preferências das participantes e possibilitar comparações entre as preferências de temas e o tempo em que está no curso.

Figura 1 - Em que ano você iniciou o curso?

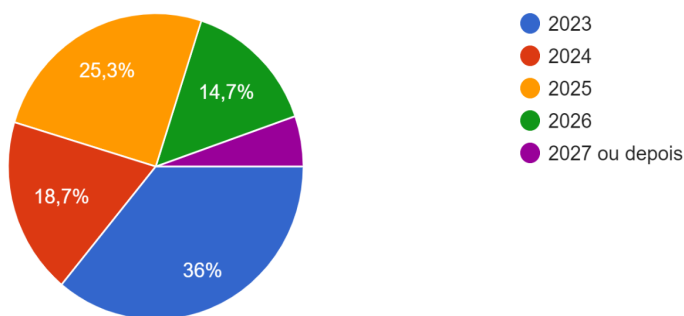


Fonte: dados primários (2023).

Pode-se observar que a maior parte das respondentes iniciou os estudos no curso de Administração em 2019 ou antes. Também há uma parcela que entrou em 2020 e em 2022. As alunas que entraram em 2021 e 2023 foram as menos presentes no estudo.

A quarta pergunta tem uma função semelhante à pergunta anterior, que seria para entender as respostas sobre quais temas são mais importantes atrelados à finalização do curso e a possibilidade de já estar no mercado de trabalho.

Figura 2 - Em que ano você pretende concluir o curso (previsão de formatura)?



Fonte: dados primários (2023).

As respostas obtidas mostram que 36% das participantes planejam finalizar o curso no ano de 2023, seguindo por 25,3% que pretendem se formar em 2025. Em 2024, é o ano em que 18,7% das alunas participantes programam se formar. E 14,7% se formarão em 2026. Conclui-se que a opção “2027 ou depois” é a menos representativa uma vez que houveram participantes que iniciaram o curso em anos mais recentes.

#### **4.2. Importância atribuída a diferentes temas relacionados ao desenvolvimento de carreira das mulheres.**

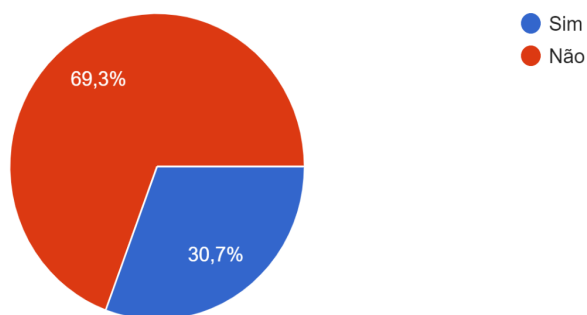
A segunda parte do questionário envolve as perguntas relacionadas com o tema do trabalho. Ela é composta por 17 perguntas, sendo 14 de escalas, onde foi perguntado o nível de importância que a participante considera para cada pergunta; 2 de “sim ou não” e 1 questão aberta.

Nas perguntas de escala, as participantes poderiam escolher de 1 a 5 para representar o grau de importância para ela sobre determinada pergunta. Sendo o número 1, a nota mínima, uma classificação de não considerar aquele tema importante, sendo algo descartável para um programa de desenvolvimento de carreira para mulheres. E o número 5, o número máximo, representando para a aluna um assunto de extrema importância para um programa de desenvolvimento de carreira para mulheres. Os demais números, o 3 seria uma opinião neutra, considerando que tal assunto não exprime algo positivo e nem negativo. E os números 2 e 4, sendo notas parciais dos graus de importância com os assuntos levantados nas perguntas.

Já nas perguntas de múltipla-escolha, as estudantes escolheram entre “sim” ou “não” para expressar suas opiniões. E na questão aberta, as alunas tiveram a oportunidade de trazer suas opiniões sobre o tema da pesquisa de forma geral.

Sobre o que relaciona o desenvolvimento de carreira com a educação para carreiras, foi perguntado se a população alcançada teve experiência em ter contato com conteúdos vocacionais na educação básica. Com a criação do Educação para Carreiras em 1995, começou a discussão sobre iniciar desde cedo o desenvolvimento de habilidades que possam fazer a diferença quando um indivíduo entrar no mercado de trabalho. O intuito deste estudo é entender como seria um programa de interesse das alunas de Administração da UFSC, mas sabendo que já existem estratégias para o mundo vocacional nas escolas hoje, foi perguntado quantas tiveram contato com isso em seus anos de ensino fundamental e médio.

Figura 3 - Você teve contato com conteúdos vocacionais ou voltados para a carreira profissional no ensino fundamental e médio?

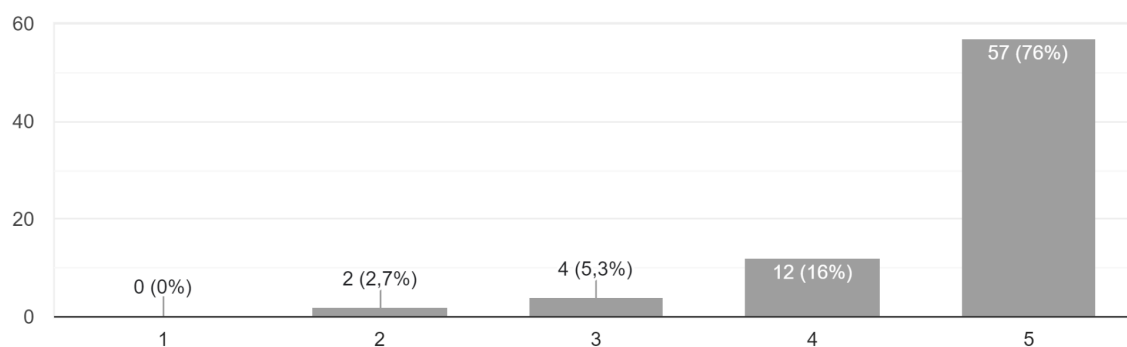


Fonte: dados primários (2023).

A partir das respostas, foi visto que somente 30,7% das participantes tiveram contato com materiais vocacionais no decorrer da sua formação básica.

Outra pergunta relacionada à Educação para Carreira foi feita. Após saber se as alunas de administração da UFSC já tinham tido contato com conteúdos vocacionais ou não, foi questionado se, mesmo não tendo, elas consideram importante adicionar essa estratégia nos ensinos fundamental e médio.

Figura 4 - Você considera importante introduzir conteúdos vocacionais na educação básica?



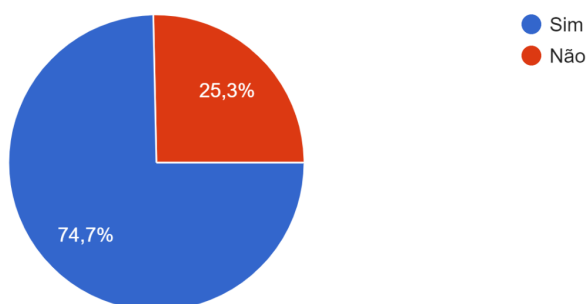
Fonte: dados primários (2023).

Pelas respostas, 76% das alunas de administração da UFSC consideram importante que conteúdos vocacionais estejam presentes na educação básica. Enquanto isso, 24% consideram pouco importante, neutras ou não se importam com o tema em um programa de desenvolvimento de carreira para mulheres.



A pergunta seguinte aborda outra temática. Ela foi elaborada para compreender se as participantes se sentiram influenciadas pelo seu gênero para escolher a área em que atuam hoje.

Figura 5 - Você considera que o fato de ser mulher influenciou e/ou pode influenciar suas escolhas profissionais?

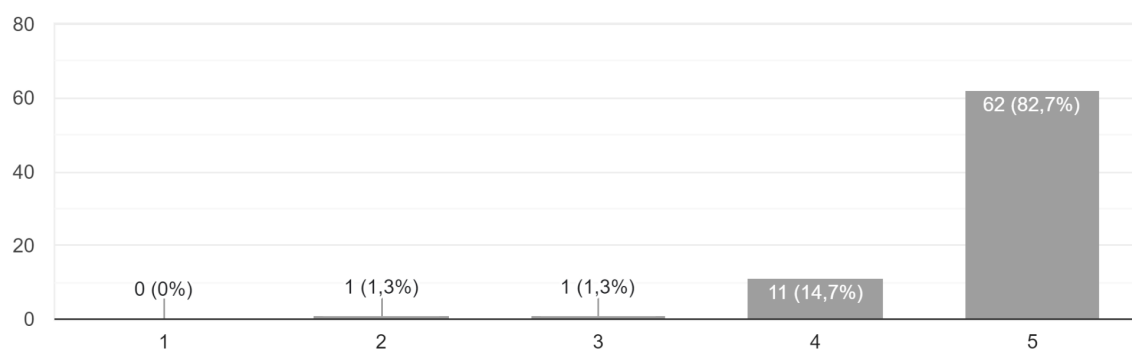


Fonte: dados primários (2023).

As respostas coletadas mostram que mais da maioria das participantes consideram que o fato de ser do gênero feminino influenciou na escolha de seu campo de trabalho. Isso abre espaço para buscar entender ainda mais porque o gênero feminino ainda vê que seu sexo pode definir a sua trajetória profissional.

Quando questionadas sobre o quão importante elas consideram refletir sobre as dificuldades que as mulheres enfrentam para conciliar a vida pessoal com a vida profissional, observa-se que a maioria das participantes considera essa reflexão “muito importante” (nota 5). No entanto, 11 consideram pouco importante e 2 se demonstram neutras ou acreditam ser um tema sem relevância.

Figura 6 - Você considera importante refletir sobre as dificuldades que as mulheres enfrentam para conciliar a vida pessoal com a vida profissional?

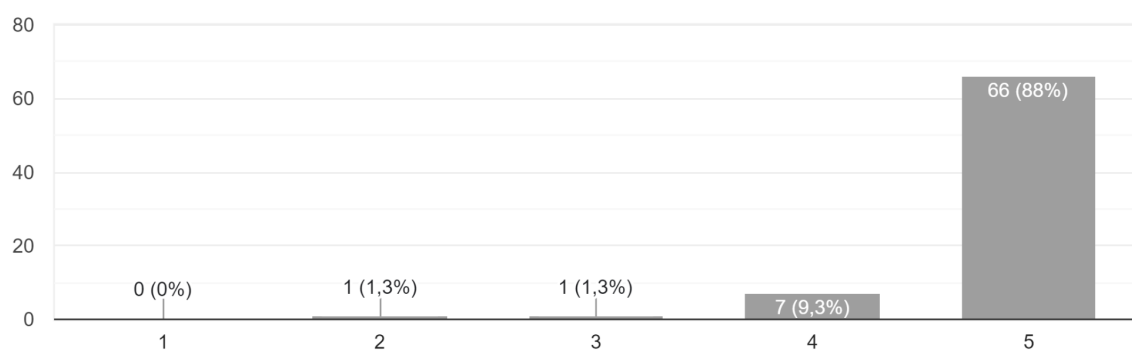


Fonte: dados primários (2023).

