

DESVENDANDO BARREIRAS DISCRIMINATÓRIAS À INCLUSÃO DE MULHERES NO TRABALHO: UM ESTUDO NO SETOR BRASILEIRO DE MINERAÇÃO

RAQUEL MOREIRA MRAS

MBA EACH USP

DANIEL MARTINS ABELHA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

MARIA CAROLINA CONEJERO

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

DESVENDANDO BARREIRAS DISCRIMINATÓRIAS À INCLUSÃO DE MULHERES NO TRABALHO: UM ESTUDO NO SETOR BRASILEIRO DE MINERAÇÃO

INTRODUÇÃO

A diversidade é um conceito amplo e vai além das questões de gênero ou de etnia, englobando gerações, orientação sexual, condição socioeconômica, preferências religiosas, políticas e outras pessoais. As diferenças são visíveis entre as pessoas e o aproveitamento dessas diferentes potencialidades poderá proporcionar às corporações o plano de um desenvolvimento mais holístico frente aos desafios que o mercado tem demandando. A diversidade traz a oportunidade de desenvolver uma variedade de habilidades e inteligências múltiplas (Robbins et al., 2011; Hanashiro e Carvalho, 2005).

Para uma gestão da diversidade eficaz, Robbins et al. (2011) defende que é necessário que empresas aprendam a combater barreiras discriminatórias, uma vez que as impedem de crescer e de se desenvolver de forma sustentável. Desta forma, a discriminação é um ato que permite que nossos comportamentos sejam influenciados por estereótipos. Tal ação se apresenta de variadas formas, por meio de atitudes e comportamentos, tais como: assédio sexual, assédio moral, insultos, incivilidade, indiferença e exclusão (Robbins et al., 2011).

A presença da discriminação de gênero vem desde o início da revolução industrial, em meados de 1760, com a reflexão sobre a inserção da mulher em funções industriais historicamente masculinizadas. Como forma de combate a este dilema, surgem em séculos posteriores os movimentos feministas com o propósito de reivindicar melhores condições laborais e igualdade de gênero – alguns exemplos seriam os movimentos feministas ao longo do século XX permitindo que as mulheres ocupassem mais espaço no campo da política, ciência e em suas profissões (Quirino, 2011).

A partir de meados de 1980, a temática da diversidade começou a despertar interesse em discussões nos ambientes acadêmico, governamental e empresarial, cuja sociedade tem se mostrado cada vez mais consciente e exigente por políticas sociais que permitam a inclusão das minorias, a diversidade e o combate da discriminação de gênero (Saraiva e Irigaray, 2009).

Dentro deste contexto, o objetivo geral deste estudo foi investigar possíveis barreiras discriminatórias enfrentadas por mulheres que atuam em uma empresa brasileira do setor de mineração. Como objetivos específicos, este estudo buscou: (i) analisar a percepção de mulheres em cargos operacionais sobre as principais dificuldades para alcançar posições e/ou cargos estratégicos, levando em consideração barreiras discriminatórias como o preconceito, a discriminação, o assédio moral e o assédio sexual; e (ii) analisar a percepção de mulheres em cargos de liderança sobre os principais desafios tanto de se manterem em seus cargos, quanto de galgarem cargos de alta liderança.

Este estudo tem como propósito oferecer contribuições na perspectiva teórica, destacando-se para a ampliação da literatura sobre barreiras discriminatórias de mulheres que atuam no ramo industrial da mineração, um tema ainda pouco estudado e/ou disseminado na área de Administração. Em relação a uma perspectiva de prática organizacional, este estudo propõe reflexões mais profundas sobre possíveis soluções de criação e/ou revalidação de políticas organizacionais e/ou diretrizes estratégicas no combate à discriminação contra a atuação profissional de mulheres no setor brasileiro de mineração.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A discriminação e o preconceito podem ser considerados barreiras de inclusão social, caminhando lado a lado e possuindo natureza multifacetada (Sharma & Bhambri, 2024), uma vez que são compostos por quaisquer formas perceptivas negativas e ofensivas frente a grupos

marginalizados. Assim, pode-se dizer que a discriminação seria o preconceito materializado por meio da ação (Rosas, 2022). Sua manifestação pode ocorrer de forma discreta, sendo materializado um tratamento diferente e/ou proibido de maneira indireta, cujo objetivo discriminatório é muitas vezes desconhecido (Hryniewicz e Vianna, 2018).

Dentre os diversos tipos discriminatórios que existem, a discriminação de gênero ou “sexicismo” tem ocorrido desde tempos remotos, se iniciando na pré-história, onde já eram constatadas dificuldades enfrentadas pelas fêmeas no período de aleitamento devido à necessidade de dedicação ao filho nesse período (Quirino, 2011).

A discriminação e o preconceito são questões generalizadas que persistem ao longo da história humana, influenciando a dinâmica social, a estrutura institucional e o comportamento individual. Esses fenômenos estão enraizados em vícios, estereótipos e noções preconcebidas que levam a um tratamento compartilhado diferente. São julgamentos injustos com base em características como raça, etnia, gênero, orientação sexual, religião, deficiência, status socioeconômico, discriminação, renda, passes, ações e/ou práticas que sistematicamente desfavorecem determinados grupos de indivíduos, negando oportunidades, recursos ou direitos disponíveis (Sharma & Bhambri, 2024).

Para Sena (2021) e Rosas (2022), no setor industrial da mineração, por ser um ambiente de trabalho hostil e pesado, sempre foi percebido como um lugar predominantemente masculino, fato que revela um desafio à inserção das mulheres. Tal fenômeno também se verifica em outras áreas, especificamente nas áreas de manutenção e/ou construção civil.

Diversos estudos com mulheres profissionais em nível de entrada nas áreas de manutenção e/ou construção civil mostraram um desalinhamento entre as aspirações e a realidade da carreira devido a preconceitos de gênero, discriminação e assédio, preconceitos processuais e um ambiente de trabalho exigente baseado em um modelo de trabalho masculino. Devido às restrições estruturais e culturais da carreira, muitas mulheres já haviam desistido de pensar que poderiam atingir suas metas e estavam considerando uma carreira alternativa. As implicações práticas destacaram que as organizações podem apoiar a retenção e o sucesso de mulheres profissionais em início de carreira, reformulando fundamentalmente a cultura e as práticas de trabalho no local de trabalho. Essa mudança é fundamental para que as mulheres em início de carreira tenham a certeza de que uma carreira de longo prazo pode ser viável e que poderão combinar trabalho e compromissos familiares, se assim o desejarem, sem penalidades na carreira (Zhang et al., 2024).

Segundo McKinsey & Company (2019), no setor de mineração a diversidade de gênero passa por dois grandes desafios: o primeiro está relacionado à dificuldade de inserção de mulheres em nível de entrada e o segundo está relacionado à dificuldade de promoção dos níveis operacionais para os cargos de liderança e/ou estratégicos. Além disso, um dado importante é que a América Latina tem sido a região com menor percentual de mulheres em posição de liderança.

