

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

LYANDRA RHANNA DA SILVA SOUZA

**MULHERES NA LIDERANÇA NA MINERAÇÃO: UMA ANÁLISE
HISTÓRICA E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**

MARIANA

2026

LYANDRA RHANNA DA SILVA SOUZA

**MULHERES NA LIDERANÇA NA MINERAÇÃO: UMA ANÁLISE
HISTÓRICA E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Universidade Federal de Ouro
Preto como requisito parcial para a obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Dra. Ana Flávia Rezende

**MARIANA
2026**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S729m Souza, Lyandra Rhanna Da Silva.
Mulheres na liderança na mineração [manuscrito]: uma análise histórica e desafios contemporâneos. / Lyandra Rhanna Da Silva Souza. - 2026.
29 f.: il.: tab..

Orientadora: Profa. Dra. Ana Flavia Rezende.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Indústria mineral. 2. Identidade de gênero no ambiente de trabalho. 3. Liderança em mulheres. 4. Trabalho - Aspectos sociais. I. Rezende, Ana Flavia. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 364.65-055.2

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário CRB6 1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Lyandra Rhanna da Silva Souza

Mulheres na liderança na mineração: uma análise histórica e desafios contemporâneos

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 04 de março de 2026

Membros da banca

Dra. Ana Flávia Rezende - Orientadora- Universidade Federal de Ouro preto
Dra. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza- Universidade Federal de Ouro preto
Dr. Harrison Bachion Ceribeli- Universidade Federal de Ouro preto

Ana Flávia Rezende, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 04/03/2026



Documento assinado eletronicamente por **Ana Flávia Rezende**, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR, em 04/03/2026, às 14:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1063277** e o código CRC **289FD33F**.

A Deus,
fonte de força, sabedoria e direção.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof. Dra. Ana Flávia Rezende, pela condução segura, pelos direcionamentos precisos e pela dedicação intensa ao longo deste trabalho. Sua contribuição foi essencial para a realização desta pesquisa.

À Universidade Federal de Ouro Preto, pela formação acadêmica e pelas oportunidades proporcionadas ao longo dessa trajetória.

Aos mestres e professores da Universidade Federal de Ouro Preto, que contribuíram para minha formação com ensinamentos, incentivo e inspiração.

À minha família, pelo apoio incondicional, pela compreensão nos momentos de ausência e por serem minha base em todos os desafios.

À minha querida colega de trabalho Raniele Alves, que me auxiliou na etapa das entrevistas com disponibilidade e parceria, tornando possível a concretização deste estudo.

Ao meu alicerce durante essa jornada Luana Spínola, Luana Carneiro, Milliane e Isabella, pela amizade, companheirismo e apoio. Compartilhar essa fase com vocês tornou tudo mais leve e especial.

Resumo

Este estudo tem como objetivo compreender os desafios enfrentados e as estratégias de superação adotadas por mulheres em cargos de liderança em empresas de mineração na região dos Inconfidentes, em Minas Gerais. A pesquisa parte do reconhecimento de que a mineração é um setor historicamente masculinizado, no qual desigualdades de gênero ainda se manifestam, mesmo diante de avanços em políticas de diversidade. De natureza qualitativa e descritiva, o estudo foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com mulheres líderes do setor, cujos relatos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que o acesso à liderança é marcado por qualificação constante, necessidade de comprovação contínua de competência e enfrentamento de barreiras estruturais e simbólicas, associadas ao fenômeno do teto de vidro. Conclui-se que, apesar dos avanços na presença feminina na mineração, a consolidação de uma liderança inclusiva ainda depende de transformações culturais e organizacionais mais profundas.

Palavras-Chave: Gênero; Liderança feminina; Mineração; Teto de vidro; Desigualdade de gênero; Trabalho.

Sumário

1. Introdução	1
2. Referencial teórico	2
2.1 Gênero, trabalho e masculinidade organizacional	2
2.2 Mulheres em cargos de liderança	3
3. Percurso metodológico	5
4. Apresentação e análise dos dados	9
4.1 Trajetória profissional e acesso à liderança	9
4.2 Desafios e barreiras de gênero na mineração	10
4.3 Estilo de liderança feminina	13
4.4 Conciliação entre vida profissional e pessoal	14
4.5 Avanços, mudanças e perspectivas futuras	15
5. Considerações finais	17
Apêndice A	19
Referências	21

1. Introdução

A inserção das mulheres no mercado de trabalho é resultado de um processo histórico marcado por desigualdades, resistências e conquistas. No Brasil, sobretudo a partir da segunda metade do século XX, verificou-se um crescimento da participação feminina na atividade econômica. Esse fenômeno, denominado “mercantilização no feminino”, revela como as mulheres passaram de uma posição de marginalidade para um protagonismo cada vez mais visível nas estatísticas e nas organizações (Guimarães; Barone e Brito, 2016).

Apesar dos avanços, as relações de trabalho ainda são estruturadas por desigualdades de gênero (Hirata, 2015). A divisão sexual do trabalho permanece como um princípio organizador das sociedades, definindo atividades como sendo femininas ou masculinas e sustentando hierarquias que atribuem maior valor social e econômico ao trabalho exercido pelos homens. Assim, mesmo com níveis de escolaridade superior, as mulheres ainda enfrentam disparidades salariais, precarização e restrições de ascensão profissional (Hirata, 2015).

No âmbito organizacional esses desafios se manifestam em fenômenos como o teto de vidro (Fraga e Oliveira, 2020). Tais barreiras simbólicas limitam o acesso das mulheres a posições de liderança, reforçando expectativas sociais ligadas ao cuidado, à maternidade e as responsabilidades domésticas, que recaem de forma desproporcional sobre elas. Além disso, a baixa representatividade feminina em cargos de poder reforça a necessidade de discutir não apenas igualdade de oportunidades, mas também as estruturas que sustentam as diferenças (IBGE, 2021).

Essa realidade torna-se ainda mais desafiadora em setores historicamente masculinizados, como a mineração. Durante décadas esse campo foi associado quase que exclusivamente ao trabalho masculino, excluindo as mulheres tanto do chão de fábrica quanto das funções de gestão. Além disso, pesquisas como a de Souza e Rodrigues (2019), demonstram que as mulheres inseridas nesse setor enfrentam múltiplas formas de desigualdade, desde a precarização do trabalho até situações de violência de gênero, o que revela a persistência de barreiras estruturais. No entanto, observa-se recentemente um movimento de transformação onde mineradoras tem adotado políticas e programas voltados à diversidade e inclusão, buscando ampliar a presença feminina em suas equipes e cargos de liderança (WIM Brasil, 2024).

Diante desse cenário, definiu-se como objetivo compreender quais são os principais desafios enfrentados e as estratégias de superação adotadas por mulheres em cargos de

liderança em empresas de mineração na região dos Inconfidentes ao longo de suas trajetórias profissionais.