Para 62 estudantes do curso de Administração da UFSC, a existência das demandas profissionais e pessoais que o gênero feminino precisa atender e como tudo isso é conciliado é um fator considerado muito importante para investigação em um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres.

Em relação à reflexão sobre estratégias para ocupar cargos em áreas predominantemente ocupadas por homens, percebe-se que a grande maioria das participantes considera o tema muito importante e que apenas 9 respondentes não consideraram essa reflexão tão relevante.

Figura 7 - Você considera importante refletir sobre estratégias para ocupar cargos em áreas predominantemente ocupadas por homens?

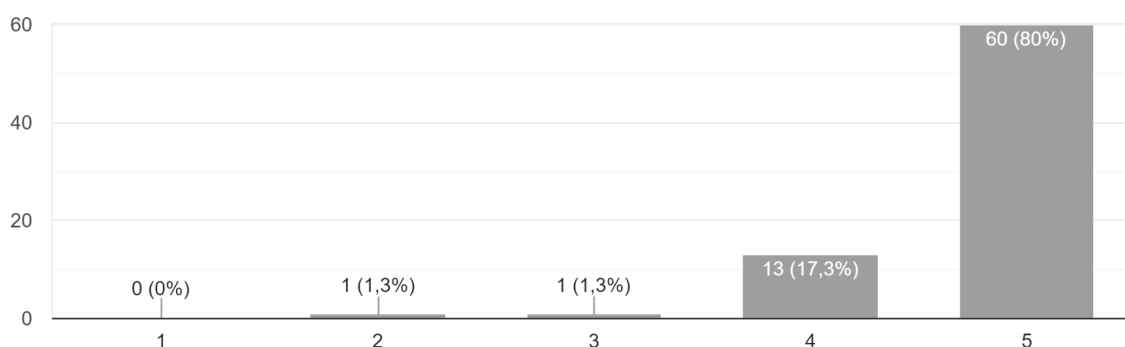


Fonte: dados primários (2023).

Essa pergunta foi elaborada para questionar as participantes o quanto elas consideram importante a presença feminina em áreas que são definidas como “masculinas”.

Sobre a reflexão das responsabilidades domésticas direcionadas às mulheres e os impactos disso em sua vida profissional, foi visto que, das 75 respostas válidas, 80% consideram tal reflexão como “muito importante” (nota 5). Enquanto isso, as outras 20% não acreditam ser uma pauta com tanta importância, se demonstrando discordantes, neutras ou concordando de forma parcial.

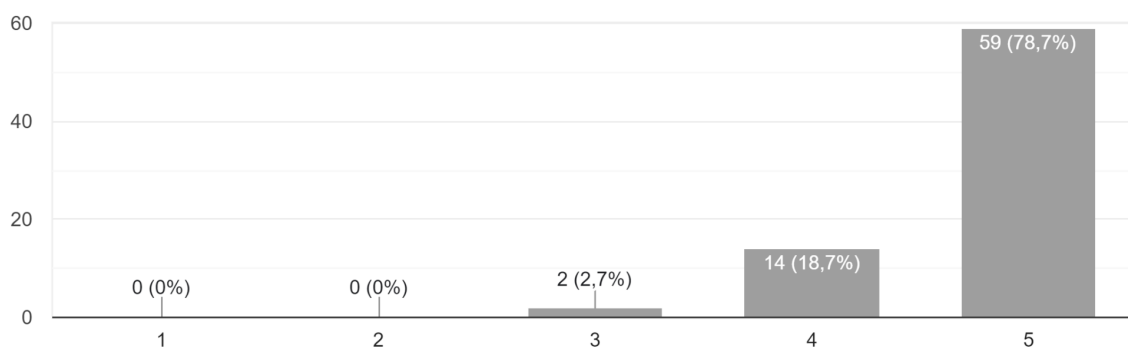
Figura 8 - Você considera importante refletir sobre as responsabilidades domésticas atribuídas predominantemente às mulheres e os impactos destas atribuições sobre o desenvolvimento de suas carreiras?



Fonte: dados primários (2023).

A próxima pergunta de escala faz referência às barreiras que as mulheres encontram no mercado de trabalho de crescerem, se tornarem referência na área em que trabalham e ocuparem cargos de liderança.

Figura 9 - Você considera importante aprender estratégias para ocupar cargos de liderança?

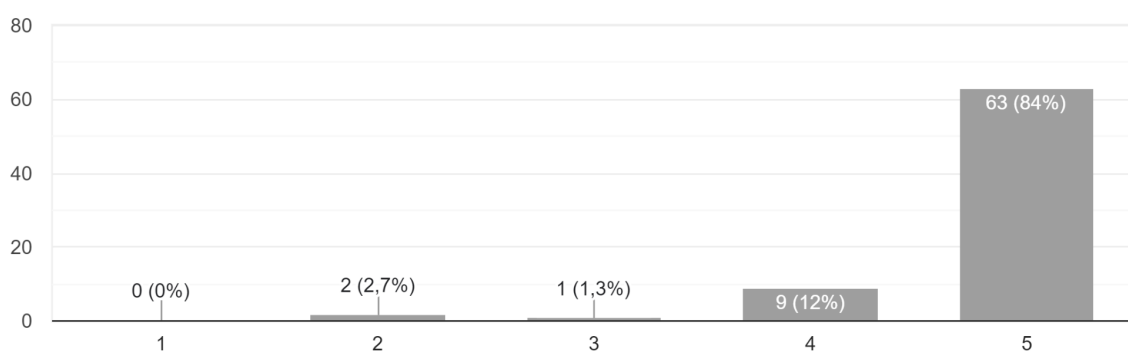


Fonte: dados primários (2023).

De acordo com os números obtidos, nota-se que 59 alunas de Administração da UFSC consideram essa pauta de muito importância. Enquanto, 16 participantes não consideram esse tema como “muito importante”, uma vez que se demonstraram neutras ou que não consideram tão relevante assim.

Ao abordar a questão de estereótipos de gêneros, 63 participantes consideram “muito importante”, 9 consideram importante e 3 se demonstraram neutras ou não acham importante tal reflexão.

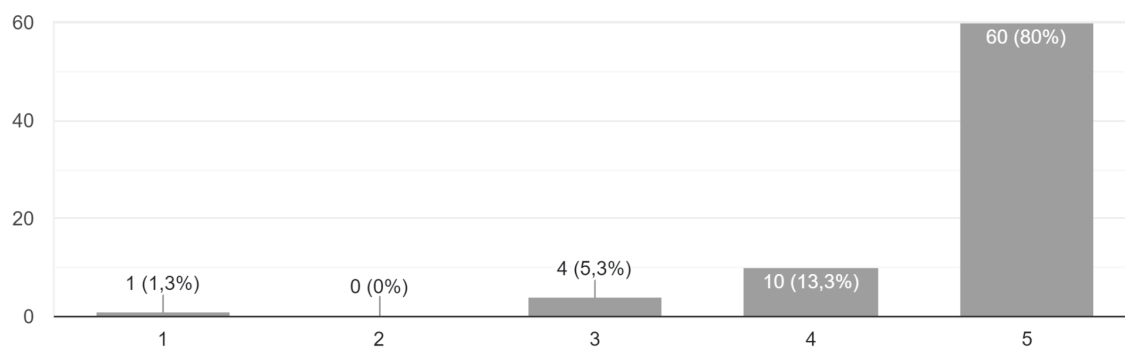
Figura 10 - Você considera importante refletir sobre estereótipos de gênero e como eles afetam as carreiras das mulheres?



Fonte: dados primários (2023).

Quando foi falado sobre a questão temporal, 80% das alunas de Administração da UFSC acreditam ser muito importante refletir sobre os aspectos temporais relacionados à carreira. No entanto, 20% acreditam não ser um tema tão importante assim.

Figura 11 - Você considera importante refletir sobre aspectos temporais da carreira, como entrada tardia no mercado de trabalho ou interrupções por questões pessoais/sociais (maternidade, casamento, cuidados de outras pessoas, etc)?

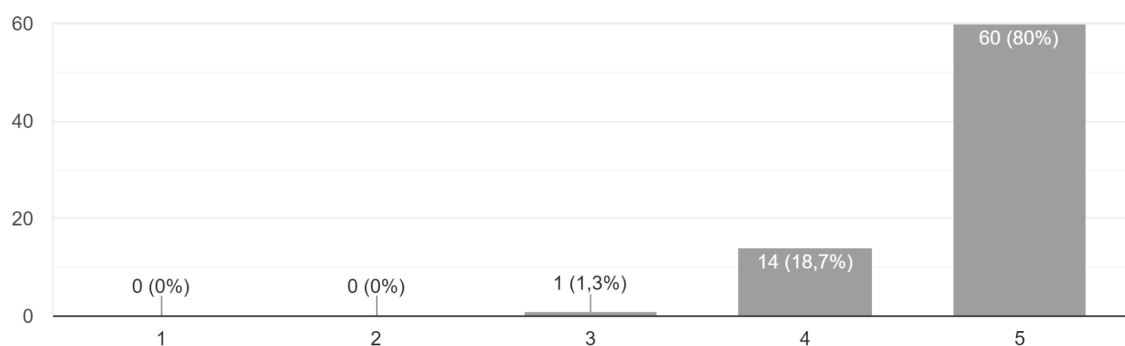


Fonte: dados primários (2023).

Essa foi uma das únicas perguntas que recebeu nota 1. Por mais que tenha sido apenas uma participante, é importante observar que uma parcela da população do estudo acredita que os aspectos temporais é um tema totalmente descartável para um programa de desenvolvimento de carreira para mulheres.

Na próxima pergunta, também foram 80% das participantes que consideraram a pauta como “muito importante” (nota 5).

Figura 12 - Você considera importante refletir sobre possibilidades e dificuldades que as mulheres enfrentam para reivindicar condições de trabalho que atendam às suas necessidades?

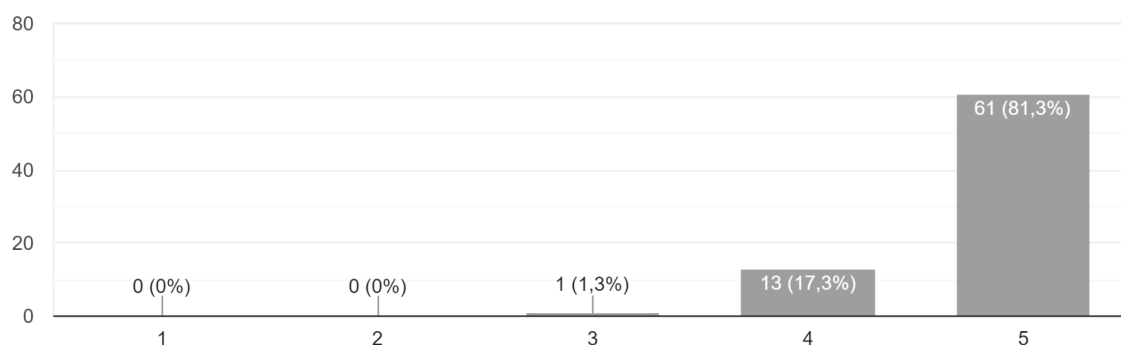


Fonte: dados primários (2023).

