

# Políticas e Práticas de Recursos Humanos direcionadas à mulher: um estudo sobre a percepção de homens e mulheres do setor de mineração

*Human Resources policies and practices for women:  
a study on the perception of men and women in the Mining sector*

Sabrina Silva Valadares<sup>1i</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5274-1562>; Antônio Moreira de Carvalho Neto<sup>2ii</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5439-2845>; Daniela Martins Diniz<sup>3iii</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1110-756X>; Carolina Maria Mota-Santos<sup>4iv</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8830-8170>

1. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas – BH - Brasil. E-mail: [sabrinavaladares@yahoo.com](mailto:sabrinavaladares@yahoo.com)
2. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-graduação stricto-sensu em Administração – BH – Brasil. E-mail: [carvalhoneto@pucminas.br](mailto:carvalhoneto@pucminas.br)
3. Universidade Federal de São João del-Rei - São João Del Rei (UFSJ) - MG – Brasil . E-mail: [danidiniz09@yahoo.com](mailto:danidiniz09@yahoo.com)
4. Universidade Católica de Minas Gerais - Puc - Belo Horizonte - MG – Brasil. E-mail: [cmmotasantos@gmail.com](mailto:cmmotasantos@gmail.com)

## Resumo

Este estudo buscou analisar a percepção de profissionais, homens e mulheres, acerca das políticas e práticas de RH direcionadas à mulher em uma organização do setor de mineração. Quanto ao método, foi aplicada uma *survey* em uma organização multinacional do setor de mineração contemplando uma amostra de 262 empregados. Quanto à necessidade de abrir espaço para a mulher através de políticas a ela direcionadas em um segmento dominado pelo masculino, os resultados revelam que a maioria dos respondentes concorda e vê de forma positiva a implementação de iniciativas orientadas para a mulher na organização. Porém, uma das questões em que houve maior nível de discordância foi em relação à criação de cotas para a entrada de mulheres na organização e para a sua ocupação em posições de liderança. Tal achado espelha duas posições que estão bastante presentes no debate atual sobre cotas: enquanto algumas mulheres criticam mecanismos facilitadores como as cotas, na linha da meritocracia, outras defendem as cotas como instrumento de compensação de uma desigualdade histórica, para impulsionar a inclusão.

**Palavras-chave:** mulheres; gênero; mineração; políticas e práticas de RH.

## Abstract

This study sought to analyze the perception of professionals, men and women, regarding HR policies and practices aimed at women in an organization in the mining sector. As for the method, a survey was applied to a multinational organization in the mining sector, covering a sample of 262 employees. Regarding the need to open up space for women through policies aimed at them in a male-dominated segment, the results reveal that the majority of respondents agree and view the implementation of initiatives aimed at women in the organization positively. However, one of the issues on which there was the highest level of disagreement was in relation to the creation of quotas for the entry of women into the organization and for their occupation in leadership positions. This finding reflects two positions that are very present in the current debate on quotas: while some women criticize facilitating mechanisms such as quotas, in line with meritocracy, others defend quotas as an instrument to compensate for historical inequality, to promote inclusion.

**Keywords:** women; gender; mining; HR policies and practices.

**Referência:** Valadares, S. S., Carvalho Neto, A. M., Diniz, D. M., & Mota-Santos, C. M. (2026). Políticas e Práticas de Recursos Humanos direcionadas à mulher: um estudo sobre a percepção de homens e mulheres do setor de mineração. *Gestão & Regionalidade*, v. 42, e20269324. <https://doi.org/10.13037/gr.vol42.e20269324>



## 1 Introdução

A mulher vem conseguindo alcançar posições no mercado de trabalho direcionadas anteriormente somente a profissionais do sexo masculino (Rocha-Coutinho, & Coutinho, 2011; Silva *et al.*, 2016; Antunes *et al.*, 2018; Mota-Santos *et al.*, 2019; Mota-Santos *et al.*, 2021; Valadares, 2021). Dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério da Economia do Brasil evidenciam uma expansão significativa da ocupação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, saindo de uma participação de 13,6% em 1950 para 44% em 2019.

Não obstante, esses avanços continuam exigindo uma contínua reafirmação das mulheres num mundo corporativo ainda sob a dominação masculina. A discriminação no ambiente organizacional ainda persiste como um fenômeno mundial, como indicam os salários diferenciados, a tripla jornada de trabalho e as menores chances de capacitação e ascensão na carreira (Silva *et al.*, 2016; Mota-Santos *et al.*, 2017; Oliveira *et al.*, 2018; Mota-Santos *et al.*, 2021). Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) apontam uma diferença no rendimento mensal da mulher em relação ao homem no Brasil: em 2020, enquanto um trabalhador homem tinha um rendimento médio de R\$ 2.574,00, a mulher possuía renda média de R\$1.995,00, mesmo exercendo função equivalente.

A segregação de gênero, ainda presente em diversas profissões, contribui para a perpetuação de alguns estereótipos, justificando muitas vezes as diferenças salariais e dificultando a ascensão da mulher nas organizações (Santos, & Amâncio, 2014; Boffi & Oliveira-Silva, 2021). Ainda são atribuídos à mulher traços de fragilidade, emotividade e submissão; e aos homens, traços de ousadia, poder de decisão e racionalidade, tornando-os mais aptos a determinados contextos e posições organizacionais (Carvalho Neto *et al.*, 2010; Antunes *et al.*, 2018).

Nesse sentido, as mulheres estariam mais destinadas a atividades associadas ao cuidado, às funções de apoio e execução, diferentemente dos homens, que, com maior frequência, são direcionados à operação nas fábricas e aos papéis de maior responsabilidade, inclusive na direção e no planejamento das empresas, atividades mais valorizadas (Silva *et al.*, 2016). Ademais, os homens têm ocupado as funções mais demandadas no contexto da Indústria 4.0 (Susskind, & Susskind, 2017).

A inserção da mulher no mercado de trabalho e sua ascensão a posições de maiores responsabilidades encontram muitos percalços. Sua trajetória profissional ainda é acompanhada de segregação e discriminação que as colocam em condições menos favoráveis (Costa *et al.*, 2021). O preconceito com a profissional mulher se manifesta também na maior exposição ao desemprego, na segregação ocupacional e na discriminação nos rendimentos (Galeazzi *et al.*, 2011).

Essas formas de preconceito são ainda mais visíveis em alguns segmentos econômicos caracterizados tradicionalmente por um domínio masculino (Carrilho, 2006; Santos *et al.*, 2021), como a mineração, um setor considerado mais “adequado” aos homens por envolver atividades que demandam força física (Valadares, 2021; Valadares *et al.*, 2022). O que deu origem à legislação que proibia o trabalho de mulheres na mineração na Inglaterra (século XIX), Bélgica, Rússia e Japão (início do século XX) e, no Brasil, em 1938 (Carola, 2006; Carrilho, 2006).

A violência simbólica sempre foi profunda neste setor, como atesta a crença de que a presença das mulheres nas minas trazia má sorte, provocando acidentes e mortes, corriqueiros devido às péssimas condições de trabalho vigentes ainda no início do século XX. Até o



esgotamento de uma mina era creditado à presença das mulheres no local (Castilhos, Lima, & Castro, 2006; Cappelle e Mello, 2010; Quirino, 2011; Valadares *et al.*, 2022).