Os ofícios especializados são ocupações altamente segregadas por gênero. Não é de surpreender que as pesquisas sobre mulheres nesse setor dominado por homens se concentrem nas várias barreiras à inclusão (Bridges et al., 2021). As mulheres representam cerca de 1% a 3% dessa força de trabalho nos países ocidentais e embora existam muitas das barreiras discriminatórias para as mulheres, dois fatores distintos as afetam mais nos ofícios especializados do que outras ocupações: o corpo de gênero e as práticas de emprego informais e não regulamentadas (Bridges et al., 2020).

Por outro lado, os fatores de sucesso para as mulheres em profissões especializadas estão relacionados com o investimento em capital social e cultural. As descobertas também indicam que o sucesso das mulheres é impulsionado por seus atributos e recursos individuais, e não por quaisquer formas de apoio sistemático. Há poucas evidências de uma abordagem

setorial coordenada e/ou de governo para aumentar a igualdade e a inclusão de gênero. Portanto, é muito provável que o sucesso das mulheres em profissões especializadas ocorra de forma singular, seja imprevisível e difícil de reproduzir (Bridges et al., 2021).

Segundo Macedo et al. (2012), as mulheres em níveis de entrada das mineradoras passam por diversos desafios relacionados ao fenômeno conhecido como “teto de vidro” (Acker, 2009; Roque & Bertolin, 2021), que se trata de uma barreira discriminatória sutil e transparente que afeta diretamente as mulheres em ascensão profissional, as impedindo de galgarem posições mais estratégicas e de poder decisório nas corporações. Ainda segundo os autores, há certa negligência em relação às oportunidades para mulheres e ao combate à discriminação de gênero dentro desses ambientes organizacionais. Além disto, essas profissionais costumam enfrentar mais agressões e menos suporte informal de seus superiores diretos (McKinsey & Company, 2019).

A resiliência entre as mulheres possui natureza multifacetada evidenciando fatores que contribuem para sua capacidade de se adaptar, lidar e prosperar diante da adversidade. Nesta formação de resiliência, com base em uma variedade de literatura interdisciplinar, destacam-se: o papel do apoio social, da autoeficácia, dos fatores culturais e das estratégias de enfrentamento frente à discriminação e ao preconceito de gênero. Além disso, vários fatores de estresse, como a violência de gênero, as disparidades econômicas e a discriminação sistêmica nos níveis de resiliência das mulheres revelam uma melhor compreensão dos mecanismos subjacentes à resiliência das mulheres para embasamento de intervenções e políticas organizacionais destinadas a fomentar o empoderamento feminino e a promoção da equidade de gênero (Singh & Shivani Bhambri, 2024).

Quando se trata de posições estratégicas, Hryniewicz e Vianna (2018) afirmam que a percepção de líder ainda está associada ao sexo masculino no mercado de trabalho atual no setor de mineração. O padrão que as pessoas estão acostumadas a ver nas empresas é de lideranças masculinas e brancas, o que coloca as mulheres líderes em posição constante de avaliação e pré-julgamento pelos seus colegas de trabalho, além da contínua pressão e de cobranças por desempenho acima da média como meio de provar que merecem ocupar um cargo que seria de um homem. Além disso, algumas atitudes que são esperadas das mulheres, como dedicação exaustiva e atenção plena no trabalho, passam despercebidas devido ao fato de serem consideradas como inerentes ao gênero feminino, enquanto que os homens que apresentam tais atitudes no trabalho tendem a ser supervalorizados.

METODOLOGIA

Visando atingir os objetivos deste estudo foram realizados levantamentos bibliográficos em artigos acadêmicos, livros e em instituições oficiais. O método de pesquisa utilizado foi qualitativo com a aplicação de entrevistas em profundidade por meio de um roteiro semiestruturado. A pesquisa é considerada exploratória e descritiva, uma vez que busca descrever, compreender e analisar de forma minuciosa um fenômeno pouco explorado na academia por meio das percepções de mulheres que vivenciaram a existência de barreiras discriminatórias de gênero, tratando de exemplos reais (Gil, 2007).

O roteiro semiestruturado foi construído com base nas pesquisas bibliográficas, composto por trinta e duas perguntas que auxiliaram na investigação de perfil social e demográfico das entrevistadas, bem como suas experiências de vida pessoal e profissional. O questionário foi aplicado no período situado entre dezembro de 2021 e fevereiro de 2022. Antes disso, foi feito um pré-teste aplicando-se o questionário com uma líder em potencial para a entrevista buscando uma verificação de profundidade e validade de conteúdo.

O questionário aplicado foi anônimo, tanto para as respondentes quanto para a empresa investigada, que por questões éticas tiveram suas identidades preservadas. Os participantes atestaram a idoneidade do instrumento e receberam uma cópia do material

utilizado. Além disso, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, alinhado as orientações do comitê de Ética e Pesquisa da USP/ESALQ.

Para tanto, elegeu-se como campo de pesquisa uma empresa do extrativismo mineral, com operação presente em mais de 30 países e com mais de 120 mil funcionários próprios e terceiros. É atualmente ainda a líder global em minério de ferro. A escolha deu-se devido a sua grande relevância frente ao desenvolvimento econômico e social no setor brasileiro de mineração. A empresa está situada na região do quadrilátero ferrífero, próximo da capital de Minas Gerais, sendo que a unidade de pesquisa foi escolhida por se tratar de uma unidade geográfica e socialmente estratégica.

A pesquisa foi realizada com os seguintes perfis, conforme Tabela 1: (i) gestoras, que segundo a estrutura organizacional vigente são exercidas por supervisoras, coordenadoras e gerentes, com diferentes tempos de permanência na empresa; (ii) colaboradoras com nível técnico operacional nas áreas de manutenção, de operação de usina, de operação de equipamentos móveis de mina, de áreas de suporte operacional, técnicas, engenheiras e analistas.

As profissionais entrevistadas possuíam, em média, oito anos de experiência na empresa investigada, pertencentes a faixa etária entre 25 e 42 anos. Das cinco entrevistadas do público técnico-operacional apenas uma possuía formação superior em andamento, de Engenharia Mecânica. As demais possuíam ensino superior completo nos cursos de Recursos Humanos, Administração, Engenharia Elétrica e Biologia e apenas uma delas tinha filhos. Dentre as quatro líderes entrevistadas, todas possuíam curso superior em engenharias e pós-graduação “Lato Sensu”, nas especialidades de Engenharia de Minas, Inovação, Gestão de Projetos e Engenharia de Custos. Neste grupo apenas uma das entrevistadas possuía filhos.

