



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO TRANSPORTE AÉREO

Diones Souza Machado

Eduardo Caetano de Pinho

Lívia Freitas Thedin

Roberta Nunes de Barros Galvão

Rodrigo de Melo Soares Peres

Thábata Tostes

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

SEST SENAT

Serviço Social do Transporte
Serviço Nacional de
Aprendizagem do Transporte

ITL

Instituto de
Transporte
e Logística

A solid blue horizontal bar is located in the top left corner of the page.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO TRANSPORTE AÉREO

Diones Souza Machado

Eduardo Caetano de Pinho

Lívia Freitas Thedin


Roberta Nunes de Barros Galvão

Rodrigo de Melo Soares Peres

Thábata Tostes

RIO DE JANEIRO

2022

A solid blue horizontal bar is located in the top left corner of the page.

Diones Souza Machado
Eduardo Caetano de Pinho
Lívia Freitas Thedin
Roberta Nunes de Barros Galvão
Rodrigo de Melo Soares Peres
Thábata Tostes

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO TRANSPORTE AÉREO

**Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral
como requisito parcial para a conclusão do
Programa de Pós-graduação em Gestão de
Negócios.**

Professor Orientador: Fábio Risério

RIO DE JANEIRO

2022



AGRADECIMENTOS

As empresas que proporcionaram esse importante passo de desenvolvimento profissional em nossas carreiras, investindo nosso tempo em estudo.

Ao Sest Senat e ITL por investirem na qualidade do transporte por meio da especialização de seus operadores.

A Fundação Dom Cabral por viabilizar e conceder o estudo de forma tão majestosa.

Ao nosso professor orientador por todo incentivo, dedicação e atenção.

As nossas famílias pelo apoio e compreensão.

RESUMO

É notório que cada vez mais o tema de Diversidade e Inclusão (D&I) vem ganhando destaque nos noticiários, internet, fóruns globais e que as organizações estão atentas em como incluir essa temática dentro de suas estruturas, seja através do quadro de funcionários (mais igualitário e inclusivo) e/ou políticas internas (cultura organizacional, planejamento estratégico, processos seletivos e gestão do tema). Os benefícios obtidos através de um ambiente mais diverso e inclusivo são: maior criatividade, desenvolvimento de soluções inovadoras, melhora no clima organizacional e retornos financeiros acima dos demais players de mercado. Este projeto aplicativo tem como objetivo desenvolver um modelo propositivo de gestão de D&I para o setor aéreo, que vise promover a inserção e o bem-estar das pessoas com aumento da competitividade. Para tanto foi realizado o benchmark, através de entrevistas, com quatro empresas listadas do Guia Exame sobre Diversidade e Inclusão, com o propósito de mapear as melhores práticas desenvolvidas dentre as organizações que são reconhecidas publicamente como referência no tema. Adicionalmente, as três maiores companhias áreas com operações domésticas no Brasil (Azul, Gol e Latam) foram entrevistadas com o objetivo de compreender como essa temática está presente no planejamento estratégico, o nível de maturidade dessas empresas e quais ações já estão sendo colocadas em prática. O modelo de gestão elaborado neste projeto propõe dez ações a serem seguidas e muito mais do que apenas criar normas e proibições, é de extrema importância que o programa tenha um viés educativo e participativo. Com base nas visitas de benchmarking e nas entrevistas realizadas com as companhias aéreas, concluiu-se que ter a participação engajada e efetiva da alta liderança (normalmente o CEO) é fundamental para o sucesso na consolidação de uma cultura diversa e inclusiva na empresa. Buscando alcançar essa participação, propõe um modelo propositivo de gestão de Diversidade e Inclusão que seja de fácil compreensão pelas pessoas e, ao mesmo tempo, que abranja a ideia de práticas como a realização de um diagnóstico, criação de grupos de afinidades, políticas relacionadas ao tema, definição de indicadores e metas, elaboração de plano de comunicação e treinamento, desenvolvimento de novos produtos e serviços voltados devem ser estruturadas. Vale ressaltar a necessidade de o modelo refletir a cultura da empresa e não, simplesmente, ser uma cópia de exemplos existentes.