Dados do Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram, 2019) apontam que a ocupação feminina no setor de mineração no Brasil equivale a 13%, muito aquém da participação da mulher no mercado de trabalho Brasileiro, que em 2019 era de 44% (Ministério da Economia, dados da Relação Anual de Informações Sociais, RAIS). Sendo assim, torna-se imperativo pensar em políticas e práticas de RH que favoreçam a inserção e o desenvolvimento efetivo da mulher no contexto da mineração, que é justamente o foco deste estudo.

Apesar do crescente interesse pelas mulheres no mercado de trabalho (Vieira, & Amaral, 2013; Mota-Santos *et al.*, 2017), ainda há, no Brasil, poucos estudos relativos à sua atuação em determinados segmentos, particularmente naqueles em que prevalece forte presença masculina (Santos *et al.*, 2021; Valadares, 2021; Valadares *et al.*, 2022), como é o caso da mineração.

Levantamento realizado na base *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, com as palavras-chave “mulher” e “mineração”, em abril de 2022, foram identificadas somente três publicações sobre o tema. Além disso, somente dois trabalhos abordam as condições de trabalho da mulher neste segmento (Macedo *et al.*, 2012; Valadares *et al.*, 2022), mas nenhum deles trata das políticas e práticas de RH para esse gênero em específico, o que é um indicador da relevância deste estudo. Portanto, especialmente no Brasil, constatou-se um número restrito de publicações com foco na investigação da mulher na mineração.

Na tentativa de contribuir para preencher tal lacuna, este artigo analisa a percepção de profissionais, homens e mulheres, acerca das políticas e práticas de RH direcionados à mulher em uma organização do setor de mineração.

## 2 Práticas e políticas de RH: a mulher como protagonista

Considerando o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho nas últimas décadas no Brasil e no mundo, constata-se a necessidade de as organizações trabalharem em prol da definição de práticas e políticas de RH direcionadas a esse público (Vilela *et al.*, 2020). Incluir efetivamente as ditas minorias no mundo corporativo não é movimento fácil, significa desconstruir uma lógica de que as políticas organizacionais são feitas por grupos dominantes (masculinos) e para eles (Bitencourt, 2019). Porém, se as organizações buscam sobreviver neste mundo competitivo, torna-se necessário se adaptarem ao hibridismo cultural e à heterogeneidade que as constituem (Pereira & Hanashiro, 2010).

Em um nível macro, no campo das políticas públicas, as ações afirmativas, *affirmative actions*, como ficaram conhecidas nos Estados Unidos, foram concebidas como práticas para a promoção da diversidade, incluindo a mulher, em organizações inicialmente vinculadas ao governo (Fleury, 2000). Alves e Galeão-Silva (2004) definem essas ações como um conjunto de políticas e práticas específicas para grupos que sofrem exclusão social e aos quais tenha sido historicamente negado o tratamento igualitário e o acesso às oportunidades, como, por exemplo, as políticas de cotas para negros e pessoas com deficiência no Brasil.

É inegável que as ações afirmativas abrem espaço para uma força de trabalho mais diversificada. No entanto, em alguns casos, devido à política de cotas, mesmo que os indivíduos pertencentes às minorias tenham qualificação, eles podem ser vistos por outros como incompetentes. Segundo Pereira e Hanashiro (2010), as próprias pessoas marginalizadas contratadas passam a ter receio de uma conotação negativa de suas capacidades. Para Faniko *et al.* (2017), algumas mulheres acabam legitimando a desigualdade de gênero, ao negar apoio às cotas.



Para Maccali *et al.* (2015), apesar do direito assegurado por lei via ação afirmativa, a inclusão efetiva das pessoas no mercado de trabalho depende de vários outros fatores, como o preparo profissional, condições estruturais, funcionais, organizacionais e sociais que permeiem o ambiente de negócios. Os autores acrescentam que a implementação da política de diversidade requer o alinhamento das estratégias corporativas com todos os aspectos das práticas de Recursos Humanos, com destaque para a atração de talentos, seleção, remuneração, treinamento e cultura organizacional.

É com este posicionamento que surge a gestão da diversidade envolvendo políticas e práticas que vão além da obrigatoriedade legal (Freitas *et al.*, 2017). Torres e Pérez-Nebra (2014) fazem uma correlação entre gestão da diversidade e inclusão. Os autores consideram a gestão da diversidade um conjunto de políticas e práticas que promovem a inclusão de grupos variados dentro de uma organização, reconhecendo e valorizando as diferenças de gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade etc.

Apesar do crescente interesse no tema, o movimento de implementação de políticas e práticas direcionadas ao diverso ainda é um desafio para a maioria das empresas (Kramar, & Jepsen, 2021). Uma das razões disto é o fato de estas iniciativas geralmente serem trabalhadas como uma política adicional e não vinculada às práticas existentes de gestão de pessoas, o que gera um *gap* entre a sua concepção e a sua implementação (Bleijenbergh *et al.*, 2010).

Estudo recente aponta que a implantação de políticas de diversidade nas organizações, em um estágio inicial, geralmente se destina a problemas pontuais que impactam o ambiente de trabalho e são desenvolvidas para grupos específicos, como mulheres e grupos raciais (Kramar, & Jepsen, 2021). Em um estágio mais avançado, a organização passa a considerar as políticas de diversidade integradas com a estratégia, contribuindo para tornar o local de trabalho um ambiente mais inclusivo. Além disso, ainda não há um entendimento comum sobre o que seriam práticas efetivas em prol da diversidade nas organizações (Kramar, & Jepsen, 2021).

Todavia, não se trata de um desafio vivenciado somente pelas empresas brasileiras, mas, também, em países da Europa e América do Norte (Alves, & Galeão-Silva, 2004; Neves, 2020). Uma das razões está relacionada ao ceticismo dos profissionais, em geral, que questionam programas dessa natureza e a sua efetividade ou, ainda, uma atitude preconceituosa de colegas e chefes homens. Soma-se a isso a resistência institucional de modificarem as tradicionais políticas de RH, e se adaptarem à diversidade.

O desenho de políticas de RH específicas para um grupo social teve início em empresas multinacionais (Fleury, 2000), também conhecidas como transnacionais, com matriz em um país e atuação em diversos outros, tendo, por isso, que lidar com várias e diferentes culturas. Movimentos associados à diversidade, como este, derivaram de outros países, como os Estados Unidos, e, muitas vezes, o grande desafio está no equilíbrio entre valorizar o que é local *versus* o que é global decorrente de políticas e diretrizes corporativas (Fleury, 2000).

Para Abramo (2007), a forma como a cúpula da organização percebe e valoriza a noção de gênero influencia a definição das práticas e políticas de RH daquela organização, influenciando, consequentemente, as decisões acerca de quais programas se deve investir. Dessa forma, as políticas de recrutamento, promoção, desenvolvimento, entre outras, guardam uma relação importante com a imagem que se tem de gênero pelos principais gestores da empresa. Abramo (2007) complementa que a imagem da mulher é marcada por preconceitos (Mota-Santos *et al.*, 2017), sendo associada frequentemente a altas taxas de absenteísmo, rotatividade, maiores custos de mão de obra representados por licença-maternidade, estabilidade da gestante, salário-maternidade, entre outros.