A relevância deste estudo se justifica pela necessidade de compreender como as práticas de inclusão e diversidade vem se materializando no setor de mineração, historicamente marcado por desigualdades de gênero estruturais (Souza e Rodrigues, 2019). Pesquisas como Coelho (2019) indicam que, apesar dos avanços, muitas mulheres ainda abandonam suas carreiras na mineração em razão de barreiras estruturais, falta de reconhecimento e ausência de políticas efetivas de equidade (McKinsey & Company 2023). Ao investigar os desafios enfrentados e as estratégias de superação adotadas por mulheres em cargos de liderança na região dos Inconfidentes, busca-se contribuir para o debate acadêmico e organizacional, além de fornecer subsídios para a construção de políticas e práticas mais inclusivas nas empresas do setor.

2. Referencial teórico

2.1 Gênero, trabalho e masculinidade organizacional

Segundo Valadares, Carvalho Neto e Diniz (2022), a presença das mulheres no mercado de trabalho é marcada por um processo histórico de exclusões, resistências e conquistas que foram garantidas de forma gradual. Ao longo de muito tempo, o espaço feminino foi restrito ao ambiente doméstico, sendo o trabalho remunerado socialmente definido para os homens (Hirata, 2015). Esse cenário começou a mudar de forma mais visível a partir do século XX, quando transformações sociais, políticas e econômicas impulsionaram a ampliação da participação feminina em atividades profissionais como afirma Bendassolli (2009).

No Brasil, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), instituída em 1943 e posteriormente, a Constituição Federal de 1988, representaram marcos importantes na garantia de direitos trabalhistas iguais entre homens e mulheres (Brasil, 1943; Brasil 1988). Esses avanços legais abriram caminhos para que as mulheres pudessem reivindicar melhores condições de inserção no mercado de trabalho e maior reconhecimento de sua contribuição social e econômica.

Ainda assim, como mostram Valadares, Carvalho Neto e Diniz (2022), a trajetória feminina no trabalho continua sendo marcada por desigualdades, especialmente em setores tradicionalmente masculinos, como o da mineração. Mesmo quando alcançam níveis equivalentes de formação e experiência profissional, as mulheres enfrentam resistências, preconceitos e práticas discriminatórias que limitam suas oportunidades de ascensão (Madalozzo; Martins e Shiratori, 2010; Madalozzo e Artes, 2017).

Pesquisas sobre gênero em setores como siderurgia, petróleo e construção civil mostram padrões semelhantes aos identificados na mineração. A revisão sistemática de Bacelar et al. (2021) evidencia que em diferentes contextos profissionais, as carreiras desenvolvidas por mulheres têm sido marginalizadas nos estudos e enfrentam desafios estruturais como segregação ocupacional, barreiras de progressão e dificuldades de conciliação trabalho-família. Estudos como o citado indicam que embora haja avanços em políticas de diversidade, a masculinidade estrutural desses segmentos dificulta a implementação de práticas inclusivas. A comparação entre os setores reforça que a presença feminina, ainda que seja crescente, não quer dizer necessariamente que há igualdade de condições de trabalho (Bacelar et al., 2021).

No cenário internacional, a pesquisa de Stanislau, Cabeia e Ribeiro (2024), mostra que na mineração artesanal africana, as mulheres compõem uma parcela significativa da força de trabalho, mas enfrentam discriminação, desigualdade de oportunidades e falta de acesso a recursos. Essa realidade ajuda a compreender que mesmo em diferentes contextos geográficos e econômicos, os obstáculos enfrentados por mulheres na mineração guardam semelhanças estruturais, reforçando a importância de estudos voltados a inclusão e valorização dessas profissionais.

Além das barreiras institucionais, as carreiras femininas também são impactadas por expectativas sociais ligadas ao cuidado familiar e a conciliação entre vida pessoal e profissional. Nesse sentido, Bendassoli (2009) lembra que o mundo do trabalho tem passado por intensas transformações, como novas exigências de flexibilidade e disponibilidade que muitas vezes tornam ainda mais difícil a permanência e o avanço das mulheres em determinadas profissões. Esse cenário é igualmente apontado por Bacelar et al. (2021) que diz que mesmo com o aumento da participação feminina no mercado, estas desigualdades estruturais e de gênero permanecem como um obstáculo central visível nas diferenças salariais e nas dificuldades de progressão (IBGE, 2021).

2.2 Mulheres em cargos de liderança

No Brasil, a presença feminina na indústria e na mineração também foi marcada por restrições históricas. Até poucas décadas atrás, as mulheres ocupavam funções subalternas, muitas vezes ligadas ao cuidado e ao suporte, enquanto os homens eram direcionados para atividades centrais do processo produtivo (Giesbrecht, 2023). Ainda hoje, executivas que atuam em grandes empresas mineradoras relatam enfrentar barreiras associadas a divisão sexual do trabalho e a dificuldade de acesso a cargos de alta gestão. Ainda segundo Giesbrecht

(2023), apesar da busca por modelos emergentes de carreiras mais flexíveis e estratégicas, a estrutura tradicional da indústria e da mineração ainda produz desigualdades de gênero.

Além disso, o ambiente da engenharia, campo intimamente ligado à mineração, também apresenta desafios semelhantes segundo Quirino (2023). Ele também chama atenção em estudo sobre educação em engenharia para a divisão sexual no trabalho e para a necessidade de políticas que incentivem a presença feminina nas áreas de STEM (Ciência, tecnologia, engenharia e matemática).

Já Bruschini (2007) pontua que, apesar do aumento expressivo da participação feminina desde a década de 1970, a sobrecarga com os afazeres domésticos e o cuidado com os filhos ainda recai de forma desproporcional sobre as mulheres, limitando suas oportunidades de crescimento profissional.

No caso específico da mineração, Macedo et al. (2012) evidenciam que a divisão sexual do trabalho ainda estrutura as relações entre homens e mulheres, reproduzindo desigualdades simbólicas e institucionais. As mulheres mineradoras enfrentam resistências que vão além do exercício da função, refletindo-se também na forma como suas identidades são construídas e percebidas no ambiente de trabalho. Para serem reconhecidas, muitas sentem a necessidade de adotar comportamentos associados à masculinidade, o que revela a persistência de um modelo organizacional escrito por padrões masculinos de atuação.

A Teoria do Teto de Vidro contribui para compreender as limitações enfrentadas pelas mulheres na ascensão profissional, ao representar as barreiras invisíveis e silenciosas que dificultam ou impedem seu acesso a cargos de liderança, mesmo quando possuem qualificação e desempenho equivalentes aos dos homens. Essas barreiras não estão formalmente estabelecidas nas estruturas organizacionais, mas se manifestam por meio de práticas culturais, estereótipos de gênero e padrões históricos de liderança predominantemente masculinos. Pesquisas como as de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) e Fernandez (2019) evidenciam que o fenômeno do teto de vidro revela a persistência de desigualdades de gênero no ambiente de trabalho, limitando a progressão feminina para posições de maior poder e tomada de decisão.