Com o comportamento muito semelhante à pergunta anterior, 20% não consideram tão importante essa pauta. No entanto, nessa questão o resultado foi de caráter de maior importância uma vez que tiveram mais alunas ainda considerando o tema importante, optando pela nota 4.

No tema que envolve a participação das próprias empresas para promover o crescimento feminino profissional, 61 participantes responderam que consideram “muito importante”, 13 consideram importante mas não seria uma prioridade para elas e 1 uma pessoa se demonstrou neutra sobre o assunto.

Figura 13 - Você considera importante conhecer políticas e ações desenvolvidas por empresas para impulsionar o desenvolvimento de carreira das mulheres?

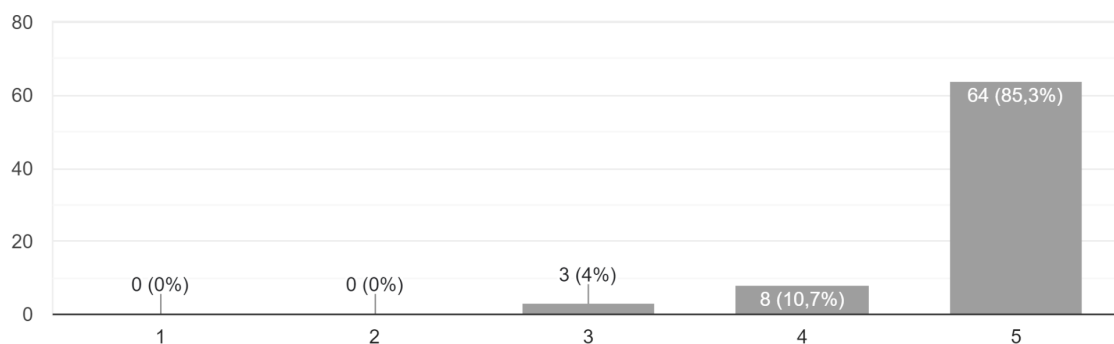


Fonte: dados primários (2023).

Dessa forma, é possível ver que as participantes também julgam relevante ter ações da empresa para auxiliar no desenvolvimento de carreira para mulheres e não deixar isso como algo individual de cada colaborador.

Ao tratar de um tema popular na conversa sobre direitos femininos, a questão salarial também foi conversada com as participantes. A pergunta a seguir foi julgada como uma das mais relevantes já que apenas 11 participantes não a classificaram como “muito importante” (nota 5).

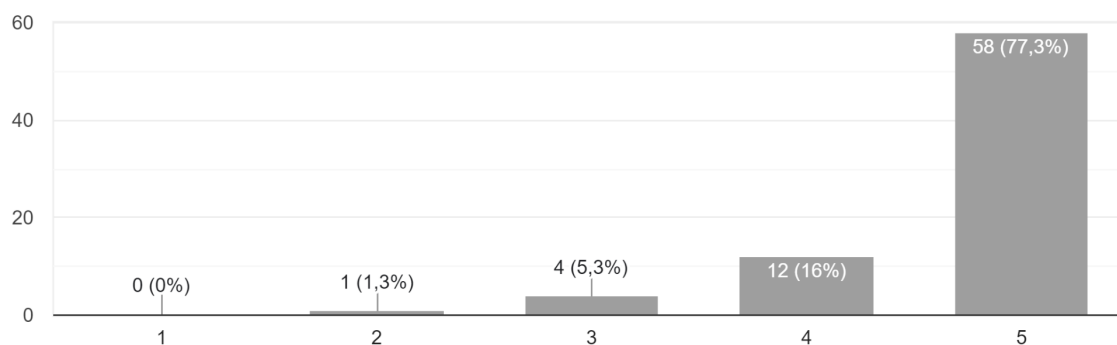
Figura 14 - Você considera importante refletir sobre as possibilidades e dificuldades que as mulheres enfrentam para reivindicar remuneração igual às dos homens?



Fonte: dados primários (2023).

Também foi falado sobre o contato com as estatísticas do mercado de trabalho e se a reflexão sobre o resultado desse tipo de dados é importante ou não para um programa de desenvolvimento de carreira para mulheres.

Figura 15 - Você considera importante refletir sobre estatísticas e dados relacionados ao mercado de trabalho a partir de um recorte de gênero?



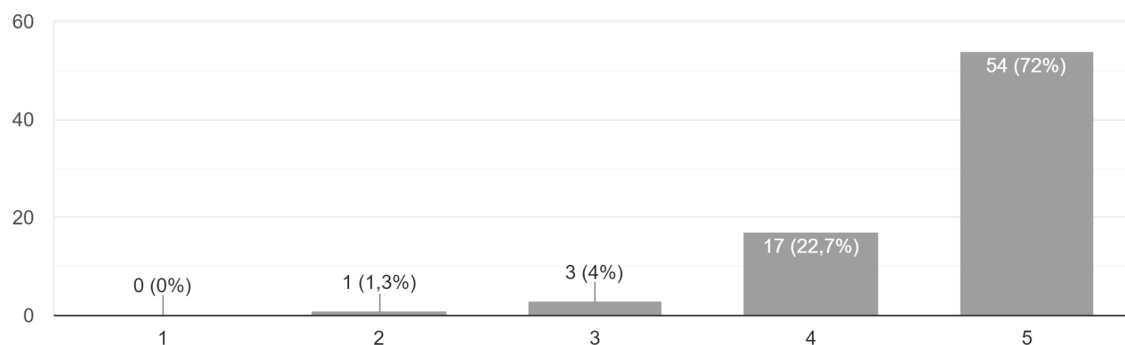
Fonte: dados primários (2023).

Essa foi uma das perguntas com a menor frequência de pessoas que consideram o tema “muito importante”. Doze alunas consideram o tema como não sendo uma prioridade, 4 se mostraram indiferentes e 1 quase não considera importante de forma alguma.

Em uma das últimas questões do questionário foi perguntado se as participantes consideram importante conhecer trajetórias de sucesso femininas. O objetivo dessa pergunta foi de entender se as alunas sentem a vontade de conhecer mulheres de sucesso para se inspirarem, para escutarem sobre suas carreiras e até se identificarem. Apesar de os resultados

mostrarem relevância, há o questionamento do motivo das participantes que não votaram na escala 5.

Figura 16 - Você considera importante conhecer histórias de mulheres que são bem sucedidas em suas carreiras?

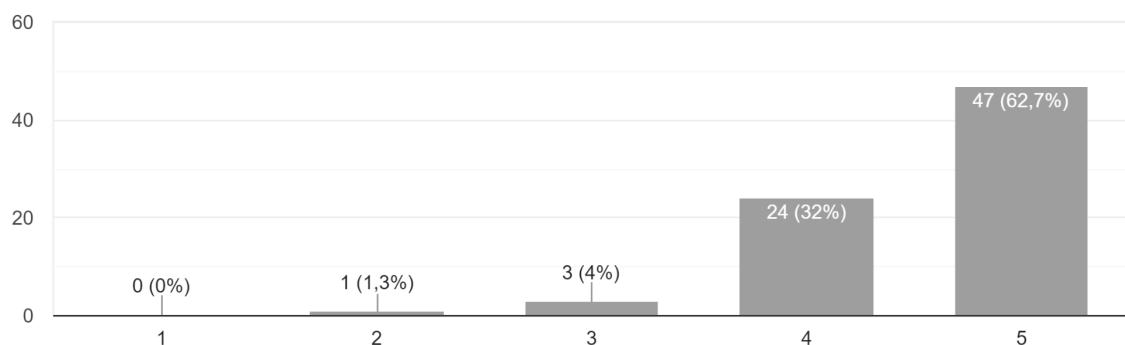


Fonte: dados primários (2023).

Das 75 respostas válidas dessa questão, 54 consideram a pauta “muito importante”, enquanto 17 consideram importante mas nem tanto, 3 são indiferentes e 1 não considera importante. Foi a segunda resposta com menos classificações com “muito importante”.

Ainda sobre o contato com outras mulheres, também foi abordado a participação em mentorias com outras pessoas do gênero feminino. De todas as perguntas, essa foi a que teve menos respostas máximas no “muito importante”. Mesmo assim, muitas alunas ainda vêem uma certa importância no tema, pela grande quantidade de respostas na escala 4.

Figura 17 - Você considera importante contar com mentorias/aconselhamento feitos especificamente por mulheres?



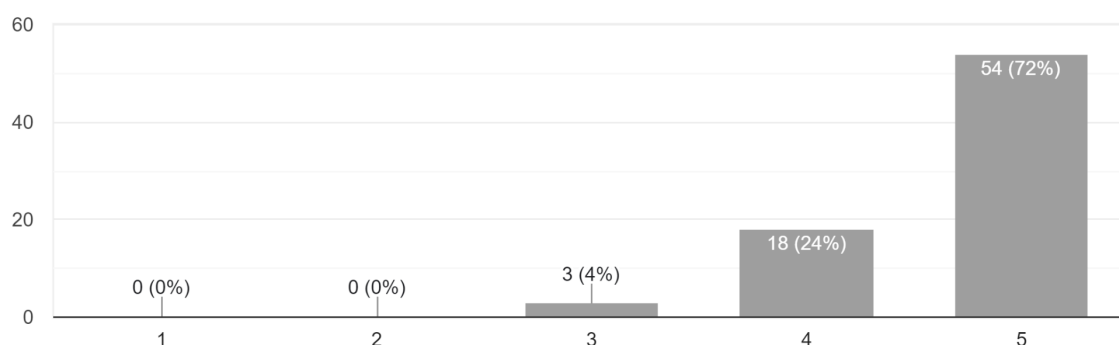
Fonte: dados primários (2023).



A maioria das participantes ainda considera relevante ter mentorias de carreira com outras mulheres. A importância dessa ação pode estar presente na oportunidade que é ter esse momento uma vez que será uma reunião com várias mulheres que aprenderão juntas e que poderão até utilizar esse momento como um espaço para network e, quem sabe até para distribuir conselhos entre as próprias mentorandas.

A última pergunta a ser analisada individualmente, foi a terceira com menos respostas positivas, ou seja, a terceira com a menor frequência de notas 5.

Figura 18 - Você considera importante participar de atividades relacionadas ao desenvolvimento de carreira específicas para mulheres para aumentar sua confiança em relação ao seu futuro profissional?



