



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS
CATEGORIA 2

MULHERES NO TRÁFEGO: Transformação Cultural e Inclusão na Operação

Metroferroviária da Linha 5-Lilás

INTRODUÇÃO

A promoção da diversidade, da equidade e da inclusão tornou-se um dos principais desafios das organizações contemporâneas, especialmente em setores historicamente caracterizados pela predominância masculina, como a operação metroferroviária. Mais do que uma agenda social, a diversidade é reconhecida como um fator estratégico para o fortalecimento da cultura organizacional, da inovação, da segurança operacional e da sustentabilidade das empresas, contribuindo para ambientes de trabalho mais colaborativos, representativos e preparados para os desafios do futuro.

Apesar dos avanços observados nas últimas décadas, a participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro ainda é marcada por importantes desigualdades. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), referentes ao quarto trimestre de 2023, indicam que o Brasil possuía 90,6 milhões de mulheres com 14 anos ou mais, das quais apenas 47,8 milhões integravam a força de trabalho, enquanto



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

aproximadamente 42,8 milhões permaneciam fora do mercado de trabalho (IBGE, 2024). Além da menor participação econômica, persistem diferenças relacionadas à remuneração, às condições de trabalho e às oportunidades de desenvolvimento profissional. Segundo o DIEESE (2024), 39,9% das mulheres ocupadas recebiam até um salário mínimo; a taxa de informalidade feminina alcançava 36,2%; e os rendimentos médios permaneciam cerca de 27% inferiores aos dos homens, mesmo entre profissionais com ensino superior e em cargos de liderança. As desigualdades tornam-se ainda mais expressivas entre mulheres negras, evidenciando que fatores de gênero e raça continuam influenciando o acesso às oportunidades de trabalho.

Outro aspecto relevante refere-se à sobrecarga decorrente da dupla jornada. Em média, as mulheres dedicam quase 18 horas semanais aos afazeres domésticos, aproximadamente sete horas a mais do que os homens, reduzindo o tempo disponível para qualificação profissional, progressão na carreira e desenvolvimento de novas competências. Esse cenário reforça a necessidade de políticas públicas e organizacionais que promovam condições mais equitativas de acesso, permanência e crescimento profissional.

No setor metroferroviário, essas desigualdades historicamente também estiveram presentes. As atividades ligadas diretamente à operação ferroviária, especialmente na condução de trens e no controle operacional, sempre foram predominantemente ocupadas por homens, reflexo de uma cultura consolidada ao longo de décadas. Em 2018, a área de Tráfego da Linha 5-Lilás contava com apenas cerca de 2% de mulheres em seu quadro operacional, cenário que



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

evidenciava a necessidade de ações estruturadas para ampliar a representatividade feminina sem comprometer os rigorosos padrões de segurança e desempenho exigidos pela operação.

Foi nesse contexto que surgiu o projeto "**Mulheres no Tráfego**", desenvolvido na Linha 5-Lilás com o propósito de ampliar, de forma sustentável, a participação feminina na operação metroferroviária. Fundamentado em processos seletivos baseados em competências, desenvolvimento técnico, acompanhamento profissional e fortalecimento da cultura organizacional, o projeto foi concebido para garantir igualdade de oportunidades, preservando integralmente os critérios de mérito, qualificação e segurança operacional.

Mais do que ampliar a representatividade feminina na função de Operadora de Trem, a iniciativa buscou promover uma transformação cultural, criando condições para que as colaboradoras ingressassem, permanecessem e se desenvolvessem profissionalmente. Para isso, além da revisão dos processos de recrutamento e formação, foram realizadas adequações na infraestrutura operacional e a implementação de práticas de gestão de pessoas voltadas à conciliação entre a atividade operacional e as responsabilidades familiares tipicamente atribuídas às mulheres, sempre em conformidade com as necessidades do setor e os princípios de isonomia.