Nesse contexto, o teto de vidro expressa a permanência de desigualdades estruturais no mercado de trabalho, nas quais as mulheres conseguem ingressar nas organizações, mas enfrentam limites implícitos para alcançar os níveis mais elevados da hierarquia profissional. Conforme destaca Fernandez (2019), essas barreiras são frequentemente reforçadas por práticas organizacionais e por construções sociais que associam a liderança a características historicamente atribuídas aos homens. Esse cenário pode ser observado em diferentes contextos

organizacionais, incluindo ambientes executivos e setores técnicos e operacionais, como o da mineração.

Entretanto, essas barreiras não anulam as estratégias de resistência e transformação que as mulheres criam. Bacelar et al. (2021) ressalta a importância de dar visibilidade a essas trajetórias, que muitas vezes são de certa forma esquecidas nos estudos acadêmicos. Ao assumir papéis de liderança, as mulheres em setores como o da mineração e siderurgia não apenas desafiam estereótipos, como constroem novas formas de exercer poder. Esse aspecto é reforçado por Giesbrecht (2023), que mostra que executivas da mineração buscam modelos de carreiras mais flexíveis e pautados na inclusão e valorização da diversidade.

Na mesma direção, Canabarro e Salvagni (2019), destacam que mulheres em posições de liderança enfrentam desafios constantes em conciliar carreira, vida pessoal e familiar, lidando com uma pressão social da dupla jornada e com a falta de reconhecimento organizacional adequado.

Além dessas discussões, estudos recentes como os de Boava et. Al (2024) têm problematizado a chamada narrativa da “mulher que venceu”, frequentemente associada às trajetórias femininas em setores tradicionalmente masculinos. Essa perspectiva tende a valorizar histórias de superação individual, mérito e esforço pessoal, mas pode ocultar os fatores estruturais que mantêm desigualdades de gênero nas organizações. Ao enfatizar apenas a conquista, corre-se o risco de desconsiderar as barreiras culturais, os vieses e as limitações institucionais que tornam o percurso feminino mais desafiador. Assim, compreender a ascensão das mulheres à liderança exige olhar não apenas para o sucesso alcançado, mas também para as condições que tornam esse caminho mais árduo e desigual.

Dessa forma, refletir sobre a presença feminina na mineração é refletir sobre os caminhos de empoderamento. O fortalecimento da liderança feminina como destacam Valadares, Carvalho Neto e Diniz (2022), vai além da conquista dos cargos estratégicos, simboliza a abertura de espaços de voz e decisão que historicamente foram negados, sendo essencial para que a inclusão vá além da representatividade numérica, alcançando de fato a inclusão.

3. Percurso metodológico

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de caráter descritivo, uma vez que busca compreender os desafios enfrentados e as estratégias de superação adotadas por mulheres em cargos de liderança em empresas de mineração. Essa abordagem possibilita captar as

subjetividades presentes nas trajetórias profissionais dessas lideranças, valorizando o contexto e os significados atribuídos por elas às suas vivências (Minayo, 2001).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas¹ (Triviños, 1987) com mulheres que ocupam posições de liderança em empresas de mineração situadas na região dos Inconfidentes, mais especificamente nas cidades de Ouro Preto e Mariana, em Minas Gerais, no período de novembro de 2025 a janeiro de 2026. A escolha das participantes ocorreu de forma intencional, considerando a relevância de suas experiências para o alcance dos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e, em alguns casos, por meio de videoconferência, respeitando a disponibilidade das participantes. Ao todo, 26 (vinte e seis) mulheres foram convidadas a participar da pesquisa, das quais 9 (nove) aceitaram e participaram das entrevistas.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado a partir dos eixos teóricos que fundamentam este estudo: gênero e trabalho, liderança feminina, masculinidade organizacional na mineração, além dos desafios e estratégias de superação vivenciados por essas mulheres em seus contextos profissionais. Essa estrutura permitiu conduzir as conversas de forma flexível, assegurando que os principais temas fossem abordados, ao mesmo tempo em que possibilitou que as participantes compartilhassem livremente suas experiências e percepções.

Para preservar a identidade das participantes, foram adotados pseudônimos ao longo do texto, bem como suprimidas informações que pudessem permitir sua identificação indireta. O perfil das entrevistadas é apresentado no Quadro 1².

Quadro 1- Perfil das sujeitas de pesquisa

Participante	Idade	Nível de escolaridade	Cargo ocupado atualmente	Tempo de experiência no setor mineral	Tempo no cargo de liderança
Laura	39	Engenheira eletricista e administradora	Supervisora de manutenção elétrica	16 a 17 anos	1 ano e meio
Eliza	37	Engenheira de produção	Coordenadora de Processos	14 anos	3 anos
Maria	25	Engenheira eletricista, pós-graduação em Eng. de	Supervisora de manutenção	6 a 7 anos	1 ano e meio

¹ O questionário utilizado como base para as entrevistas está localizado no apêndice (a)

² Duas participantes da pesquisa não ocupavam mais cargos de liderança no setor de mineração no momento da entrevista. No entanto, foram incluídas no estudo por possuírem experiência prévia relevante em posições de liderança nesse setor.

		Manutenção Eletromecânica			
Bruna	35	Engenheira metalurgista e engenheira de produção	Coordenadora de processos	1 ano e 5 meses	Não informado
Helena	49	Engenheira de minas, especialização em Segurança do Trabalho	Gerente	20 anos	20 anos
Alice	40	Engenheira de Produção e Engenharia de Segurança do Trabalho	Coordenadora de Manutenção	14 anos	3 anos
Sophia	31	Engenheira mecânica, pós-graduação em Eng. de Confiabilidade e Gestão de Ativos	Supervisora de manutenção	4 anos	8 anos
Cecilia	42	Engenheira de Produção, esp. em Seg. do Trabalho e Eng. Ambiental	Coordenadora de Segurança	18 anos	7 anos
Clara	38	Administração	Supervisora Administrativa	10 anos	5 anos

Fonte: elaboração própria (2026).

No que se refere aos aspectos éticos, todas as participantes foram informadas sobre os objetivos do estudo e convidadas a participar de forma voluntária. As entrevistas ocorreram mediante consentimento livre e esclarecido, assegurando o anonimato e a confidencialidade das informações compartilhadas. Dessa forma, o estudo respeita os princípios éticos da pesquisa científica, garantindo que os dados sejam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos

Os dados obtidos foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa técnica possibilitou a organização, categorização e interpretação dos relatos das entrevistadas, com o intuito de identificar padrões, desafios recorrentes, estratégias de superação e especificidades das trajetórias femininas na mineração. A análise foi conduzida de maneira sistemática, buscando garantir a coerência entre as categorias empíricas emergentes e os referenciais teóricos que fundamentam a pesquisa.