Fonte: dados primários (2023).

Considerando o objetivo geral do presente estudo, foi perguntado o quão importante, para as estudantes de Administração do curso da UFSC, seria a participação em uma programação de desenvolvimento de carreira específica para mulheres para promover autoconhecimento e também estudos de habilidades que auxiliem no crescimento dentro das áreas que elas almejam fazer parte como profissionais.

Apesar de que não tenha sido a questão com a maior frequência de notas 5 na escala, as respostas ainda foram bem positivas e demonstram que as alunas possuem sim essa preocupação em ter uma orientação, um acesso que dê mais confiança para o seu futuro. Já que vimos pelas outras perguntas que existem muitas preocupações que envolvem o desenvolvimento de carreira para as mulheres. Além disso, o interesse em estar envolvida também pode ser relacionado à pergunta sobre influência do gênero para a escolha de carreira, onde vimos que 74,7% das participantes acredita que existe.

Analisando as perguntas em escala como conjunto, foi montado um ranking considerando a frequência de respostas “muito importante” (nota 5). Nos casos em que houve empate na quantidade de escala 5, foi considerada a escala 4 para desempate.

Quadro 2 - Ranking de perguntas com maior frequência de respostas “muito importante” (escala 5)

<b>Posição</b>	<b>Frequência de “muito importante”</b>	<b>Pergunta</b>
1°	88%	Você considera importante refletir sobre estratégias para ocupar cargos em áreas predominantemente ocupadas por homens?
2°	85,3%	Você considera importante refletir sobre as possibilidades e dificuldades que as mulheres enfrentam para reivindicar remuneração igual às dos homens?
3°	84%	Você considera importante refletir sobre estereótipos de gênero e como eles afetam as carreiras das mulheres?
4°	82,7%	Você considera importante refletir sobre as dificuldades que as mulheres enfrentam para conciliar a vida pessoal com a vida profissional?
5°	81,3%	Você considera importante conhecer políticas e ações desenvolvidas por empresas para impulsionar o desenvolvimento de carreira das mulheres?
6°	80% - 5 18,7% - 4	Você considera importante refletir sobre possibilidades e dificuldades que as mulheres enfrentam para reivindicar condições de trabalho que atendam às suas necessidades?
7°	80% e 17,3%	Você considera importante refletir sobre as responsabilidades domésticas atribuídas predominantemente às mulheres e os impactos destas atribuições sobre o desenvolvimento de suas carreiras?
8°	80% e 13,3%	Você considera importante refletir sobre aspectos temporais da carreira, como entrada tardia no mercado de trabalho ou interrupções por questões pessoais/sociais (maternidade, casamento, cuidados de outras pessoas, etc)?
9°	78,7%	Você considera importante aprender estratégias para ocupar cargos de liderança?
10°	77,3%	Você considera importante refletir sobre estatísticas e dados relacionados ao mercado de trabalho a partir de um recorte de gênero?
11°	76%	Você considera importante introduzir conteúdos vocacionais na educação básica?
12°	72% e 24%	Você considera importante participar de atividades relacionadas ao desenvolvimento de carreira específicas para mulheres para aumentar sua confiança em relação ao seu futuro profissional?
13°	72% e 22,7%	Você considera importante conhecer histórias de mulheres que são bem sucedidas em suas carreiras?

14°	62,7%	Você considera importante contar com mentorias/aconselhamento feito especificamente por mulheres?
-----	-------	---

Fonte: dados primários (2023).

### 4.3. Colaboração voluntária das participantes

Além das perguntas de “sim ou não” e de escala, o questionário também contou com uma questão aberta. Essa serviu de espaço para as participantes trazerem seus pensamentos sobre o tema e até de contribuírem com assuntos que não foram abordados no decorrer das perguntas apresentadas anteriormente. Assim, com as respostas recebidas neste espaço é possível ter conhecimento de outras dores que as estudantes possam ter e que possam gerar contribuições pertinentes e a consideração de novos conteúdos para um programa de desenvolvimento de carreira para mulheres.

Dessa forma, das 75 pessoas que aceitaram participar da pesquisa, 16 delas contribuíram no espaço aberto com os seus pensamentos e pontos sobre os desafios que o gênero feminino enfrenta no mercado de trabalho.

A seguir é possível ver todas as respostas que foram registradas no formulário:

Quadro 3 - Respostas obtidas na questão aberta: “Existem outros temas/assuntos que você gostaria de aprender/refletir sobre em um curso de desenvolvimento de carreira específico para mulheres? Use este espaço para mencionar que assuntos são estes”

<b>Respostas:</b>
<i>Acredito que um dos tópicos mais importantes seria o balanço entre a vida doméstica, e os padrões impostos as mulheres versus a vida profissional, e como isso pode afetar a jornada profissional delas</i>
<i>Postura de liderança em obras da construção civil</i>
<i>Vieses inconscientes do nosso próprio julgamento</i>
<i>Também considero importante as mulheres que já ocupam cargos de liderança ou estão em um ambiente predominantemente masculino de como lidar com problemas que vêm por conta da discriminação (Ex: Um funcionário é machista e a mulher se sente ofendida, para quem ela recorre? Qual é a reação mais apropriada para esse caso? Caso a empresa não faça nada, ela pode recorrer à outro lugar?)</i>
<i>Acho importante que exista um curso que guie a mulher no que fazer em situações de discriminação no trabalho. Muitas tem medo de delatar essas situações aos superiores por medo de retaliação</i>

<i>Falar sobre a diferença de remuneração seria bom, explicar o que fazer nesses casos, como pedir igualdade de remuneração</i>
<i>Pra mim, uma das coisas mais importantes que já vi em um curso desses foi a oratória. Aprender a falar bem em público faz bastante diferença no modo como os outros veem você, e mulheres geralmente passam mais trabalho para serem ouvidas em situações que envolvem homens no ambiente de trabalho</i>
<i>Talvez algo que trabalhe mais a parte mental de ser uma mulher em ambientes geralmente dominados por homens, e estratégias para ter sucesso</i>
<i>Gostaria que tivessem também momentos desses com homens, para que entendessem que as mulheres querem também cargos de liderança, trabalhar com tecnologia e que tem capacidade para isso.</i>
<i>Gostaria de refletir mais sobre a dificuldade que as mulheres têm em se manter em cargos de liderança no mercado de trabalho, quando se tornam mães.</i>
<i>Reflexão sobre a “necessidade” da mulher ter que cuidar mais da sua imagem (ex: unhas bem feitas)</i>
<i>Deveria ser mais abordado a desigualdade racial entre mulheres. Pois, para mulheres negras, a questão racial também é um empecilho para o mercado de trabalho</i>
<i>Sim, acho importante! Hoje dentro dos negócios temos muito poucas referências de sucesso feminino. Quando entramos em qualquer lugar vemos somente quadros de sucessos de homens.</i>
<i>Como desenvolver habilidades que comumente são atribuídas aos homens desde a infância/adolescência.</i>
<i>Além do gênero, falam também sobre etariedade, tanto para as mais velhas quanto para as mais novas.</i>
<i>Empreendedorismo feminino, desigualdade de gênero, desigualdade salarial entre homens e mulheres, currículo feminino vs currículo masculino (o que influencia na carreira e recrutamento)</i>

Fonte: dados primários (2023).

Ao analisar os comentários, é notável que há argumentos mais citados do que outros. É preciso salientar que essas respostas são influenciadas pelas experiências das participantes, sobre o que vivem ou assistem no seu dia a dia.

Para ilustrar os temas mais citados nas respostas, foi elaborada uma nuvem de palavras que demonstra as principais palavras presentes nesse espaço aberto:

Figura 19 - Principais palavras das respostas da questão aberta do questionário



Fonte: dados primários (2023).

As palavras com mais destaques são aquelas que apareceram com mais frequência nesse espaço aberto. Já as palavras menores, não foram tão abordadas pelas alunas, mas não deixam de ser temas relevantes.

Das 16 respostas obtidas, o assunto mais citado é a questão de gênero e a relação de trabalho entre homens e mulheres. Sobre isso, foi falado sobre retaliação, diferença salarial, dominação masculina, atividades definidas como “masculinas”. Além disso, há alunas que trouxeram afirmações sobre lideranças, oratória, saúde mental, aparência, desigualdade racial, referências femininas, etarismo e empreendedorismo feminino.

A partir disso, é possível observar que muitos dos temas levantados pelas participantes nessa última questão já foram citados no decorrer do questionário. Como era um espaço aberto para reflexão das estudantes, também foram notados assuntos ainda não abordados na pesquisa, como a questão racial, os padrões de imagem, o empreendedorismo e a saúde mental das mulheres em ambientes dominados pelo gênero masculino.

#### 4.4. Discussão

Nesta etapa, será feita uma análise associando o que foi visto nas respostas dos questionários com o referencial teórico pesquisado para, então, propor os conteúdos que as estudantes do curso de Administração da UFSC consideram mais importantes para fazer parte de um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres.

Em todas as perguntas, as respostas ficaram concentradas na nota 5, tendo a maioria das participantes considerando o tema em questão como “muito importante” em todas as questões. É notável que nas últimas décadas a discussão sobre a carreira feminina tem crescido uma vez que elas aumentaram seu espaço no mercado de trabalho. Então, muito do que foi abordado nas questões do formulário não são assuntos inéditos para as alunas. Isso também foi comprovado pelas respostas da pergunta aberta, que teve uma frequência de temas citados que já tinham sido trazidos durante o estudo. Ou seja, as estudantes já lidam com esse assunto em seu dia a dia, o que faz elas já terem um conhecimento sobre a importância de cada tópico levantado. Esse fato levanta o questionamento de como um assunto que já tem essa demanda parece ainda não ser atendido. Com todas as respostas apresentando esse cenário de importância, o que ainda faltaria para tornar esses programas de carreira possíveis para enfrentar a desigualdade de gênero que ainda existe, pelo menos, no mundo profissional?

Ao unir essa análise com o perfil das respondentes, vale dar importância ao fato de que 36% delas concluirão o curso em 2023 e 18,7%, em 2024. Ou seja, já passaram da metade da graduação e podem já estarem presentes no mercado de trabalho, trazendo, então, uma visão das suas carreiras profissionais que estão em andamento e que, certamente, já observaram algumas das barreiras que o gênero feminino enfrenta no mundo do trabalho.

Como pôde ser visto na primeira pergunta do formulário, existe uma resposta que optou por não prosseguir respondendo a pesquisa, o que pode ser interpretado como uma falta de interesse da própria pessoa sobre o assunto ou até o conformismo em saber que pode ser uma pauta importante, mas que hoje ainda não temos ações efetivas. Mesmo com as respostas sendo consideradas como “muito importante” frequentemente, a ideia é entender o que as alunas do curso de Administração da UFSC consideram mais relevante em um programa de desenvolvimento de carreira voltado para mulheres. E alguém não estar interessado também demonstra uma parte da população que não queira se relacionar com o assunto.