A ampliação da participação feminina em funções estratégicas, associada à qualificação técnica e ao fortalecimento da cultura de segurança, tem potencial para contribuir para a redução de ocorrências de grande impacto, a mitigação de situações que comprometam a segurança de passageiros e colaboradores, a diminuição de intervenções decorrentes de



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

falhas operacionais e o aumento da regularidade da circulação dos trens. Dessa forma, este estudo busca analisar como as iniciativas voltadas ao desenvolvimento e à valorização das profissionais da área de Tráfego da Linha 5-Lilás podem influenciar a segurança operacional, a confiabilidade do sistema e a qualidade do serviço prestado.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo apresentar o projeto "Mulheres no Tráfego", descrevendo sua concepção, implantação e evolução entre 2018 e 2026, bem como analisar seus resultados sob as perspectivas operacional, organizacional, institucional e social. Busca-se demonstrar que políticas estruturadas de diversidade e inclusão, quando associadas ao desenvolvimento técnico, à adaptação da infraestrutura e ao compromisso das lideranças, podem promover transformações culturais sustentáveis, fortalecer a excelência operacional e ampliar as oportunidades de desenvolvimento profissional no setor metroferroviário.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

DIAGNÓSTICO

Em 2018, a área de Tráfego da Linha 5-Lilás apresentava um cenário caracterizado pela baixa representatividade feminina nas atividades diretamente relacionadas à operação ferroviária e metroferroviária. Apenas cerca de 2% do efetivo operacional era composto por mulheres, evidenciando um ambiente profissional historicamente associado à predominância masculina.

Esse cenário refletia uma realidade observada também no setor metroferroviário mundial. Embora a participação feminina no mercado de trabalho tenha avançado nas últimas décadas, funções operacionais ferroviárias permanecem entre aquelas com menor presença feminina, em razão de fatores culturais, históricos e estruturais.

Levantamentos internacionais indicam que operadores ferroviários reconhecidos apresentam percentuais de participação feminina em operação e tráfego geralmente concentrados entre 10% e 20%. Empresas e sistemas como Transport for London (TfL), RATP Group, SNCF, Deutsche Bahn, Metro de Madrid e Metro de Santiago apresentam índices que demonstram o desafio global de ampliar a presença feminina em funções operacionais.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários

ANP
TRILHOS
TIC TRENS

32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

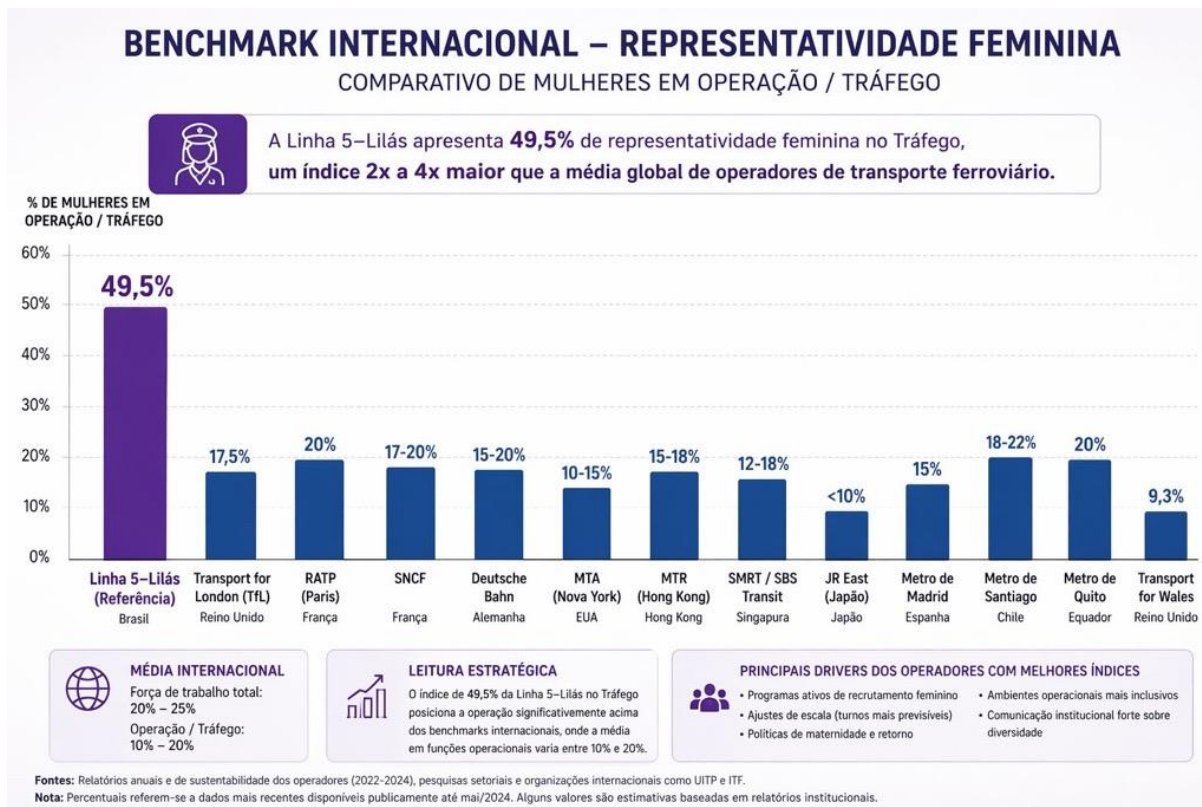


Figura 1 – Comparativo da participação feminina em operações metroferroviárias. **Fonte:** Elaboração própria com base em relatórios institucionais da Transport for London, RATP Group, SNCF, Deutsche Bahn, Metro de Madrid, Metro de Santiago e Grupo Motiva (2023–2026).

A comparação com esse cenário internacional permitiu identificar que a baixa representatividade feminina na Linha 5-Lilás não estava relacionada à ausência de capacidade técnica das mulheres, mas principalmente a barreiras históricas de acesso, percepção cultural sobre profissões ferroviárias e ausência de referências femininas em posições operacionais.

O diagnóstico identificou os seguintes fatores críticos:

- Baixa atratividade das funções operacionais ferroviárias para candidatas mulheres;



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

- Reduzida presença de modelos femininos em funções de Operadora de Trem e liderança operacional;
- Percepção histórica de que atividades ferroviárias seriam predominantemente masculinas;
- Necessidade de adaptação da infraestrutura para receber um quadro funcional mais diverso;
- Necessidade de práticas de gestão que considerassem diferentes realidades pessoais e familiares, favorecendo a permanência e evolução profissional.

A partir desse diagnóstico, verificou-se que uma transformação sustentável exigiria uma atuação ampla, não limitada ao recrutamento, mas envolvendo formação profissional, desenvolvimento de carreira, adequação do ambiente físico, mudança cultural e participação ativa das lideranças.

Além dos aspectos internos, identificou-se uma oportunidade de impacto social relacionada ao território atendido pela Linha 5-Lilás. Uma parcela significativa das potenciais colaboradoras residia na Zona Sul do município de São Paulo, especialmente na região de Capão Redondo e bairros próximos à linha, evidenciando a possibilidade de aproximar oportunidades de emprego formal das comunidades atendidas pelo sistema. A geração de oportunidades de emprego formal próxima ao local de residência contribuiu para reduzir tempos de deslocamento, ampliar a qualidade de vida, favorecer a conciliação entre



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

responsabilidades profissionais e familiares e estimular o desenvolvimento socioeconômico da população da região.

Ao longo de oito anos de desenvolvimento, o projeto consolidou-se como uma importante estratégia de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Além de ampliar significativamente a participação feminina na área de Tráfego, a iniciativa transformou-se em uma porta de entrada para a formação de talentos dentro do Grupo Motiva. Diversas colaboradoras evoluíram profissionalmente, assumindo novas posições dentro do grupo e contribuindo para a evolução contínua do tema. Além de reforçar o papel do projeto na geração de oportunidades de emprego, desenvolvimento socioeconômico e fortalecimento do vínculo entre a empresa e a comunidade local.

Nesse cenário, foi estruturado o projeto "**Mulheres no Tráfego**", com o objetivo de ampliar a participação feminina na operação metroferroviária de forma planejada, garantindo igualdade de oportunidades, preservação dos critérios técnicos e manutenção dos padrões de segurança operacional.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos entre 2018 e 2026 demonstram que o projeto "**Mulheres no Tráfego**" alcançou resultados superiores aos objetivos inicialmente estabelecidos. A proposta, concebida para ampliar a participação feminina na operação metroferroviária de forma estruturada e sustentável, evoluiu para um modelo de transformação organizacional capaz de produzir impactos operacionais, institucionais e sociais.