Após a realização das entrevistas, os áudios foram transcritos integralmente para possibilitar a análise dos dados. Em seguida, foi realizada uma leitura detalhada das transcrições, buscando identificar os temas e assuntos mais recorrentes nas falas das participantes. A partir dessa análise de frequência e relevância dos temas, os conteúdos foram

agrupados em categorias analíticas, que permitiram organizar e interpretar os resultados da pesquisa de forma sistemática.

As categorias analíticas foram definidas a partir das entrevistas. No Quadro 2, é apresentada a descrição das categorias analíticas.

Quadro 2: Descrição categorias analíticas

Categoria de Análise	Descrição da Categoria	Principais termos e ideias recorrentes	Relação com o objetivo da pesquisa
1. Trajetória profissional e acesso à liderança	Refere-se ao percurso profissional das entrevistadas na mineração, desde o ingresso no setor até a ocupação de cargos de liderança, incluindo oportunidades, promoções e construção da carreira.	Trajetória, início da carreira, crescimento profissional, qualificação, esforço, experiência, reconhecimento	Permite compreender como se dá o acesso das mulheres a cargos de liderança na mineração e quais caminhos são percorridos ao longo da carreira.
2. Desafios e barreiras de gênero na mineração	Engloba os obstáculos enfrentados pelas mulheres líderes em um setor majoritariamente masculino, relacionados ao preconceito, machismo e necessidade constante de comprovação de competência.	Machismo, preconceito, resistência, descredibilização, ambiente masculino, provar capacidade, desigualdade	Contribui para identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no setor da mineração.
3. Estilo de liderança feminina	Diz respeito à forma como as entrevistadas exercem a liderança, destacando práticas, valores e comportamentos adotados na gestão de pessoas.	Empatia, diálogo, escuta, humanização, proximidade com a equipe, cooperação, comunicação	Auxilia na compreensão das percepções sobre a liderança feminina e suas especificidades no contexto organizacional da mineração.
4. Conciliação entre vida profissional e pessoal	Trata das dificuldades e estratégias relacionadas ao equilíbrio entre carreira, família e vida pessoal, considerando aspectos como maternidade e dupla jornada.	Dupla jornada, família, maternidade, equilíbrio, carga emocional, organização do tempo	Permite analisar como as responsabilidades pessoais impactam a trajetória e o desempenho das mulheres líderes.
5. Avanços, mudanças e perspectivas futuras	Reúne percepções sobre transformações no setor, avanços em diversidade e inclusão, bem como expectativas em relação ao futuro da liderança feminina na mineração.	Diversidade, inclusão, políticas organizacionais, evolução, representatividade, mudança cultural	Relaciona-se à análise das estratégias de superação e às perspectivas de fortalecimento da liderança feminina no setor.

Fonte: elaboração própria (2026).

4. Apresentação e análise dos dados

4.1 Trajetória profissional e acesso à liderança

A análise das trajetórias profissionais das entrevistadas revela percursos marcados por qualificação constante, acúmulo de experiências e busca por reconhecimento em um setor historicamente masculinizado. Observa-se que o ingresso na mineração ocorreu por diferentes caminhos, incluindo programas de trainee, estágios e oportunidades internas, evidenciando que de modo geral, a construção da liderança não se dá de forma automática ou legitimada desde o ingresso no cargo, mas como resultado de processos graduais de inserção, permanência e consolidação profissional.

Embora Helena que possui vinte anos de atuação e afirma que tenha ingressado já assumindo formalmente uma posição de liderança, seu relato demonstra que a legitimidade da função precisou ser construída no cotidiano, especialmente diante da resistência inicial da equipe. Sua narrativa demonstra como, em determinados contextos, a liderança surge acompanhada de desafios precoces e da necessidade de rápida adaptação.

Em contrapartida, lideranças mais jovens, como Maria, apresentam trajetórias mais recentes, mas igualmente marcadas por mobilidade e capacitação. Ao lembrar seu ingresso, ela afirma: “eu iniciei minha atuação na mineração em uma cidade no Pará, conhecida como a capital do minério. Entrei através de um programa de jovem aprendiz.” A fala evidencia a importância dos mecanismos institucionais de entrada no setor como porta de acesso para a construção da carreira.

As próprias narrativas reforçam a relevância desses caminhos institucionais. Maria afirma que “entrei através de um programa de jovem aprendiz... desde então, estou na mineração”. Sophia destaca que sua inserção ocorreu “através de um programa de trainee”, enquanto Eliza lembra: “primeiro eu fiz estágio... participei de programas da empresa, como o Mulheres na Liderança.”

A existência de iniciativas institucionais voltadas especificamente ao desenvolvimento de mulheres evidencia que o acesso aos espaços de liderança não se dá de maneira espontânea ou equitativa. Se, por um lado, tais programas ampliam oportunidades e estruturam trajetórias, por outro, sua própria necessidade revela a persistência de desigualdades de gênero no setor, exigindo mecanismos formais para promover a inserção e permanência feminina em posições estratégicas.

4.2 Desafios e barreiras de gênero na mineração

Entretanto, o acesso à liderança não ocorre de maneira linear ou isenta de obstáculos. Os depoimentos indicam que o reconhecimento profissional frequentemente está atrelado ao esforço individual e à dedicação contínua. Laura, por exemplo, destaca sua permanência de mais de dezesseis anos na mineração até alcançar a função de supervisão: “Comecei a trabalhar em 2006. Na mineração, tem mais ou menos, 16 para 17 anos.” De forma ainda mais explícita, Alice relata: “Como mulher, o ambiente da mineração é extremamente masculino. Para ocupar espaços e ter oportunidades, precisei demonstrar muito conhecimento técnico, postura profissional diferenciada e grande capacidade de organização. O ambiente exigiu que eu entregasse muito mais para conseguir ocupar os espaços.”

Esses relatos dialogam com Hirata (2015), ao evidenciar que, embora haja ampliação da presença feminina em setores tradicionalmente masculinos, os caminhos de progressão continuam marcados pela necessidade de comprovações constantes de competência, em um movimento que ultrapassa as demandas formais do cargo e se vincula à construção permanente de legitimidade.

Ao mesmo tempo, emerge nas narrativas uma forte ênfase na superação individual, aproximando-se do que Boava et al. (2024) denominam de discurso da “mulher que venceu”, no qual a ascensão profissional é explicada prioritariamente pelo mérito pessoal, pela persistência e pelo empenho. Eliza reconhece, por exemplo: “vejo barreiras que nós mesmas colocamos. No começo, eu pensava: ‘tal homem é mais qualificado do que eu, vai ser um líder melhor para essa posição’.” Laura, por sua vez, afirma: “eu nunca tive diferença no tratamento profissional.”

Embora essas interpretações expressem experiências legítimas, Boava et al. (2024) alertam que essa perspectiva pode contribuir para a invisibilização dos fatores estruturais e culturais que tornam a trajetória feminina mais exigente do que a masculina, deslocando para a mulher a responsabilidade por ultrapassar barreiras que são coletivas e historicamente produzidas. Assim, o discurso da superação individual convive, nas entrevistas, com evidências de desigualdades persistentes.