Além disso, as percepções empresariais sobre o desempenho da mulher no mercado de trabalho são construídas por comparação quando não por oposição aos homens. Mulheres são



avaliadas por critérios de mais ou menos caras, mais ou menos produtivas, mais ou menos comprometidas, com ou sem capacidade de decisão. Por trás dessas comparações existem algumas questões determinantes, como se vale ou não a pena contratar mulheres, pagar-lhes salários equivalentes aos dos homens, investir em seu treinamento, promovê-las e se vale a pena criar políticas específicas para esse grupo (Abramo, 2007), ficando evidente a discriminação endereçada às mulheres no mundo corporativo de forma geral (Mota-Santos *et al.*, 2017; Mota Santos *et al.*, 2021).

Sobre essa discriminação, Coelho (2006) identifica dois modelos: i) a discriminação por preferência, onde o empregador prefere contratar um homem mesmo que a sua competência e desempenho sejam semelhantes ao de uma mulher, sendo essa discriminação influenciada por fatores culturais e psicológicos; ii) a discriminação estatística, relacionada ao estigma social segundo o qual a produtividade da mulher seria menor do que a do homem pelas atividades adicionais que elas geralmente assumem fora do trabalho, causando vínculos mais instáveis delas com as empresas (Coelho, 2006; Cembranel *et al.* 2020).

Pesquisa de Lucas *et al.* (2010) sobre as práticas adotadas nas “150 Melhores Empresas para se Trabalhar” constatou que 47% delas não adotavam programas específicos para as mulheres. As demais organizações desenvolviam projetos voltados à atenção à família e à saúde da mulher, sendo que poucas empresas apresentaram iniciativas relacionadas à carreira das mulheres.

Pesquisa de Pires *et al.* (2020) aponta a limitação de estudos sobre as políticas e práticas adotadas por grandes empresas para a atração e a retenção da mulher, assim como a restrição de materiais concretos nas organizações que possam subsidiar uma avaliação precisa sobre elas. No entanto, em entrevistas realizadas com os empregados, constatou-se a existência do fenômeno do “teto de vidro” (visão simbólica de uma barreira sutil presente nas organizações que impede o crescimento feminino), assim como disparidades salariais e baixo acesso a posições gerenciais (Pires *et al.*, 2010).

Nessa direção, pesquisa de Vilela *et al.* (2020) sobre práticas de RH voltadas para a atração e a retenção de mulheres, apontou presença significativamente menor de mulheres nos níveis de gestão, desigualdade que pode refletir o fato de a maioria das empresas investigadas não possuírem práticas de RH que estimulem o desenvolvimento de carreiras de mulheres.

Portanto, a busca pela equidade entre homens e mulheres deve ser um dos objetivos pretendido pelas organizações e a implementação de políticas de RH é um caminho para que isso possa ser concretizado (Vilela *et al.*, 2020). Em que pese a existência de leis que garantam alguns direitos à mulher, isso parece não ser o suficiente. Portanto, é necessária a criação de práticas e políticas que possam desfazer a divisão sexual do trabalho que ainda vigora nas organizações, assim como garantir equivalência salarial e igual oportunidade de alcançar posições gerenciais (Proni, & Proni, 2018; Vilela *et al.*, 2020).

Para Hewlett e Rashid (2011), as políticas de RH devem ser direcionadas ao empoderamento das mulheres, através de ações orientadas para a conciliação entre vida profissional e familiar, que possibilitem ainda melhores condições para que elas se capacitar para ocuparem posições de liderança. Este empoderamento torna-se um diferencial competitivo para as organizações, uma vez que programas destinados a atrair e manter mulheres qualificadas são diferenciais na disputa por profissionais talentosos essenciais para a concorrência em mercados dinâmicos (Hewlett, & Rashid, 2011).

Estudo de Pimpa *et al.* (2016), aplicado no setor mineração, evidencia que as organizações têm se esforçado para adotar políticas de desenvolvimento que promovam a igualdade entre homens e mulheres. Entretanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido



para a institucionalização de pautas específicas para as mulheres, considerando se tratar de um segmento historicamente pautado por valores masculinos.

Os autores apresentam, ainda, iniciativas que poderiam auxiliar na promoção da equidade, tais como: a) Políticas de recrutamento e seleção específicas para mulheres – com encorajamento quanto à candidatura a posições de operação de máquina, ou funções técnicas e específicas nas minas; b) Programas de Saúde da Mulher – serviços e orientações sobre câncer de mama e útero, complicações na gravidez e outros; c) Programas de desenvolvimento e capacitação para mulheres – programa de liderança e formação em idiomas, visando ao acesso efetivo às oportunidades de carreira; d) Celebração das diferenças – mostrando como o feminino pode beneficiar a organização; e) Criação de canais corporativos confiáveis que possam ser utilizados pelas mulheres diante de assédio e discriminação, juntamente com outras iniciativas que reprimam essas ocorrências.

Outro estudo sobre mulheres aplicado no setor de mineração é o de Valadares *et al.* (2022). Os resultados da pesquisa evidenciam que os homens percebem menos as barreiras à carreira das mulheres do que elas próprias no segmento investigado. Além disso, constatou-se uma percepção mais aguçada das mulheres quanto à ocorrência de situações de preconceito e discriminação com elas no ambiente da mineração.

Nessa direção, Norberg & Faltholm (2018) apontam que as mulheres não são reconhecidas como parte integrante do setor de mineração e, por esse motivo, são alvos de discriminação e assédio. Essa norma estabelecida e que rege a atuação da mulher na mineração a exclui de determinados cargos e posições e, com isso, elas acabam assumindo atividades consideradas complementares e secundárias.

É dentro dessa literatura que as reflexões da pesquisa empírica foram conduzidas, considerando a percepção de profissionais acerca de políticas de RH em prol da mulher no contexto de uma organização do setor de mineração.

### 3 Metodologia

Quanto ao método, foi desenvolvida pesquisa de natureza quantitativa a partir da aplicação de uma *survey* em uma multinacional do setor de mineração. A escolha pela organização se deu por duas razões: i) a larga experiência da organização no mercado de mineração, com atuação de mais de 100 anos no setor; ii) amplo acesso à empresa para a coleta de dados, considerando que uma das pesquisadoras é gestora da área de Recursos Humanos da multinacional. As unidades empíricas selecionadas para o estudo foram seis unidades localizadas em três estados brasileiros (Minas Gerais, Rio de Janeiro e Goiás).

As questões de pesquisa foram elaboradas à luz da revisão de literatura, que trouxe importantes categorias que direcionaram a elaboração das questões do questionário, especificamente: i) políticas e práticas de RH direcionadas à mulher; ii) política de diversidade e inclusão; iii) cotas; iv) práticas de discriminação contra a mulher no ambiente organizacional. Outro documento considerado no momento da construção das questões do questionário foi a “Política de Inclusão e Diversidade” da organização investigada.

Nessa direção, a Tabela 1 contempla as questões de pesquisa sobre políticas e práticas direcionadas à mulher aplicadas na multinacional investigada.



**Tabela 1***Questões de pesquisa sobre políticas e práticas direcionadas à mulher nas organizações*

Itens	Questões
Q1	Conheço a Política de Diversidade da empresa que apoia o processo de inclusão da mulher.
Q2	Sou a favor da implementação de políticas e iniciativas da empresa voltadas para mulher.
Q3	Existem iniciativas implementadas pela empresa direcionadas ao bem-estar e à saúde da mulher.
Q4	Apoio à ideia de a mulher conquistar seu espaço no ambiente de trabalho pelos seus próprios méritos, sem políticas que possam favorecer este processo.
Q5	Sou a favor da definição de uma cota de mulheres em posições de liderança na empresa, sendo um mecanismo eficiente para o combate às desigualdades existentes.
Q6	Sou a favor da definição de uma cota de mulheres na empresa, sendo um mecanismo eficiente para o combate das desigualdades de sexo.
Q7	Eu sei o que devo fazer caso não me sinta aceito(a) ou tratado(a) com igualdade no trabalho.