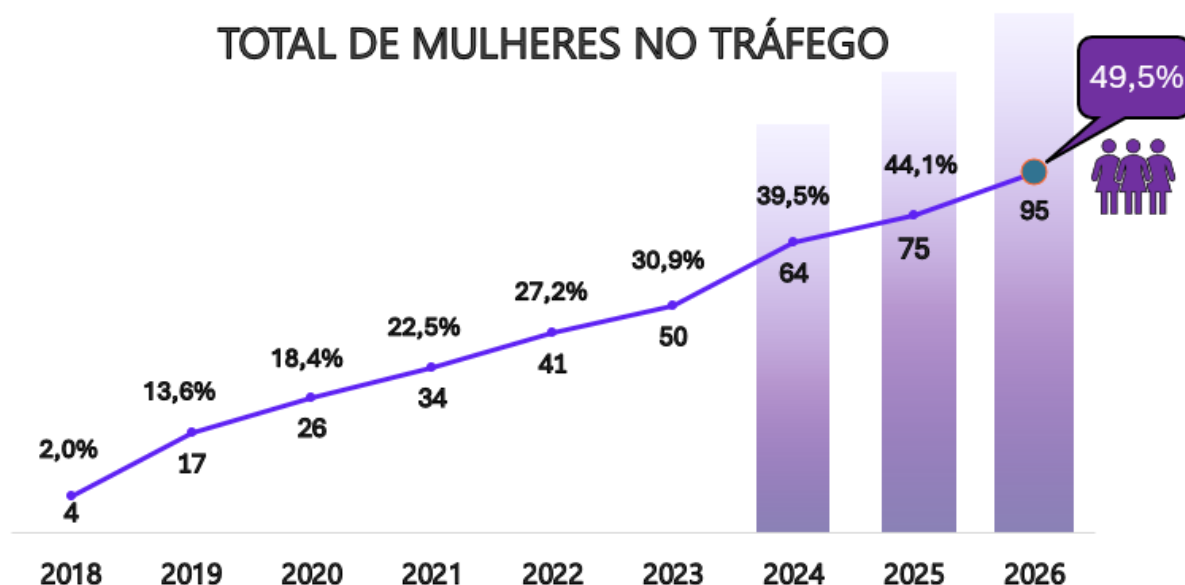
O principal indicador do projeto foi a evolução da representatividade feminina na área de Tráfego da Linha 5-Lilás. Em 2018, as mulheres correspondiam a aproximadamente 2% do efetivo operacional. Em 2025, esse percentual atingiu 44,1%, em 2026, passou a representar cerca de 49,5% do quadro operacional. Trata-se de um crescimento de aproximadamente vinte e cinco vezes em relação ao cenário inicial, alcançado sem qualquer flexibilização dos critérios técnicos exigidos para o exercício da função de Operadora de Trem.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários

ANP
TRILHOS
TIC TRENS

32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



motiva

Figura 2 – Evolução da participação feminina na área de Tráfego da Linha 5-Lilás.

Fonte: Elaboração própria com base em dados internos do Grupo Motiva (2026).

Esse resultado demonstra que a ampliação da diversidade não comprometeu os elevados padrões de segurança operacional, qualificação técnica ou desempenho da operação. Ao contrário, evidenciou que processos seletivos baseados em competências, aliados à capacitação técnica, acompanhamento profissional e apoio institucional, são capazes de ampliar o acesso de grupos historicamente sub-representados mantendo os mesmos requisitos de excelência operacional.

A implementação do projeto demonstrou que os desafios identificados no diagnóstico poderiam ser superados por meio de uma estratégia integrada de gestão de pessoas, desenvolvimento técnico e transformação cultural.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Esse movimento evidencia a efetividade do projeto como instrumento de desenvolvimento de carreira, retenção de talentos e fortalecimento da sucessão interna, ampliando a presença feminina em diferentes níveis da organização e contribuindo para a formação de novas lideranças.

Nesse sentido, a Linha 5-Lilás promoveu adequações em sua infraestrutura física para atender ao crescimento da participação feminina na operação. Foram realizadas ampliações e adaptações de vestiários, sanitários, áreas de apoio e demais instalações operacionais, garantindo ambientes compatíveis com o novo perfil do quadro funcional e proporcionando melhores condições de conforto, privacidade, segurança e bem-estar às colaboradoras.

Paralelamente às adequações estruturais, foram implementadas práticas de gestão de pessoas voltadas à valorização das diferentes realidades vivenciadas pelas profissionais. Considerando que parte significativa das colaboradoras possui filhos e responsabilidades familiares, buscou-se, sempre que operacionalmente possível, compatibilizar escalas de trabalho, jornadas e horários com suas necessidades individuais, sem comprometer a continuidade do serviço, a segurança operacional e os critérios técnicos da função.

Essas ações contribuíram para fortalecer a permanência das profissionais na operação, reduzir fatores que poderiam impactar suas trajetórias de desenvolvimento e ampliar o sentimento de pertencimento às equipes.