Mesmo com a maioria das respostas possuindo esse caráter de muita importância, o intuito da pesquisa é definir quais conteúdos são os mais relevantes para essa população em um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres. Dessa forma, através das perguntas foi possível definir quais seriam as pautas mais atrativas para as estudantes de Administração da UFSC.

No decorrer do questionário e suas respectivas respostas, é possível criar reflexões diante dos resultados e dos temas que relacionam as perguntas entre si. Dessa forma, é possível perceber o tema considerado como o mais “muito importante” de forma geral na pesquisa foi sobre as barreiras de gênero e comparações com os homens no mercado de

trabalho. Esse tema se mostrou ser de extrema relevância para as participantes uma vez que as perguntas que envolvem esse tema ficaram nas primeiras posições do ranking das perguntas de escala (Quadro 2) e também esteve muito presente entre as respostas da questão aberta (Figura 19).

Esse tópico faz referência à reflexão desde estratégias para alcançar cargos em áreas dominadas por homens, as possibilidades e dificuldades que as mulheres encontram para obter uma igualdade salarial, a forma como os estereótipos de gênero afetam a carreira das mulheres e sobre a reflexão de estatísticas e dados sobre gêneros no mercado de trabalho. A interpretação de um currículo feminino contra um currículo masculino, a diferença de atividades que são encorajadas para meninas e meninos, a falta de histórias de sucesso de mulheres, ambientes dominados por homens são as situações que foram levantadas pelas participantes no espaço de contribuição.

Sobre estratégias para ocupar cargos em áreas predominantemente masculinas foi questionado o quanto elas consideram importante a presença feminina em áreas que são definidas como “masculinas”. Isso foi visto como um tema relevante para fazer o levantamento uma vez que as mulheres continuam concentradas em áreas relacionadas à educação, saúde, serviços sociais e trabalhos domésticos (TEIXEIRA, 2017). A segregação horizontal demonstra como as mulheres não têm os seus currículos valorizados, ou seja, desde o início do processo seletivo, a preferência já é pelo gênero masculino. Esse fenômeno não se trata de algo isolado e, sim, de uma situação de discriminação que ocorre em todo o mundo (HEILMAN; OKIMOTO, 2004). Por isso, tendo uma posição positiva das participantes nesse quesito demonstra que elas notam essas barreiras do crescimento feminino no mercado de trabalho e que elas se preocupam em encontrar o desafio de lidar com áreas predominantemente masculinas do decorrer de suas carreiras.

A reflexão sobre como os estereótipos de gênero geram impacto no carreira das mulheres traz a discussão da discriminação de gênero existente no mercado de trabalho. Por conta desses preconceitos, o gênero feminino é julgado como menos disponível, mais sensível e menos competente, sofrendo de diversas formas desde a triagem de um currículo até a consideração para uma promoção.

Mesmo dentro de áreas de prestígio e consideradas masculinas, as mulheres ficam concentradas em poucos departamentos. Por exemplo, na Engenharia, estão na área de Química e de Produção; na Medicina, estão em Pediatria, Dermatologia e Ginecologia, o que demonstra que estão em áreas consideradas mais femininas pois estão relacionadas à maternidade e cuidado estético (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000). No restante da área da

Saúde, as mulheres são maioria por ser uma área relacionada ao cuidado. No entanto, não atuam majoritariamente como médicas e, sim, em cargos de menos prestígio social (CHIES, 2010). A própria dinâmica do mercado de trabalho é discriminatória uma vez que, para considerar a contratação de mulheres, é estudada como ficariam as responsabilidades domésticas da candidata em questão (ENRIQUEZ, 2012).

Ao falar sobre a discriminação de gênero, são apontados diversos dados sobre o crescimento da população feminina no mercado de trabalho e os motivos que isso tem ocorrido. Por isso, para entender as segregações que as mulheres sofrem, há a possibilidade de se fundamentar em números e estatísticas que tornem a discussão mais mensurável. Através dos dados é possível atestar que ocorreu o crescimento da mulher brasileira no mercado de trabalho a partir dos anos 80 e que nas décadas seguintes, a participação feminina foi de 32% em 1991 para 49% em 2010 (COTRIM; TEIXEIRA; PRONI, 2020).

Através do questionário também é possível fazer análises sobre a conciliação entre vida profissional e pessoal das mulheres. Neste ponto, as dificuldades que as mulheres encontram para conciliar a vida pessoal com a profissional, as responsabilidades domésticas atribuídas às mulheres e como isso impacta em suas carreiras profissionais, os aspectos temporais da carreira, por exemplo, a entrada tardia no mercado ou interrupções por questões pessoais e sociais foram pontos levantados nas perguntas.

O que une esses argumentos é a vida que é comumente direcionada ao gênero feminino relacionando ao cuidado da família, sendo a responsável pela limpeza da casa, o cuidado com os filhos e demais parentes, a alimentação e saúde dos familiares, uma gravidez, uma organização de casamento, ou seja, vários fatores que parece que irão atrapalhar no desempenho da mulher, que ela necessita colocar como prioridade e que criam barreiras no desenvolvimento profissional dela.

Em fontes como Fernandez (2019), Ribeiro (2022) e Cotrim *et al.* (2020), a desigualdade que as mulheres enfrentam no mercado é algo originado pelo fato de terem responsabilidade domésticas e estarem inseridas no mundo do trabalho. Quando o público feminino começou a aparecer no mercado de trabalho, os cargos ocupados por elas eram, majoritariamente, na área doméstica. Isso acontecia uma vez que tal área oferece um valor salarial mais baixo e menos prestígio social.

No mundo corporativo, existem discriminações que envolvem justamente a ideia de que elas não teriam tempo para seus afazeres profissionais por conta de suas obrigações em casa e que, por isso, não devem ser boas trabalhadoras (BRAUN *et al.*, 2017).



No início dos estudos de comportamento vocacional das mulheres, já foi definido que existem dois temas que norteiam tal comportamento: o papel no trabalho e o papel em casa. Ou seja, as mulheres estão relacionadas às tarefas domésticas desde o início. Então a carreira delas podem ocorrer mais tarde, depois que os filhos saem de casa; podem ocorrer somente antes do casamento; podem se dedicar totalmente a somente um dos papéis; podem passar a vida conciliando os dois; podem passar a vida tentando trabalhar, mas nunca tendo a oportunidade certa ou se descobrindo no que se identifica (SUPER, 1957). Na maioria dos perfis, a vida doméstica se torna a prioridade, enquanto a profissional, em segundo plano.

Na pergunta aberta, esse tópico também foi abordado, falando sobre o balanço entre a vida doméstica e os padrões que as mulheres precisam atender tanto na vida pessoal quanto profissional. Em outra resposta, é citada a permanência de mulheres em cargos de liderança depois de se tornarem mães.

Em um estudo feito por Zytowski (1969) considerou a extensão da participação feminina no mercado como uma variável na carreira das mulheres. Assim, foi visto que existem perfis de mulheres que entram cedo ou tarde no mundo do trabalho, sem ter muita participação; também há mulheres que entram de forma precoce, sendo muito atuantes; e as mulheres que também iniciam sua carreira cedo mas que não atuam de forma tradicional.

Dessa forma, o intuito de compreender a posição das alunas de Administração da UFSC é saber mais sobre o que elas acham sobre o tempo de participação de uma mulher no mercado de trabalho. Conforme foi visto no decorrer do estudo, há diferentes perfis, mulheres que têm a oportunidade de dedicar todo o seu tempo ao trabalho, mulheres que precisam conciliar com outros afazeres e ainda existem outras situações, como, por exemplo, mulheres que descobrem novos interesses e que fazem uma transição de carreira. Podem existir inúmeros motivos para a entrada precoce ou tardia de uma mulher no mercado de trabalho e isso também pode gerar mais preconceito que o normal, principalmente com mulheres de mais idade.

Quando a pauta de carreira e gênero se inicia, é muito comum escutar o argumento que mulheres e homens que ocupam o mesmo cargo não recebem o mesmo salário. Essa disparidade acaba sendo aceita pelas mulheres pelo medo de impor e sofrer alguma penalidade ou, em certos momentos, por até ser convencida que isso faz sentido.

Nos estudos Schein (1990), discute-se a segurança que os jovens optam no começo de suas carreiras. Para mulheres, essa segurança pode ser vista em aceitar remunerações que nem sempre são justas. Por isso, para evitarem situações de violência, ocorre a aceitação dessa disparidade que só propaga cada vez mais a subordinação feminina e os estereótipos de

gênero. Outro fator que pode relacionar a essa situação é a “fadiga de gênero”. Esta infelizmente ocorre quando é percebido que a insistência em discutir por igualdade não é escutada, então as mulheres desistem de argumentar e adotam a postura de acreditar que a discriminação é algo raro, isolado, que ocorre poucas vezes (MADALOZZO, 2011).

Em 2022, foi visto que, a nível global, as mulheres ocupam somente 32% de cargos de liderança (GRANT THORNTON, 2022). Além disso, o fenômeno da segregação vertical demonstra como esses obstáculos estão presentes no dia a dia da carreira profissional de uma pessoa do gênero feminino (FERNANDEZ, 2019).

Outro item que atrapalha o desenvolvimento de carreira para mulheres é o preconceito que existe sobre elas não terem o perfil ideal de um líder por serem muito associadas à sensibilidade e ao cuidado (BRAUN *et al.*, 2017).

Nos últimos anos, segundo o Relatório Grant Thornton de 2022, o espaço que as mulheres ocupam vem crescendo por conta das políticas que as empresas têm buscado adotar para promover uma igualdade de gênero. Mesmo assim, existem empresas que a discriminação já faz parte da sua própria cultura e, assim, não é com apenas uma estratégia que todo o preconceito deixará de existir. Com isso, foi perguntado para as participantes sobre o conhecimento de ações para impulsionar o desenvolvimento de carreira para mulheres, uma vez que, se já existem esses programas porque eles ainda não têm o efeito prometido?

No estudo também existem perguntas que estão relacionadas com a educação e carreira. Nessas questões é perguntado se as alunas consideram importante a presença de conteúdos vocacionais na educação básica, se a participação em atividades relacionadas ao desenvolvimento de carreira para mulheres para aumentar a confiança em suas trajetórias é relevante e se a participação em mentorias feita por mulher é algo considerado importante.

O intuito de trazer o conteúdo vocacional desde a educação básica envolve a confiança e autoconhecimento que as pessoas precisam para quando irão optar por uma carreira, uma área de estudo, um objetivo a longo prazo. Com esses conteúdos, seria possível entender o que é trabalho, quais áreas envolvem tais habilidades, quais conhecimentos fazem mais sentido para a área que a pessoa, no momento criança ou adolescente, mais se identifica (MELO-SILVA; MUNHOZ, 2011).