Tabela 1 – Estrutura do Levantamento de Dados

Entrevistadas	Cargo	Quantidade	Data	Gravação
Entrevistada 1	Técnica Operacional - Operação de Usina	1	1ª Semana (Dezembro/2021)	38min
Entrevistada 2	Técnica Operacional - Manutenção de Usina	1	1ª Semana (Dezembro/2021)	37min
Entrevistada 3	Técnica Operacional - Manutenção de Usina	1	3ª Semana (Dezembro/2021)	42min
Entrevistada 4	Técnica Operacional – Apoio a Operação Usina e Mina	1	3ª Semana (Dezembro/2021)	57min
Entrevistada 5	Técnica Operacional – Operação de Mina	1	3ª Semana (Dezembro/2021)	1h 02min
Entrevistada 6	Liderança – Operação de Mina	1	3ª e 4ª Semana (Janeiro/2022)	42min
Entrevistada 7	Liderança – Operação de Mina	1	3ª e 4ª Semana (Janeiro/2022)	37min
Entrevistada 8	Liderança – Operação de Usina	1	3ª e 4ª Semana (Janeiro/2022)	38min

Entrevistada 9	Liderança – Manutenção de Usina	1	3ª e 4ª Semana (Janeiro/2022)	45min
	Total	9		7h 10min

Fonte: Autores desta pesquisa.

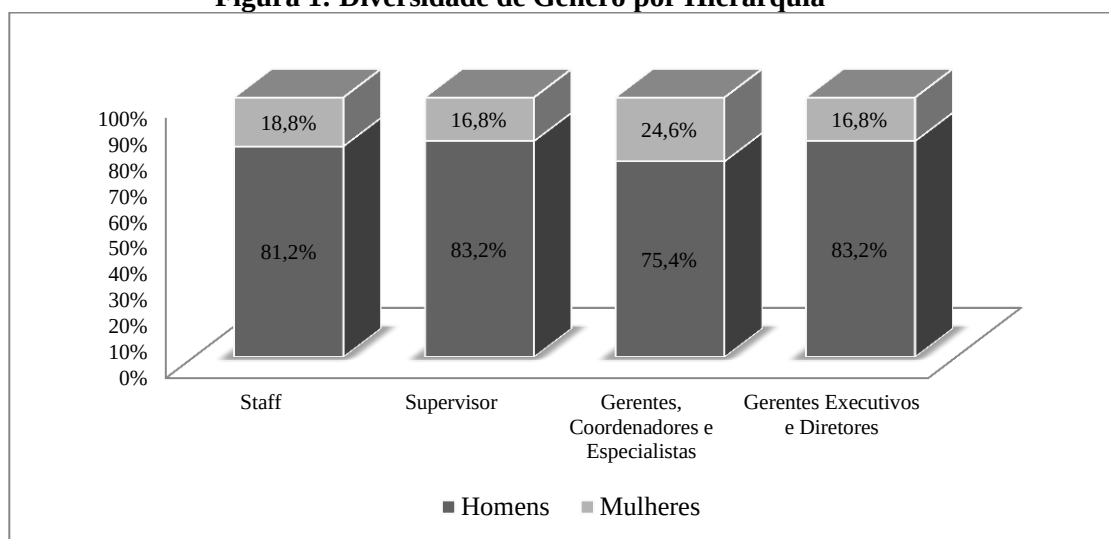
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Representatividade das Mulheres na Mineração

Em janeiro de 2022, o número de mulheres na empresa investigada era de 13.400, 4.350 a mais do que o havia em dezembro de 2019, onde o número de mulheres era de 9.050 no total. No comitê executivo, o número é de 3 mulheres, em um total de 11 integrantes, o que corresponde a 27%. No geral, houve aumento de 65% de mulheres em alta liderança (gerência-executiva para cima), passando de 12,4% em 2019 para 20,5% em janeiro de 2022.

Segundo McKinsey & Company (2019), as empresas apresentam melhor desempenho quando possuem mulheres em comitês executivos. Segundo o Relatório de Diversidade de 2022, da empresa investigada, os números relacionados aos cargos de Gerência e Coordenação/Supervisão também aumentaram: 3,9% e 4,1%, respectivamente, em comparação com os números de 2019, obtendo os resultados conforme Figura 1.

Figura 1: Diversidade de Gênero por Hierarquia



Fonte: Censo de Diversidade da Empresa Investigada (2022)

A meta de dobrar o número de atuação feminina na força de trabalho, em relação a 2019, e atingir 26% de mulheres no quadro de funcionários foi antecipada em cinco anos, prevista para 2025. Até novembro de 2021, o percentual de mulheres na empresa era de 18,1%, contra 13,5%, em 2019, quando a empresa firmou a meta para mulheres dentro de uma estratégia de diversidade global. Em comparação com outros segmentos de mercado, segundo McKinsey & Company (2019), a mineração estava entre os ramos com pior representatividade de mulheres. Segundo Sena (2021), os segmentos onde havia maior participação de mulheres em função de liderança eram os de varejo, farmacêuticas, cosméticos e bens de consumo.

O Alcance Compulsório da Meta

De uma maneira ampla, as organizações de diversos segmentos no mundo têm difundido uma nova visão, com aspectos voltados para a cidadania e comunidade em busca de

legitimação da transformação cultural (Saraiva e Irigaray, 2009). Quando o assunto é diversidade de gênero no ramo de mineração, o resultado tem sido obtido por meio de um movimento compulsório, com a estipulação de uma meta iniciada em 2019, conforme o objetivo de aceleração do que, conforme os dados da Organização das Nações Unidas – ONU (2019) demorará cerca de 270 anos para ocorrer equidade de gênero. Sendo assim, é um desafio enorme garantir a igualdade de gênero e o empoderamento feminino no mercado de trabalho.

As faltas de clareza e de objetividade para todos os colaboradores sobre a meta de igualdade de gênero, incluindo os colaboradores de chão de fábrica, são notórias na obtenção do resultado e de desdobramento da estratégia. O propósito da inclusão de mulheres tem sido menos percebido no público técnico-operacional. Entretanto, as lideranças femininas demonstram conhecer mais a fundo o propósito da inclusão, fato correlacionado com o empoderamento dessas líderes, ou seja, a existência de um processo de desafiar as relações de poder existentes, assim como de obtenção de maior controle sobre as fontes de poder decisório na organização (Batliwala, 1997).

Influência de Poder no Desdobramento da Estratégia

Associando-se que o poder é a capacidade que uma pessoa possui de influenciar o comportamento de outra, de maneira que os atos da pessoa influenciada sejam conforme a vontade da pessoa que influencia (Robbins et al., 2011), e que a liderança é definida por Fiorelli (2004) como a capacidade de exercer influência sobre pessoas, pode-se afirmar que as posições de poder e o empoderamento possuem reflexos na articulação e obtenção de informações estratégicas e no posicionamento crítico das mulheres em um ambiente de mineração.