Além disso, a qualificação surge como elemento central na legitimação dessas lideranças. A maior parte das entrevistadas possui formação em engenharia, além de especializações e cursos complementares, revelando investimentos contínuos em capacitação. Em um ambiente predominantemente masculino, a busca por credenciais formais aparece como estratégia de sustentação da autoridade e permanência. Nesse sentido, Quirino (2023) destaca

que a educação em engenharia ainda reflete a divisão sexual do trabalho, reforçando a necessidade de políticas que ampliem e consolidem a presença feminina nesses setores.

A necessidade de validação constante também se expressa na percepção de desconfiança inicial direcionada às lideranças femininas. Como sintetiza Maria, “acredito que nós, mulheres, precisamos correr duas, três, até cinco vezes mais do que os homens.” Na mesma direção, Sophia descreve que, ao assumir a supervisão, enfrentou um ambiente de testes contínuos: “no início, o maior desafio foi conquistar a confiança das pessoas. A manutenção é um ambiente majoritariamente masculino, muitas vezes machista e preconceituoso. Então, eu era constantemente testada, para ver se realmente entendia dos assuntos técnicos.”

Essa percepção é compartilhada por outras participantes. Bruna afirma que “a gente precisa mostrar o tempo todo que é capaz”, enquanto Helena reforça que “existe sim uma desconfiança até que você prove que dá conta.” As narrativas convergem ao indicar que, diferentemente do que frequentemente ocorre com os homens, a autoridade feminina tende a ser colocada em permanente avaliação, exigindo dessas profissionais desempenho superior para alcançar níveis semelhantes de credibilidade.

Também emergem relatos relacionados à resistência, muitas vezes sutil, de equipes predominantemente masculinas. Em determinados contextos, essa resistência se manifesta por meio de posturas mais reservadas ou da dificuldade inicial em aceitar orientações vindas de uma mulher. Helena observa que, em sua trajetória, enfrentou situações em que os trabalhadores “não estavam acostumados a receber orientação de uma mulher”, o que demandou esforço adicional para consolidar sua posição de liderança.

Outro aspecto relevante refere-se ao acesso às oportunidades de liderança. Alice compartilha um episódio que evidencia a ausência de processos transparentes de desenvolvimento e promoção:

“Um colega, na mesma posição e com menos tempo de empresa, recebeu uma oportunidade de liderança. Fiquei frustrada e questionei minha liderança sobre o motivo de não estar preparada para participar. A resposta foi: ‘Mas você queria?’ Eu estava lá há mais tempo, mas não fui enxergada nem preparada. Não houve orientação sobre requisitos ou oportunidades. Meu crescimento sempre foi com muita dificuldade, correndo atrás. Não havia processos transparentes de oferta de vagas. Muitas vezes, simplesmente não éramos consideradas.”

Além das relações de gênero, aspectos como idade e aparência também surgem como marcadores que interferem na percepção da autoridade. Lideranças mais jovens relatam questionamentos associados à suposta falta de experiência, reforçando a necessidade de reafirmação contínua da capacidade técnica. Maria menciona, por exemplo: “existem vieses inconscientes de preconceito, inclusive relacionados à idade. Por isso, evito falar minha idade.”

Na mesma direção, Bruna relata que, por ser mulher e jovem, frequentemente enfrenta desconfiança inicial em espaços profissionais:

“passei por alguns desafios, muito por ser mulher. Às vezes somos desacreditadas simplesmente pelo gênero. Nas atividades e reuniões em que participo, normalmente sou uma das pessoas mais novas também. Então, por esses dois motivos, acabamos sendo desacreditadas, mesmo sem apresentar nenhuma ideia ainda.”

As narrativas, portanto, evidenciam que a autoridade feminina não é automaticamente reconhecida, exigindo processos contínuos de legitimação. O percurso das mulheres na liderança ainda envolve a superação de obstáculos que extrapolam as exigências formais do cargo. Não se trata apenas de desempenhar a função, mas de conquistar legitimidade em um ambiente no qual a figura do líder foi historicamente associada ao masculino.

Essas experiências também podem ser compreendidas à luz do fenômeno conhecido como teto de vidro. Esse conceito refere-se às barreiras invisíveis e persistentes que limitam o avanço das mulheres para posições mais elevadas na hierarquia organizacional, mesmo quando apresentam qualificação e desempenho equivalentes aos dos homens (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; BELTRAMINI; CEPellos; PEREIRA, 2022; FERNANDEZ, 2019). Diferentemente de restrições formais, essas barreiras se manifestam por meio de expectativas diferenciadas, avaliações mais rigorosas e menor acesso a redes de apoio e oportunidades estratégicas.

A perspectiva de Helena aprofunda essa discussão ao destacar a existência de mecanismos informais que favorecem a permanência masculina nos postos de maior poder. Em seu depoimento, a entrevistada afirma que muitos homens constroem relações de proteção mútua, fortalecendo indicações e oportunidades entre si, enquanto as mulheres permanecem fora dessas redes. Ao comentar essa dinâmica, pontua que eles “se protegem”, criando ambientes onde a circulação das oportunidades ocorre de forma restrita.

Cecilia também destaca que, mesmo diante de avanços, ainda persistem padrões culturais que dificultam a consolidação da igualdade de oportunidades: “Trabalhei muito tempo em uma empresa de construção civil, atuando em mineração. Eu e outra engenheira éramos as mais bem remuneradas, e isso gerava incômodo entre os homens. Sempre questionavam nossa competência.”

Para a entrevistada, a ideia de igualdade muitas vezes não se concretiza plenamente no cotidiano organizacional.

Ao reunir essas narrativas, percebe-se que as barreiras enfrentadas pelas mulheres não são episódios isolados, mas expressões de uma estrutura histórica de desigualdade de gênero.

Conforme argumenta Bruschini (2007), mesmo com a ampliação da participação feminina no mercado de trabalho, persistem mecanismos sutis que dificultam o acesso e a permanência das mulheres nas posições de maior poder. Assim, ainda que atendam aos requisitos técnicos e profissionais, muitas lideranças femininas permanecem submetidas a processos de avaliação mais rigorosos e à necessidade constante de reafirmação de sua capacidade.

4.3 Estilo de liderança feminina

Paralelamente aos desafios enfrentados, observa-se que o estilo de liderança adotado pelas entrevistadas dialoga diretamente com essas experiências. Clara relata: “eu me via como uma formadora de pessoas. Havia hierarquia, claro, mas eu me via como uma ponte.” Sophia afirma: “eu procuro estar junto da equipe, participar das rotinas e apoiar quando precisam.” Helena destaca que “a gente precisa conquistar as pessoas no dia a dia, mostrando coerência e responsabilidade.”