Com o acesso a esses conteúdos desde cedo, as meninas poderiam não se deixar levar por tantos estereótipos para qual carreira seguir ou se até não irá seguir nenhuma e se dedicar apenas à vida doméstica.

A partir das respostas, foi visto que a maioria das participantes não teve contato com programas de conteúdo vocacional durante a educação básica. Isso mostra um dado relevante

uma vez que ao final do ensino médio, para quem tem a oportunidade de cursar uma universidade, existe a pressão de escolher um curso que, naquele momento, parece que definirá o futuro da adolescente em questão. E para quem não tem essa oportunidade, a falta desse direcionamento e desenvolvimento vocacional também faz falta, pois a jovem fica a mercê de se alocar em oportunidades que parecem viáveis no contexto em que está inserido. E, no caso de mulheres, as chances de continuar propagando os estereótipos aumentam ainda mais.

Considerando que o tema deste presente estudo é um levantamento de opiniões para compreender como seria um programa de desenvolvimento de carreira para mulheres que atendesse as necessidades das estudantes do curso de Administração da UFSC, foram feitas perguntas que mensuraram a relevância para o público de ter um contato com outras mulheres no decorrer do programa a ser desenvolvido. Sendo assim, foi verificado em três perguntas a importância de estar envolvida em atividades relacionadas ao desenvolvimento de carreira específicas para mulheres para se sentir mais confiante em relação ao futuro profissional; a importância de conhecer a história de mulheres com carreiras de sucesso; e, a importância de participar de mentorias realizadas por mulheres.

As três respostas com resultados de “muito importante” sendo menos frequentes são as que tratam justamente desse assunto. Mesmo sendo considerados de relevância, a relação com a parte prática de estar presente em atividades para desenvolvimento de carreira, por algum motivo, foi considerada como menos relevante para a amostra da pesquisa.

Um ponto que pode ser considerado como motivo é que, hoje, as mulheres não estão em muitos cargos de liderança para oferecer mentorias e discursos de inspiração, então, as participantes podem ainda não conhecer a diferença entre uma mentoria de outro assunto e uma com uma mulher focada no sucesso feminino. Fala-se tanto sobre como os estereótipos são comunicados para futuras gerações que ainda é chocante, inovador, “fora da curva” ver uma mulher líder. E como vimos em outras perguntas, o público feminino quer ser bem-sucedido, quer ocupar cargos de liderança, quer saber lidar com as segregações do mercado de trabalho.

Neste sentido é que escutar outras mulheres e suas carreiras é uma oportunidade importante para conhecer outras áreas, o que mais o mercado tem a oferecer e também como lidar com as barreiras que a discriminação de gênero provoca. A ação de ter uma mulher que pode ser uma referência para diversas mulheres já possibilita uma criação de rede de apoio (MADALOZZO, 2011) entre elas e semeia a imagem que uma mulher pode sim ter uma carreira profissional de sucesso.

Em estudos recentes, já foi demonstrado que iniciativas que apresentam áreas e auxílio para compreender o que diferentes carreiras envolvem ajudam a incentivar a aproximação de pessoas a determinadas carreiras. Por exemplo, na pesquisa de Pavesi de 2021, foi visto que através de ações que abrangesse o público feminino nas escolas apresentando áreas de exatas, consideradas masculinas, elas tiveram a possibilidade de conhecer algo não tão comum para elas e abriu a possibilidade de introduzir uma nova alternativa de carreira no futuro (PAVESI, 2021). Sem essas ações, elas poderiam ficar na realidade dos estereótipos, seguir o passo de outras mulheres que conhecem somente pelo seu gênero e, não por se identificarem com a área de trabalho escolhida.

Quando questionadas sobre o fato de ser uma mulher pode influenciar ou não na escolha da carreira, a maior parte das respondentes respondeu de maneira afirmativa. O resultado dessa pergunta é importante por conta da continuidade da definição de áreas femininas, onde o perfil é diretamente relacionado às atividades que, historicamente, começaram a ser desenvolvidas por suas tarefas domésticas atribuídas pela família e casamento. Outro fator que essa questão levanta é da segurança em um ambiente de trabalho uma vez que, hoje, as mulheres podem se sentir mais confortáveis em áreas femininas por estarem rodeadas de pessoas do mesmo gênero que não demonstram perigo e, por isso, as chances de ocorrer alguma questão de violência sexual ou moral seriam menores e o desconforto de viver isso e se questionar sobre solucionar tal situação não existiria.

Considerando todas as respostas obtidas, a popularidade dos temas e o objetivo específico número 4 deste estudo foi elaborada então uma lista que compreende os assuntos para serem abordados em um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres, de acordo com a importância que foram classificadas através da análise do questionário deste presente estudo:

Figura 20 - Conteúdos para um Programa de Desenvolvimento de Carreira para mulheres

**CONTEÚDOS PARA UM  
PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO DE  
CARREIRA PARA MULHERES**

- 1** **BARREIRAS DE GÊNERO**
- 2** **CRESCIMENTO PROFISSIONAL**
- 3** **VIDA PROFISSIONAL VERSUS  
VIDA PESSOAL**
- 4** **POLÍTICAS CORPORATIVAS DE  
DESENVOLVIMENTO DE  
CARREIRA PARA MULHERES**
- 5** **ASPECTOS TEMPORAIS**
- 6** **ESTATÍSTICAS DE GÊNERO**
- 7** **CONTEÚDOS VOCACIONAIS  
NA EDUCAÇÃO BÁSICA**
- 8** **CONTATO COM OUTRAS  
MULHERES**

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Essa lista foi criada considerando a frequência de respostas “muito importante” em cada pergunta. Sendo assim, as perguntas que tiveram uma maior porcentagem da nota 5 foram concluídas como os assuntos mais relevantes para as estudantes e, conseqüentemente, ocupam os primeiros lugares na lista. Como todas as perguntas foram consideradas majoritariamente como “muito importante”, então, todos os assuntos levantados são relevantes. No entanto, através das frequências, é possível ver qual seria o tema mais popular em um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres e que chamaria mais atenção das alunas do curso de Administração.

Ao ver o ranking das perguntas (Quadro 2) foi observado que as melhores colocadas, possuem conexões entre si, falando de um tema em comum, que será chamado de “Barreiras de gênero”. Ou seja, as perguntas consideradas mais importantes foram aquelas que trouxeram o assunto sobre reflexão do crescimento das mulheres no mercado de trabalho considerando as áreas dominadas por homens, a disparidade salarial e a influência dos estereótipos de gênero.

Associado a isso as perguntas seguintes no ranking, foi visto que as participantes consideraram “muito importante” os assuntos sobre o desenvolvimento profissional, buscando cargos de maior prestígio social, uma pauta que será chamada de “Crescimento Profissional”.

Após esse assunto, outro tema popular entre as respondentes foi como as mulheres lidam com as atividades que são, culturalmente, determinadas como femininas e estão sob responsabilidade delas. Essa pauta será definida como “Vida pessoal versus vida profissional”.

No ranking também nota-se que um ponto importante levantado pelas participantes é a preocupação das próprias empresas com o desenvolvimento de suas respectivas funcionárias, sobre dar oportunidade, valorizá-las e capacitá-las. Esse assunto no programa será denominado de “Políticas corporativas de desenvolvimento de carreira para mulheres”.

Considerando os inúmeros contextos em que as mulheres podem estar inseridas, as alunas julgam relevante entender sobre o impacto de entradas precoces e tardias e até uma carreira com interrupções no mercado de trabalho. Assim, os “Aspectos Temporais” também são uma pauta importante para um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres.

De acordo com as perguntas, as “Estatísticas”, ou seja, a contextualização sobre os números que as mulheres representam hoje no mercado, o que tem sido valorizado nos últimos anos, também é algo que as estudantes gostariam de saber mais.

A presença de conteúdos vocacionais na educação básica para que as meninas tenham acesso a informações sobre diferentes áreas desde cedo e quais habilidades fazem sentido para segui-las também foi um assunto importante para as graduandas.

E, por último, em um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres, também foi julgado relevante a presença de outras mulheres para ser um crescimento profissional em conjunto, com trocas e apoio entre o gênero.

Esses são os principais tópicos levantados no decorrer da pesquisa com as participantes considerando o grau de relevância que foi classificado para cada um deles de acordo com as respostas. Além do que foi abordado nas perguntas, os programas de desenvolvimento de carreira para mulheres não é algo definido, existindo a possibilidade de adicionar diversos outros temas, como, por exemplo, os pontos que as alunas trouxeram na questão aberta.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados coletados e apresentados, foi possível alcançar o objetivo geral do presente estudo, onde se realizou um levantamento de opinião sobre a importância de determinados temas para a sugerir conteúdos para fazerem parte de um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres. Com a aplicação do questionário com as alunas do curso de Administração da UFSC com matrículas ativas no primeiro semestre de 2023, foi determinada uma lista de conteúdos para tal programa através do atendimento dos objetivos específicos estabelecidos.

Conforme foi estabelecido no início do projeto, foi possível identificar os temas que as alunas julgam relevantes para o desenvolvimento de uma carreira. Através da frequência de respostas que foram analisadas de forma quantitativa, o assunto que as alunas definiram como o mais necessário foi os obstáculos que a discriminação de gênero criou para o desenvolvimento de uma trajetória de sucesso para as mulheres. Isso envolve as consequências que elas lidam no dia a dia de trabalho a partir da convivência com os homens. Seja na questão salarial, nos cargos de liderança ou até na avaliação de currículos, a preocupação com este tema foi notada em diferentes momentos da pesquisa com perguntas feitas no questionário em forma de escala e na questão aberta.

Além de considerarem muito importante compreender mais sobre os entraves que o gênero feminino enfrenta no mundo laboral, essa compreensão pode ser vista como uma ambição em combater essas questões. As estudantes também demonstraram o interesse em aprender estratégias para serem futuras líderes, em saber mais sobre conteúdos vocacionais, entender mais sobre os aspectos temporais na carreira de uma mulher e seus impactos, ser ativas para reivindicar seus direitos e analisar dados sobre seus papéis no mercado de trabalho.

As necessidades do público-alvo para ter um programa de desenvolvimento de carreira para mulheres foram vistas no momento em que elas consideraram relevante aprender mais sobre as políticas de empresas para impulsionar suas carreiras e ter mais contato com outras mulheres através de momentos de conversa, mentorias e aconselhamento.

De forma geral, percebe-se que o resultado da pesquisa demonstra interesse pelas estudantes na participação de atividades de desenvolvimento de carreira específicas para mulheres, visto que as análises das respostas do questionário trouxeram que em todas as questões as pautas foram consideradas como “muito importantes”, ou seja, receberam a nota máxima de relevância. Esse cenário demonstra que a população feminina do curso de Administração da UFSC já se reconhece sobre os obstáculos que as mulheres enfrentam no

mercado de trabalho. Então, sabendo que já existiria um público interessado em um programa de desenvolvimento específico para mulheres, a prática dessa estratégia de carreira não deveria estar tão longe como parece estar. Há pautas que necessitariam de tempo para se tornarem possíveis, como as de mentorias uma vez exigiria mais mulheres líderes. No entanto, existem outras que, hoje, já teriam efeito para o autoconhecimento das mulheres sobre orientação de carreira.