“Sinceramente não sei o objetivo da meta de inclusão de mulheres. Fica parecendo que é só “pra” fazer bonito no cenário mundial mesmo.” (Entrevistada 2 - Técnica Operacional, Manutenção de Usina)

“Entrei aqui e isso nunca foi discutido em nossos diálogos de segurança, nem em lugar nenhum. Acho que estamos contratando mulheres só para cumprir a meta mesmo, mas não sei o objetivo”. (Entrevistada 3 - Técnica Operacional, Manutenção de Usina)

“Eu entrei aqui e me senti acolhida pela minha supervisão, mas não houve momentos de discussões com toda a equipe. Senti falta disso sabe. Acho “a massa” aqui muito pouco preparada para receber as mulheres na operação. O pessoal te olha torto mesmo”. (Entrevistada 2 - Técnica Operacional, Manutenção de Usina)

“Sim, o objetivo é que sejamos mais diversos inclusive na hora de propormos soluções a problemas diversos. A diversidade é necessária para que possamos andar para frente enquanto instituição”. (Entrevistada 8 - Liderança, Operação de Usina)

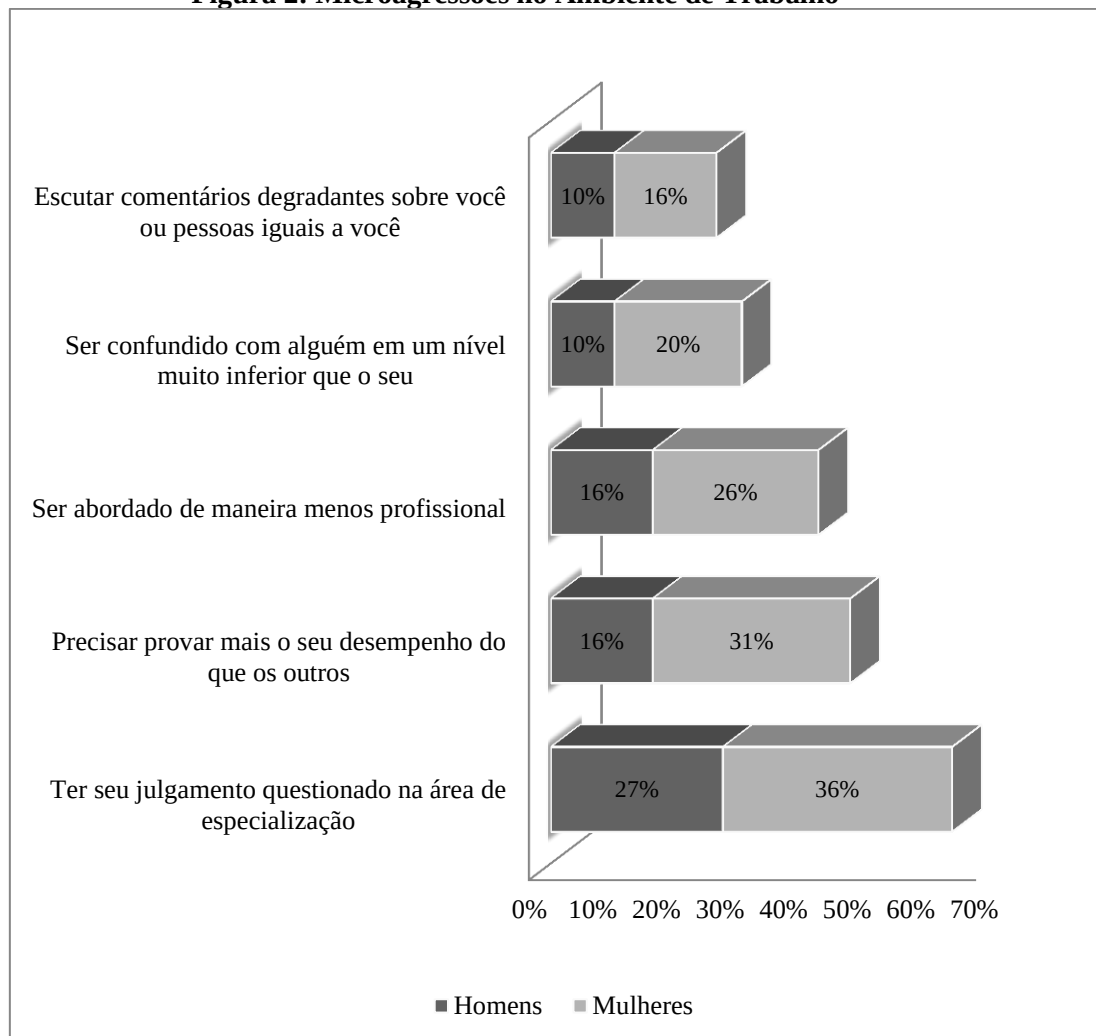
“Para mim é claro, mas confesso que parece não estar claro para todo mundo. Não vejo muito esse tema sendo falado com o público técnico operacional”. (Entrevistada 6 - Liderança, Operação de Mina)

Microagressões

Os canais de comunicação da empresa são falhos quando se trata de disseminação sobre diversidade e inclusão de gênero com mulheres do setor operacional. Os eventos de disseminação normalmente possuem maior aderência por parte das lideranças, devido à falta de priorização do tempo dos trabalhadores técnico-operacionais para esse tipo de participação.

A classificação dos outros e de si próprios, com influência nas relações, faz parte da teoria da identidade social. É muito comum que indivíduos, membros de minorias, sejam alvos de discriminação (Saraiva e Irigaray, 2009).

Figura 2: Microagressões no Ambiente de Trabalho



Fonte: Adaptado de McKinsey & Company, 2019

As mulheres são vítimas constantes de microagressões, em um percentual elevado, comparando-se com os mesmos tipos de microagressões sofridos por homens. A Figura 2 ilustra diversas microagressões, chamadas *Mansplaining* e *Gaslighting*, entre outras, conceituadas operacionalmente no Quadro 1.

Quadro 1: Tipos de Microagressões

Tipo	Conceito Operacional
<i>Gaslighting</i>	Um dos tipos de manipulação psicológica, característico de relacionamentos abusivos, em que o parceiro faz com que a mulher questione sua percepção, inteligência e até sua sanidade mental. Acontece sempre que um homem tenta manipular uma mulher para ela acreditar que enlouqueceu, ou que é incapaz, geralmente pelo simples fato de o agressor estar em uma situação desconfortável diante do argumento dessa mulher. “Você está louca!” e “Você está exagerando” são frases características de quem tem esse tipo de comportamento.

<i>Mansplaining</i>	O termo é uma junção de “ <i>man</i> ” (homem) e “ <i>explaining</i> ” (explicar), indicando quando um homem explica o óbvio ou um assunto que uma mulher domina, como se ela não tivesse capacidade intelectual para entender sozinha. Ao praticar o <i>mansplaining</i> , um homem entende que sabe mais sobre um tópico do que uma mulher, subestimando seus conhecimentos.
<i>Bropriating</i>	Quando uma mulher transmite uma ideia em uma reunião, por exemplo, sendo ignorada, porém segundos depois um homem acaba sendo aceito apresentando a mesma ideia. O termo é a junção das palavras de “ <i>bro</i> ” (de <i>brother</i> , irmão ou mano) e “ <i>appropriating</i> ” (apropriação), indicando que um homem se apropria de uma ideia e/ou sugestão dada por uma mulher e ganha os créditos por ela.
<i>Maninterrupting</i>	Mulheres costumam ser interrompidas durante as conversas com maior frequência que os homens. O termo é a união de “ <i>man</i> ” (homem) e “ <i>interrupting</i> ” (interrupção) e, em tradução livre, significa “homens que interrompem”, sendo uma prática comum em reuniões de trabalho. O <i>maninterrupting</i> caracteriza-se quando homens interrompem mulheres insistentemente, não as deixando concluir raciocínios e pensamentos.