Maria e Bruna afirmam respectivamente que procuram adotar uma postura mais humanizada: “eu sempre tento humanizar a liderança: ouvir, desenvolver pessoas, filtrar situações antes de chegar à equipe” e “Tento praticar uma liderança humanizada e empática... buscava trazer empatia e escuta ativa.”

Esses relatos sugerem que o modo de liderar não representa apenas uma escolha individual, mas também uma resposta ao contexto organizacional em que a autoridade feminina é frequentemente questionada. Ao privilegiarem diálogo, escuta e cooperação, essas mulheres constroem legitimidade sem recorrer exclusivamente a modelos tradicionais de imposição hierárquica. Tal movimento aproxima-se das reflexões de Giesbrecht (2023), ao indicar que a presença feminina pode favorecer práticas mais inclusivas.

Ainda que as entrevistadas valorizem práticas associadas à escuta, empatia e desenvolvimento de pessoas, é necessário problematizar o risco de que tais características sejam interpretadas como traços “naturalmente femininos”. A recorrente associação entre mulheres e uma liderança mais humanizada pode reforçar expectativas historicamente construídas, nas quais às mulheres são atribuídas funções relacionais, de cuidado e mediação, enquanto aos homens permanecem associadas características de autoridade técnica e racionalidade estratégica.

Guimarães, Barone e Brito (2016) evidenciam que a visibilidade do trabalho feminino frequentemente se dá em ocupações ou funções associadas a competências consideradas compatíveis com papéis tradicionais de gênero. Assim, embora as práticas relatadas pelas entrevistadas representem estratégias legítimas de construção de legitimidade, é importante

reconhecer que tais estilos não são inerentes às mulheres, mas constituem respostas situadas às condições estruturais em que exercem a liderança.

4.4 Conciliação entre vida profissional e pessoal

Os relatos das entrevistadas evidenciam que a conciliação entre vida profissional e pessoal permanece como um dos pontos mais sensíveis na trajetória das mulheres que ocupam cargos de liderança na mineração. Mesmo em posições de autoridade, as participantes descrevem a necessidade constante de equilibrar as exigências organizacionais muitas vezes marcadas por urgência, longas jornadas e alta responsabilidade com demandas familiares e pessoais que continuam recaindo, em grande medida, sobre elas.

Helena, com uma carreira extensa e consolidada no setor, ressalta que a manutenção dessa trajetória ao longo dos anos só foi possível por meio de disciplina e da construção de arranjos de apoio. Em sua fala, reconhece: “não é simples, porque a gente carrega muitas responsabilidades fora do trabalho também.” O depoimento demonstra que permanecer na liderança envolve muito mais do que competência técnica, exige a capacidade de sustentar, diariamente, a articulação entre diferentes esferas da vida.

Em perspectiva distinta, Sophia, representante de uma geração mais jovem de líderes, revela viver um momento de intensa dedicação profissional, mas já consciente dos impactos desse ritmo. Ela afirma: “a gente precisa se organizar muito para dar conta de tudo... No meu caso, tenho filho, sou casada, e preciso balancear tudo isso com a carreira.” Sua narrativa expressa a antecipação de desafios que acompanham o avanço da vida pessoal e indicam que o equilíbrio não ocorre de maneira espontânea, mas demanda planejamento contínuo.

Eliza também relaciona a conciliação à necessidade de estabelecer prioridades e limites claros. Para ela, a ausência dessa organização pode fazer com que o trabalho invada todos os espaços da vida: “se a gente não se organiza, o trabalho ocupa todos os espaços.” A fala revela como a responsabilidade por administrar esse equilíbrio é frequentemente individualizada, recaindo sobre a própria mulher a tarefa de evitar a sobrecarga.

Alice reforça que esse desafio é permanente, sobretudo em um setor cujas atividades, em geral, estão distantes dos centros urbanos e exigem alta disponibilidade. Em sua experiência, muitas decisões cotidianas passam por negociações familiares, ajustes de rotina e rearranjos constantes, evidenciando que a liderança feminina é atravessada por fatores que ultrapassam o ambiente corporativo.

As narrativas convergem ao demonstrar que, independentemente da fase da carreira, a tensão entre trabalho e vida pessoal permanece presente. Esse resultado dialoga com Bruschini

(2007), que destaca a permanência da divisão desigual das responsabilidades domésticas, mesmo diante do avanço das mulheres no mercado de trabalho. Do mesmo modo, aproxima-se das reflexões de Canabarro e Salvagni (2019), ao evidenciar que mulheres em posições de liderança convivem com pressões simultâneas e expectativas ampliadas de desempenho nas diferentes esferas sociais.

Assim, os depoimentos indicam que a ascensão hierárquica não elimina o problema da conciliação, mas em muitos casos, ela o intensifica. Para sustentar suas trajetórias, essas profissionais mobilizam redes de apoio, estratégias de organização e grande capacidade de adaptação. A liderança, nesse contexto, extrapola os limites da empresa e passa a envolver também a gestão permanente da própria vida.

4.5 Avanços, mudanças e perspectivas futuras

Os depoimentos das entrevistadas indicam que a presença feminina na mineração tem passado por transformações significativas nos últimos anos. As participantes reconhecem avanços nas políticas de diversidade, na ampliação do número de mulheres nas equipes e na redução do estranhamento diante da ocupação de funções historicamente masculinas. Entretanto, também apontam que esse movimento ainda está em construção e requer continuidade.

Maria observa mudanças perceptíveis no cotidiano do trabalho. Segundo ela, hoje já é possível participar de reuniões e atividades operacionais com maior presença feminina, sem que isso cause surpresa: “As mudanças são visíveis. Hoje temos reuniões com mais mulheres participando, e na própria operação de chão de fábrica há mais mulheres executando funções...já não causa aquele estranhamento de ‘nossa, uma mulher aqui’.” Para a entrevistada, a convivência frequente contribui para naturalizar a atuação das mulheres e ampliar o reconhecimento de sua competência.

De maneira semelhante, Sophia destaca que a inserção feminina tem se tornado mais comum nas equipes, o que favorece um ambiente mais receptivo e colaborativo “Quando vemos outras mulheres nesses espaços, a gente percebe que também pode chegar.” A presença de outras mulheres, segundo ela, cria referências e amplia a sensação de pertencimento.

Helena, ao analisar sua trajetória de duas décadas no setor, percebe mudanças importantes na abertura de oportunidades, mas que ainda há um caminho a percorrer “hoje há obrigatoriedade de inclusão de mulheres, temos mais direitos, canais de denúncia e ética. Mas o machismo velado continua”. Para a entrevistada, o cenário atual apresenta mais iniciativas formais voltadas à inclusão, embora ressalte que ainda há barreiras culturais a serem superadas.

Sua experiência permite comparar momentos históricos distintos, evidenciando que o avanço ocorreu, mas não eliminou desigualdades “Hoje a gente vê muito mais abertura do que quando eu comecei.”