Fonte: Questionário da pesquisa

A escala adotada foi a Likert de cinco pontos, sendo um (01) discordo totalmente e cinco (5) concordo totalmente (Gil, 2002). Portanto, médias mais próximas de 5 indicam elevado grau de concordância dos respondentes em relação às questões de pesquisa, enquanto médias mais próximas de 1 indicam discordância. O intervalo de confiança serve tanto para verificar a estimativa da média de cada item para a população, quanto para comparar a média dos itens.

Para a validação das questões de pesquisa foram avaliadas quatro métricas, conforme dados constantes na Tabela 2. A primeira delas é a Variância Média Extraída (AVE), que representa o percentil médio de variância compartilhada entre os itens e o indicador de Políticas e Práticas de RH, sendo necessário que este seja maior que 0,40. O Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta validam a confiabilidade dos indicadores. O KMO é uma medida de adequação da amostra que aponta se a carga fatorial foi adequada ou não.

**Tabela 2***Métricas de validação das questões de pesquisa*

Indicador	Número de questões	AVE <sup>1</sup>	A.C. <sup>2</sup>	C.C. <sup>3</sup>	KMO <sup>4</sup>
Políticas e práticas	7	0,73	0,81	0,83	0,61

<sup>1</sup>Variância Extraída; <sup>2</sup>Alfa de Cronbach; <sup>3</sup>Confiabilidade Composta; <sup>4</sup> Adequação da amostra

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 2, o indicador apresentou AVE acima de 0,40 (0,73, especificamente), o que confirma que o indicador está informando exatamente aquilo que deveria. Quanto aos níveis de confiabilidade, o Alfa de Cronbach ou a Confiabilidade Composta devem apresentar resultado maior que 0,60, devidamente obtidos pelo indicador Políticas e Práticas de RH (0,81 e 0,83 respectivamente). Para o KMO, é necessário um resultado maior ou igual que 0,50 e o indicador atingiu essa métrica (0,61).

Em função da pandemia do Coronavírus, realizou-se a *survey* através do *Microsoft Office 365*, que permitiu o envio de um *link* personalizado, disponibilizado em meio eletrônico, aberto no período de 02 de setembro de 2020 a 17 de setembro de 2020. A população amostral da pesquisa foi constituída de 262 funcionários que acessaram o questionário virtualmente.

Para o tratamento dos dados foi utilizado o software R – versão 4.0.2. Na análise descritiva das variáveis numéricas foram utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão e, para descrever as variáveis categóricas, foram utilizadas as frequências absolutas



e relativas. Para descrever e comparar os itens do indicador “políticas e práticas de RH”, além das medidas de posição, tendência central e dispersão, utilizou-se o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança.

Para comparar o indicador investigado com as variáveis categóricas, utilizou-se o teste de Mann-Whitney para variáveis com 2 níveis e o de Kruskal-Wallis (Hollander, & Wolfe, 1999) para variáveis com mais de 2 níveis.

Para verificar a correlação entre as variáveis ordinais numéricas e o indicador “políticas e práticas de RH”, foi utilizada a correlação de *Spearman* (Hollander, & Wolfe, 1999). Essa é uma medida limitada entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1, maior a correlação negativa, e, quanto mais próximo de 1, maior a correlação positiva.

A tabela 3 apresenta as variáveis de caracterização da amostra.

**Tabela 3**

*Análise descritiva das variáveis*

Variável		N	%
Sexo	Feminino	147	63,09%
	Masculino	86	36,91%
Estado Civil	Casado(a)	130	51,79%
	Solteiro(a)	90	35,86%
	União Estável	29	11,55%
	Viúvo(a)	2	0,80%
Idade (em anos)	Entre 18 e 28	57	22,01%
	Entre 29 e 39	136	52,51%
	Entre 40 e 50	53	20,46%
	Acima de 51	13	5,02%
Tempo de trabalho (em anos)	Entre 0 a 3	107	41,00%
	Entre 4 a 7	98	37,55%
	Entre 8 a 11	38	14,56%
	Entre 12 a 15	13	4,98%
	Acima de 15	5	1,92%
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	9	3,46%
	Ensino Médio/Técnico Incompleto	13	5,00%
	Ensino Médio/Técnico Completo	32	12,31%
	Ensino Superior Incompleto/Em andamento	16	6,15%
	Ensino Superior Completo	56	21,54%
	Pós-graduação Incompleto/Em andamento	30	11,54%
	Pós-graduação Completo	104	40,00%
Filhos	Não tenho	121	46,18%
	01	69	26,34%
	02	59	22,52%
	03	10	3,82%
Cargo	Acima de 03	3	1,15%
	Analista/Supervisor	112	43,24%
	Assistente	57	22,01%
	Coordenador	34	13,13%
	Diretor	1	0,39%
	Gerente	11	4,25%
	Operador/Auxiliar	44	16,99%

Fonte: Dados da pesquisa

## 4 Análise dos Dados

### 4.1 Análise categórica ordinal

A Tabela 4 reúne os achados sobre a frequência com que cada pessoa concordou ou discordou em relação as sete questões investigadas nesta pesquisa.



**Tabela 4**  
*Análise descritiva dos indicadores*

Questão	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Q1	12 (4,58%)	18 (6,87%)	21 (8,02%)	75 (28,63%)	136 (51,91%)
Q2	3 (1,15%)	6 (2,29%)	12 (4,58%)	45 (17,18%)	196 (74,81%)
Q3	9 (3,44%)	21 (8,02%)	66 (25,19%)	80 (30,53%)	86 (32,82%)
Q4	15 (5,73%)	23 (8,78%)	23 (8,78%)	61 (23,28%)	140 (53,44%)
Q5	35 (13,36%)	26 (9,92%)	30 (11,45%)	62 (23,66%)	109 (41,60%)
Q6	32 (12,21%)	25 (9,54%)	34 (12,98%)	74 (28,24%)	97 (37,02%)
Q7	6 (2,29%)	18 (6,87%)	32 (12,21%)	64 (24,43%)	142 (54,2%)

Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se, portanto, que o nível de concordância dos respondentes foi acima de 60% em todas as questões. Os dois maiores destaques foram para a questão 1 (conhecimento sobre a política de diversidade da empresa) e a questão 2 (apoio a políticas e práticas orientadas para a mulher), ambas com resultado acima de 80%. Esse resultado pode indicar que a maioria dos profissionais conhece a política de diversidade que existe na organização e vê de forma positiva a implementação de iniciativas orientadas para a mulher na empresa investigada. Como salienta a literatura (Pimpa *et al.*, 2016; 2019; Doubell, & Struwig, 2014), políticas organizacionais direcionadas ao público feminino são essenciais para reduzir a segregação de gênero muito presente em algumas áreas e atividades tidas como essencialmente masculinas, como é o caso da mineração.

Com relação ao primeiro aspecto citado anteriormente, vale ressaltar que a organização investigada possui uma Política de Inclusão e Diversidade desde outubro/2018 e foi proposta pela estrutura global de Pessoas e Organização. A política é aplicada em todas as localidades onde a organização opera e enfatiza a responsabilidade de todos os funcionários e líderes em promover um ambiente inclusivo.