Fonte: Adaptado de Campanha Contra Microagressões – Empresa investigada (2022)

Segundo Saraiva e Irigaray (2009), as políticas de diversidade podem ser apenas discursos bem escritos em busca da adesão dos colaboradores, na tentativa de promover uma imagem engajada com uma causa, tanto para a sociedade quanto para os investidores. O descolamento da teoria escrita na política de diversidade da empresa com o que é percebido na prática coloca em dúvida a efetividade da mesma. Seguem relatos identificados de microagressões, capacidade e competência colocados em dúvida, visto que a porta de entrada de mulheres na empresa investigada foi um processo chamado de cotas com a intencionalidade de atingimento de uma meta de diversidade:

“Precisamos o tempo inteiro provar que sabemos mais. Não podemos gaguejar que os olhares já se retorcem.” (Entrevistada 7 - Liderança, Operação de Mina)

“Logo que ingressei na empresa, um supervisor meu par falou que certamente eu só estava naquela posição devido a esse processo de cotas de inclusão. Eu discuti, falei que tinha treze anos de experiência, que eu era engenheira além de técnica, que falava inglês e que seria muito esquisito se a empresa confiasse em mim para essa função, tendo estudado tanto e tendo tanta experiência, só por causa do meu gênero. Ele fez uma cara de deboche e saiu andando” (Entrevistada 9 - Liderança, Manutenção de Usina)

Os trabalhos executados em um ambiente de mineração, especialmente na região de lavra de mina, são pesados, sujos e possuem a produtividade controlada por metas a serem cumpridas. Existem vestiários tanto femininos quanto masculinos nas áreas administrativas e de apoio aos operadores, porém, nas lavras não há (Quirino, 2011).

Mulheres reforçam que a falta de condições básicas na região de lavra é presente tanto para homens quanto para mulheres, e que é muito comum verem homens fazendo suas necessidades na infraestrutura da mina. Embora descrevam a situação com muito incômodo, afirmar ser muito difícil este problema ser resolvido, visto que parar para ir ao banheiro poderia não ser aceito uma vez que impactaria nas questões que envolvem a produtividade no trabalho.

“Quando eu entrei quase não tinha mulher dirigindo fora de estrada. Fazia minhas necessidades atrás dos pneus porque não existiam banheiros na mina. Escutava os caras reclamando nas faixas do rádio que agora tinha mulher na área e que, portanto, eles não poderiam mais “mijar” em qualquer lugar sem

se preocuparem em olhar se não tinha mulher vendo.” (Entrevistada 5 – Técnica Operacional, Operação de Mina)

Condições básicas de Infraestrutura

Há relatos de falta de infraestrutura relacionada a condições básicas como banheiros, vestiários e salas para retirada de leite em períodos de aleitamento das mulheres que trabalham no setor brasileiro de mineração:

“Já teve menina aqui que fez suas necessidades nas calças porque o banheiro feminino ficava trancado. Ela não achou quem estava com a chave, não conseguiu mais segurar, porque ela já estava segurando a manhã inteira. Só tinha um banheiro aqui, e ele ficava trancado.” (Entrevistada 4 – Técnica Operacional, Apoio a Operação de Usina e Mina)

“Ela estava tirando o leite com a bombinha lá na sala dos técnicos. Aquilo me comoveu tanto, que a chamei para a minha sala e arrumei um cantinho no meio das prateleiras para que pudesse ficar mais reservada. Eu quis chorar. (Entrevistada 4 – Técnica Operacional, Apoio a Operação de Usina e Mina)

Discriminação Política e Práticas Discriminatórias

As discriminações políticas e as práticas discriminatórias são atitudes tomadas por representantes da organização que negam oportunidades iguais de desempenho e/ou oferecem recompensas desiguais. (Robbins et al., 2011). Existem mulheres com graduação e pós-graduação exercendo a mesma função em longos períodos, muitas vezes em funções que exigem apenas ensino técnico. Sem um plano de desenvolvimento estruturado e um encarreiramento eficaz, muitas mulheres acabam escolhendo trabalhar em outros segmentos de empresas.

Os contratantes das empresas de mineração alegam que a falta de experiência dessas mulheres que concorrem às vagas ofertadas as coloca em posição de entrada, o que acaba tornando a mineração um ramo ainda menos atrativo para as mulheres tanto para a inserção, quanto para a retenção desses talentos profissionais.

“Tenho curso técnico, graduação, pós-graduação, experiência no exterior e no mercado de trabalho. Entrei aqui tem um ano, em uma função técnico-operacional. Estou saindo para outra oportunidade e nenhuma proposta de retenção foi feita. Precisei usar todos os títulos acima para ser ouvida em diversos momentos aqui dentro. As pessoas aqui não estão preparadas para conviver com a diversidade. Outro dia precisei gastar tempo discutindo com um colega o porquê as mulheres precisam ter um banheiro feminino disponível. Sinceramente, é desanimador”. (Entrevistada 2 – Técnica Operacional, Manutenção de Usina)

“Trabalho na empresa há treze anos e um ano no segmento de transporte e logística. Hoje como assistente administrativo há seis meses. Passei a maior parte do tempo na empresa como assistente de manutenção. Minha troca de função foi compulsória, por ajustes estruturais da empresa. Não me sinto reconhecida pelo meu trabalho. Nunca tive um plano de desenvolvimento traçado de maneira clara comigo”. (Entrevistada 4 – Técnica Operacional, Apoio a Operação Usina e Mina)