Helena também destaca que o fato de existirem mais homens do que mulheres em posições de liderança ainda atualmente, os mesmos tendem a repassar essa cultura mesmo que de forma inconsciente “Existem os vieses inconscientes, quando a pessoa não percebe que está sendo machista, e existe o machismo explícito, quando dizem claramente: ‘Você é mulher, está fora.’ Os homens são muito corporativistas, se protegem entre si. Em reuniões, mesmo com experiência, não somos ouvidas. Se não nos impomos, não conseguimos espaço. E mesmo quando nos posicionamos, precisamos repetir várias vezes para sermos ouvidas” e complementa “o patriarcado e o corporativismo dos homens ainda predominam”.

Eliza também reconhece que programas institucionais têm contribuído para fortalecer a participação feminina, especialmente aqueles voltados à formação de lideranças destacando que “são um grande progresso. Ações robustas e de grande impacto”. Contudo, pondera que a transformação cultural demanda tempo e depende do engajamento coletivo, não apenas da criação de políticas: “eu acho que é necessário prosseguir nesse caminho de priorização das mulheres e de capacitação, com foco realmente em treinamento e qualificação para elas.”

Nesse sentido, diversas entrevistadas enfatizam que ampliar a presença das mulheres é importante, mas insuficiente se não houver inclusão efetiva nos processos decisórios e oportunidades reais de desenvolvimento. Maria resume essa preocupação ao afirmar que as profissionais desejam “ser incluídas de fato, participar das decisões, não apenas recebê-las já tomadas.”

As percepções das participantes dialogam com Valadares, Carvalho Neto e Diniz (2022), ao indicarem que o fortalecimento da liderança feminina ultrapassa a representatividade numérica, exigindo mudanças nas práticas organizacionais e na cultura que sustenta as relações de poder. Também se aproximam de Bacelar et al. (2021), que ressaltam a importância de dar visibilidade às trajetórias das mulheres como forma de impulsionar transformações estruturais.

Assim, os relatos revelam um cenário de avanços concretos, mas ainda marcado por tensões. Se, por um lado, a presença feminina se torna cada vez mais visível, por outro, permanece o desafio de garantir que essa participação se traduza em reconhecimento, permanência e possibilidade real de crescimento. As entrevistadas demonstram esperança em relação ao futuro, mas mantêm a consciência de que a mudança cultural é um processo contínuo e coletivo.

5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo compreender quais são os principais desafios enfrentados e as estratégias de superação adotadas por mulheres em cargos de liderança em empresas de mineração na região dos Inconfidentes, ao longo de suas trajetórias profissionais. Partiu-se do problema de pesquisa que buscou analisar como essas mulheres constroem suas trajetórias em um setor historicamente masculinizado e quais barreiras estruturais e simbólicas ainda atravessam sua ascensão e permanência em posições estratégicas.

A análise das entrevistas evidenciou que o acesso à liderança na mineração não ocorre de maneira linear ou espontânea. As trajetórias são marcadas por qualificação constante, participação em programas institucionais, acúmulo de experiências e, sobretudo, pela necessidade contínua de comprovação de competência. Embora iniciativas organizacionais voltadas à diversidade tenham ampliado oportunidades, os relatos demonstram que a legitimidade da liderança feminina ainda precisa ser construída e reafirmada no cotidiano.

Os desafios identificados vão além das exigências técnicas do cargo. As entrevistadas relataram experiências de descredibilização, resistência velada, necessidade de desempenho superior para reconhecimento equivalente e dificuldades associadas a vieses inconscientes, idade e gênero. Tais elementos evidenciam a permanência de barreiras estruturais que se aproximam do fenômeno do teto de vidro, no qual a ascensão feminina é limitada por mecanismos sutis, ainda que não formalmente declarados.

No que se refere ao estilo de liderança, observou-se a valorização de práticas pautadas na escuta, empatia, diálogo e desenvolvimento de pessoas. Entretanto, a análise indica que essas características não devem ser compreendidas como traços essencialmente femininos, mas como estratégias situadas de construção de legitimidade em um ambiente organizacional historicamente estruturado por padrões masculinos de autoridade.

A conciliação entre vida profissional e pessoal também se mostrou um aspecto central nas trajetórias analisadas. Mesmo em posições de liderança, as mulheres continuam assumindo responsabilidades significativas no âmbito familiar, demandando organização constante, redes de apoio e rearranjos cotidianos para sustentar suas carreiras. A ascensão hierárquica, portanto, não elimina os desafios da dupla jornada, mas, em muitos casos, os intensifica.

Quanto às perspectivas futuras, as entrevistadas reconhecem avanços importantes na ampliação da presença feminina e na implementação de políticas de diversidade. Contudo, ressaltam que a transformação cultural ainda está em curso e que a representatividade numérica precisa ser acompanhada de inclusão efetiva nos espaços de decisão.

Como contribuição, este estudo oferece evidências empíricas sobre as trajetórias de mulheres líderes na mineração na região dos Inconfidentes, ampliando a compreensão sobre como as desigualdades de gênero se manifestam em contextos organizacionais específicos. Ao dar visibilidade às narrativas dessas profissionais, a pesquisa contribui para o debate acadêmico sobre gênero, trabalho e liderança em setores tradicionalmente masculinizados, além de fornecer subsídios para a reflexão organizacional acerca de práticas mais inclusivas.

No âmbito metodológico, a utilização de entrevistas semiestruturadas possibilitou captar dimensões subjetivas das experiências vividas, permitindo compreender não apenas os obstáculos enfrentados, mas também as estratégias construídas pelas próprias mulheres para permanecer e avançar em suas carreiras.

Entretanto, o estudo apresenta limitações. O recorte geográfico restrito à região dos Inconfidentes e o número de participantes não permitem generalizações para todo o setor mineral. Além disso, a pesquisa concentrou-se exclusivamente na perspectiva feminina, não contemplando a visão de gestores homens ou das organizações enquanto instituições. Esses limites não invalidam os achados da pesquisa, mas indicam a necessidade de novos estudos que ampliem o escopo analítico.

Por fim, conclui-se que a presença feminina na liderança da mineração representa um movimento de transformação relevante, mas ainda permeado por tensões estruturais. As mulheres que ocupam esses espaços não apenas desempenham funções estratégicas, mas também desafiam padrões históricos de poder e autoridade. A consolidação de uma liderança verdadeiramente inclusiva dependerá não apenas da ampliação de oportunidades, mas da revisão contínua das práticas, culturas e estruturas que sustentam as relações de gênero no ambiente organizacional.