Palavras-chave: Diversidade e Inclusão. Gestão de Diversidade e Inclusão. Competitividade. Setor aéreo brasileiro.

ABSTRACT

It is conspicuous that the theme of Diversity and Inclusion (D&I) has been gaining prominence in the journals, internet, global forums, and that organizations are aware of how to include this theme within their structures, whether through the staff (more egalitarian and inclusive) and/or internal policies (organizational culture, strategic planning, selection processes and management of the topic). The benefits obtained through a more diverse and inclusive environment are greater creativity, development of innovative solutions, improvement in the organizational climate and financial returns above other market players. This application project aims to develop a propositional model of D&I management for the airline sector, which aims to promote the insertion and well-being of people with increased competitiveness. During this process, a benchmark was executed, through interviews, with four companies listed in the Guia Exame on Diversity and Inclusion, with the purpose of mapping the best practices developed among organizations that are publicly recognized as a reference in the D&I. Additionally, the three largest airlines with domestic operations in Brazil (Azul, Gol and Latam) were interviewed in order to understand how this theme is present in strategic planning, the level of maturity of these companies and what actions are already being put into practice. The management model developed in this project proposes ten actions to be followed and much more than just creating norms and prohibitions, it is extremely important that the program has an educational and participatory bias. Based on benchmarking visits and interviews with airlines, it was concluded that having the engaged and effective participation of senior leadership (usually the CEO) is critical to successfully consolidating a diverse and inclusive culture in the company. Seeking to achieve this participation, it proposes a propositional model of Diversity and Inclusion management that is easy to understand by people and, at the same time, that encompasses the idea of practices such as carrying out a diagnosis, creating affinity groups, related policies to the theme, definition of indicators and goals, elaboration of a communication and training plan, development of new products and services focused on must be structured. It is worth mentioning the need for the model to reflect the company's culture and not simply be a copy of existing examples.

Keywords: Diversity and Inclusion. Diversity and Inclusion Management. Competitive Brazilian airline aviation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES/FIGURAS

Figura -1: Análise Mckinsey	12
Figura -2: Responsabilidade social corporativa	36
Figura -3: Jornada diversidade e inclusão empresa Atento	38
Figura -4: Cinco Pilares.....	39
Figura -5: Grupo de afinidades.....	46
Figura -6: Modelo proposto de gestão de diversidade e inclusão	62
Figura -7: Fluxo das principais etapas de implementação do modelo	84

LISTA DE GRÁFICOS/ QUADROS

Gráfico -1: Distribuição do custo de Implantação por Perspectiva Estratégica	80
Gráfico -2: Distribuição do Custo por Origem.....	81
Quadro -1: Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade.....	22
Quadro -2: Realização das entrevistas	31
Quadro -3: Realização das entrevistas.....	44
Quadro -4: Perspectiva estratégica	77
Quadro -5: Estimativa de Custo de Implantação	82
Quadro- 6: Viabilidade Técnica e Operacional	83

LISTA DE ABREVIATURAS

BASF	Badische Anilin & Soda Fabrik
Be≠	Be Different
BIG	Black Inclusion Group
BYou	Be Yourself
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Inclusion Officer
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FATEC	Faculdade de Tecnologia de São Paulo
GEDI	<i>Gender, Equality, Diversity and Inclusion Branch</i>
GPTW	Great Place to Work Institute
IATA	Associação Internacional de Transporte Aéreo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IoT	Learning, Internet das Coisas
LGBT+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexuais
MBA	Master in Business Administration
OEA	Organização dos Estados Americanos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoa com deficiência
PMO	Program Management Lead
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
Rei	Rede Empresarial de Incentivo Social
REIS	Rede Empresarial de Incentivo Social
RH	Recursos Humanos
SAP	System Analysis Program Development
WEF	Fórum Econômico Mundial