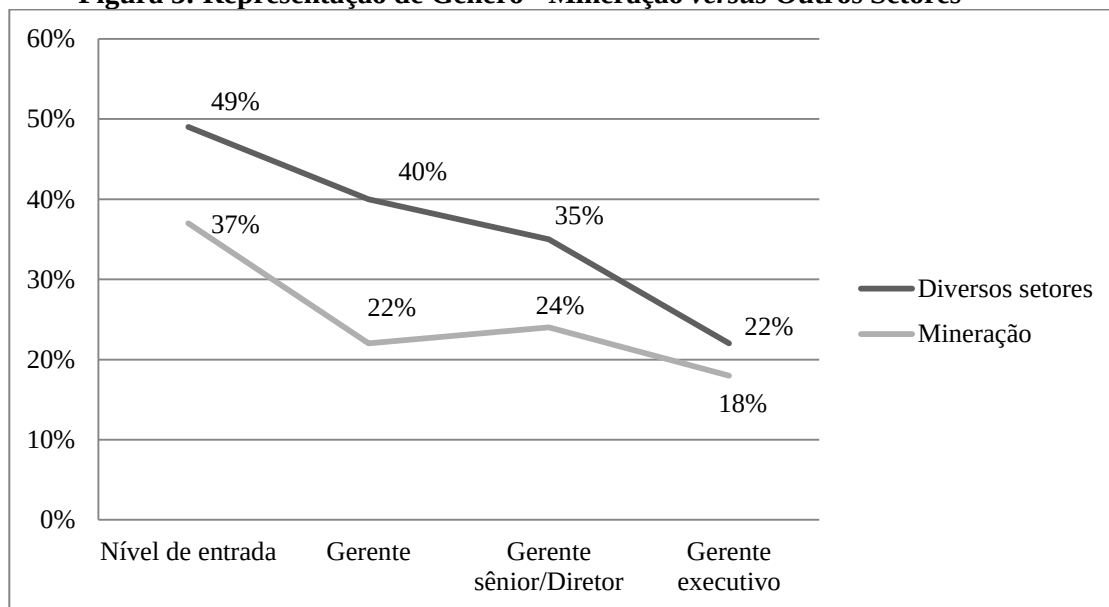
A suposição sobre uma predisposição biológica das mulheres para tarefas ditas delicadas e manuais sustenta-se pelo modelo de divisão de trabalho das construções

tradicionalmente familiares. Neste modelo as tarefas no entorno do lar e para usufruto dos membros desta família eram de responsabilidade das donas do lar. Aos homens pertenciam as tarefas de interface social, desempenhadas fora de casa, publicamente, e que eram tidas como tarefas brutas nas quais as mulheres não deveriam executar devido a sua delicadeza e fragilidade física (Quirino, 2011).

Infere-se, pela representação da Figura 3, uma tendência de direcionar as mulheres para funções menos operacionais e mais administrativas, que, segundo relatos, deve-se a uma “facilidade natural” que a mulher tem para essas demandas mais detalhistas e criativas.

“Comecei na empresa há quatro anos e fui direto para ajudar o supervisor com rotinas administrativas, como se fosse uma secretária do supervisor. Meu sonho era ser motorista de fora de estrada, mas sempre tive que apoiar na parte de escritório também.” (Entrevistada 2 – Técnica Operacional, Manutenção de Usina)

Figura 3: Representação de Gênero - Mineração versus Outros Setores



Fonte: Adaptado: McKinsey & Company (2019)

Assédio Sexual

Categorizam-se como assédio sexual as investidas sexuais não desejadas e demais condutas físicas e/ou verbais, de natureza sexual, que criam um ambiente ofensivo, desrespeitoso e hostil (Robbins et al., 2011). De acordo com material da empresa investigada, assediar sexualmente é constranger o outro com conotação sexual no ambiente de trabalho. Senso assim, o assédio sexual pode ocorrer por chantagem, quando a aceitação ou a rejeição de uma investida sexual é determinante para que o assediador tome uma decisão favorável ou prejudicial para situação de trabalho da pessoa assediada. Pode ocorrer também por intimidação, que abrange todas as condutas que resultem no ambiente de trabalho hostil, intimidativo e humilhante.

Campanhas contra o assédio têm sido feitas e o posicionamento da empresa investigada é claro sobre não tolerar esse tipo de comportamento. Mesmo sendo crime previsto por lei no código penal e punível com prisão de até dois anos, o assédio sexual ainda é algo presente no ambiente de mineração. No ano de 2021, a empresa teve mais de seis mil relatos entre denúncias, consultas e reclamações, com mais de três mil ações corretivas e, aproximadamente, 160 demissões por violação do código de conduta (Rosas, 2022)

Três em cada quatro queixas de assédio sexual no ambiente de trabalho não são relatadas (Robbins et al., 2011). Neste estudo, o assédio sexual foi relatado prioritariamente entre as entrevistadas do público de perfil técnico-operacional. Quanto às entrevistadas das lideranças, o único caso relatado ocorreu em visita à outra unidade da mesma empresa, levantando-se assim a hipótese da influência de posição de poder nesse tipo de ocorrências.

“Era como se eu fosse um bife passando na frente de leões. Fazia tempo que eu não me sentia tão desconfortável e tão invadida” (Entrevistada 9 - Liderança, Manutenção de Usina)

“Falei com ele nem olhar mais na minha cara e passar pelo outro lado da rua quando me visse. E falei que se ele se atrevesse mais uma vez, eu ia falar para a supervisão” (Entrevistada 2 – Técnica Operacional, Manutenção de Usina)

“Nunca! Aqui eu nunca passei por esse tipo de situação, que se classifique como um assédio. Tem uns que se encostam à gente quando estão falando, sabe, no braço e tal, mas nada que se classifique como” (Entrevistada 7 - Liderança, Operação de Mina)

“Não, assédio sexual nunca. Mas acho que é porque sou supervisora. Eles não se engraçam.” (Entrevistada 6 - Liderança, Operação de Mina)

Foram relatadas situações que levaram algumas das entrevistadas a mudanças no padrão comportamental, tais como mudar o jeito de se vestir, o jeito de falar e até mesmo a sentirem a vontade de abandonar seus empregos como uma tentativa de contensão dessas ocorrências, provocando em alguns casos a necessidade de acompanhamento psicológico profissional. Em alguns relatos a sutileza dos assédios se destaca, passando despercebidos por falta de conhecimento e/ou de entendimento da gravidade desses fatos, ou ainda, passando a ser ignorados propositalmente, como tentativa de atenuação que, muitas vezes, evidencia sentimentos de vergonha e insegurança das vítimas, estimulados pelo medo do julgamento dos outros.

“Precisei mudar meu jeito de ser. Sou uma pessoa alegre sabe? De convívio leve e bem-humorado, só que me senti obrigada a ser uma pessoa séria, a passar e nem dar bom dia, porque um “bom dia” basta para eles se engraçarem”. (Entrevistada 2 – Técnica Operacional, Manutenção de Usina)

“Eu sempre quis cortar meu cabelo, mas confesso que aqui isso me ajudou. Líder mulher de cabelo curto passa mais impressão de seriedade”. (Entrevistada 7 - Liderança, Operação de Mina)

Segundo uma das entrevistadas, contratada direta da empresa investigada, tal situação é ainda piorada quando se trata da relação que os colaboradores da empresa possuem com as empresas prestadoras de serviços. A entrevistada alega ter trabalhado muitos anos em empresa prestadora de serviços dentro dessa unidade de mineração e que os casos de assédio sexual eram ainda piores nessa circunstância.