Essa análise poderia ser melhor explorada em uma pesquisa futura com as estudantes para compreender os motivos de considerar tais temas tão importantes, através de uma pesquisa qualitativa que tenha mais tempo hábil para análise e aplicação de entrevistas.

O levantamento feito no presente estudo serve como uma sugestão de conteúdos para um programa de desenvolvimento de carreira específico para mulheres que já considerou alguns temas importantes, mas que, no momento aberto para contribuição das participantes, também se deparou com tópicos importantes que podem ser relevantes para uma pesquisa mais profunda sobre o carreira para mulheres.

Para a autora, participar de um estudo como este que envolveu serviu como uma experiência de conhecimento sobre suas colegas de curso e futuras colegas de profissão e o que a sua geração considera mais importante dentro de um desenvolvimento de carreira feminino. Essa fonte de informações certamente contribuirá para o que ela observará no contexto para mulheres de onde passar e buscará compreender onde será o local para trazer um programa de desenvolvimento de carreira específico para o gênero feminino e quais resultados esse trará para as participantes.

Dessa forma, percebe-se que as alunas do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina possuem uma posição de interesse para aprender e investir mais tempo em suas carreiras para se tornarem líderes, reivindicarem seus direitos, conciliar os diferentes âmbitos que suas vidas possam ter e acreditar que é possível que as mulheres possam ocupar os lugares que merecem no mercado de trabalho.



## 6. REFERÊNCIAS

- ACKER, Joan. **From glass ceiling to inequality regimes**. 2009. *Sociologie du travail*, 51(2), 199-217. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.004>>. Acesso em 15 de março de 2023.
- ANDRADE, J.; NETO, A. M. de C.; TANURE, B. **EXECUTIVAS: CARREIRA, MATERNIDADE, AMORES E PRECONCEITOS**. *RAE-eletrônica*, v. 9, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2010. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>>. Acesso em 30 de setembro de 2022.
- ARAÚJO, Maria José. **O problema das mulheres que trabalham como mulheres**. Porto: Edições Afrontamento, 2007, 13. Disponível em <[https://www.researchgate.net/profile/Maria-Jose-Araujo-2/publication/37652793\\_O\\_problema\\_das\\_mulheres\\_que\\_trabalham\\_como\\_mulheres/links/56dc8ce408aee73df6d3f924/O-problema-das-mulheres-que-trabalham-como-mulheres.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Jose-Araujo-2/publication/37652793_O_problema_das_mulheres_que_trabalham_como_mulheres/links/56dc8ce408aee73df6d3f924/O-problema-das-mulheres-que-trabalham-como-mulheres.pdf)>. Acesso em 30 de setembro de 2022.
- ARTES, Rinaldo; MADALOZZO, Regina. **Escolhas profissionais e impactos no diferencial salarial entre homens e mulheres**. *Cadernos de Pesquisa* v.47 n.163 p.202-221 jan./mar. 2017. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/cp/a/V4BWbKQWS9SYn6m8nsJ889h/?lang=pt&format=html>>. Acesso em 30 de setembro de 2022.
- AHMAD, M.; NASEER, H. (2015). **Gender Bias at Workplace Through Sticky Floor and Glass Ceiling: A Comparative Study of Private and Public Organizations of Islamabad**. *International Journal of Management and Business Research*, 5(3), 249-260. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.
- BARBETTA, P. A. 2011. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7ª ed. Editora da UFSC, Florianópolis. Acesso em 15 de março de 2023.
- BAUDELLOT, C.; ESTABLET, R. (1992), **Allez les filles**, Paris, Seuil. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.
- BETZ, N. (1984). **Study of career patterns of college graduates**. *Journal of Vocational Behavior*, 24, 249-264. Acesso em 15 de março de 2023.
- BITTAR, Ana Teresa Fernandez; ELEUTÉRIO, Fernanda Barbosa. **GÊNERO E LIDERANÇA: As motivações de mulheres que declinaram de cargos de liderança**. 2018. 91 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/browse?type=author&value=Eleut%C3%A9rio%2C+Fernanda+Barbosa>>. Acesso em: 15 de maio de 2023.
- BRANT, Luiz Carlos *et al.* **Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira**. 2019. *Cad. EBAP.BR*, v. 17, no 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2019. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/WPJBgkq5ByTv7y9ZVsjBp5w/?lang=pt#>>. Acesso em 15 de março de 2023.
- BRAUN, S. et al (2017). **Think manager – think male, think follower – think female: Gender bias in implicit followership theories**. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(7), 377-388. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/jasp.12445>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.
- BRAVO, J. et al. **Measuring career orientations in the era of the boundaryless career**. *Journal of Career Assessment*, v. 6, p. 1-11, 2015. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.
- BROWNSON, Chris (1997), **Working fathers' involvement in dual-earner families: An exploration of men's sex role attitudes and paternal participation**, Dissertação de Mestrado, University of Texas. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo**. *Cadernos de Pesquisa*, v. 110, p. 67-104, 2000. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.
- BRUSCHINI, M. C. A. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007. Acesso em 15 de março de 2023.

CARLSSON, M. et al. (2011). **Age discrimination in hiring decisions: Evidence from a field experiment in the labor market.** *Labour Economics*, 59, 173-183. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.03.002>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; MIRANDA, Liliana Carneiro de. **Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa.** *Revista de Administração*, [S.L.], v. 45, n. 1, p. 70-83, jan. 2010. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0080-2107\(16\)30510-6](http://dx.doi.org/10.1016/s0080-2107(16)30510-6). Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716305106>>. Acesso em: 1 nov. 2022.

CEBRIÁN, I.; MORENO, G. **The effects of gender differences in career interruptions on the gender wage gap in Spain.** *Feminist Economics*, v. 21, n. 4, p. 1-27, 2015. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Estudos Feministas*, v. 18, n. 2, p. 510-528, 2010. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

COTRIM, Luisa Rabioglio; TEIXEIRA, Marilane Oliveira; PRONI, Marcelo Weishaupt. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil. Texto para Discussão.** Unicamp. jun. 2020, 29f. IE, Unicamp, Campinas, 2020. Disponível em <<https://observatorio2030.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho-formal-no-Brasil.pdf>>. Acesso em 30 de outubro de 2022.

ELLEMERS, N.; BARRETO, M. (2015). **Chapter Tree: Detecting and Experiencing Prejudice: New Answers to Old Questions.** *Advances in Experimental Social Psychology*, 52(1), 139- 219. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2015.02.001>>. Acesso em 20 de outubro de 2022.

ENRIQUEZ, C. **Análise Econômica para a Igualdade: as contribuições da economia feminista.**In: JÁCOME, M.; VILELA, S. (org.). *Orçamentos Sensíveis a Gênero: Conceitos.* Brasília: ONU Mulheres, 2012. p.133-157. Acesso em 20 de outubro de 2022.

EYDE, L. (1962). **Work Values and background factors as predictors of women's desire to work.** Monografia de investigação n.108. Ohio State University. Acesso em 20 de outubro de 2022.

FEIGEL, Gabriel Lopes Rosa *et al.* **Desenvolvimento de carreira de estudantes durante a graduação: análise de fundamentos epistemológicos em estudos nacionais.** 2017. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* vol.17 no.3 Brasília jul/set. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.3.13269>>. Acesso em 26 de abril de 2023.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. **Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem?** 2019. n. 26 (2019): *Movimentos sociais econômicos na contemporaneidade: teoria e experiências.* Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951/8501>>. Acesso em 20 de outubro de 2022.

FERREIRA, Sara *et al.* **Abordagens ao Desenvolvimento da Carreira das Mulheres.** *Psicologia e Educação*, Vol. VI, nº 1, XXX. 2007. Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/1822/14136>>. Acesso em 10 de outubro de 2022.

FISKE, S. T. et al (2002). **A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878-902. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

FISKE, S. T. (2017). **Prejudices in Cultural Contexts: Shared Stereotypes (Gender, Age) Versus Variable Stereotypes (Race, Ethnicity, Religion).** *Perspectives on Psychological Science*, 12(5), 791-799. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1745691617708204>>. Acesso em 20 de outubro de 2022.

FRACALOZZI, Nerielen Martins Neto; LEAL, Mara de Souza; MELO-SILVA, Lucy Leal. **Maturidade profissional como diagnóstico de necessidades de educação para carreira.** 2019. *PsicolArgum.* 2019 jul./set.,

37(97),331-350. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.7213/psicolargum.37.97.AO03>>. Acesso em 15 de maio de 2023.

FUNK, Cary, & PARKER, Kim. **Women and Men in STEM Often at Odds Over Workplace Equity**. 2018. Higher Education Policy for Minorities in the United States, 1-158. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10919/92671>>. Acesso em 17 de março de 2023.

GLASS, J. (1990). **The impact of occupational segregation on working conditions**. Social Forces, 68(3), 779–796. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/SF/68.3.779>>. Acesso em 20 de outubro de 2022.

GRUNSPAN, Daniel Z. *et al.* (2016). **Males Under-Estimate Academic Performance of Their Female Peers in Undergraduate Biology Classrooms**. 2016. PLoS ONE 11(2), 1-16. Disponível em <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148405>>. Acesso em 17 março de 2023.

HARMON, L. (1967). **Women’s working patterns related to their SVIB housewife and “own” occupational scores**. Journal of counselling Psychology, 14, 299-301. Acesso em 15 de março de 2023.

HE, J. C.; KANG, S. K. (2021). **Covering in cover letters: gender and self-presentation in job applications**. Academy of Management Journal, 64(4). Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/AMJ.2018.1280>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

HEBL, M. *et al.* (2020). **Modern Discrimination in Organizations**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7(1), 257-282. Disponível em: <<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044948>>. Acesso em 20 de outubro de 2022.

HEILMAN, M. E., WALLEN, A. S., FUCHS, D., & TAMKINS, M. M. (2004). **Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks**. Journal of Applied Psychology, 89(3), 416–427. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

HEILMAN, M. E.; OKIMOTO, T. G. (2008). **Motherhood: A potential source of bias in employment decisions**. Journal of Applied Psychology, 93(1), 189–198. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.189>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

HERR, E. L. (2001). **Career development and its practice: A historical perspective**. Career Development Quarterly, 49, 196-211. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

HOYT, D. P., & KENNEDY, C. E. (1958). **Interest and personality correlates of career-motivated and homemaking-motivated college women**. *Journal of Counseling Psychology*, 5(1), 44–49. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/h0043404>>. Acesso em 15 de maio de 2023.