Dessa forma, o projeto demonstrou que a inclusão de mulheres na operação metroferroviária produz efeitos que transcendem os indicadores de representatividade. Ao criar oportunidades



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

reais de ingresso, desenvolvimento e ascensão profissional, o "Mulheres no Tráfego" consolidou um modelo sustentável de transformação cultural, formação de lideranças e desenvolvimento humano, gerando benefícios permanentes para a organização, para as profissionais e para a comunidade atendida pela Linha 5-Lilás.

A comparação com operadores metroferroviários internacionais reforça a relevância dos resultados obtidos. Enquanto sistemas ferroviários reconhecidos mundialmente, apresentam participação feminina em funções operacionais geralmente entre 10% e 20%, em comparação aos 49,5% de representatividade feminina na área do Tráfego da Linha 5-Lilás. Esse desempenho posiciona a operação em um patamar significativamente superior aos referenciais internacionais, demonstrando que políticas estruturadas de diversidade podem produzir mudanças expressivas mesmo em setores tradicionalmente masculinos.

Os resultados também evidenciam que o projeto produziu impactos qualitativos importantes sobre a cultura organizacional. A ampliação da diversidade favoreceu o fortalecimento do respeito entre as equipes, maior integração entre colaboradores, melhoria do ambiente de trabalho e aumento do sentimento de pertencimento. A presença crescente de mulheres em diferentes escalas operacionais contribuiu para naturalizar a diversidade dentro da rotina da operação, reduzindo barreiras culturais anteriormente existentes.

No período analisado, observou-se uma redução de 67% nas ocorrências operacionais de significativo impacto nos intervalos, caracterizadas por eventos capazes de comprometer a regularidade da circulação dos trens. Essa redução refletiu diretamente na diminuição de



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

intervalos anômalos entre trens, gerando menor necessidade de intervenções decorrentes de falhas operacionais e na mitigação de impactos à continuidade do serviço, favorecendo uma operação mais estável, previsível e confiável.

Paralelamente, verificou-se uma redução de 50% nas situações consideradas inseguras, ou seja, eventos com potencial de comprometer a segurança dos passageiros, colaboradores e da própria operação metroferroviária. Esse resultado demonstra um avanço na capacidade de identificação precoce, prevenção e gerenciamento de riscos, reduzindo a ocorrência de situações que demandam respostas operacionais emergenciais e minimizando sua repercussão sobre a circulação dos trens.

Esses resultados estão relacionados ao conjunto de ações desenvolvidas pela área, aliado a outras iniciativas institucionais voltadas ao fortalecimento da segurança operacional. Destaca-se, nesse contexto, a atuação direta de colaboradoras tecnicamente capacitadas, cuja formação e desenvolvimento possibilitaram maior assertividade na identificação de condições de risco, na tomada de decisão e na execução dos procedimentos operacionais.

Outro resultado relevante refere-se ao desenvolvimento de talentos. Ao longo dos oito anos de implantação, o Tráfego consolidou-se como uma importante porta de entrada para carreiras dentro do Grupo Motiva. A experiência operacional proporcionou às colaboradoras o desenvolvimento de competências técnicas, capacidade de tomada de decisão, gestão de riscos, comunicação e trabalho em equipe, a área de Tráfego consolidou-se como um



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários

ANP
TRILHOS
TIC TRENS

32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

importante ambiente de formação de talentos, permitindo que profissionais desenvolvessem competências que favoreceram sua mobilidade para diferentes áreas.

Como consequência, diversas colaboradoras passaram a ocupar novas posições dentro da organização, assumindo funções de liderança e posições estratégicas em diferentes áreas do Grupo Motiva. Destaca-se a ampliação da presença feminina na supervisão da área de Tráfego, onde as mulheres passaram a representar aproximadamente 33% do quadro de supervisores, além da atuação em funções como Supervisora do Centro de Controle Operacional (CCO), Analista de CCO e Tráfego, Coordenação de Engenharia de Operações e outras posições técnicas e gerenciais.

Ao longo do período analisado, verificou-se que 42,1% das mulheres da área de Tráfego da Linha 5-Lilás participaram de processos de mobilidade interna, evidenciando o papel da área como um ambiente de formação, desenvolvimento e valorização de talentos femininos. Entre essas movimentações, 42,5% corresponderam à transição para o CCO, 15,0% para a área de Manutenção e 15,0% resultaram na ocupação de posições de liderança. O percentual remanescente foi promovido para diferentes áreas do grupo, demonstrando a amplitude das oportunidades de desenvolvimento e a diversidade de trajetórias profissionais construídas a partir da experiência adquirida na área de Tráfego.