No âmbito dessa política de diversidade, existem metas para ampliar o percentual de mulheres em cargos de chefia em todos os níveis. Há também uma política formal, divulgada amplamente, de tolerância zero em relação à discriminação e assédios, sendo que qualquer caso pode ser reportado em sigilo e é investigado. Outro aspecto importante é a preocupação explícita em coibir retaliações de pessoas denunciadas por outras que tenham participado da investigação. Na política de diversidade há também vários exemplos de comportamentos que podem ser caracterizados como assédio moral, sexual e discriminação, como por exemplo:

- Fazer comentários negativos sobre as falhas de uma pessoa sem fundamento.
- Reter informações necessárias, ao estabelecer prazos impossíveis ou ao sobrecarregar a pessoa.
- Excluir, isolar ou ignorar deliberadamente um indivíduo.
- Espalhar boatos maliciosos ou insultar alguém.
- Ameaças físicas ou psicológicas.
- Níveis excessivos e intimidadores de supervisão ou outro abuso de poder ou posição.
- E-mails, mensagens de texto ou conteúdo em mídia social ofensivos.
- Piadas, brincadeiras, imitações ou deprecição indesejadas de uma pessoa.

A questão 5 (definição de cota de mulheres em cargo de liderança) e a 6 (definição de cotas de funcionárias do sexo feminino) tiveram uma proporção maior de discordância do que as demais questões, com resultados acima de 20%. Isso representa uma percepção contrária

desses respondentes quanto à definição de cotas para a contratação de mulheres e para a ocupação delas em posições gerenciais. Um ponto interessante é que pode se pressupor que essa discordância quanto à definição de cotas deveria advir dos homens, por não serem eles beneficiados/incluídos nesses cargos. Surpreendentemente, porém, os dados revelam que dos respondentes que se mostram contrários à existência de cotas para as mulheres, 55% eram do sexo masculino, percentual que confirma ser a maioria, mas, apresenta uma representatividade feminina considerável (45%).

Uma das explicações para esse achado é que muitas mulheres não se sentem confortáveis em serem incluídas ou de requerer algum tipo de cota, pois acreditam que isso seria uma forma de desvalorização de sua competência, de desconsideração de seu próprio mérito (Mota-Santos, 2012; Pereira, & Hanashiro, 2010). Alguns comentários descritos na seção de observações do questionário corroboram essa percepção: “*As competências é que devem prevalecer para a ocupação de um cargo e não a questão de gênero.*”; “*Orgulho de trabalhar em uma empresa que NÃO avalia o profissional pelo sexo.*”.

## 4.2 Análise descritiva numérica

A Tabela 5 contempla dados do nível de concordância e discordância dos respondentes em relação as sete questões investigadas, porém, nesse momento, com interpretação numérica.

**Tabela 5**

*Análise descritiva numérica*

Item	N	Média	D.P.	I.C. (95%)
Q1	262	4,16	1,12	[4,03; 4,30]
Q2	262	4,62	0,78	[4,52; 4,71]
Q3	262	3,81	1,09	[3,69; 3,93]
Q4	262	4,1	1,22	[3,94; 4,24]
Q5	262	3,7	1,43	[3,54; 3,86]
Q6	262	3,68	1,37	[3,52; 3,84]
Q7	262	4,21	1,05	[4,08; 4,34]

Fonte: Dados da pesquisa

No indicador Políticas e Práticas, os respondentes parecem concordar com todas as questões, por apresentarem médias superiores a 3,68. Além disso, a média da questão 2 (posicionamento a favor da implementação de políticas em prol da mulher) foi bastante superior às demais, devido a não sobreposição dos intervalos de confiança, o que indica diferença significativa entre esse item e os demais. Tal achado pode indicar que, ao menos na teoria, os respondentes parecem concordar com a adoção de iniciativas em prol da mulher, o que alguns estudos apontam ser imperativo nos campos de trabalho que são caracterizados tradicionalmente pelo domínio masculino (Castilhos *et al.*, 2006; Quirino, 2011). E independente do setor, conforme sugerem Proni e Proni (2018), a busca pela equidade entre homens e mulheres deve ser um dos objetivos pretendido pelas organizações e a implementação de práticas de RH é um caminho para que isso possa ser concretizado.

## 4.3 Políticas de RH orientadas à mulher *versus* variáveis de caracterização dos respondentes



A Tabela 6 foi estruturada com as variáveis e seus níveis correspondentes, a frequência entre cada nível da variável, a média entre cada um dos níveis, o erro padrão, os quartis, e o valor-p.

**Tabela 6***Comparação das variáveis categóricas com as Políticas e Práticas de RH*

Variável		N	Média	E.P.	1º Q.	2º Q.	3º Q.	Valor-p
Sexo	Feminino	147	4,22	0,08	3,82	4,28	5	<0,001 <sup>1</sup>
	Masculino	86	3,54	0,13	2,47	3,55	4,64	
Estado Civil	Com acompanhante	159	3,82	0,09	2,96	4,01	5	0,004 <sup>1</sup>
	Sem acompanhante	92	4,22	0,1	3,64	4,63	5	
Cargo	Analista/Supervisor	112	4,1	0,09	3,55	4,28	5	0,001 <sup>2</sup>
	Assistente	57	4,09	0,14	3,37	4,28	5	
Local de trabalho	Coordenador	34	3,48	0,2	2,47	3,6	4,64	0,155 <sup>2</sup>
	Diretor	12	2,85	0,36	1,83	2,65	3,92	
	Operador	44	4,08	0,16	3,28	4,28	5	
	Estrutura Operacional 4/ GO	36	4,29	0,16	3,55	5	5	
	Estrutura Corporativa/ MG	94	3,8	0,12	2,83	4,28	5	
	Estrutura Operacional 1/ MG	74	3,99	0,11	3,55	4,28	5	
	Estrutura Operacional 3/ RJ	31	3,98	0,21	3,04	4,28	5	
	Outros	27	3,87	0,22	3,37	4	4,86	

<sup>1</sup>Teste de Mann-Whitney; <sup>2</sup>Teste de Kruskal-Wallis; <sup>3</sup>Teste de Nemenyi.

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados da tabela acima é possível observar que houve diferença significativa (valor-p < 0,001) de percepção entre o sexo feminino e o masculino quanto ao indicador políticas e práticas de RH direcionadas à mulher, sendo que as mulheres apresentaram maior média do indicador, ou seja, maior nível de concordância.

As questões com maior nível de concordância geral abrangem o conhecimento quanto à política de diversidade da organização (questão 1); mostrar-se a favor da implementação de políticas orientadas à mulher (questão 2) (Proni, & Proni, 2018); apoiar a ideia de que a mulher deve conquistar seu espaço por seus próprios méritos (questão 4) (Mota-Santos, 2012; Pereira, & Hanashiro, 2010); e saber o que fazer caso não se sinta incluída ou tratada com igualdade no ambiente de trabalho (questão 7).

As questões que envolvem a definição de cotas para a contratação de mulheres, assim como cotas para cargos de liderança, foram as que tiveram menor nível de concordância (nível de concordância ainda alto, acima de 60%, todavia, ainda em escala menor que outros itens do indicador). Além disso, foram as que apresentaram o maior nível de discordância (nível de discordância baixo, menor que 25%), porém maior que todos outros itens do indicador. Como já mencionado, não foi constatada uma centralização de concordância por parte das mulheres quanto ao item de cotas, que, teoricamente, poderia ser algo defendido por elas pela possibilidade de acesso ao benefício, mas que não parece ser percebido como tal.