“Comecei a usar roupas largas para chamar menos atenção, para ver se aquilo diminuía um pouco. Até que ajudou. Mas eu estava sendo uma pessoa cada vez mais triste, cogitei até largar minha profissão por causa dessas coisas. Tive vários problemas. Faço terapia tem uns quatro anos já por causa dos assédios” (Entrevistada 1 – Técnica Operacional, Operação de Usina)

“Eu tinha insônia. Vinha trabalhar com medo. Eram mensagens em banheiro, olhares e investidas. Eu tinha vontade de sair correndo. Minha mãe que me incentivou a não desistir da minha carreira por causa disso. Sou tímida e a pessoa que fazia aquilo era de cargo acima do meu. Eu tinha medo de perder meu emprego. Eu não podia perder meu emprego na verdade, precisava dele.” (Entrevistada 2 – Técnica Operacional, Manutenção de Usina)

“Tinha vezes que eu me sentia como um animal no cio de tanto que era descarado o que acontecia e ninguém falava nada” (Entrevistada 5 – Técnica Operacional, Operação de Mina)

Assédio Moral: Intimidações, Gozações, Insultos, Exclusão e Incivilidade

A intimidação é percebida em diversas situações que se relacionam inclusive com outros tipos de discriminação. (Robbins et al., 2011). Chama atenção as situações relatadas por algumas entrevistadas de assédio sexual que, mediante exposição do problema, sofreram intimidação de colegas de trabalho, sendo acusadas de “dedo duro” e excluídas pelo grupo; Desta forma, sentiram-se obrigadas a solicitar mudança de equipe e, em outras vezes, troca de turno e/ou horário de trabalho. Além disso, as piadas sobre estereótipos que vão longe demais (Robbins et al., 2011).

“Ela comentou em uma roda de conversa que já tinha sofrido assédio sexual aqui dentro por um colega, mas que já fazia um ano e que agora já tinha passado. Ela foi excluída pelos colegas. Foi chamada de “X9”. Falavam que ela “passou o colega na prata”. Ela teve que trocar de letra por causa disso. Nunca mais ela falou nada sobre o assunto”. (Entrevistada 5 – Técnica Operacional, Operação de Mina, falando sobre colega, também operadora)

“Eu era novata. Eles me “zoavam” no rádio quando eu falava que não estava enxergando nada. Chamavam-me de “enxada cega”. Mandavam-me ir lavar vasilha, falavam que eu não deveria estar lá e que “tinha que ser mulher mesmo”. Teve uma vez que eu até chorei na cabine” (Entrevistada 5 – Técnica Operacional, Operação de Mina).

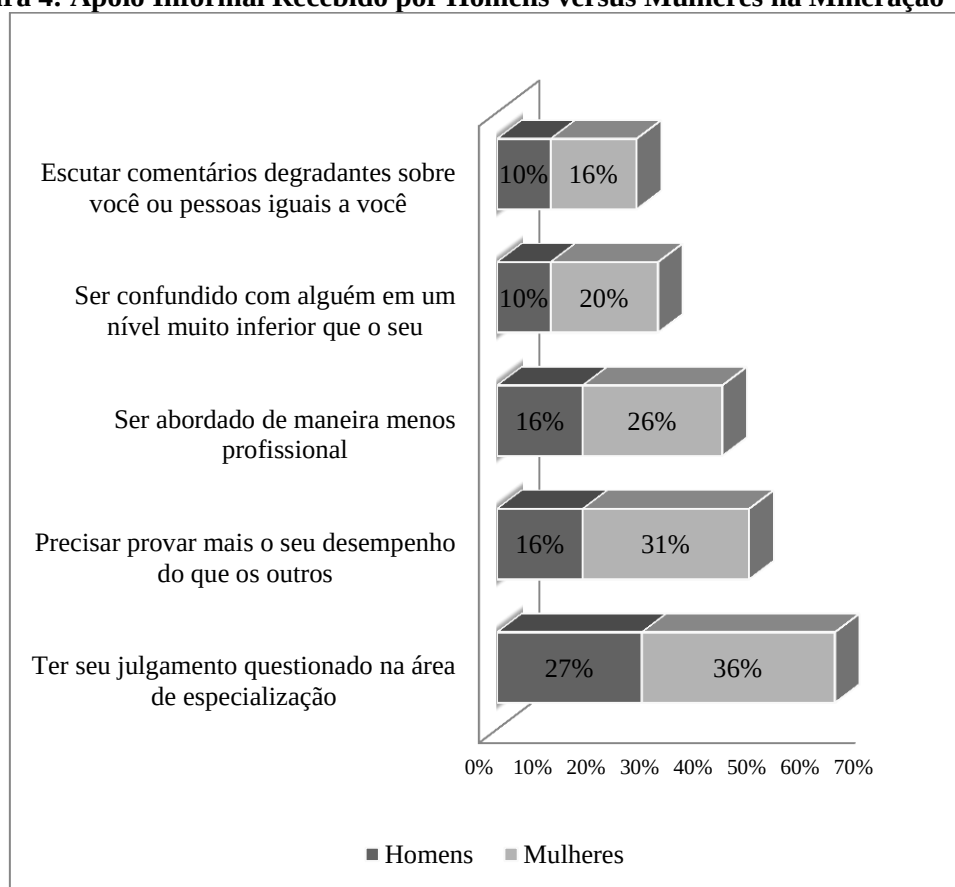
Robbins et al. (2011) categorizava a exclusão quando determinadas pessoas eram excluídas ou isoladas das oportunidades de trabalho, dos eventos sociais, das discussões e das orientações informais, podendo não ocorrer intencionalmente como visto na Figura 4.

A desigualdade e a injustiça de gênero são muitas vezes veladas, passando despercebidas para a maioria por se tratar de algo que está tão enraizado que torna este comportamento comum ou normal no meio social. São casos de desrespeito durante o momento de fala, incluindo agressividade, interrupção e/ou o ato de ignorar as opiniões vindas das mulheres.

“Eu sei até que tem grupo de WHATSAPP entre eles, sem mim” (Entrevistada 3 – Técnica Operacional, Manutenção de Usina).

“Já passei por situação de ser interrompida. Já passei também pela situação de dar uma ideia e dela ser ignorada e da exata mesma ideia ser dada por um par do sexo masculino e ser ouvida e implantada” (Entrevistada 7 – Liderança, Operação de Mina).

Figura 4: Apoio Informal Recebido por Homens versus Mulheres na Mineração



Fonte: Adaptado de McKinsey & Company (2019)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar as barreiras discriminatórias ao desenvolvimento profissional de mulheres em um ambiente de trabalho no setor brasileiro de mineração. Notou-se considerável alcance de meta de diversidade de gênero e uma enorme lacuna em relação à inclusão de gênero, evidenciando contradições entre discurso (teoria) e prática (comportamento). A análise minuciosa dos relatos das mulheres comprovou suas percepções de discriminação no ambiente de trabalho, tanto para as profissionais de perfil técnico-operacional quanto para as de cargo de liderança. Embora a inclusão esteja acontecendo, a discriminação é latente em todos os relatos das nove entrevistadas, com diferenças associadas às relações de poder e de influência hierárquica e social.

Do ponto de vista de encareiramento foram relatadas e comprovadas situações de estagnação, alinhadas a um fenômeno conhecido como “teto de vidro”, ou seja, de mulheres com um período de atuação elevado na mesma função, ou que acabaram sendo movimentadas para outras funções/áreas, porém levando em consideração apenas a necessidade orgânica da empresa investigada e sem que fosse considerado sequer um plano de carreira.