Os impactos do projeto ultrapassaram os limites da Linha 5-Lilás. Além de fortalecer a equidade de gênero e ampliar a representatividade feminina na própria operação, a iniciativa passou a exportar talentos para outras empresas do Grupo Motiva, com colaboradoras



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

assumindo funções estratégicas também nas Linhas 4-Amarela, 8-Diamante e 9-Esmeralda. Esse movimento demonstra que o projeto deixou de ser apenas uma iniciativa de inclusão para se consolidar como um programa de desenvolvimento de pessoas e formação de lideranças, contribuindo diretamente para o fortalecimento da cultura de diversidade, equidade e inclusão em todo o Grupo Motiva.

Esse movimento evidencia que o projeto extrapolou seu objetivo inicial de inclusão na operação ferroviária, tornando-se um mecanismo de formação de talentos, sucessão interna e fortalecimento da retenção de profissionais.

Sob a perspectiva social, os impactos também se mostraram significativos. Verificou-se que parte das mulheres admitidas reside na Zona Sul do município de São Paulo. A geração de oportunidades de emprego próximo ao local de residência contribuiu para reduzir os tempos de deslocamento, melhorar a qualidade de vida, facilitar a conciliação entre responsabilidades familiares e atividade profissional e ampliar as possibilidades de desenvolvimento econômico das famílias da região.

Esse resultado reforça o papel da Linha 5-Lilás como agente de desenvolvimento territorial, promovendo inclusão produtiva e aproximando oportunidades profissionais das comunidades inseridas em sua área de influência. Ao ampliar o acesso ao emprego qualificado e às oportunidades de crescimento profissional, o projeto fortaleceu o vínculo entre a empresa e a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento humano e a geração de impacto social positivo.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

De forma consolidada, os resultados do projeto podem ser analisados em quatro dimensões complementares:

1. **Operacional:** Aumento da participação feminina de 2% para 49,5%, mantendo elevados padrões de segurança, desempenho e qualidade operacional.
2. **Organizacional:** Fortalecimento da cultura organizacional, formação de talentos, ampliação da mobilidade interna e desenvolvimento de lideranças femininas.
3. **Social:** Geração de oportunidades de emprego para mulheres residentes na área de influência da Linha 5-Lilás, contribuindo para inclusão produtiva e desenvolvimento socioeconômico local.
4. **Institucional:** Fortalecimento da estratégia de diversidade, equidade e inclusão do Grupo Motiva, consolidando a empresa como referência nacional na promoção da representatividade feminina no setor metroferroviário.

Os resultados obtidos evidenciam que o projeto "Mulheres no Tráfego" produziu efeitos que transcendem os indicadores de diversidade. A iniciativa demonstrou que a ampliação da participação feminina pode ocorrer de forma sustentável, mantendo a excelência operacional e gerando benefícios permanentes para a organização, para as colaboradoras e para a sociedade. Mais do que ampliar a representatividade, o projeto consolidou um modelo de transformação cultural capaz de formar profissionais, desenvolver lideranças e fortalecer o compromisso institucional com a inovação, a inclusão e o desenvolvimento humano.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

CONCLUSÕES

O projeto "**Mulheres no Tráfego**" demonstrou que a ampliação da participação feminina em atividades historicamente masculinas pode ser conduzida de forma planejada, sustentável e plenamente compatível com os elevados padrões de segurança e excelência exigidos pela operação metroferroviária. A experiência desenvolvida na Linha 5-Lilás evidencia que políticas estruturadas de diversidade e inclusão, quando integradas às estratégias de gestão de pessoas, desenvolvimento profissional e fortalecimento da cultura organizacional, são capazes de promover mudanças significativas sem comprometer o mérito técnico ou a eficiência operacional.

Os resultados alcançados ao longo dos oito anos de implantação confirmam o sucesso da iniciativa. A evolução da representatividade feminina de aproximadamente 2% em 2018 para 49,5% em 2026 representa uma transformação inédita no contexto da operação metroferroviária brasileira e posiciona a Linha 5-Lilás em um patamar superior aos principais referenciais internacionais do setor. Esse crescimento ocorreu de forma gradual, sustentado por processos seletivos baseados em competências, programas de capacitação, acompanhamento profissional, atuação das lideranças e adaptações na infraestrutura física e nas práticas de gestão de pessoas.