Sumário

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema de Pesquisa	15
1.2	Justificativa	15
1.3	Objetivos	16
1.3.1	Objetivo geral	16
1.3.2	Objetivos específicos	16
1.4	Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo	16
2	BASES CONCEITUAIS	17
2.1	Diversidade e inclusão: breve contexto histórico brasileiro	17
2.2	Conceitos chave	18
2.3	Diversidade e inclusão: aspectos empresariais	20
2.3.1	O Histórico e as Políticas Afirmativas	21
2.3.2	Gestão da Diversidade	23
2.3.3	Gestão da Diversidade no Brasil	23
2.4	Diversidade e inclusão como aumento de competitividade	24
2.4.1	Conceito de competitividade	24
2.4.2	Competitividade empresarial	25
2.4.3	Diversidade e Inclusão como fator de competitividade	27
2.5	Diversidade e Inclusão: breve retrato no setor aéreo	28
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	30
3.1.	Práticas de referência quanto à diversidade e inclusão nos negócios (<i>benchmarking</i>)	30
3.1.1	Empresa: SAP Brasil	32
3.1.2	Empresa: Atento Brasil S/A	35
3.1.3	Empresa: Tozzini & Freire Advogados	39
3.1.4	Empresa: BASF	42
3.2	– A diversidade e inclusão no setor aéreo brasileiro: uma análise crítica	44
3.2.1	Empresa: Gol Linhas Aéreas Inteligentes	45
3.2.2	Empresa: LATAM Airlines Brasil	48
3.2.3	Empresa: Azul Linhas Aéreas Brasileiras	51
3.3	Realidades Organizacionais	54
3.3.1	Análise do <i>benchmarking</i>	54

3.3.2 Análise das empresas aéreas.....	57
4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	60
4.1 Detalhamento	60
4.2 Viabilidades	79
4.2.1 Viabilidade Financeira	79
4.2.2 Viabilidade Técnica e Operacional	83
4.2.3 Viabilidade Estratégica	84
5. CONCLUSÃO	86
6. REFERÊNCIAS	89
ANEXO 1 - Questionário Aplicado às Empresas – <i>Benchmark</i> e Cias Aéreas	93

1 INTRODUÇÃO

No universo corporativo, a atenção dada a políticas de diversidade da força de trabalho e a inclusão de grupos minoritários vem tomando proporções maiores a cada dia. No Brasil, vários estudos demonstram metas e ações que apontam uma crescente tendência das empresas (brasileiras e multinacionais) de diversificar o perfil de seus colaboradores, ao passo que percebem que a inovação se dá de maneira mais eficaz em meio à diversidade. Estimuladas, não apenas por questões legais e morais, as empresas estão convictas de que possuir um quadro de funcionários diversificado é bom para os negócios.

Pesquisas apontam que empresas que valorizam e adotam a diversidade e a inclusão apresentam melhor clima organizacional, um ambiente criativo com diferentes ideias e pontos de vista, uma empresa mais competitiva e uma melhor vantagem financeira. Em todo o mundo tem-se observado compromissos em prol de práticas *Environmental, Social and Governance* (ESG) ou Ambiental, Social e Governança, a serem firmados por empresas de diferentes segmentos como forma de criar valor por meio da promoção de uma cultura diversa e inclusiva.

Segundo a pesquisa da Mckinsey empresas no quartil superior em termos de diversidade de gênero ou de raça e etnia tendem a obter retornos financeiros acima da média do setor, conforme demonstrado na Figura 1 a seguir:

Figura 1: Análise Mckinsey



¹ Resultados mostram a probabilidade de performance financeira acima da média nacional do setor. A análise é baseada em dados compostos de todos os países do conjunto de dados. Resultados variam conforme o país.
Fonte: análise da McKinsey.

Fonte: Hunt, Layton, Prince (2015, p 1)

Corroborando com o resultado apresentado acima, Hunt, Layton, Prince (2015) afirmam que as empresas que se comprometem com a diversidade são mais bem sucedidas:

Embora a correlação não signifique uma consequência inevitável (a maior diversidade de gênero e de etnia na liderança corporativa não se traduz automaticamente em mais lucros), ela indica que, quando as empresas se comprometem a ter uma liderança diversificada, elas são mais bem-sucedidas. Acreditamos que empresas mais diversificadas são capazes de conquistar profissionais de maior talento, aumentar sua orientação para o cliente e a satisfação dos funcionários, e melhorar a tomada de decisões, levando a um círculo virtuoso de retornos crescentes. Isso, por sua vez, sugere que outros tipos de diversidade – por exemplo, de idade, orientação sexual e experiência (tais como uma mentalidade global e fluência cultural) – também podem propiciar certa vantagem competitiva para as empresas que conseguirem atrair e reter talentos tão diversificados (HUNT, LAYTON, PRINCE, 2015, S/P)

Muitas organizações estão apostando em um quadro de funcionários mais diverso e inclusivo visando inovar, aumentar margem de lucro e aprimorar a qualidade de seus produtos e serviços.