Apêndice A

Roteiro de Entrevistas	
1. Apresentação da pesquisa	Esta entrevista faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A liderança das mulheres na área da mineração: desafios, percepções e trajetórias de empoderamento”, desenvolvido no curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). O objetivo é compreender os principais desafios enfrentados e as estratégias de superação adotadas por mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas do setor de mineração na região dos Inconfidentes. As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, mantendo o sigilo e o anonimato das participantes. Você concorda em ter o áudio dessa entrevista gravado para fins acadêmicos?
2. Identificação	1- Idade:
	2 - Formação:
	3 - Cargo atual:
	4 - Tempo de atuação na mineração:
	5 - Tempo em posição de liderança:
3. Trajetória profissional	6 - Como se deu o seu ingresso na área da mineração?
	7 - Quais foram os principais desafios enfrentados no início da sua trajetória profissional?
	8 - Houve momentos em que você sentiu necessidade de se adaptar ao ambiente por ser um espaço majoritariamente masculino?
4. Experiências de liderança	9 - Como você definiria o seu estilo de liderança?
	10 - Que fatores você considera mais importantes para o desenvolvimento de uma liderança feminina nesse setor?
	11 - Você percebe diferenças na forma como homens e mulheres líderes são avaliados dentro da empresa?
5. Barreiras e desigualdades de gênero	12 - Na sua experiência, quais são as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres que buscam cargos de liderança na mineração?

	13 - Você identifica situações que se relacionam com o chamado teto de vidro, barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres, mesmo quando elas têm competência e qualificação?
	14 - Quais aspectos da cultura organizacional ou da estrutura do setor você acredita que ainda mantêm essas desigualdades?
6. Estratégias de superação e apoio	15 - Que estratégias pessoais ou profissionais você utilizou para enfrentar essas barreiras?
	16 - O apoio de colegas, gestoras ou programas institucionais de diversidade contribuiu para o seu desenvolvimento?
	17 - Você acredita que o exemplo de mulheres em cargos de liderança influencia outras profissionais dentro da organização?
7. Percepções sobre inclusão e futuro	18 - Como você avalia as ações de diversidade e inclusão adotadas pelas empresas de mineração?
	19 - Que mudanças você tem observado nos últimos anos em relação à presença feminina nesse setor?
	20 - Na sua visão, o que ainda precisa ser feito para ampliar e fortalecer a liderança das mulheres na mineração?
8. Encerramento	21 - Há algo que você gostaria de acrescentar sobre sua trajetória ou sobre a presença feminina na mineração?
	22 - Quero agradecer de verdade por ter aberto um espacinho na sua rotina para conversar comigo. Foi muito especial ouvir sua história, suas experiências e suas visões sobre o tema. Sua participação acrescentou muito ao meu trabalho reforço o compromisso com o sigilo das informações compartilhadas.

Referências

BACELAR, Ananda Silveira; CAMPOS, Alyce Cardoso; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua; REZENDE, Daniel Carvalho. Carreiras femininas: uma revisão sistemática sobre trajetórias profissionais. **Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe**, v. 11, n. 2, p. 201-217, 2021. Disponível em: <https://revistarecape.emnuvens.com.br/revistas/article/view/xxx>. Acesso em: 26 set. 2025.

BARDIN, L.(2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

BELTRAMINI, Luisa de Moraes; CEPellos, Vanessa Martines; PEREIRA, Jussara Jéssica. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 62, n. 6, p. 1-25, 2022. DOI: 10.1590/S0034-759020220608.

BENDASSOLLI, Pedro F. **Recomposição da relação sujeito e trabalho: carreiras e sentidos do trabalho na contemporaneidade**. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. 1, p. 123-146, jan./mar. 2009.

BOAVA, F. M. F. M. *et al.* **Desvendando o empoderamento feminino: um olhar crítico sobre a narrativa da mulher que venceu na siderurgia e na construção civil**. *Gênero*, Niterói, v. 1, p. 7-32, jun. 2024. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/59932/38368>. Acesso em: 15 jan. 2026.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 9 ago. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 15 set. 2025.

CANABARRO, Juliana; SALVAGNI, Juliana. **Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho**. Revista de Estudos Organizacionais, 2019.

COELHO, Paula Sasaki. **Mulheres e mineração: protagonismos e narrativas de mulheres acerca dos impactos e das mudanças vividas em Conceição do Mato Dentro a partir do empreendimento Minas-Rio**. Universidade Federal de São Paulo. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-25062019-095914/publico/coelho_me.pdf.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. **Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem?** Cadernos de Campo, Araraquara, n. 26, p. 79-103, jan./jun. 2019.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. spe, p. 757–769, nov. 2020.

GIESBRECHT, Carine Rodrigues Nunes. **A carreira da mulher executiva na indústria e na mineração: os desafios para a conquista dos modelos emergentes de carreira**. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC Minas, Belo Horizonte, 2023

GUIMARÃES, Nadya Araujo; BARONE, Leonardo Sangali; ALVES DE BRITO, Murillo Marschner. Mercantilização no feminino: a visibilidade do trabalho das mulheres no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 31, n. 90, p. 17-38, 2016.

DOI:<https://doi.org/10.17666/319017-38>.

HIRATA, Helena. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa. **Caderno de Análises – Brasil**, n. 7, p. 1-20, 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 10 set. 2025.

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; CAPPELLE, M. C. A.; OLIVEIRA, M. L. S. Relações de gênero e subjetividade na mineração: um estudo a partir da fenomenologia social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 217–236, 2012.

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sergio Ricardo; SHIRATORI, Ludmila. **Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?**. Rev. Estud. Fem., Florianópolis, v. 18, n. 02, p. 547-566, ago. 2010. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2010000200015&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 out. 2025

MCKINSEY. **Why women are leaving the mining industry and what mining companies can do about it** | McKinsey. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/why-women-are-leaving-the-mining-industry-and-what-mining-companies-can-do-about-it>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

QUIRINO, Raquel. **A lógica de competências e a divisão sexual do trabalho na mineração**. In: TONINI, Adriana Maria (org.). Educação em engenharia: as competências na formação do engenheiro. Goiânia: Alta Performance, 2023, p. 216

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 56-75, set./dez. 2014.

SOUZA, Francisca Érica dos Santos; RODRIGUES, Jondison Cardoso. A resistência de bromélias e vitórias-régias: narrativas femininas frente à mineração. **InterEspaço**, Grajaú/MA, v. 5, n. 16, p. 1-26, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.18764/2446-6549.2019.10926>.

STANISLAU, Kassongo Chey; CABEIA, Adolfo Caiji; RIBEIRO, Renata Maria Franco. **Educação, gênero e desenvolvimento sustentável na mineração artesanal na África**. LUMEN, v. 33, n. 2, p. 76-91, 2024. DOI: 10.24024/23579897v33n2a2024p076091

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADARES, Sabrina Silva; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; DINIZ, Daniela Martins. **Mulheres na mineração: carreira, equilíbrio trabalho-família e discriminação**. Revista de Gestão Organizacional, v. 15, n. 3, p. 122-142, 2022.

WIM BRASIL. **Relatório 2024: panorama da participação das mulheres na mineração**. **Women in Mining Brasil**, 2024. Disponível em: https://www.wimbrasil.org/wp-content/uploads/2024/11/Relatorio_WIM_2024.pdf. Acesso em: 8 set. 2025.