Tal achado pode indicar que a mulher quer provar o seu valor sem a necessidade de mecanismos que possam facilitar a sua ascensão (Mota-Santos, 2012; Pereira, & Hanashiro, 2010). Todavia, se a mineração é historicamente marcada pelo domínio masculino, como

poderá a mulher se sobressair na ausência de mecanismos que possam lhe apoiar? Se a literatura comprova a existência de diversas barreiras para o crescimento da mulher nas organizações de modo geral e em qualquer área, o que dirá em um ambiente como a mineração?

Entre o item cargos também houve diferença de percepção quanto ao indicador “políticas e práticas de RH” (valor-p = 0,001), sendo que os respondentes que atuam como analista/supervisor apresentaram a maior média para o indicador. Tais achados indicam que os respondentes no cargo de analista/supervisor conhecem bem a política da diversidade, são favoráveis à criação de práticas e políticas orientadas à mulher, assim como concordam com a definição de cotas de contratação para cargos de liderança.

Particularmente, foi possível identificar que 92% dos respondentes no cargo de analista/supervisor são favoráveis à criação de cotas para mulheres, o que leva a pensar que, nesse nível de carreira em que elas se encontram já foram capazes de identificar barreiras para a progressão na organização, principalmente no que se refere ao próximo nível da escala, que seria uma posição de gestão. Como diversos estudos apontam, são diversas as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mundo do trabalho, sejam de natureza salarial (remuneração inferior), seja pela jornada tripla de trabalho, seja pelas menores chances de capacitação e promoção (Silva *et al.*, 2016; Mota-Santos *et al.*, 2021).

Além disso, observou-se que a média do indicador para indivíduos que atuam como diretor/gerente foi significativamente menor (Valor-p3 < 0,05) do que de indivíduos que atuam como analista/supervisor e assistente/técnico. Isso indica uma tendência de menor nível de concordância por parte dos gerentes e diretores em relação a cinco questões de pesquisa (Q1, Q2, Q5, Q6, Q7). O ponto de atenção é que, quando se avaliam as questões 5 e 6, que tratam da criação de cotas para a contratação de mulheres e para ocupação de posições gerenciais, somente 25% do total de respondentes que possuem o cargo de gerente/diretor concordaram, 67% discordaram e 8% se posicionaram de forma neutra. Sendo relevante acrescentar que 67% do total de respondentes com cargo de gerente/diretor é do sexo masculino.

O dado anterior pode indicar que, como os homens já alcançaram cargos no topo da hierarquia da organização, devido ao contexto de dominação masculina propício a eles, o mesmo processo deveria estar aberto às mulheres (Menezes *et al.*, 2013; Mota-Santos, 2012). Esse fato pode indicar também como é pouco evidente e conhecido por parte deles os mecanismos que muitas vezes impedem as mulheres de chegarem nos primeiros escalões.

A Tabela 7 apresenta a correlação das variáveis numéricas com o indicador Políticas e Práticas de RH direcionadas à mulher.

**Tabela 7**

*Correlação das variáveis em relação às políticas e práticas de RH*

Variáveis	r <sup>1</sup>	Valor-p
Idade	-0,24	<0,001
Tempo de trabalho	-0,16	0,009
Escolaridade	-0,04	0,472
Número de filhos	-0,25	<0,001
<sup>1</sup> rho de Spearman.		

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 7, pode-se observar correlação significativa (valor-p < 0,001) e negativa (r = -0,24) entre o item idade e o indicador políticas e práticas de RH. Sendo assim, quanto maior for a idade do empregado, menor tende a ser o escore do indicador analisado e vice-versa. Assim, os profissionais em faixas de idade mais avançadas apresentaram percepção mais crítica e de menor nível de concordância quanto à criação e consolidação de políticas e



práticas orientadas à mulher. Esse achado sinaliza a necessidade de pesquisas futuras, pois a literatura pesquisada não evidenciou nenhum estudo sobre a percepção deste público com idade mais avançada.

Entre o tempo de trabalho e as políticas e práticas de RH, também se obteve correlação significativa (valor- $p = 0,009$ ) e negativa ( $r = -0,16$ ). Sendo assim, quanto maior o tempo de trabalho na empresa, menor o nível de concordância quanto à criação de políticas e práticas de RH orientadas à mulher. Isso pode indicar que os trabalhadores com mais tempo de empresa ficam mais resistentes à mudança, pois estavam acostumados a um padrão de negação da discriminação.

Entre a escolaridade e as políticas e práticas de RH, não houve correlação significativa (Valor-  $p = 0,472$ ).

## 5 Considerações Finais

O objetivo central da pesquisa foi analisar a percepção de profissionais acerca das políticas e práticas de RH direcionados à mulher em uma organização do setor de mineração. Quanto à necessidade de abrir espaço para a mulher através de políticas a ela direcionadas em um segmento dominado pelo masculino, os achados revelam que a grande maioria dos respondentes concorda e vê de forma positiva a implementação de iniciativas orientadas para a mulher.

Curioso observar que, ao mesmo tempo em que houve elevada concordância quanto à adoção de políticas para mulheres, um dos quesitos em que houve maior nível de discordância foi em relação à criação de cotas para a inserção delas na organização e para a sua ocupação em posições de liderança.

Tal resultado pode indicar, na visão das mulheres, que elas desejam provar a sua competência sem mecanismos “favorecedores”. E, na visão dos homens, sobretudo daqueles que ocupam cargos elevados na hierarquia, que é justo elas percorrerem o mesmo processo que eles tiveram que passar para ocupar determinados cargos. Ou seja, corroborando a literatura que salienta a falta de empatia do homem em geral em relação à necessidade de políticas de estímulo à presença da mulher nos espaços de poder, este trabalho traz também a pouca noção dos homens em relação às barreiras que dificultam o crescimento das mulheres nas empresas.

A questão que fica diante desse resultado é: será que se pode dizer que o percurso percorrido por homens e mulheres no caminho para cargos mais elevados ocorre da mesma forma? É o mesmo processo? Diversas pesquisas na área da administração nos últimos 20 anos vêm demonstrando a existência de barreiras com diferentes denominações (teto de vidro, labirinto, paredes de vidro, chão pegajoso), o que fica evidente que o caminho não é o mesmo. “Uma estrada asfaltada, plana e com boa sinalização para eles. Uma estrada de terra, buracos, sem iluminação e sinalização para elas...”.

A maioria dos respondentes afirma ter conhecimento da Política de Diversidade da empresa que apoia a inclusão da mulher no ambiente de trabalho. A existência de políticas e práticas de RH associadas à diversidade é um passo relevante e positivo. Todavia, trata-se de uma política recente na organização investigada e que ainda está em processo de institucionalização. E, conforme ressalta a literatura, o processo de implementação de políticas e práticas de diversidade não é algo simples. Muitas vezes há, por parte das organizações, a negação das diferenças ou o tratamento destas de forma estereotipada, generalizando as práticas que evidenciam o preconceito.