Nesse sentido, o conceito de um ambiente empresarial diverso e inclusivo parece ser percebido como um ambiente composto por mais pessoas de grupos tradicionalmente minoritários, uma vez que a primeira iniciativa das empresas é atrair e reter pessoas do maior número possível de grupos de identidade racial/étnica, de gênero e de classes sociais distintas. Porém essa é uma percepção superficial. A diversidade deve ser entendida além de perfis pessoais; como perspectivas e abordagens variadas que pessoas de diferentes grupos sociais aportam para o trabalho.

Com isso, surgiu a preocupação de instalar e garantir uma cultura diversa e inclusiva nas empresas como atrativo às minorias. Holvino (2004) define que idealmente numa organização diversa e inclusiva, todas as pessoas são tratadas de forma justa, com igualdade de oportunidades e estão representadas em todas as funções e níveis corporativos. Esse cenário traz a possibilidade de os indivíduos manifestarem sua autenticidade, se sentirem acolhidos e retribuir permitindo o mesmo aos outros, semelhantes ou não.

Adotar políticas de diversidade no quadro de funcionários que compõem a empresa é o primeiro passo. Porém, para atingir uma cultura corporativa inclusiva e diversa é requerido o comprometimento dos altos cargos na hierarquia de força de trabalho e tomadas de decisões. É preciso passar por um processo de mudanças, guiados pela liderança, almejando entender melhor sobre o ambiente e o pessoal que compõe a organização, a estrutura, as tarefas desempenhadas, e, sobretudo ser capaz de absorver elementos singulares de diferentes grupos de identidade aos valores e práticas corporativas.

Pesquisas¹ recentes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) retrata que os cargos de liderança são em sua maioria menos diversos, pois possuem menos mulheres e pessoas com deficiência e recomenda que a diversidade e inclusão façam parte da estratégia de cultura das empresas. A pesquisa destacou ainda que:

A diversidade e a inclusão desempenham um “papel crítico no alto desempenho da força de trabalho, empresas, economias e sociedades globais”, destaca o relatório. Se a inclusão continuar sendo um privilégio experimentado apenas por aqueles em níveis seniores, as empresas correm o risco de perder benefícios consideráveis. Apenas um quarto das pessoas entrevistadas relatou que as mulheres compunham uma proporção importante (40-60%) da alta administração, e um terço disse que não havia pessoas com deficiências no nível sênior. Alguns grupos minoritários também relatam constantemente menos experiências positivas com a inclusão, e esses grupos também tendiam a ser agrupados em níveis subalternos (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TRABALHO, 2022).

O estudo descreve ainda quatro princípios-chave para alcançar mudanças transformacionais e sustentáveis, que são aplicáveis globalmente, a todos os grupos e níveis da força de trabalho, sendo eles:

Diversidade e inclusão devem ser uma prioridade e parte da estratégia e da cultura; deve haver diversidade na alta administração; líderes seniores, gerentes e funcionários(as) devem ser responsáveis por seus atos como exemplos a seguir; e as ações devem ser aplicadas em todo o emprego - abrangendo recrutamento, retenção e desenvolvimento (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. 2022)

Ao compararmos o setor de transporte com demais (como marketing, tecnologia e bens de consumo), observamos que as discussões e ações referentes a essa temática ainda são recentes e muito relacionadas à igualdade numérica de gênero (diminuição da diferença entre o número de colaboradores do sexo masculino e feminino).

Analisando o setor de transporte, ao compararmos os diferentes modais, observa-se que o setor de transporte aéreo está com um nível de maturidade maior do que os demais, mas apesar disso, o tema também parece ser mais direcionado para a igualdade numérica de gênero (evidenciado através de dados apresentados nos relatórios de ESG sobre a composição de gênero no quadro de funcionários) do que da inclusão, quando, por exemplo, analisamos ainda a pouca representatividade de mulheres em cargos de liderança nestas empresas.