Além do aumento da representatividade, o projeto consolidou-se como uma importante ferramenta de desenvolvimento de talentos dentro do Grupo Motiva. A área de Tráfego tornou-se uma porta de entrada para a formação de profissionais que posteriormente



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários

ANP
TRILHOS
TIC TRENS

32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

passaram a ocupar novas funções estratégicas em outros setores, fortalecendo a mobilidade interna, a retenção de talentos e a sucessão organizacional.

Os impactos observados também extrapolam os limites da organização. A contratação de mulheres residentes, em sua maioria, na área de influência da Linha 5-Lilás contribuiu para ampliar o acesso ao emprego formal e estimular o desenvolvimento socioeconômico da região. Dessa forma, o projeto reforça o papel social do sistema metroferroviário como agente de inclusão produtiva e desenvolvimento territorial.

Outro aspecto relevante evidenciado pelo projeto foi a compreensão de que a inclusão efetiva depende de uma abordagem sistêmica. A consolidação de ambientes verdadeiramente inclusivos requer a integração de ações voltadas às pessoas, aos processos, à atuação das lideranças, à adaptação da infraestrutura e à implementação de práticas de gestão que garantam condições adequadas para o ingresso, a permanência, o desenvolvimento e a ascensão profissional das colaboradoras.

Por seu caráter inovador, pelos resultados alcançados e pelo potencial de replicação em outras operações metroferroviárias, o projeto constitui uma referência para iniciativas voltadas à promoção da equidade de oportunidades no setor, evidenciando que investimentos em diversidade podem gerar benefícios permanentes sob as perspectivas operacional, organizacional, institucional e social.

Conclui-se, portanto, que o projeto "**Mulheres no Tráfego**" ultrapassou seu objetivo inicial de ampliar a presença feminina na operação ferroviária. A iniciativa consolidou um modelo de



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

transformação cultural capaz de fortalecer a excelência operacional, desenvolver lideranças, ampliar oportunidades de crescimento profissional e gerar impactos positivos para a organização e para a comunidade atendida. A experiência da Linha 5-Lilás demonstra que diversidade, inclusão e desempenho operacional não são objetivos concorrentes, mas elementos complementares que contribuem para organizações mais inovadoras, resilientes e preparadas para os desafios futuros.

Nota: Este artigo apresenta um estudo de caso baseado na experiência de implantação do projeto "**Mulheres no Tráfego**" na Linha 5-Lilás. Os resultados e análises refletem a realidade organizacional observada entre 2018 e 2026 e têm como objetivo contribuir para o debate sobre diversidade, equidade, inclusão e desenvolvimento de talentos no setor metroferroviário, podendo servir como referência para iniciativas semelhantes em outras organizações.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023:2018 – Informação e documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Mulheres no mercado de trabalho: dados do 4º trimestre de 2023 da PNAD Contínua**. São Paulo: DIEESE, 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): Mercado de Trabalho Brasileiro – 4º trimestre de 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF PUBLIC TRANSPORT (UITP). **Diversity and Inclusion Charter**. Brussels: UITP, 2022.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Women in Business and Management: The Business Case for Change**. Geneva: ILO, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU, 2015.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Women at Work: Trends 2016**. Geneva: International Labour Organization, 2016.



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

MOTIVA. **Programa Mulheres no Tráfego: Dados internos da evolução da participação feminina na operação da Linha 5-Lilás (2018–2026)**. São Paulo: Grupo Motiva, 2026. (Documento interno).

MOTIVA. **Indicadores de Gestão de Pessoas e Mobilidade Interna da Linha 5-Lilás**. São Paulo: Grupo Motiva, 2026. (Documento interno).

TRANSPORT FOR LONDON (TfL). **Annual Report and Statement of Accounts 2023/24**. London: TfL, 2024.

RATP GROUP. **CSR and Diversity Report 2023**. Paris: RATP Group, 2023.

SNCF GROUPE. **Universal Registration Document 2023**. Paris: SNCF, 2024.

DEUTSCHE BAHN AG. **Integrated Report 2023**. Berlin: Deutsche Bahn, 2024.

METRO DE MADRID. **Informe Anual 2023**. Madrid: Metro de Madrid, 2024.

METRO DE SANTIAGO. **Memoria Integrada 2023**. Santiago: Metro de Santiago, 2024.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Wins: How Inclusion Matters**. New York: McKinsey & Company, 2020.