Foi observada também uma elevada capacitação destas mulheres que tinham graduação, pós-graduação e, até mesmo, em alguns casos, experiência internacional, sendo que teoricamente os cargos exercidos por elas precisariam apenas de ensino médio. Também do ponto de vista de encareiramento, houve relatos de subestimação de mulheres extremamente experientes que ingressaram na empresa investigada por processo seletivo formal e que foram recebidas como se o resultado tivesse sido alcançado apenas pelo seu gênero, relatando receberem pouco apoio informal de suas lideranças.

Em relação às condições básicas de trabalho foi relatada a falta de infraestrutura para necessidades fisiológicas das mulheres em ambiente operacional, incluindo a situação para o período de aleitamento materno, revelando a ausência de ambiente adequado para retirada do leite em locais operacionais. Do ponto de vista da liderança foi percebida a necessidade de intensificação no processo de formação sobre diversidade e inclusão de gênero para a construção de um ambiente psicologicamente seguro e propenso a exposição de problemas relacionados ao assédio e à discriminação.

Quanto à gestão organizacional, as entrevistadas relataram fragilidade no processo de gestão de consequências, citando o processo como moroso e demorado. Foi relatado que os poucos casos comprovados de discriminação foram geridos de maneira rigorosa, porém a empresa investigada apresenta percentual de comprovação muito baixo.

Do ponto de vista de impactos psicológicos, os sentimentos que mais foram relatados pelas entrevistadas que passaram por discriminação: o medo, a vergonha, a insegurança e a sensação de impotência. Para os casos relatados de assédio sexual, em específico, os sentimentos relatados foram: o medo e a insegurança. Para buscar minimizar a dor das mulheres que passam por esse tipo de situação a empresa investigada inaugurou, em 2022, um canal de acolhimento para vítimas de assédio sexual.

As principais contribuições deste estudo mostraram que existe uma falta de infraestrutura e preparação no ambiente de trabalho em que as mulheres estão inseridas nesta empresa brasileira do setor de mineração. Além disso, do ponto de vista de clima organizacional vale a pena refletir sobre a percepção coletiva das mulheres referente ao convívio dos colaboradores em um processo compulsório de diversidade e inclusão de gênero, com evidente descolamento entre teoria (políticas) e prática (comportamento).

Entende-se que o alcance da meta de diversidade e inclusão de gênero é algo que impulsiona a sociedade, que está alinhado com as tendências mundiais de sustentabilidade, sociedade e governança, e que aumenta a força de trabalho e a qualidade das entregas estratégicas da empresa, mas o impacto que a discriminação provoca na vida das mulheres que sofrem precisa ser tratado com seriedade para a garantia de um processo sustentável e sadio.

A partir deste estudo houve a efetiva criação de um comitê de diversidade e inclusão na empresa investigada, partindo da própria diretoria, sendo também desdobrado para as demais gerências, com a participação voluntária de colaboradores a fim de auxiliar a proposição de ações educativas de sensibilização.

As ações propositivas previram desde melhorias na infraestrutura das unidades até atividades mais pontuais de conscientização, tais como, rodas de conversas estruturadas para que o assunto fosse desmistificado nas equipes de trabalho em todos os níveis da empresa, do nível técnico-operacional às lideranças.

Uma solução inovadora foi implantada com a criação de uma trilha de letramento sobre a diversidade e inclusão de gênero, após a apresentação dos resultados preliminares desta pesquisa, incluindo ações de treinamento e utilização dos recursos tecnológicos da própria empresa, com sessões de filmes e documentários para a discussão mais aprofundada sobre o assunto, além da abertura de fóruns estratégicos entre lideranças na primeira tentativa de reconhecer a necessidade de eliminar as barreiras discriminatórias existentes no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

Acker, J. (2009) From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2009), p. 199-217.

Batliwala, S. (1997). El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción. In: LEÓN, Magdalena. Poder y empoderamiento das mujeres. TM Editores, Santa Fé de Bogotá.

Bridges, D., Bamberry, L., Wulff, E., & Krivokapic-Skoko, B. (2021). “A trade of one's own”: The role of social and cultural capital in the success of women in male-dominated occupations. *Gender, Work & Organization*.

Bridges, D., Wulff, E., Bamberry, L., Krivokapic-Skoko, B., & Jenkins, S. (2020). Negotiating gender in the male-dominated skilled trades: a systematic literature review. *Construction Management and Economics*, 38, 894 - 916.

Fiorelli, J. O. (2004). Psicologia para administradores. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.

Hanashiro, D. M. M. Convivendo com a Diversidade Cultural (2007). In: Hanashiro, D. M. M; Teixeira, M. L. M.; Zaccarelli, L. M. Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva.

Hryniewicz, L. G e Costa; Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE) / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro - RJ, Brasil . NBCUniversal, Londres, Reino Unido. v. 16, nº 3: 331 – 344.

Macedo, F. M. F.; Boava, D. L. T.; Cappelle, M. C. A.; Oliveira, M. de L. S. (2012). Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social. Revista ANPAD RAC. V. 16, n. 2, art. 3, pp. 217-236.

McKinsey & Company (2019). “Diversidade e Inclusão na Indústria de Mineração”. EXPOSIBRAM.

Organização das Nações Unidas – ONU (2019). Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=5>

Quirino, R. (2011). A Mineração também é lugar de mulher! Desvendando a (nova?!) face da divisão sexual do trabalho na mineração de ferro, 2011. Repositório UFMG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FAE: 1-287

Rosas, R. (2022). Empresa do setor de mineração aperta o cerco contra assédio e discriminação. Revista Valor Econômico. Ed. 04/04/2022. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/04/04/vale-aperta-o-cerco-contra-assedio-e-discriminacao.ghhtml>>

Robbins, P.S.; Judge, T.A.; Sobral, F. (2011). Comportamento Organizacional - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo. Editora: Pearson Education do Brasil. Edição: 14

Roque, C. B., & Bertolin, P. T. M. (2021). As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro? / Women's careers in Brazil: equal opportunities or glass ceiling?. *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 23792–23813. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-202>

Saraiva, L. A. S Irigaray, H. A. dos Reis. (2009) Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. Rev. adm. empres., Set. 2009, vol.49, no.3, p.337-348. ISSN 0034-7590

Sharma, A., & Bhambri, S. (2024). Prejudice and Discrimination: Barriers to Social Inclusion. *International Journal For Multidisciplinary Research*.

Sena, V. (2021). Número de mulheres em cargos de chefia aumenta, mas ritmo é lento. Revista Exame. Ed.09/03/2021. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/numero-de-mulheres-em-cargos-de-chefia-aumenta-mas-ritmo-e-lento/>>

Singh, M., & Shivani Bhambri, D. (2024). Resilience amongst Working and Non Working Women. *International Journal For Multidisciplinary Research*.

Zhang, R.P., Holdsworth, S., Turner, M., & Andamon, M.M. (2024). Career aspiration and workplace reality – Lived experience of early career professional women in construction. *Women's Studies International Forum*.