A pesquisa mostrou, portanto, que no segmento de mineração há ainda um longo caminho a ser percorrido, e que este deve ser trilhado de forma estruturada e proativa, através





de ações, políticas e práticas de RH orientadas à mulher. Considerando o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho nas últimas décadas no Brasil e no mundo, constata-se a necessidade de as organizações trabalharem em prol da definição de práticas e políticas de RH direcionadas a esse público. Incluir efetivamente as ditas minorias no mundo corporativo não é movimento fácil, significa desconstruir uma lógica de que as políticas organizacionais são feitas por grupos dominantes (masculinos) e para eles.

Quanto às suas contribuições, a pesquisa avança ao investigar um tema pouco debatido no Brasil, ou seja, a condição de trabalho da mulher na mineração foi abordada em apenas dois estudos nacionais (Macedo *et al.*, 2012; Valadares *et al.*, 2022), sendo que nenhum deles trata das políticas e práticas de RH para esse gênero em específico, o que é um indicador da relevância deste estudo. Além disso, ao trazer à tona esse debate, a pesquisa reforça a relevância de se pensar em políticas e práticas de recursos humanos focadas nas necessidades da mulher para que elas possam obter iguais condições de trabalho e de ascensão em campos ocupacionais onde a dominação masculina é forte, como é o caso da mineração.

Como estudos futuros, sugerem-se novas investigações a fim de compreender as relações no trabalho na perspectiva de gênero, para quem sabe, apontar caminhos que representem avanços na área. Além disso, a pesquisa evidenciou que pode haver um maior machismo em relação aos homens mais velhos, o que valeria a realização de estudos futuros. Aprofundar na especificação e caracterização das políticas e práticas direcionadas à mulher que podem ser adotadas pelas organizações parece também ser um caminho adequado. Aprofundar também nas dificuldades de se implantar Políticas e Práticas de RH. Por fim, sugere-se ainda que sejam aprofundadas as discussões acerca das posições ocupadas por mulheres neste segmento, objetivando, assim, identificar as particularidades e singularidades de cada uma das experiências, seja na posição de líder na mineração, seja na posição de operária na mineração.

Uma limitação do estudo foi contar com uma amostra coletada em apenas uma empresa, não permitindo uma comparação entre diferentes organizações do setor de mineração. Além disso, dos 262 respondentes, 147 eram mulheres (63,09%) e, portanto, os dados da pesquisa refletem uma visão da maioria feminina contra 36,91% de respondentes homens. Por fim, foram mensuradas somente sete questões relativas a políticas e práticas de recursos humanos, que como citado na seção de metodologia, são questões de interesse do setor de recursos humanos da empresa investigada. Por fim, não houve uma discussão mais aprofundada e específica dos tipos de políticas que podem ser implementadas pelas organizações, o que pode ser objeto de estudos futuros.

## Referências

- Abramo, L. W. (2007). A Inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/pt-br.php>
- Antunes, C. V., Carvalho-Neto, A., Lima-Souza, E. C. P., & Santos, C. M. M. (2018). O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva. *Revista Alcance*, 25(3), 349-365. doi: <https://doi.org/10.14210/alcance>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista Administração de Empresas*, 44(3), 20-29. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>



- Betioli, M. I. S., & Tonelli, M. J. (1991). As mulheres executivas e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 17- 33. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000400003>
- Bitencourt, S. M. (2019). A maternidade para um cuidado de si: desafios para a construção da equidade de gênero. *Estudos de Sociologia*, 24(47).
- Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 413-421. doi: <https://doi.org/10.1108/02610151011052744>
- Brasil. *Ministério do Trabalho e Emprego*. Relatório Anual de Informações Sociais 2019. Brasília: MTE. Recuperado a partir de <http://www.mte.org.br/htm>, 2019.
- Boffi, L. C., & Oliveira-Silva, L. C. (2021). Enfrentando as estatísticas: estratégias para permanência de mulheres em STEM. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 14(SPE), 1-27.
- Cappelle, M. C. A., Brito, M. J., Melo, M. C. O. L., & Vasconcelos, K. A. (2007) A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. *Revista eletrônica de Administração*, 13(3), 502-528. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/39960/25469>
- Cappelle, M. C. A., & Melo, M. C. L. (2010). Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de Minas Gerais. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, 11(3), 71-99. doi: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300006>
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B, & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE electronica*, São Paulo, 9(1), 1-23. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>
- Carola, C. R. (2006). Pandora, Eva e Sofia: a naturalização da desigualdade de gênero na história do pensamento ocidental. In Z. N., Castilhos, M. H., Machado, R. L., & N. F. Castro (Orgs.). *Gênero e trabalho infantil na pequena mineração: Brasil, Peru, Argentina Bolívia*. (pp. 23-40). Rio de Janeiro: CETEM/ CNPq.
- Carrilho, A. (2016) Mulheres Invisíveis, mas necessárias: a negação da feminização no trabalho da mineração. (*Tese de Doutorado*). Universidade de Brasília. Programa de Pós-graduação em Política Social, Brasília.
- Castilhos, Z. C., & Castro, N. F. (2006) Mulheres na mineração: restituito quae sera tamem. In Z. N., Castilhos, M. H., Machado, R. L., & N. F. Castro (Orgs.). *Gênero e trabalho infantil na pequena mineração: Brasil, Peru, Argentina Bolívia*. (pp. 41-64). Rio de Janeiro: CETEM/MCT.
- Castilhos, Z. C., Lima, M. H. M. R., & Castro, N. F. (Orgs.). (2006). *Gênero e trabalho infantil na pequena mineração: Brasil, Peru, Argentina, Bolívia*. Rio de Janeiro: CETEM/ CNPq.



- Cembranel, P., Floriano, L., & Cardoso, J. (2020). Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57).
- Coelho, D. (2006). Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In: NEGRI, João Alberto; NEGRI, Fernanda; COELHO, Danilo. *Tecnologia, exportação e emprego*. IPEA, Brasília.
- Costa, A. M., Ribeiro, M. B., & Gatto, M. F. (2021). Divisão sexual do trabalho e segregação ocupacional: Um recorte de gênero. *Revista Cronos*, 22(1), 7-23.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638-651. Doi: 10.1177/0146167217695551
- Fernandes, F. R., Lopes, F. M., Oliveira, G. A., Ferreira, T. S., Welzel, E., & Pereira, J. B. C. (2014). Atitudes de aceitação e rejeição de indivíduos às ações organizacionais em prol da diversidade da força de trabalho. *Revista Gestão Organizacional*, 7(1), 19-29. doi: <https://doi.org/10.22277/rgo.v7i1.1209>
- Figueiredo, M. D. (2015). Intencionalidade incorporada: intersecção entre a diversidade e os estudos das práticas organizacionais. *Gestão & Conexões*, 4(1), 20-44. doi: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2014.4.1.7942.20-44>.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>
- Freitas, M. N. C., Silva, O. A., Tette, R. P. G., & Silva, C. V. (2017). Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. *Revista E & G Economia e Gestão*, 17(48), 174-191.
- Galeazzi, I. M. S., Garcia, L., Driemeier, M. M., Toni, M. D., Kreling, N. H., & Follador, P. (2011). Mulheres trabalhadoras: 10 anos no mercado de trabalho atenuam desigualdades. *Mulher e trabalho*, 3, 9-36. Recuperado de <http://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/mulheretrabalho/article/view/2690/3012>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, E. B. P., Espejo, M. M. D. S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque Reflexão Contábil*, 35(1), 95-112. doi:10.4025/enfoque.v35i1.30050



- Hanashiro, D. M. M., & Albuquerque, M. (2017). Apreciando Similaridades e Valorizando Diferenças: Um Estudo sobre Atitudes de Gestores em Relação ao Diverso. *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 4-22. doi: <http://dx.doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p4-22>
- Henderson, P. A., Ferreira, M. A. A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a ótica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 489-505. Doi: <https://doi.org/10.5902/198346598208>
- Hewlett, S. A., & Rashid, R. *Winning the war for talent in emerging markets: why women are the solution*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- Hollander, M., & Wolfe, D. A. (1999). *Nonparametric statistical methods*. (2a ed.) New York: John Wiley & Sons.
- Instituto Brasileiro De Mineração. Relatório Anual 2018-2019. Belo Horizonte: IBRAM, 2020. Recuperado a partir de <https://portaldamineracao.com.br/ibram/wp-content/uploads/2019/07/relatorio-anual-2018-2019.pdf>
- Kramar, R., & Jepsen, M. D. (2021). The Diversity Context of Human Resource Management. In: Parry, Morley, & Brewster (Org.). *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. (1a ed., pp. 1-22). Londres: Oxford.
- Lucas, A. C., Pires, F., Andrade, S. M. De, & Amorim, W. A. C. de (2010). Identificação de práticas de Gestão Voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para se trabalhar. In: **Anais** do 34 Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro.
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D. D., & Boehs, S. D. T. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16, 157-187.
- Macedo, F. M. F., Boava, D. L. T., Cappelle, M. C. A., & Oliveira, M. L. S. (2012). Relações de gênero e subjetividade na mineração. *Revista de Administração*, 16(2), 217-236. doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200004>
- Menezes, R. S. S., Oliveira, J. L., & Diniz, A. P. R. (2013). Simbolismos de gênero e gestão: uma análise das feminilidades de executivas brasileiras. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(1), p. 1-22. doi: <https://doi.org/10.7769/gesec.v4i1.139>
- Mota-Santos, C. M. (2012). As mulheres brasileiras: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras. (Tese de Doutorado). PUC Minas, Programa de pós-graduação em Administração, Belo Horizonte.



- Mota-Santos, C. M., & Carvalho-Neto, A. M. (2017). O papel da família na trajetória de mulheres executivas e empreendedoras. *Revista Alcance*, 24(1), 36-49. doi: <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p036-049>
- Mota-Santos, C., Carvalho Neto, A., Oliveira, P., & Andrade, J. (2019) Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 101-123. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220170156>
- Mota-Santos, C., Azevedo, A. P., & Lima-Souza, E. (2021). A mulher em tripla jornada: discussão sobre a divisão das tarefas em relação ao companheiro. *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 103–121.
- Norberg, C., & Färltholm, Y. (2018). “Learn to blend in!”: a corpus-based analysis of the representation of women in mining. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(7), 98-112. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2017-0270>
- Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140-154.
- Oliveira, I. G. S., Cardoso, S. P., Dias, R. S., & Borges Júnior, R. (2018). Influence of female boardroom presence on firm value: an analysis on companies listed on B3. *Revista de Negócios*, 23(3), 49-57. doi: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2018v23n3p49-57>
- Ost, S. (2009). Mulher e mercado de trabalho. *Revista Âmbito Jurídico*. Recuperado a partir de <https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-64/mulher-e-mercado-de-trabalho/>
- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. (2010) Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 670-683. doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400007>
- Pinheiro, J. L. A., & Gois, J. B. H. (2013). Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) - implicações organizacionais e sociais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(2), 72-90. Recuperado de: <file:///C:/Users/Dani/Downloads/13760-33143-1-PB.pdf>
- Pimpa, N. (2019). How mining companies promote gender equality through sustainable development? *Cogent Business & Management*, 6(1), 1647590. doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1647590>
- Pimpa, N., Moore, T., Phouxay, K., Douangphachanh, M., & Sanesathid, O. (2016). How Mining Multinational Corporations Promote Women? Modus Operandi. *Journal of Management Research*, 8(2), 119-131. doi: 10.5296 / jmr.v8i2.9175
- Pires, F. M., Lucas, A. C., Andrade, S. M., Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2010). Gênero e as práticas de gestão nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. *Gerais, Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1). 81-94.





- Proni, T. T. R. W., & Proni, M. W. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 26(1), 1-21. doi: <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>.
- Quirino, R. (2011). *Mineração também é lugar de mulher! Desvendando a (nova?!) face da divisão sexual do trabalho na Mineração de Ferro*. (Tese de Doutorado). UFMG, Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação. Belo Horizonte. Recuperado a partir de <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-8NTGLQ>
- Rocha-Coutinho, M. L., & Coutinho, R. R. (2011) Mulheres brasileiras em posições de liderança. *Economia Global e Gestão*, 16(1), 61-80. Recuperado em 08 de junho de 2020, de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-74442011000100005&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005&lng=pt&tlng=pt).
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo gênero: consequências e reações. *Análise Social*, 2(12), 700-726, Recuperado de: [http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/AS\\_212\\_d04.pdf](http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/AS_212_d04.pdf).
- Santos, M., Melo, M., & Luna Batinga, G. (2021). Representatividade da Mulher Contadora em Escritórios de Contabilidade e a Desigualdade de Gênero na Prática Contábil: Uma Questão ainda em Debate? *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 16(1), 148-163. doi: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.30679](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.30679)
- Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C., & Queiroz, M. J. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 43-62.
- Silva, P. M. M., Rocha Neto, M. P., Brito, L. M. P., Barreto, L. K. S., & Gurgel, F. F. (2016). Equidade de gênero nas organizações: o trabalho e os desafios da mulher na construção civil. *Organizações em Contexto*, 12(24). doi: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v12n24p283-305>
- Susskind, R., & Susskind, D. (2017). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Glasgow: Oxford University Press, 2017.
- Teixeira, C. M. (2009). As mulheres no mundo do trabalho: ação das mulheres, no setor fabril, para a ocupação e democratização dos espaços público e privado. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 237-244.
- Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. R. (2014). Diversidade e inclusão nas organizações. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 526-546.
- Valadares, S. S., Carvalho Neto, A. M. D., & Diniz, D. M. (2022). Mulheres na mineração: carreira, equilíbrio trabalho-família e discriminação. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 167-186.
- Valadares, S. S. Programa de gestão da diversidade orientado para a mulher na mineração: um estudo sobre a percepção de homens e mulheres. 2021. 150 f. *Dissertação (Mestrado)* - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em



Administração. Disponível em:

[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_SabrinaSilvaValadares\\_19059\\_Textocompleto.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SabrinaSilvaValadares_19059_Textocompleto.pdf). Acesso em: 22 jun. 2021.

Vieira, A., & Amaral, G. A. (2013). A arte de ser beija-flor na tripla jornada de trabalho da mulher. *Saúde e Sociedade*, 22(2), 403-414. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902013000200012>.

Vilela, N. G. S., Hanashiro, D. M. M., & Costa, L. D. S. (2020). (Des) igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. *Revista Alcance*, 27(3), 382-398.

---

<sup>i</sup> Mestre em Administração pela PUC Minas. Colaboradora do Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho (NERHURT) da PUC Minas. Sólida experiência na área de Recursos Humanos, com atuação consistente em todos subsistemas de Gestão de Pessoas.

<sup>ii</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Minas Gerais, Brasil.

<sup>iii</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Minas Gerais, Brasil.

<sup>iv</sup> Doutorado em Administração pela PUC Minas, Minas Gerais, Brasil.