HOYT, K. B. (2005). **Career education as a federal legislative effort**. In K. B. Hoyt, Career education: History and future (pp. 3-74). Tulsa, OK: National Career Development Association. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

IPEA. **Retratos das desigualdades de gênero e raça – 1995 a 2015**. Brasília: Ipea, ONU Mulheres, 2017. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

JENSCHKE, B. (2002). **Educação profissional em escolas em uma perspectiva internacional**. In R. S. Levenfus & D. H. P. Soares, Orientação vocacional ocupacional: Novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa (pp. 23-31). Porto Alegre: Artmed. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

KERIMOVA, Irina . **Career Advancement and Gender Equity in Academia**. 2021. Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR), 8(3), 389-410. Disponível em <<https://doi.org/10.15549/jeeecar.v8i3.593>>. Acesso em 17 de março de 2023.

KUBLER, D. (2018). **Gender discrimination in hiring across occupations: a nationally-representative vignette study**. Labour Economics, 55(1), 215- 229. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.10.002>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

LEAL, Mara de Sousa; MELO-SILVA, Lucy Leal; MUNHOZ, Izildinha Maria Silva. **Orientação profissional na educação básica como política pública no Brasil**. 2019. Revista Brasileira de Orientação Profissional jan.-jun. 2019, Vol. 20, No. 1, 3-18. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.26707/1984-7270/2019v20n1p3>>. Acesso em 25 de abril de 2023.

MADALOZZO, Regina. **Mulheres: Um Diagnóstico da Participação Feminina na Economia Brasileira**. Departamento de Sustentabilidade do Walmart Brasil, 2011. Disponível em: <[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36184180/Rel-Mulheres-PT-tela-corrigido-libre.pdf?1420650398=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUm\\_diagnostico\\_da\\_participacao\\_feminina.pdf&Expires=1684566259&Signature=C6EyCy6wO6VEPSei-MnSTrumKYWd0cEsWCKp837WjLGO4IUMyJHb8iGMZMsRMWP4BsMZ1JNTA~dWSpxKS3uDsy23NNNV1oi-wYK6uhfrsRoP31TXvYUyjBgHiht7UIWtkpuk3FLVyeDeR9Aqg~u-VuCmfR24S9r0PYQ2l0m4Db350oOD~rYWiDY9GY54G7a6guOE~Zy3AOgIsTyiqcDnyFvIYs2brv1W6OQu0ysPTNFxIdalyTTNwteGsONBzIK4zz4qsRFlePfl5NiEO6jACR-aSR9w~EmZr5sac~Be0~We3nasZ79OgHd~GPm3M9TFHzOfSw6~bAv0vRuWFBSwUO\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36184180/Rel-Mulheres-PT-tela-corrigido-libre.pdf?1420650398=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUm_diagnostico_da_participacao_feminina.pdf&Expires=1684566259&Signature=C6EyCy6wO6VEPSei-MnSTrumKYWd0cEsWCKp837WjLGO4IUMyJHb8iGMZMsRMWP4BsMZ1JNTA~dWSpxKS3uDsy23NNNV1oi-wYK6uhfrsRoP31TXvYUyjBgHiht7UIWtkpuk3FLVyeDeR9Aqg~u-VuCmfR24S9r0PYQ2l0m4Db350oOD~rYWiDY9GY54G7a6guOE~Zy3AOgIsTyiqcDnyFvIYs2brv1W6OQu0ysPTNFxIdalyTTNwteGsONBzIK4zz4qsRFlePfl5NiEO6jACR-aSR9w~EmZr5sac~Be0~We3nasZ79OgHd~GPm3M9TFHzOfSw6~bAv0vRuWFBSwUO_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)>. Acesso em 10 de maio de 2023.

MAGNUSON, C. S.; STARR, M. F. **How early is too early to begin career planning? The importance of the elementary school years**. Journal of Career Development, University of Missouri: Columbia, v. 27, n. 2, p. 89-101, 2000. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

MARTIN, J. **Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research**. Journal of Management Inquiry, v.9, n.2, p.207-216, June 2000. Acesso em 20 de outubro de 2022.

MASIH, L. (1967). **Career saliency and its relation to certain needs, interests, and job values**. Personnel and Guidance Journal. 45, 653-658. Acesso em 15 de março de 2023.

MCDOWELL, Joanne. **Masculinity and Non-Traditional Occupations: Men's Talk in Women's Work**. 2015. Gender, Work & Organization. 22(3), 273-291. Disponível em <<https://doi.org/10.1111/gwao.12078>>. Acesso em 15 de março de 2023.

MCKINSEY & COMPANY. **Women in tech: Repairing the career ladder**. 2022. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-andtelecommunications/our-insights/repairing-the-broken-rung-on-the-career-ladderfor-women-in-technical-roles?cid=other-eml-alt-mip-mck&hpid=49ac6a39-a5ed4255-b45a-f5d288c27ce8&hctky=9966160&hklid=4>>. Acesso em 15 de março de 2023.

MELO-SILVA, Lucy Leal; MUNHOZ, Izildinha Maria Silva. **Educação para a Carreira: Concepções, desenvolvimento e possibilidades no contexto brasileiro**. 2011. Revista Brasileira de Orientação Profissional jan.-jun. 2011, Vol. 12, No. 1, 37-48. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v12n1/06.pdf>>. Acesso em 27 de abril de 2023.

MONTALI, L. **Mudanças na família, no mercado de trabalho e nos arranjos familiares**. In: LEONE, E. T.; KREIN, J. D.; TEIXEIRA, M. O. (Org.). Mundo do trabalho das mulheres: ampliar direitos e promover a igualdade. Brasília: Secretaria de Políticas do Trabalho e Autonomia Econômica das Mulheres; Campinas, SP: Unicamp. IE. Cesisit, 2017, p. 39-66. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

MUNHOZ, Izildinha Maria Silva. **Educação para carreira e representações sociais de professores: limites e possibilidades na educação básica**. 2010. Disponível em: <[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-18112010-200456/publico/TESE\\_IZILDINHA\\_MUNHOZ.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-18112010-200456/publico/TESE_IZILDINHA_MUNHOZ.pdf)>. Acesso em 27 de abril de 2023.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Nações Unidas Brasil, 2022. Disponível em <<https://brasil.un.org/>>. Acesso em 30 de setembro de 2022.

PATTON, W. (2005). **A postmodern approach to career education: What does it look like? Perspectives in Education**, 23(2), 21-28. Disponível em <<http://eprints.qut.edu.au/3053/1/3053.pdf>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

PAVESI, Sofia Nunes. **Reconhecimento, participação e vivência de mulheres nas Ciências Exatas, Tecnologia, Engenharias e Matemática: um panorama de projetos de extensão universitária brasileiros**.

2021. Disponível em <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137705/2/514943.pdf>>. Acesso em 10 de maio de 2023.

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO. **CURRÍCULO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**, 2017. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <https://cagr.sistemas.ufsc.br/relatorios/curriculoCurso?curso=301>. Acesso em 25 de abril de 2023.

RAND, L.; MILLER, A. (1972). **A Developmental cross-sectioning of women's career and marriage attitudes and life span**. Journal of Vocational Behavior, 2, 317-331. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

RIACH, P. A., & RICH, J. (2006). **An Experimental Investigation of Sexual Discrimination in Hiring in the English Labor Market**. The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy, 6(2), 1-20. Disponível em: <<https://doi.org/10.2202/1538-0637.1416>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

RICHTER, K. P. et al. (2020). **Women Physicians and Promotion in Academic Medicine**. The New England Journal of Medicine, 383(22), 2148-2157. DOI: 10.1056/NEJMsa1916935. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

RIBEIRO, Diana Filipa da Costa. **Discriminação de Gênero e Segregação Ocupacional no Mercado de Trabalho Português**. 2022. Disponível em <<https://hdl.handle.net/10216/144885>>. Acesso em 15 de março de 2023.

ROSSI, A. (1965). **Women in science: why so few?**. Science, 148, 1196-1202. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

RUSSEN, M. et al.. (2020). **Gender discrimination and perceived fairness in the promotion process of hotel employees**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(1), 327-345. 10.1108/ijchm-07-2020-0647. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

SAAVEDRA, Luisa. **Desenvolvimento vocacional ao longo da vida :gênero, diversidade e conflito no desenvolvimento de carreira**. Coimbra : Almedina, 2004. ISBN 972-40-2338-9. p. 83-93. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4223/1/g%c3%a9nero%20e%20carreira.pdf>>. Acesso em 30 de setembro de 2022.

SCHEIN, E. H. **Career anchors: discovering your real values**. San Diego: University Associates, 1990. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

SILVA, Ana Daniela; TAVEIRA, Maria do Céu. **Educação e Desenvolvimento de Carreiras das Mulheres**. 2012. *Ex aequo* [online]. 2012, n.25, pp.165-178. ISSN 0874-5560. Disponível em <[https://scielo.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0874-55602012000100013&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0874-55602012000100013&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

SOUZA, A.E.; GUIMARÃES, V.N. **Gênero no espaço fabril**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Anpad, 2000. Acesso em 20 de outubro de 2022.

SUPER, D. E. (1957). **The Psychology of Careers**. NY: Harper. Acesso em 15 de março de 2023.

SURVEY MONKEY (org.). **Calculadora de tamanho de amostra**. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em: 10 maio 2023

SURVEY MONKEY (org.). **Calculadora de margem de erro**. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>. Acesso em: 10 maio 2023

TAVRIS, Carol (1998), **Goodbye to momism**, New York, Times Book Review. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

TEIXEIRA, M. O. **Um olhar da economia feminista para as mulheres: os avanços e as permanências das mulheres no mundo do trabalho entre 2004 e 2013**. Tese (Doutorado)– Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 2017. Acesso em 10 de fevereiro de 2023.

TOLFO, S.; PICCININI, V. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros.** Psicologia e Sociedade, Porto Alegre, n. 19, p. 38- 46, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0102-71822007000400007&lng=en&nrm=iso>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

THORNTON, Grant. **Women in Business 2022: opening the door to diverse talent 3.** 2022. Disponível em <<https://www.grantthornton.co.ke/globalassets/1.-memberfirms/kenya/insights/pdf/women-in-business-2022-opening-the-door-to-diversetalent.pdf>>. Acesso em 15 de março de 2023.

WATTS, A. G. (2001). **Career education for young people: Rationale and provision in the UK and other European countries.** International Journal Educational Vocational Guidance, 1, 209-222. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

YOGEV, S. (1982). **Happiness in dual-career couples: Changing research, changing values.** Sex roles, 8, 593-606. Acesso em 12 de fevereiro de 2023.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa** – 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. Acesso em 15 de março de 2023.

ZYTOWSKI, D. (1969). **Toward a theory of career development of women.** Personnel and Guidance Journal, 47, 660-664. Acesso em 15 de março de 2023.