Figura 1 – Comparativo internacional da participação feminina em operações metroferroviárias.

Fonte: Elaboração própria, com base em relatórios institucionais da Transport for London, RATP Group, SNCF, Deutsche Bahn, Metro de Madrid, Metro de Santiago e Grupo Motiva (2023–2026).



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Figura 2 – Evolução da representatividade feminina na área de Tráfego (2018–2026)

Fonte: Elaboração própria, com base em dados internos do Grupo Motiva (2026).



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

ANEXOS

MEMÓRIA DE CÁLCULO DOS INDICADORES

1. Evolução da participação feminina na área de Tráfego

O principal indicador do projeto corresponde à evolução da participação feminina no quadro operacional da área de Tráfego da Linha 5-Lilás.

O percentual foi calculado pela expressão:

$$PF = \frac{N_f}{N_t} \times 100$$

Onde:

PF = Participação feminina (%)

Nf = Número de colaboradoras da área de Tráfego

Nt = Total de colaboradores da área de Tráfego

Resultados

Ano	Mulheres (%)
2018	2,0%
2025	44,1%



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários

ANP
TRILHOS
TIC TRENS

32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

2026	49,5%
------	-------

Crescimento da representatividade

Variação absoluta:

$$49,5 - 2,0 = 47,5 \text{ pontos percentuais}$$

Crescimento relativo:

$$\frac{\text{Valor final} - \text{Valor inicial}}{\text{Valor inicial}} \times 100$$

$$\frac{49,5 - 2}{2} \times 100 = 2.375\%$$

Ou seja, a participação feminina aumentou aproximadamente 2.375% em relação ao cenário inicial (equivalente a cerca de 25 vezes a participação existente em 2018).

2. Comparação com operadores internacionais

Os percentuais utilizados no comparativo internacional foram obtidos por meio de relatórios públicos de sustentabilidade e diversidade publicados pelos respectivos operadores ferroviários.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Operador	Participação feminina em áreas operacionais*
Transport for London	≈18%
RATP Group	≈20%
SNCF	≈18%
Deutsche Bahn	≈16%
Metro de Madrid	≈15%
Metro de Santiago	≈22%
Linha 5-Lilás	49,5%

*Valores aproximados obtidos em relatórios institucionais publicados entre 2023 e 2024.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

3. Indicadores nacionais utilizados

Os indicadores do mercado de trabalho feminino utilizados na Introdução foram extraídos da PNAD Contínua (4º trimestre de 2023) e do DIEESE.

Principais indicadores:

Mulheres com 14 anos ou mais: 90,6 milhões

Mulheres na força de trabalho: 47,8 milhões

Mulheres fora da força de trabalho: 42,8 milhões

Mulheres ocupadas recebendo até um salário mínimo: 39,9%

Informalidade feminina: 36,2%

Diferença salarial média entre homens e mulheres: 27%

Tempo médio semanal dedicado aos afazeres domésticos:

Mulheres: 17h48

Homens: 11h

Fontes: IBGE (2024) e DIEESE (2024).



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Desenvolvimento profissional feminino

1. Percentual de mulheres com mobilidade interna

Fórmula:

40 - Mulheres que mudaram de posição

95 - Total de mulheres na área

Cálculo:

$$\frac{40}{95} \times 100 = 42,1\%$$

Resultado: Aproximadamente 42,1% das mulheres da área tiveram movimentação interna ao longo do período analisado.

2. Distribuição das movimentações internas

Base considerada: 40 mulheres que mudaram de posição.

CCO:

$$\frac{17}{40} \times 100 = 42,5\%$$

Resultado: Aproximadamente 42,5% das movimentações foram direcionadas ao CCO.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Manutenção:

$$\frac{6}{40} \times 100 = 15,0\%$$

Resultado: Aproximadamente 15,0% das movimentações foram direcionadas à área de Manutenção.

Posições de liderança:

$$\frac{6}{40} \times 100 = 15,0\%$$

Resultado: Aproximadamente 15,0% das profissionais passaram a ocupar posições de liderança.

Outras áreas do grupo:

$$\frac{11}{40} \times 100 = 27,5\%$$

Resultado: Aproximadamente 27,5% das movimentações ocorreram para outras áreas da organização.



Prêmio
Tecnologia &
Desenvolvimento
Metroferroviários



32ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

13º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS