

Maria Eduarda Clarindo Pellissari

Mentoria de carreira para universitárias em STEM

Uberlândia

2021

Maria Eduarda Clarindo Pellissari

Mentoria de carreira para universitárias em STEM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Lígia Carolina Oliveira Silva

Uberlândia

2021

Maria Eduarda Clarindo Pellissari

Mentoria de carreira para universitárias em STEM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Lígia Carolina Oliveira Silva

Banca Examinadora

Uberlândia, 11 de junho de 2021

Profa. Dra. Lígia Carolina Oliveira Silva

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia MG

Profa. Dra. Pricila de Sousa Zarife

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia MG

Psicóloga e mestranda Bruna Marina de Melo Martins

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia MG

Uberlândia

2021

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às minhas queridas professoras Lígia Carolina Oliveira Silva, Dulce Pires Flauzino, Renata Ferrarez Fernandes Lopes, Marineia Crosara de Resende e Tatiana Fadel, pela ajuda em momentos difíceis, paciência constante e puxões de orelha carinhosos quando necessário. Mas, principalmente, por exemplificarem persistência, autenticidade, e por lembrarem-me de meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Lígia Carolina Oliveira Silva, por contribuir imensamente em meu aprendizado, apresentando-me à área de pesquisa relacionada à carreira e gênero. Sua presença, disponibilidade e incentivos foram essenciais para que me fosse possível atribuir sentido a diversas vivências da graduação, bem como encontrar um modelo de referência. Foi um prazer realizar este trabalho ao seu lado, agradeço por tornar essa caminhada leve e divertida.

EPÍGRAFE

“Portanto, eu lhes pediria que escrevessem todos os tipos de livros, sem hesitar quanto a qualquer assunto, não importa quão triviais ou vastos eles sejam. Custe o que custar, eu espero que vocês possuam dinheiro suficiente para viajar e aproveitar o ócio, para contemplar o futuro ou o passado do mundo, para sonhar ao ler livros e perambular pelas ruas e deixar a linha de pensamento penetrar fundo no fluxo.”
(Virginia Woolf).

Sumário

1. INTRODUÇÃO	09
2. MENTORIA: CONCEPÇÕES BÁSICAS	11
3. MENTORIA A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA DE GÊNERO	14
4. MÉTODO	17
4.1 DIVULGAÇÃO, INSCRIÇÃO E PAREAMENTO	18
4.2 PARTICIPANTES.....	19
4.3 FORMATO DOS ENCONTROS.....	20
4.4 PROCEDIMENTOS.....	22
4.4.1 Reunião de orientação	22
4.4.2 Primeiro encontro	23
4.4.3 Segundo encontro	25
4.4.4 Terceiro encontro	26
4.4.5 Quarto encontro	26
4.5 ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO	28
4.6 RESULTANDOS PERCEBIDOS IMEDIATAMENTE APÓS FINALIZAÇÃO DO PROGRAMA.....	29
4.7 RESULTADOS PERCEBIDOS UM ANO APÓS FINALIZADO O PROGRAMA.....	33
5. DISCUSSÃO	35
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
7. REFERÊNCIAS	39

Mentoria de carreira para universitárias em STEM

Maria Eduarda Clarindo Pellissari

Universidade Federal de Uberlândia

Resumo

Neste estudo, foi realizado um programa de mentoria para universitárias em formação nas áreas STEM. Foi investigado o impacto do programa nas participantes, assim como resultados obtidos na percepção individual de carreira. Através de encontros, realizaram-se dinâmicas e discussões; resultados obtidos foram analisados via grupos focais, recolhimento de feedbacks e aplicação de questionário. Os resultados apontaram ganhos relacionados ao aumento da percepção de autoeficácia, identidade, comprometimento e satisfação na carreira, bem como acesso a fatores de apoio social, instrumental e informativo. Tais resultados indicaram a necessidade de novas pesquisas acerca da mentoria, bem como à outras iniciativas voltadas ao aumento da representatividade feminina em áreas STEM, uma vez que estes programas permanecem escassos ao público feminino, principalmente no contexto universitário.

Palavras-chave: Mentoria. STEM. Universitárias

Abstract

In this study, a mentoring program was carried out for university students in training in STEM areas. The impact of the program on the participants was investigated, as well as the results obtained in the individual career perception. Through meetings, dynamics and discussions took place; the results obtained were analyzed by focus groups, feedbacks collected and questionnaire applied. The results showed gains related to the increase of the perception of self-efficacy, identity, commitment and career satisfaction, as well as access to social, instrumental and informative support factors. The results indicated the need for new research on mentoring, as well as other initiatives aimed at increasing female representation in STEM areas, since these programs remain scarce for the female public, especially in the university context.

Keywords: Mentoring. STEM. University students.

Introdução

Nos ambientes acadêmicos e universitários, as mulheres ainda representam minorias consideráveis nas áreas STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) (Chandler, 1996). Dados da UNESCO (2017) indicam que 74% das mulheres interessam-se pelas áreas ciência, tecnologia, engenharia e matemática, entretanto, apenas 30% destas tornam-se pesquisadoras em tais áreas; 27% das ingressantes no mercado de trabalho sentem não estar evoluindo em suas carreiras e 32% desistem até um ano após concluída a graduação. A carreira em STEM é considerada incompatível com o papel socialmente atribuído à mulher de cuidadora, além de frequentemente reforçar estereótipos acerca das atitudes das mulheres para com a carreira, tais como falta de interesse no desenvolvimento da carreira, escassez de capacidades de liderança, de assertividade, de competitividade e de controle emocional. A estereotipagem com base no gênero e a falta de suporte, somados a um processo de socialização sexista, influenciam negativamente a autoimagem e o senso de autoeficácia das mulheres, contribuindo para o aumento da percepção de barreiras e consequente desistência da carreira destas, especialmente em áreas nas quais são minoria.

Tal cenário representa uma consequência direta da forma como a ciência é continuamente ensinada em escolas primárias e secundárias. Historicamente, a ciência foi construída e desenvolvida majoritariamente por homens brancos, a partir de sua perspectiva de realidade (Shahn, 1990), o que acarreta em barreiras estruturais comprometedoras à atuação das mulheres neste campo e em similares. Adicionalmente, a carreira de mulheres nas áreas STEM ainda é considerada incompatível com o papel socialmente atribuído ao feminino, de cuidadora e maternal.

Sendo assim, uma perspectiva baseada em gênero é essencial para a compreensão do percurso de carreira de mulheres, tendo em vista a influência deste nas tomadas de decisões

acerca da progressão de carreira. Alguns fatores que influenciam as iniquidades de poder entre gêneros são os estereótipos atribuídos às mulheres, exemplificados como falta de interesse no desenvolvimento da carreira, escassez de capacidades de liderança, assertividade, competitividade e controle emocional (Barkwick & Douvan, 1972; Schein, 1973), bem como papel subordinado e outros fatores observáveis, como falta de suporte e processo de socialização sexista, que complexificam a situação.

Tais fatores resultam em atitudes negativas no ambiente laboral, influenciando a autoimagem e o senso de autoeficácia das mulheres, contribuindo para o aumento da percepção de barreiras e conseqüente desistência de carreira destas, especialmente em áreas nas quais são minoria (UNESCO, 2017). Neste cenário, a mentoria se apresenta como uma alternativa de atenuação das condições negativas mencionadas, viabilizando benefícios objetivos na trajetória de carreira, tais como o estabelecimento de networking e aumento da representatividade feminina em campos majoritariamente masculinos (Allen, McManus & Russel, 1997).

Para avançar na carreira, é necessário o estímulo ao desenvolvimento de funções psicossociais, assim como o aumento das percepções de competência, identidade e eficácia (Noe, 1998). Neste sentido, as experiências de mentoria podem ser catalisadoras de decisões e progressões de carreira, contribuindo para mitigar a perpetuação de estereótipos acadêmicos nas áreas STEM. A mentoria tem sido uma estratégia muito utilizada para diversos fins, que em geral se traduzem em programas de incentivo, aprendizagem e inserção no trabalho. Além de contribuir para a atuação e o desenvolvimento de carreira, os mentores também ajudam a aumentar o conhecimento sobre o processo de aprendizagem e evolução através do fornecimento de informações e estratégias, assim como na construção de redes de relacionamento (Allen, McManus & Russel, 1997). Considera-se um mentor alguém experiente na área ou na atividade realizada, e que consegue transmitir sua experiência a alguém menos experiente – o mentorando – facilitando seu desenvolvimento pessoal.

Considerando tal contexto, o presente trabalho objetiva relatar a realização de um programa de mentoria de carreira para mulheres universitárias em STEM, investigando possíveis impactos nas participantes e resultados na percepção individual de carreira. Adicionalmente, foram analisadas as contribuições ligadas às funções psicossociais no processo, relacionadas à percepção de autoeficácia e de barreiras na carreira, assim como os ganhos obtidos por mentoras e mentorandas ao final do programa.

Mentoria: concepções básicas

Na concepção clássica de Kram (1985), o mentor é um gerente experiente e produtivo que se relaciona bem com um funcionário menos experiente e facilita seu desenvolvimento pessoal para o cargo em benefício do indivíduo. Provendo apoio para o desenvolvimento da carreira de membros iniciantes, o mentor auxilia o protegido em suas dúvidas e incertezas relacionadas ao trabalho.

A respeito da relação entre mentor e mentorando, Kram (1983) ressalta a dependência da qualidade da mentoria em função dos papéis desempenhados pelas partes. Logo, é importante que a intenção da criação da díade esteja clara, bem como o envolvimento entre os participantes bem definido, isto é, o que será exigido de cada parte do relacionamento, a fim de que todo o potencial do protegido possa ser explorado. Caffarella (1992) destaca a importância do desenvolvimento de uma intensa relação de cuidado envolvida na mentoria, a partir das trocas entre o indivíduo mais experiente e o menos, promovendo desenvolvimento pessoal e profissional.

A mentoria pode ser compreendida em função de quatro aspectos (Neto & Silva, 2017), a saber: rede de relacionamentos, formalização, hierarquia e contexto. A iniciar pela rede de relacionamentos, diz respeito a dois elementos: 1) intensidade da relação ou nível de intimidade; 2) diversidade de relacionamentos.

Em termos de formalização, a mentoria pode caracterizar-se como formal ou informal, de maneira que a primeira é, em geral, iniciada pela organização e objetiva atingir metas prescritas pela empresa, enquanto a segunda representa um processo espontâneo, resultado de atração mútua (Chao, Waltz & Gardner, 1992; Ensher & Murphy, 2011). Em relação à hierarquia, ela pode seguir uma lógica tradicional (mentor hierarquicamente acima do protegido), *step ahead mentoring* (relação estabelecida entre sujeitos com apenas um nível de diferenciação) ou *peer mentoring* (mentor em mesmo nível hierárquico do protegido, possuindo maior tempo de empresa, e, por consequência, maior conhecimento, habilidade e experiências sobre procedimentos, tarefas e rotinas (Parker; Hall; Kram, 2017; Kram & Isabella, 1985). Por fim, segundo o contexto, pode-se diferenciar a mentoria como tradicional, ou seja, relacionamento acontece presencialmente (Smith-Jentsch et al., 2008), ou virtual, em que há utilização de meios eletrônicos.

A mentoria pode ser considerada um importante recurso de promoção de resiliência e de rede de apoio, proporcionando a possibilidade de que a mentoranda explore a tomada de decisões a partir da trajetória de mentores mais experientes, trazendo, por consequência, uma perspectiva mais realista acerca do mercado de trabalho e das estratégias de atuação possíveis. Segundo Ragins (1999), as habilidades relacionais inerentes à mentoria facilitam o desenvolvimento de competências que resultam em melhores resultados na carreira, contribuindo também para o aumento do senso de pertencimento dos profissionais à comunidade organizacional.

Na perspectiva do mentor, a possibilidade de atuar como figura determinante no processo de desenvolvimento de outros profissionais proporciona sentimento de realização e sentido, aumentando o nível de satisfação destes (Kram, 1983, 1985; Ragins & Scandura, 1999). A melhoria de desempenho do mentor pode ocorrer, também, em função da possibilidade de ganhos técnicos, recepção de novas informações, aumento da capacidade de liderança e

habilidades de gerência, através do feedback fornecido pelo protegido (Dreher, 1996). Por fim, o mentor pode sustentar o papel de modelo na relação, encorajando a experimentação de novos comportamentos, atitudes e postura ética, bem como exemplificando um conjunto de valores e habilidades (Scandura, 1992).

Benefícios objetivos na carreira costumam ser observados como resultantes de uma relação de mentoria, tais como nível salarial, taxa de promoção, satisfação no trabalho e acesso a redes sociais significativas, justificando o ganho de popularidade da prática (Wanberg et al., 2003). Como benefícios subjetivos, foi identificado que a mentoria traz maior comprometimento de carreira, satisfação profissional e expectativa de progresso (Allen et al., 2004). A literatura também indica que mentores auxiliam no alívio de estresse e no aumento da autoestima dos protegidos (Nelson & Quick, 1985).

De forma geral, relatos de experiência envolvendo programas de mentoria junto a professores indicam que o tema é relevante para a construção de saberes e fazeres da profissão (Cardoso, Santos, Volpato & Conceição, 2017). Foi também identificado que a experiência de mentoria está ligada à valorização do desenvolvimento técnico-profissional, da interação social e do ser humano (Neto & Souza-Silva, 2017). No contexto acadêmico, foi explicitado que a experiência proporciona o desenvolvimento e a vivência de habilidades e valores de uma prática relacional e reflexiva, de forma que tais ganhos são essenciais por incentivarem estudantes a desenvolverem continuamente sua autonomia e novas potencialidades (Franzoi & Martins, 2020). Adicionalmente, resultados obtidos numa amostra de alunos de graduação nos EUA mostraram que relacionamentos de mentoria de alta qualidade estavam positivamente relacionados ao maior envolvimento e ao menor absentismo escolar, assim como a expectativas de resultados na carreira (Ensher & Ehrhardt, 2020). Diante disso, faz-se necessário discutir como os programas de mentoria específicos para mulheres podem contribuir para gerar resultados e benefícios em estudantes.

A mentoria a partir de uma perspectiva de gênero

Observa-se que a existência de programas de mentoria pode influenciar as decisões de carreira das pessoas tanto em nível profissional quanto pessoal. Porém, a orientação possibilitada por tais processos foi tradicionalmente relacionada ao desenvolvimento masculino na carreira (Barnier, 1982; Orth e Jacobs, 1971). Sendo assim, uma perspectiva baseada em gênero é essencial para a compreensão do percurso de carreira de mulheres, o que inclui o aumento de foco na mentoria, uma vez que historicamente esta não tem retratado, com frequência, a experiência feminina.

A respeito da mentoria como ferramenta para carreira, a situação se complexifica na medida em que o próprio conceito de mentoria é baseado no desenvolvimento de uma carreira tradicional masculina. Atualmente, organizações procuram promover programas que facilitem o desenvolvimento feminino na carreira, porém tais ações podem ter efeito negativo ao passo em que os mentores potenciais são dissuadidos a desenvolver a relação de mentoria, justamente em consequência da visibilidade que estas geram, bem como aparentam dificuldade em gerir relações com o sexo oposto, sob ameaça de má interpretação alheia. Ainda, homens podem perceber mulheres como potencial ameaça e concorrência às suas posições, negando-lhes a possibilidade de estabelecimento de uma relação de mentoria (Noe, 1988b).

Além de políticas sexuais barrarem relações de mentoria entre homens e mulheres, eles tendem a escolher, por conta de similaridade e atratividade, protegidos homens. Mulheres também costumam ser vistas como “forasteiras”, uma vez que possuem necessidades e preocupações diferentes daquelas percebidas e enfrentadas pelos colegas homens (Quinlan, Berbés-Blázquez, Haider & Peterson, 2016). Por outro lado, mulheres que atingiram posições de prestígio tendem a evitar relações de mentoria pelo acúmulo de responsabilidades que esta poderia gerar, somada aos desafios cotidianos enfrentados.

A falta de disponibilidade de programas de mentoria para mulheres pode resultar na redução da eficácia de trabalho, limitação de oportunidades, diminuição do senso de autoeficácia e conseqüentemente perpetuação da falta de modelos femininos, para os quais estratégias de superação devem ser traçadas (Ilgen & Youtz, 1986; Martinko & Gardner, 1982). Portanto, são necessárias mudanças estruturais para aumento do acesso de mulheres à mentoria em campos de STEM, de preferência em parceria com mentoras mulheres, haja vista a dificuldade de estabelecimento de relações entre gêneros no contexto acadêmico e laboral. Relações com outras mulheres mais experientes facilitariam o desenvolvimento profissional, uma vez que podem trazer benefícios necessários para que a representatividade feminina em ambientes de trabalho seja ampliada.

Especificamente nas áreas STEM, mulheres poderiam tirar proveito do estímulo ao desenvolvimento de funções psicossociais, o que contribuiria para o aumento das percepções de competência, identidade e eficácia, fundamentais para que elas não somente permaneçam atuantes nessas áreas, como também tenham a possibilidade de desenvolver seu potencial profissional plenamente (Noe, 1988a). Portanto, as experiências de mentoria podem ser catalisadoras de decisões e progressões de mulheres em suas carreiras, mitigando assim a perpetuação de estereótipos nas áreas STEM.

Alguns estudos foram desenvolvidos a partir da temática mentoria. Por exemplo, a Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR) realizou um programa de mentoria online para professores experientes e professores nos anos iniciais de atuação no ensino fundamental, visando investigar as fases do processo. Foram considerados estudos acerca da aprendizagem e desenvolvimento profissional de docência, início da carreira docente, processos de mentoria e educação à distância; metodologicamente, por sua vez, foi realizada uma pesquisa ação segundo estratégias construtivo-colaborativas. Os dados analisados foram obtidos por meio de correspondências trocadas entre as participantes, diários reflexivos, redação de casos de ensino

pelas professoras iniciantes e registros observacionais das reuniões semanais. Os resultados obtidos indicam que ocorrem fases características distintas em um processo de mentoria, cada qual possuindo objetivos e procedimentos próprios. São essas: fase inicial ou de aproximação, fase de desenvolvimento ou aprofundamento, fase de desligamento (Reali, Tancredi & Mizukami, 2010).

Outro estudo realizado, ainda abordando a carreira docente de professores iniciantes, foi uma revisão sistemática de abordagem qualitativa, publicada na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, intitulada ‘‘Professores iniciantes: análise da produção científica referente a programas de mentoria (2005-2014)’. Analisando as divergências e convergências entre os programas de mentoria, as diferentes perspectivas sobre tais programas, bem como a influência dos programas na prática educativa dos professores iniciantes, o estudo conclui que o tema é relevante para a construção de saberes e fazeres da profissão (Cardoso, Santos, Volpato & Conceição, 2017).

Em termos organizacionais, um estudo de caso simples, com abordagem qualitativa e análise de discurso do sujeito coletivo (DSC), investigou como a cultura organizacional influenciou o processo de mentoria em uma empresa de consultoria e auditoria. ‘‘Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo de caso da performance consultoria e auditoria’’, publicado na revista eletrônica de administração (Porto Alegre), observou três categorias de valores que exerceram influência no surgimento e desenvolvimento da mentoria, ligados à valorização do desenvolvimento técnico-profissional, da interação social e do ser humano (Neto & Souza-Silva, 2017).

No contexto acadêmico, o relato ‘‘Experiência de mentoring entre estudantes de graduação em enfermagem: reflexões e ressonâncias dialógicas’’, foi realizado associado ao Programa de Mentoria Estudantil em Enfermagem entre pares da Universidade de Brasília (UnB). Através das narrativas dos estudantes registradas em formulários online que foram

aplicados a cada edição do programa e analisadas, foi explicitado que a experiência proporcionou o desenvolvimento e a vivência de habilidades e valores de uma prática relacional e reflexiva. Tais ganhos são considerados essenciais na construção do trabalho coletivo para atuação na saúde, bem como incentivam os estudantes a desenvolverem continuamente sua autonomia e novas potencialidades, importantes para a jornada acadêmica (Franzoi & Martins, 2020).

Por fim, citaremos o estudo ‘‘Antecedents and Outcomes of Callings for University Students: An Examination of Mentoring and Insight Experiences’’, relacionado à pesquisa de vocações, a partir do exame de dois antecedentes de vocação importantes para universitários: os relacionamentos de mentoria e as experiências de insight. Ainda, foram exploradas, com base na literatura existente, como a percepção dos alunos acerca das chamadas podem se relacionar aos resultados escolares e de carreira. Os resultados, obtidos segundo uma amostra de alunos de graduação de uma universidade privada e duas públicas dos EUA, mostraram que relacionamentos de mentoria de alta qualidade e experiências de insight estavam positivamente relacionadas às percepções dos alunos sobre os chamados. Foram encontrados, também, indícios de relação entre a percepção dos alunos sobre chamados, o envolvimento e o absentismo escolar, assim como expectativas de resultados na carreira (Ensher & Ehrhardt, 2020). Portanto, as experiências de mentoria podem ser catalisadoras de decisões e progressões de protegidas em suas carreiras.

Método

O programa se deu no âmbito de uma Universidade Federal no sudeste brasileiro, tendo como objetivo oferecer oportunidades de mentoria para estudantes de graduação e pós-graduação, através do desenvolvimento de um vínculo profissional com uma mulher mais experiente, ou seja, uma mentora. Representou uma ação de extensão universitária, sendo

coordenado e executado por um grupo de estudos em Psicologia que pesquisa temas relacionados à intersecção entre carreira e mulheres. Ocorreu entre os meses de outubro e dezembro de 2019, contando com a participação de alunas do curso de Psicologia enquanto membros da equipe organizadora e de apoio. A seguir, mais detalhes acerca do desenvolvimento do programa são apresentados.

Divulgação, inscrição e pareamento

Embora tenha sido preconizado por um grupo de pesquisa em Psicologia, a equipe buscou divulgá-lo diretamente junto a cursos de STEM. Seria necessário, portanto, alcançar um público diverso, além de fornecer informações suficientes para despertar o interesse de participação. Cartazes foram posicionados estrategicamente em locais de grande movimentação da universidade, bem como na página principal do site da instituição. Algumas participantes foram captadas para o projeto por essa abordagem; outras, no entanto, já pertenciam aos contatos da equipe e foram convidadas a participar.

Curiosamente, o número de mulheres profissionais (docentes, pesquisadoras e profissionais do mercado em STEM) que se candidataram foi maior do que o de estudantes. As razões para este ocorrido podem representar um foco de interesse para futuras pesquisas.

Após inscrição das interessadas, seus perfis foram avaliados para seleção de acordo com disponibilidade de horário e áreas de atuação. Características em comum foram analisadas para a formação de díades, sendo estas: área de formação em comum ou similar, abordagem de enfrentamento de barreiras similar, alinhamento de expectativas em relação aos benefícios da mentoria e, por fim, pertencimento a grupos minoritários similares (por exemplo, étnico-racial).

Participantes

As participantes somaram 16 mulheres, dentre as quais 8 pertenciam ao grupo de mentoras, e as outras 8, ao grupo de mentorandas ou protegidas. Conforme disposto na Tabela 1, o grupo de mentoras foi composto majoritariamente por mulheres com formação e empregadas em áreas STEM, cujas áreas de atuação variavam entre a acadêmica (professora e/ou pesquisadora) e mercado (ex.: Engenheira de processos). O grupo de mentorandas foi composto por alunas de graduação e pós-graduação, assim como por uma recém-formada. Em sua maioria, as mentorandas eram de áreas de formação STEM, mas quatro participantes se encaixavam na derivação STEAM+, que inclui as áreas de Artes, Humanidade e Ciências Sociais, tais como Administração.

Todas as participantes assinaram um termo de assentimento, que esclarecia os objetivos do projeto, as atividades propostas, os riscos e benefícios envolvidos no processo, a liberdade de participação ou não, bem como garantia de anonimato e sigilo sobre as questões abordadas nos encontros. A Tabela 1 apresenta também informações sobre idade, escolaridade, profissão, área do conhecimento e se possuía ou não filhos. Vale destacar que nenhuma das participantes declarou ter filhos, o que sinaliza como a questão da maternidade pode representar uma barreira para uma carreira bem-sucedida em STEM.

Tabela 1. Participantes do projeto de mentoria

Programa de Mentoria para Mulheres em STEM					
Participantes					
Idade	Escolaridade	Profissão	Área de Conhecimento	Papel	Possui Filhos?
20	Ensino superior incompleto	Discente	Engenharia biomédica	Protegida	Não
19	Ensino superior incompleto	Discente	Engenharia biomédica	Protegida	Não
30	Pós-graduação	Discente	Engenharia mecânica	Protegida	Não
25	Ensino superior incompleto	Discente	Engenharia mecânica	Protegida	Não
29	Ensino superior incompleto	Discente	Administração	Protegida	Não
44	Doutorado	Docente	Engenharia mecânica	Mentora	Não
43	Doutorado	Docente	Engenharia biomédica	Mentora	Não
38	Doutorado	Docente	Engenharia civil	Mentora	Não
26	Doutorado	Docente	Contabilidade	Mentora	Não
37	Doutorado	Docente	Engenharia mecânica	Mentora	Não
43	Doutorado	Docente	Engenharia mecânica	Mentora	Não

36	Doutorado	Engenheira	Engenharia civil	Protegida	Não
31	Pós-graduação	Analista Administrativo	Administração	Protegida	Não
29	Pós-graduação	Supervisora de melhoria	Engenharia mecânica	Mentora	Não
29	Pós-graduação	Supervisora de melhoria	Engenharia química	Mentora	Não
27	Ensino superior recém-completo	Engenheira de processos	Engenharia de Produção	Protegida	Não

Formato dos encontros

Todas as mentoras e protegidas se encontravam no mesmo dia, horário e local, com acompanhamento da equipe organizadora do projeto, que coordenava todo o encontro. Os encontros ocorriam semanalmente, em uma sala determinada do campus da Universidade e obedeciam ao seguinte roteiro: 1) Dinâmica inicial; 2) Atividade de desenvolvimento do tema central do encontro; e 3) Momento de compartilhamento.

Foram cronometrados uma hora para dinâmica inicial e atividade de desenvolvimento do tema, e meia hora para o momento de compartilhamento, de forma que os encontros tinham duração média de uma hora e meia. Em geral, a dinâmica inicial e o momento de compartilhamento contemplava o grupo completo das participantes, enquanto a atividade de desenvolvimento do tema costumava ocorrer entre as díades.

Cada encontro apresentou um tema central ligado às questões de carreira que envolviam as mulheres em STEM, de forma que as conversas entre as participantes deveriam contemplar, majoritariamente, o tema designado para o encontro em questão. Embora na maior parte dos encontros as participantes interagissem apenas entre as díades pré-definidas, algumas atividades foram realizadas com o grupo total, visando proporcionar o compartilhamento de experiências e informações. Tal estratégia também contribuiu para a realocação de participantes cuja díade não pudesse estar presente em algum dos encontros.

É comum que programas de mentoria, principalmente aqueles realizados no âmbito das organizações, sejam menos estruturados em relação à quantidade, duração e temáticas das interações entre as díades, de maneira que estes aspectos sejam livremente decididos pelos

participantes. Neste caso, vale ressaltar que a estratégia de promover o encontro presencialmente, em dia, horário, local e tema pré-determinados visou assegurar que os momentos de interação entre as participantes fossem equânimes entre as díades, além de acompanhados pela equipe coordenadora. A Tabela 2 apresenta um resumo das atividades desenvolvidas ao longo dos 5 encontros que compuseram o projeto. Todo o conteúdo e dinâmicas utilizados ao longo de todo o programa foram de autoria das coordenadoras, bem como a providência dos materiais necessários. A seguir, serão detalhadas as atividades de cada encontro, assim como as técnicas e dinâmicas realizadas.

Tabela 2. Resumo de atividades do projeto de mentoria em STEM

Cronograma Projeto de Mentoria para Mulheres em STEM			
Etapa/Tema	Nº Encontro	Objetivo	Atividades
Reunião de Orientação	1	Treinamento das participantes	Conteúdo Expositivo Dinâmica "Jogo da Vida" Dinâmica "Descubra o Personagem" Atividade de Role Play
		Identificação de demandas e temas	Grupos focais
Como começar minha carreira e superar os problemas iniciais?	2	Revelação das díades	Dinâmica "Balões"
		Discussão com perguntas norteadoras Início da criação de vínculo	Discussão dos Temas e Compartilhamento Geral: Primeiro emprego Adaptação ao primeiro emprego Fim da formação e desemprego Dificuldades de entrada no mercado Preparação para o mercado
Como consolidar minha carreira e ascender profissionalmente?	3	Exploração de expectativas na carreira	Dinâmica "Conectadas"
		Discussão com perguntas norteadoras	Discussão do Tema em díade e Compartilhamento Geral: Adaptação à rotina de trabalho Estratégias de ascensão Dificuldades de ascensão Competitividade no mercado Rede de contatos Planejamento de carreira Abdicações na trajetória
Como conciliar minha vida e planos pessoais com a profissão?	4	Abordagem de questões de carreira relacionadas à vida pessoal	Dinâmica "Dança das Cadeiras" Compartilhamento Geral
Como amadurecer profissionalmente e superar meus próprios desafios?	5	Retomada das expectativas iniciais	Dinâmica "Expectativas em Cartolina"
		Compartilhamento de experiências	Dinâmica "Verdade ou Consequência"
		Feedbacks das participantes	Roda de Conversa e Compartilhamento de Feedbacks: O que poderia melhorar no programa? Quais foram os benefícios percebidos?

Procedimentos

1) Reunião de orientação

Antes dos encontros propriamente ditos, foi realizada uma reunião de orientação, que aconteceu em ocasiões separadas por grupo, de forma que mentoras e mentorandas foram orientadas em dias distintos. O objetivo da reunião de orientação consistiu na realização do treinamento, assim como na identificação de demandas dos grupos e temas a serem abordados durante o programa.

A primeira etapa do encontro, destinada ao treinamento, foi específica para que mentoras e mentorandas compreendessem seu papel na díade. O conteúdo do treinamento foi subdividido em módulos, os quais abordavam as seguintes temáticas: a) características e frequência das interações entre mentoras, mentorandas e estagiárias; b) como tirar o máximo proveito da relação de mentoria, abordando desde técnicas para manutenção da relação, até o estabelecimento de limites, pareamento de linguagem e abordagens de mediação de conflitos; c) discussão dos benefícios da mentoria; d) apresentação do cronograma de atividades e esclarecimento de dúvidas.

Após a apresentação de cada temática, foram realizadas dinâmicas com o objetivo de fixar o conteúdo. A primeira dinâmica, intitulada “jogo da vida”, correspondia a um jogo de tabuleiro, em que, para que houvesse o avanço dos peões nas casas, as mentoras e mentorandas responderam a perguntas baseadas no conteúdo do treinamento relativo à manutenção da relação.

A segunda dinâmica, “descubra o personagem”, foi realizada a partir da inscrição de nomes de personagens em um papel, colados na testa das participantes, para que todas as outras

pudessem observar. A dinâmica ocorria em rodadas, sendo que, a participante respectiva da rodada em andamento deveria realizar perguntas com o objetivo de descobrir qual seu personagem, para as quais as respostas só poderiam ser “sim” ou “não”. Dentre as participantes, havia grupos de personagens pertencentes, respectivamente, a um mesmo universo, formando pares. Uma vez descobertos todos os personagens e seus respectivos pares, a equipe coordenadora discorreu sobre as semelhanças nas relações de mentoria estabelecidas entre estes.

A terceira dinâmica tratou da realização de um *role play*, no qual uma das participantes voluntariamente interagiu com uma das coordenadoras a partir do papel de mentora, sendo, a coordenadora, representante de uma mentoranda. A coordenadora em questão guiou a conversa para observar se a participante reagiu de forma adequada frente à uma situação controversa. Posteriormente, todo o grupo discorreu sobre a interação apresentada, sugerindo outras abordagens.

Logo após o treinamento, foram realizados grupos focais, que compunham a segunda etapa da reunião de orientação. Dessa forma, a equipe coordenadora pôde mapear algumas das barreiras percebidas pelas participantes em suas trajetórias de carreira. Foram também coletadas informações acerca das expectativas relacionadas ao programa, bem como de que forma que este auxiliaria as participantes na superação das barreiras mencionadas.

As discussões realizadas nos grupos focais foram gravadas, mediante autorização expressa por escrito das participantes, via termo de assentimento. A partir das discussões, foram gerados os temas das sessões posteriores.

2) *Primeiro encontro*

No momento da apresentação do primeiro encontro, foi realizada uma dinâmica que objetivou a apresentação das participantes entre si e a formação das diádes, denominada

‘‘balões’’. O currículo resumido das mentoras foi previamente impresso e inserido dentro de balões marcados para serem entregues especificamente para a mentoranda com quem comporia a díade. Após uma breve apresentação das mentorandas, diante de todo o grupo, estas estourariam os balões, lendo em voz alta o currículo e procurando descobrir qual seria a mentora designada para si entre todas as presentes.

A segunda etapa do encontro desenvolveu-se a partir da exposição das perguntas previamente escolhidas pela equipe coordenadora como relevantes para a exploração do tema principal, sendo estas: ‘‘você considera que seu curso te preparou para o mercado de trabalho?’’, ‘‘ qual foi o seu primeiro emprego? como conseguiu?’’, ‘‘você escolheu o seu primeiro emprego ou ele te escolheu?’’, ‘‘como foi sua adaptação aos primeiros dias de trabalho?’’, ‘‘quanto tempo você ficou desempregada e como lidou com isso?’’, ‘‘quais foram as principais dificuldades para arrumar o primeiro emprego?’’.

As participantes, dispostas em díades, foram convidadas a discutir sobre tais perguntas, de forma a aprofundarem-se no tema. Foi esclarecido que poderiam ser exploradas outras questões, com o objetivo de iniciar a criação de vínculo na díade, entretanto, as perguntas norteadoras deveriam ser utilizadas para que o foco fosse delimitado.

Por fim, a terceira etapa do primeiro encontro consistiu em um momento de compartilhamento geral, em que as participantes foram dispostas em círculo para uma discussão ampliada acerca do tema, visando que este fosse explorado a partir de diferentes perspectivas. Ainda, a discussão geral foi utilizada para reforçar o senso de unidade grupal, pois, mesmo havendo díades, a observação de diferentes trajetórias e estratégias agregaria amplitude de percepções.

3) *Segundo encontro*

A etapa de aquecimento deste encontro, cujo tema principal era “como consolidar minha carreira e ascender profissionalmente?”, foi a dinâmica “conectadas”. Consistiu numa discussão, em grupo, sobre quantas das participantes percebiam de maneira semelhante conceitos fundamentais em sua trajetória de carreira, tais como perspectiva de futuro e lugar da mulher no mercado de trabalho. Visando não somente que as mentorandas explorassem possibilidades de carreira e identificassem objetivos comuns às mentoras, a dinâmica procurou, primordialmente, explorar junto às participantes inseguranças e percepções comuns na trajetória profissional de uma mulher, principalmente no que tange a perspectivas de início de carreira. As perguntas utilizadas para guiar a dinâmica foram: “para que você gostaria de ter dinheiro?”, “como você gostaria de estar daqui a dez anos?”, “o que é carreira para você?”, “qual seria o trabalho perfeito para você?”, “o que é ser mulher para você?”, “o que é ser mulher no mercado de trabalho para você?”.

Na segunda etapa desse encontro, foi desenvolvido o tema principal, sendo solicitado que o mesmo fosse discutido nas díades, assim como no primeiro encontro. As perguntas para discussão foram: “como foi sua adaptação à rotina de trabalho?”, “quais estratégias te ajudaram a chegar onde está hoje?”, “você notou alguma dificuldade para ascender profissionalmente?”, “como você lidou com a competitividade do mercado de trabalho?”, “como construir uma rede de contatos significativa (networking)?”, “você teve um planejamento de carreira?”, “do que você teve que abrir mão para ascender profissionalmente?”. Novamente, as participantes poderiam explorar outros temas, no entanto, para que houvesse na discussão a profundidade pretendida pela equipe coordenadora, as perguntas base foram sugeridas.

A terceira etapa do encontro tratava-se do momento de compartilhamento geral, em que todas as participantes se dispunham em círculo para que o tema principal fosse destrinchado da

forma mais complementar possível, a partir do compartilhamento de todas as experiências e percepções acerca deste.

4) Terceiro encontro

Nesse encontro, excepcionalmente, não foi realizada uma atividade de aquecimento, uma vez que a dinâmica de desenvolvimento demandaria, conforme planejamento, muito tempo de execução. Logo, o terceiro encontro, com o tema de ‘como conciliar minha vida e planos pessoais com a profissão?’, foi iniciado com uma dinâmica lúdica, associada à ideia de dança das cadeiras. Duplas de mentoras foram montadas e dispostas na sala em formato circular, de forma que, durante a reprodução de uma música, as mentorandas caminhariam pela sala, e, assim que a música fosse pausada, estas deveriam sentar-se em conjunto à dupla de mentoras mais próxima. Cada pausa da música representava setores de questões, estas, projetadas na lousa. Assim sendo, cada grupo de participantes discutiria por cinco minutos sobre as questões apresentadas, que por sua vez eram referentes a amizades, relacionamentos amorosos e constituição de família. As questões apresentadas foram de autoria da equipe coordenadora, a música foi reproduzida no celular de uma das coordenadoras.

Por se tratar de um encontro em que questões mais pessoais viriam à tona, a rotatividade de participantes permitiria que fossem compartilhadas diferentes experiências, bem como o fator lúdico auxiliaria na amenização de questões angustiantes que pudessem surgir. Ao final da dinâmica, a disposição em grupo foi sugerida para o compartilhamento geral, visando que diferentes perspectivas fossem discutidas.

5) Quarto encontro

O quarto encontro, ‘como amadurecer profissionalmente e superar meus próprios desafios?’, foi composto por apenas duas dinâmicas, em função da necessidade de separar um

tempo da reunião para os *feedbacks*. Tratando-se do último encontro, a primeira dinâmica propunha que as participantes desenhassem coletivamente, em cartolina, uma comparação entre suas expectativas com o processo de mentoria e os resultados alcançados. As participantes foram divididas entre os grupos de mentoras e mentorandas, respectivamente. Foram distribuídas cartolinas, lápis de cor e giz de cera. Após realizados os desenhos de cada grupo, as cartolinas foram expostas para apreciação e reflexão.

A segunda dinâmica foi intitulada “verdade ou consequência”. Nela, as participantes foram dispostas em círculo e rotacionaram uma garrafa, visando selecionar a dupla participante da rodada. Posteriormente, era escolhido verdade ou consequência. Na opção verdade, as mentorandas deveriam realizar perguntas relativas ao tema principal do encontro, a saber, “como amadurecer profissionalmente e superar meus próprios desafios?”, às quais as mentoras deveriam responder com o relato de um acontecimento real em sua trajetória de carreira.

Na opção consequência, a mentora deveria escolher um papel dentre outros inseridos em uma caixa de sorteio, uma vez que nestes papéis foram escritas propostas específicas, devendo estas serem realizadas pela mentora em questão. Os papéis da caixa de sorteio continham “prendas”, tais como: “imite um professor/chefe/colega de trabalho machista”, “comente uma situação na qual você foi machista”, “conte uma situação em que você reagiu a uma pessoa que duvidou da sua capacidade”. Houveram múltiplas rodadas, afim de que todas as participantes fossem selecionadas para participar da dinâmica. A confecção da caixa de sorteio e suas questões foram de autoria da equipe coordenadora.

Por fim, a discussão foi aberta ao grupo, para que avaliassem a experiência e oferecessem *feedbacks* acerca da efetividade do programa. Foram discutidos os resultados obtidos, além de diferenças na autopercepção de competência, identidade e eficácia das participantes, assim como expectativas atendidas. A discussão e repasse de *feedbacks* foi

gravada, mediante autorização expressa e por escrito das participantes, para posterior análise da equipe coordenador

Estratégias de avaliação

Para análise dos possíveis benefícios relacionados a fatores psicossociais percebidos como oriundos da participação no programa de mentoria, foram utilizadas, no total, 3 estratégias de avaliação: 1) Grupos focais com mentoras e mentorandas, separadamente e anteriormente ao início do programa; 2) Uma roda de conversa com atividade de *feedback* e compartilhamento ao término do encontro final; 3) Um questionário de perguntas abertas, enviado em dois momentos posteriores ao programa: um mês e um ano.

Os objetivos dos grupos focais foram levantar dados sobre a percepção das participantes acerca do ambiente laboral e acadêmico predominantemente masculino, ou seja, a influência das barreiras externas e internas na trajetória destas, bem como mapear quais as expectativas acerca do programa proposto e possíveis ganhos. No encontro final, a realização da roda de conversa visou apreender as percepções de ganhos no programa de mentoria, principalmente relacionados a senso de competência, autoeficácia e identidade. O compartilhamento de *feedbacks*, por sua vez, versou sobre o que poderia ser melhorado na proposta do programa como um todo, incluindo a avaliação da pertinência de atividades, alinhamento com expectativas e os benefícios percebidos.

O questionário, por fim, teve o objetivo de verificar de forma aprofundada como a elaboração do programa de mentoria foi assertiva para a obtenção dos ganhos previstos, as perspectivas individuais acerca do programa, bem como quais pontos poderiam ser aprimorados em edições futuras. O questionário foi enviado através da plataforma *Google Forms*, tanto para mentoras quanto para mentorandas, cujas perguntas estão dispostas na Tabela 3.

Tabela 3. Questionário de avaliação do programa de mentoria

Programa de Mentoria para Mulheres em STEM

Questionário de Avaliação do Programa de Mentoria

- 1 Como foi a experiência de participar do Programa de Mentoria?
 - 2 Liste 3 pontos positivos e 3 pontos negativos do Programa de Mentoria.
 - 3 Como a reunião de orientação a preparou para o Programa de Mentoria?
 - 4 Como você avalia a participação da equipe de Mentoria?
 - 5 Quais foram os temas mais relevantes para o Programa de Mentoria?
 - 6 Quais temas você gostaria que houvessem sido abordados?
 - 7 Como você avalia as dinâmicas?
 - 8 Você acredita que a programação foi adequada? O que poderia ser melhorado?
 - 9 O quanto o Programa de Mentoria conseguiu contemplar suas expectativas iniciais?
 - 10 Você acredita que as duplas formadas conseguiram estabelecer vínculo? Algo poderia ser melhorado?
 - 11 Vocês percebiam algumas barreiras na carreira ao iniciar o Programa. Como você avalia que o Programa ajudou no desenvolvimento de estratégias de enfrentamento às barreiras na carreira?
 - 12 O Programa mudou sua avaliação de si mesma? Se sim, como?
 - 13 Qual foi o benefício mais importante advindo do Programa?
 - 14 O que precisa ser melhorado para uma próxima edição? (dinâmicas, tempo, temas...)
-

Resultados obtidos imediatamente após finalização do programa

O momento de feedback no último encontro, assim como o questionário enviado imediatamente após a finalização, exprimiram percepções relacionadas à: 1) Experiência geral; 2) Pontos positivos e negativos; 3) Alcance de expectativas iniciais; 4) Efetividade da reunião de orientação; 5) Avaliações de equipe organizadora, dinâmicas, formação de vínculo e programação; 6) Temas considerados os mais relevantes, bem como sugestões; 7) Desenvolvimento de estratégias de enfrentamento de barreiras; 8) Mudança de percepção acerca de si mesma; 9) Resultado considerado o mais importante; 10) Sugestões de melhorias para próximas edições.

Adjetivos como “singular”, “interessante”, “diferenciada”, “enriquecedora”, “gratificante” e “incrível” foram utilizados para caracterizar a experiência do programa de mentoria. Pontos positivos foram indicados como sendo um bom pareamento de díades, a orientação do programa a pessoas das áreas STEM especificamente, oportunizando a formação de uma rede de contato tida como rara, havendo, ademais, supervisão de uma equipe preparada durante a execução das atividades propostas. Pontos negativos citados foram uma insuficiente

divulgação do programa nos cursos de engenharias da universidade, a limitada duração e a falta de tempo para aprofundar alguns temas.

As mentoras trouxeram importantes informações acerca de seus receios, relativos ao medo de compartilharem suas experiências e vivências como uma receita (in)falível ao sucesso, bem como a insegurança de passar às mentorandas informações acerca de vivências muito particulares, considerando a possibilidade de desmotivá-las frente à realidade do mercado de trabalho. Pontos positivos ressaltados pelas mentoras foram a gratificação resultante da experiência de atuar como fator de motivação na trajetória de carreira de uma iniciante, bem como, no caso de mentoras docentes, a aproximação e o exercício de empatia pelas alunas.

Das dezesseis mulheres participantes, treze afirmaram ter o programa superado as expectativas iniciais. Duas relataram ter suas expectativas plenamente contempladas pelo programa, e apenas uma participante afirmou que o programa foi capaz de atingir grande parte de suas expectativas, porém nem todas.

Segundo as participantes, a reunião de orientação obteve sucesso em explicar a organização do programa – atividades, estilo de dinâmicas, cronograma - bem como demonstrar o que seria abordado durante este, preparando-as para possíveis temas, interações e discussões. Ainda, mentoras afirmaram que a verbalização de que não seria indispensável o compartilhamento de todas suas vivências, sendo recomendado o estabelecimento de limites confortáveis a si mesmas, foi vital para que estas se sentissem à vontade durante todo o processo.

A qualidade do trabalho realizado pela equipe organizadora foi considerada essencial para a eficiente execução do programa, tanto em termos de oferecer um espaço descontraído, confortável e profissional. Também foi mencionada a importância de disponibilidade de suporte psicológico imediato, por parte da equipe, caso fosse necessária uma intervenção. Por fim, foram elogiados o planejamento, comprometimento durante a realização de atividades,

empenho e dedicação da equipe. As dinâmicas propostas foram consideradas criativas e envolventes pelas participantes, funcionando para “quebrar o gelo”, aliviar temas emocionalmente mobilizadores e prepará-las para as discussões posteriores. No entanto, foi sugerido que seu tempo fosse reavaliado, em nome de um maior aprofundamento do tema vigente no encontro.

Segundo mentoras e mentorandas, a ordem proposta para a abordagem de temas possibilitou o estabelecimento de vínculo entre a díade, pois temas considerados mobilizadores aconteceram apenas nos dois últimos encontros, sendo que conversas introdutórias já haviam possibilitado a integração da díade pelo tempo de diálogo entre as partes. No entanto, foi sugerido o aumento do tempo de discussão entre a díade, para que, desta forma, o vínculo fosse aprofundado e as partes pudessem sentir-se mais confortáveis para abordar temas sensíveis.

A programação foi avaliada como adequada pelas participantes, principalmente considerando que este foi um programa piloto. Entretanto, mais uma vez, estas relataram ter sentido a necessidade de haver mais tempo para os encontros em geral, bem como em relação a duração total do programa. Foi sugerido, que, uma vez estabelecidos os temas a serem abordados, houvesse a disponibilização de materiais artísticos e/ou jornalísticos relacionados, em vista de despertar a curiosidade acerca dos acontecimentos dos encontros.

Todos os temas foram considerados importantes para fornecer relevância e profundidade ao programa. Mentorandas relataram ter atribuído maior atenção a discussões relacionadas ao início de carreira, pressões e expectativas associadas à trajetória desta, assim como a formas de lidar com o tempo e conciliar vida pessoal e profissional. Já mentoras afirmaram a importância de repensar sua própria trajetória acadêmica, conscientizando-se sobre situações controversas vivenciadas, bem como atentando-se a verbalizar às mentorandas que também passaram por determinadas angústias e, no entanto, foram capazes de superá-las. Foram sugeridos temas associados a estratégias de promoção de apoio entre mulheres, técnicas

específicas de enfrentamento a condutas machistas, autoconhecimento e conflitos interpessoais nos ambientes de trabalho.

Segundo as participantes, o programa foi essencial para o desenvolvimento de estratégias de enfrentamentos de barreiras, partindo da conscientização de que existem formas de protegerem-se, através da busca de informação, acolhimento e apoio de outras mulheres. A partir do compartilhamento de experiências, foram discutidas vivências reais, exemplificando formas de lidar com situações adversas. Conhecer diferentes *backgrounds* e histórias de vida possibilitou que as barreiras deixassem de ser vistas como impeditivos definitivos, passando a ser encaradas como desafios passíveis de superação, incentivando, portanto, o aprendizado de estratégias para lidar com adversidades. Além disso, mentorandas enfatizaram o quanto tais compartilhamentos ressaltaram o fato de não estarem sozinhas, colaborando para o desenvolvimento de autoconfiança e, no caso de mentoras, senso de pertença à comunidade de mulheres atuantes nas áreas STEM, ainda que estas pareçam escassas.

Mentoras relataram a importância da oportunidade de compartilharem suas experiências através do programa, motivando novas gerações e contribuindo para suas carreiras através da validação de angústias enfrentadas e exploração de possíveis estratégias de superação, assim como compreendendo a necessidade de buscar equilíbrio entre carreira e outras atividades de âmbito pessoal. Mentorandas afirmaram ter o programa possibilitado o desenvolvimento de clareza acerca de barreiras percebidas, bem como calma no enfrentamento destas e esperança em sua superação. Além disso, foi incentivado o exercício do olhar menos rigoroso sob si mesma, pela aceitação das dificuldades enquanto uma característica do meio, porém passíveis de serem superadas, ao invés de atribuí-las à falta de capacidade, de forma a aprimorar a autoimagem, autoestima e confiança.

Para mentoras, os resultados mais benéficos do programa foram associados aos vínculos estabelecidos pelo contato entre pessoas que vivenciam problemas comuns, contribuindo para

o fortalecimento das iniciantes na carreira. Já mentorandas afirmaram a importância do desenvolvimento de um “mini” plano de carreira, a promoção de autoconfiança e a oportunidade de ter contato com profissionais experientes que, provavelmente, não seriam acessíveis em outras situações e contextos.

Para futuras edições, houveram sugestões relacionadas ao aumento do tempo de atividades e do programa em geral, com ênfase em uma maior disposição de tempo para discussão em díade; estabelecimento de uma triagem que levasse em conta os desejos específicos de carreira da mentoranda, visando um melhor entrosamento entre a díade, bem como, por fim, a utilização dos conhecimentos adquiridos do programa em alguma forma de desdobramento ao público geral, como produção textual.

Resultados obtidos um ano após finalizado o programa

Em termos das percepções de benefícios advindos da participação no programa de mentoria, colhidos após um ano da realização deste, algumas considerações são dignas de nota. Mentorandas afirmam que, graças ao programa, conseguiram estabelecer uma rede de contato entre pares, dando continuidade à interação e a troca de experiências. Também apontaram ter desenvolvido mais confiança para atuar em subáreas pouco valorizadas em seu meio, e estão mais atentas às formas como se posicionam ao entrar em conflito, principalmente quando este tem como pano de fundo uma questão de gênero. Por sua vez, mentorandas relataram sentir menos ansiedade em relação ao futuro. Algumas mentorandas realizaram processos seletivos para estágios e atribuíram a aprovação nestes à participação no programa de mentoria.

Considerando as atividades ou temas do programa que foram apreendidos como os mais significativos, as participantes enfatizaram benefícios associados ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; relação entre independência – mais especificamente, renúncia temporária ou definitiva à maternidade e matrimônio – e sucesso na carreira, sendo que ter contato com

mulheres bem sucedidas e solteiras forneceu acolhimento frente a essa possibilidade; diálogos abertos em díade e em grupo, bem como as trocas relacionadas à formas de lidar com o início de uma nova carreira.

Levando em conta a percepção acerca de si mesma, as participantes afirmaram sentirem-se melhor preparadas para assumir posições desafiadoras no ambiente laboral e acadêmico; relataram amadurecimento e aquisição de uma perspectiva mais realista do meio, bem como disseram estar mais conscientes sobre atos machistas e sobre a necessidade de posicionarem-se diante destes. A participação no programa incentivou a aceitação de si mesma, inclusive em relação àquilo que era considerado ‘ponto fraco’ em termos de desempenho, associando tais pontos a focos possíveis de aprimoramento, ao notarem que certas percepções, ansiedades e angústias são comuns e passíveis de serem superadas. Além disso, essa alteração de perspectiva possibilitou, segundo as participantes, novas e melhores formas de lidar com frustrações, aumento da resiliência e disponibilidade para assumir riscos a partir de iniciativas mais estratégicas. É de grande importância ressaltar a afirmação de mentoras de que as percepções de si desenvolvidas durante o programa de mentoria foram responsáveis para que estas se sentissem aptas a atuarem como agentes de transformação e motivação para outras pessoas.

Os resultados da avaliação após um ano indicaram que as estratégias de superação de barreiras que foram desenvolvidas pelas participantes desde a finalização do programa foram:

- 1) Percepção apurada de desafios emergentes e imediato posicionamento e planejamento de ação frente a estes;
- 2) Aprendizagem sobre como procurar e se preparar para processos seletivos;
- 3) Redimensionamento de desafios pela adoção de uma perspectiva mais condizente com a realidade;
- 4) Fracionamento de etapas estratégicas para o enfrentamento de barreiras percebidas;
- 5) Definição de metas a curto, médio e longo prazo na carreira, bem como delineamento de planos alternativos;
- 6) Desenvolvimento de parcerias com outras mulheres.

Em relação às sugestões, foi levantada a ideia de reforçar interações em redes sociais e grupos, visando incentivar as participantes a manterem contato e desenvolverem um vínculo mais aprofundado. Um comentário adicional enfatizado pelas mentoras foi a percepção de que tal iniciativa deveria ser permanente na universidade, uma vez que, além de trazer oportunidades essenciais para o desenvolvimento da carreira de mulheres, os benefícios continuam a ser observados e melhor dimensionados após a finalização do programa.

Discussão

A análise dos resultados obtidos parece trazer informações que corroboram a literatura existente. As participantes afirmam ter desenvolvido maior comprometimento com a carreira, expectativa de progresso e satisfação profissional, aspectos resultantes de uma relação de mentoria segundo Allen e colaboradores (2004).

Mentoras relataram a importância de fornecerem a percepção à mentorandas de que certas barreiras são comuns a mulheres atuantes nas áreas STEM, o que gerou nestas alívio da ansiedade relacionada ao futuro. Ainda, mentorandas afirmaram o desenvolvimento de melhores formas de lidar com frustrações e desafios relacionados a iniciar uma nova ocupação ou tarefa, bem como aumento da resiliência e disponibilidade de assumir riscos ao obterem conhecimento de iniciativas mais estratégicas. As falas acima associam-se com benefícios apontados por Stewart, Reid & Magham (1997), assim como Nelson & Quick (1985). A percepção apurada das barreiras enfrentadas, bem como a aquisição de uma perspectiva mais realista do ambiente laboral e acadêmico, possibilitaram que mentorandas sentissem-se melhor preparadas para assumir posições desafiadoras. A partir do planejamento de ação imediato frente a barreiras, as mentorandas apontaram a utilização de aprendizados oriundos das situações discutidas durante o programa de mentoria.

O aumento do senso de pertencimento à comunidade organizacional, apontado por Fletcher e Ragins (2007) como um dos benefícios da mentoria, foi observado na fala de mentorandas, uma vez que estas afirmaram o aumento de autoconfiança através da percepção de que não estão sozinhas. O aumento do senso de pertença também foi relatado por mentoras, as quais afirmaram sentirem-se gratificadas pela possibilidade de atuarem enquanto fator de motivação na carreira de outras mulheres, sendo este, inclusive, apontado como o mais importante benefício do programa. Ao sentirem-se aptas a atuar como agentes de transformação e motivação, mentoras corroboram as afirmações de Kram (1983, 1985), Levinson e colaboradores (1978) e Ragins & Scandura (1999), no que diz respeito ao aumento do sentimento de realização e sentido, bem como do nível de satisfação na carreira.

Para mentorandas, obter informações acerca de diferentes *backgrounds* possibilitou que adversidades deixassem de ser vistas como impeditivos definitivos, passando a serem consideradas desafios passíveis de superação. Além disso, as informações obtidas forneceram conhecimentos estratégicos acerca de formas de lidar com tais adversidades. Tais informações colocam-se como fatores de apoio instrumental, social e informativo (Allen, McManus & Russell, 1997). Ademais, os autores enfatizam o acesso a redes sociais significativas promovidas por programas de mentoria, fato evidenciado na fala de mentorandas, ao afirmarem haver sido possibilitado contato com profissionais experientes que provavelmente seriam inacessíveis em outros contextos.

Podemos notar o aprimoramento de funções psicossociais em mentorandas, principalmente aquelas relacionadas ao aumento da percepção de identidade e eficácia (Noe, 1998). A partir do exercício do olhar menos rigoroso sob si mesma, dificuldades, antes relacionadas à falta de capacidade, foram substituídas pela atribuição à uma característica do meio. Assim, mentorandas foram capazes de enxergar ‘pontos fracos’ como focos para desenvolvimento, de forma que tais atribuições corrigidas deixam de resultar em danos à

autoimagem, autoestima e confiança. Mentoradas auxiliaram neste processo ao fornecerem uma perspectiva ampliada de percepção de barreiras – ansiedades e angústias são comuns e podem ser superadas -, sustentando, portanto, o papel de modelo na relação (Scandura, 1992), ao encorajarem adoção de novos comportamentos e atitudes, bem como exemplificando valores e habilidades.

Considerações finais

Os objetivos deste estudo foram atingidos, tendo em vista a obtenção de resultados que dizem respeito às percepções de carreira individuais, estes, advindos da participação no programa de mentoria proposto. A análise de dados apreendeu justamente fatores associados ao suporte psicossocial – desenvolvimento do senso de competência e identidade, aumento da autoestima e confiança das mentoradas -, entretanto, alguns aspectos relacionados à suporte de carreira puderam também ser observados, como discussão de opções de carreira e dilemas, acesso a redes sociais significativas e sugestões de estratégias para alcance de metas.

Esse trabalho, portanto, corrobora a literatura existente acerca do tema, ao demonstrar que um programa de mentoria é capaz de facilitar o desenvolvimento profissional ao aumentar a eficácia no trabalho, ampliar possibilidades de carreira, aumentar o senso de autoeficácia das participantes, bem como aprimorar a autoimagem destas. A literatura sugere que tais benefícios são essenciais para que mulheres permaneçam atuantes nas áreas STEM, desenvolvendo seu potencial plenamente e aumentando, conseqüentemente, a representatividade feminina nestas áreas. Ainda, podemos supor que tal aumento de representatividade poderia opor-se à forma como a ciência costuma ser ensinada em escolas primárias e secundárias a partir de modelos predominantemente masculinos (Sandler, 1980), atuando, dessa forma, como um importante passo à superação de estereótipos de gênero.

Metodologicamente, às técnicas utilizadas e o formato dos encontros proporcionaram a formação de vínculo entre díades, bem como fomentaram aprendizados voltados ao desenvolvimento de carreira das participantes. Apesar do escasso tempo de aplicação da intervenção, os resultados mostram que benefícios factuais foram obtidos, indicando que o formato do programa contemplou sua proposta inicial.

Este trabalho representa uma contribuição prática ao desenvolvimento profissional de mulheres em formação nas áreas STEM, pelo fato de abranger a comunidade acadêmica, inclusive, garantindo supervisão e suporte psicológico, estes, escassos em programas de mentoria. Tanto os estudos relacionados quanto os programas em si, costumam ser majoritariamente aplicados à contextos empresariais, sendo que estas iniciativas permanecem pouco acessíveis à comunidade universitária. Também, poucos são os estudos publicados relacionados à mentoria no Brasil. Ademais, intervenções de carreira voltadas especificamente ao público feminino são raras. Considerando os fatores acima citados, este estudo representa uma iniciativa pioneira de intervenção voltada a mulheres e carreira.

As limitações deste estudo podem ser elencadas como: 1) caráter não permanente do programa - curta duração da intervenção e dos encontros - entendido como um limitante ao aprofundamento de discussões, vínculos e resultados; 2) questões de agenda e capacidade da equipe, que acabaram por inviabilizar a participação de todas as interessadas; 4) quantidade de pessoas da equipe organizadora, uma vez que, caso mais pessoas estivessem disponíveis a atuar no programa, seria possibilitada a supervisão de uma maior quantidade de díades; 5) falta de patrocínio e outros recursos, sendo que a dependência de materiais desenvolvidos pela própria equipe acaba por limitar a gama de atividades passíveis de realização; 6) Ausência de grupo controle, assim como de um delineamento experimental ou quase-experimental mais explícito. Além disso, podemos supor, com base em estudos internacionais patrocinados, que o estímulo financeiro reforçaria o compromisso das participantes com o projeto, principalmente no caso

das mentoras, podendo estas, inclusive, fornecerem informações mais consistentes a longo prazo.

Por fim, acreditamos ser essencial a expansão da acessibilidade a iniciativas de intervenção como a relatada neste estudo, uma mais apurada investigação dos potenciais e factuais resultados obtidos – incluindo a medição quantitativa de tais resultados -, estudo de fatores relacionados, como a associação implícita; bem como o planejamento e aplicação de outras intervenções que objetivem o aumento da representatividade e eficácia feminina nas áreas STEM. Intervenções de carreira baseadas em gênero mostram-se como importantes ferramentas de combate à tendência de perpetuação da predominância de modelos masculinos, devendo ser fomentadas por instituições de ensino e organizações.

Referências

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.
- Allen, T. D., McManus, S. E., Russel, J. E. A. (1999). Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470.
- Arnold, D. S., O'Leary, S. G., Wolff, L. S., & Acker, M. M. (1993). The Parenting Scale: A Measure of Dysfunctional Parenting in Discipline Situations. *Psychological Assessment*, 5(2), 137–144.
- Barkwick, J. M., Douvan, E. Ambivalence: The Socialisation of Women. In V. Gornick & B. K. Moran (Eds.), *Women in sexist society*. New York: Basic Books, 1971.

- Bamier, L. A. (1982). A Study of the Mentoring Relationship: An Analysis of its Relation to Career and Adult Development in Higher Education and Business. *Dissertation Abstracts International*, 42(7-A), 3012-3013.
- Branch, S. (1999). The 100 Best Companies to Work for in America. *Fortune*, January, 11, 58-72.
- Berg, H. M., Ferber, M. A. (1983). Men and Women Graduate Students: Who Succeed and Why? *The Journal of Higher Education*, 54(6), 629-648.
- Caffarella, R. S. (1992). Psychosocial Development of Women. Information Series, no.350. Columbus, Ohio: *ERIC Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education*.
- Chandler, C. (1996). Mentoring and Women in Academia: Reevaluating the Traditional Model. *NWSA Journal*, 8 (3), 79–100.
- Chao, G. T., Walz, P., Gardner, P. D. (1992). Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
- Cardoso, V. D., Santos, J. L. T., Volpato, G., Conceicao, V. J. S. (2017). Professores Iniciantes: Análise da Produção Científica Eeferente a Programas de Mentoria (2005-2014). *Revista Brasileira Estudos Pedagógicos*, 98(248), 181-197.
- Clutterbuck, D. (2015). Coaching the Team. *The Philosophy and the Practice of Coaching: Insights and Issues for a New Era*, 217-238.
- Dreher, G. F., & Cox, T. H., Jr. (1996). Race, Gender, and Opportunity: A Study of Compensation Attainment and the Establishment of Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 81, 297-308.
- Dreher, G. F., and R. A. Ash (1990). A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5): 539-46.

- Ensher, E., & Ehrhardt, K. (2020). Antecedents and Outcomes of Callings for University Students: An Examination of Mentoring and Insight Experiences. *Journal of Career Development*.
- Ensher, E. A., Murphy, S. E. (2011) The Mentoring Relationship Challenges Scale: The impact of mentoring stage, type, and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 253-266.
- Franzoi, M. A. H., & Martins, G. (2020). Experiência de Mentoring entre Estudantes de Graduação em Enfermagem: Reflexões e Ressonâncias Dialógicas. *Interface (Botucatu)*, vol.24.
- Fletcher, J.K., & Ragins, B.R. (2007). Stone Center Relational Cultural Theory: A Window on Relational Mentoring. In B.R. Ragins, and K.E. Kram (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*, 373–399.
- Ilgen, D. R., Youtz, M. A. (1982). The Impact of Performance Consistency and Performance Level on Alternative Measures of Rater Accuracy. *Michigan State Univ East Lansing Dept of Psychology*.
- Kram, K. E., Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1).
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608–625.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1982). Learned Helplessness: An Alternative Explanation Performance Deficits. *Academy of Management Review*, 7, 195-204.

- Noe, R. A. (1988a). An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457–479.
- Noe, R. A. (1988b). Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, 13, 65–78.
- Nelson, D. L., Quick, J. C., Hitt, M.A. et al. (1990). Politics, Lack of Career Progress, and Work/home Conflict: Stress and Strain for Working Women. *Sex Roles* 23, 169–185.
- Neto, C. C. O., & Souza-silva, J. C. (2017). Aprendizagem, Mentoria e Cultura Organizacional de Aprendizagem: O Estudo do Caso da Performance Consultoria e Auditoria. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23, 60-92.
- O'Leary, V. E. (1974). Some Attitudinal Barriers to Occupational Aspirations in Women. *Psychological Bulletin*, 81, 809-826.
- Orth, C. D., & Jacobs, F. (1971) Women in Management: A Pattern for Change. *Harvard Business Review*, 49(4), 139-147.
- Parker, P., Hall, D. T., Kram, K. E. (2017). Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning. *Academy of Management Learning and Education*, vol. 7(4).
- Quinlan, A., Barbés-Blázquez, M., Haider, L., Peterson, G. (2015). Measuring and Assessing Resilience. *Journal of Applied Ecology*, 53(3), 677-687.
- Ramaswami, A., & Dreher, G. F. (2007). The Benefits Associated with Workplace Mentoring Relationships. In T. D. Allen, L. T. Eby, T. D. Allen, & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*, 211–231. Malden, MA: Blackwell.
- Ragins, B. R. (1989). Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma. *Human Relations, Sage Journals*, 42, 1–22.

- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1999). Burden or Blessing? Expected Costs and Benefits of Being a Mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 493-509.
- Ragins, B. R. (1999). Gender and Mentoring Relationships: A Review and Research Agenda for the Next Decade. In G. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 347–370). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529–550.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177–1194.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of Mentor Roles in Cross-gender Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321–339.
- Reali, A. M. de M. R., Tancredi, R. M. S. P., Mizukami, M. da G. N. (2010). Programa de Mentoria Online para Professores Iniciantes. *Cadernos de Pesquisa*, 40(140).
- Sandler, B. R. (1980). Academic Mentoring for Women Students and Faculty: A New Look at an Old Way to Get Ahead. Project on the *Status and Education of Women*, Association of American Colleges, Washington, DC.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169–174.
- Scandura, T. A., & Viator, R. (1994). Mentoring in Public Accounting Firms: An Analysis of Mentor-protégé Relationships, Mentoring Functions, and Protégé Turnover Intentions. *Accounting, Organizations, and Society*, 19, 717–734.

- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2001). An Investigation of the Moderating Effects of Gender on the Relationships Between Mentorship Initiation and Protégé Perceptions of Mentoring Functions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 342–363.
- Schein, V. E. (1973) Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Shahn, E. (1990). Science as Another Culture/Science as a Part of Culture. *American Behavioral Scientist* 34(2), 210-22.
- Smith-Jentsch, K. A., Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I. (2008). Guided Team Self-Correction: Impacts on Team Mental Models, Processes, and Effectiveness. *Small Group Research*, 39(3), 303-327.
- Stewart, M., Reid., Mangham. (1997). Fostering Children's Resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, vol. 12, 21-31.
- United Nations Education, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2017). Cracking the code: girls and womans education in science, technology, engineering and mathematics.
- Wanberg, C.R., Welsh, E.T. and Hezlett, S.A. (2003), "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model". *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, 22, 39-124.