¹ O relatório foi compilado usando dados coletados pelo Escritório para Atividades dos Empregadores (Bureau for Employers' Activities - ACT/EMP) e o Departamento de Gênero, Igualdade, Diversidade e Inclusão (Gender, Equality, Diversity and Inclusion Branch -GEDI) da OIT, trabalhando com organizações patronais e empresariais e redes de diversidade. (Organização Internacional do Trabalho. 2022)

Diante dessa realidade é importante questionar sobre o quanto as empresas de transporte aéreo percebem que este tema pode ser considerado como uma vantagem competitiva para os seus negócios. Vivemos em uma sociedade capitalista e cada vez mais competitiva, onde qualquer potencial vantagem competitiva em uma empresa pode ser crítica para sua permanência e crescimento no mercado.

1.1 Problema de Pesquisa

Por isso que a pergunta central deste trabalho é como a gestão da diversidade e inclusão pode contribuir para a inserção e o bem-estar das pessoas e para o aumento da competitividade de uma empresa no setor de transporte aéreo brasileiro?

1.2 Justificativa

Segundo Torres e Pérez-Nebra (2004), as empresas que ignoram o conceito da gestão da diversidade e inclusão perdem potencial competitivo. Os benefícios (de uma empresa que investe em diversidade) vão além dos financeiros, aprendizado, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual, é a capacidade de uma empresa de se ajustar rapidamente e com sucesso às mudanças do mercado.

Além da visão econômica para as corporações, existe o lado social dessa temática que é importante ser observada. Quanto mais alto o cargo de trabalho, menor a diversidade, mostra a pesquisa do Instituto Ethos, que analisou o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil: as mulheres (51,12% da população brasileira, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE) têm vantagens nos cargos de estágio, ocupando 58,9% das vagas, mas vão perdendo representatividade, e quando chegam à gerência, elas são 31,3%.

A sub-representação dos negros (população formada por pretos e pardos) é mais acentuada: desde o estágio, eles são a minoria: 28,8%. Nos cargos de gerência, são 6,3%. Esse dado está longe de refletir a sociedade brasileira, onde negros representam 56,2%, segundo a última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD).

Diante dos aspectos citados, a importância do tema para o mercado e para a sociedade no geral é incontestável, justificando, assim, o aprofundamento no assunto através desse projeto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

E neste sentido este projeto aplicativo tem como objetivo geral desenvolver um modelo propositivo de gestão de diversidade e inclusão para o setor, que vise promover a inserção e o bem-estar das pessoas com aumento da competitividade.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, têm-se:

- levantar as principais referências bibliográficas no tema da diversidade e inclusão;
- Analisar os principais oportunidades e desafios da diversidade e inclusão no ambiente corporativo;
- Analisar as práticas de *benchmarking* de diversidade e inclusão no mercado em geral e no setor aéreo de transportes;
- Propor um modelo de gestão de diversidade e inclusão para o setor aéreo que promova à inserção e bem-estar das pessoas e o aumento da competitividade;
- Analisar a viabilidade do modelo.

O desenvolvimento deste estudo materializa-se em pesquisa bibliográfica acerca do tema da diversidade e inclusão, o levantamento e identificação das melhores práticas do mercado e o nível de maturidade das empresas do setor de transporte aéreo brasileiro, definindo-se, então, as bases do modelo propositivo, objetivo deste projeto aplicativo.

1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo

Para melhor compreensão do tema abordado, das teorias e conceitos empregados, o trabalho estrutura-se em cinco capítulos, sendo que o presente capítulo aborda a contextualização do tema trabalhado, assim como o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. O segundo capítulo contém o embasamento teórico a partir de uma revisão bibliográfica sobre tema de diversidade e inclusão, gestão deste tema e os seus benefícios, competitividade empresarial e cenário das empresas de transporte aéreo.

O terceiro capítulo contém a descrição do processo metodológico que suporta a aplicação e análise do diagnóstico sobre o tema diversidade e inclusão. O quarto capítulo traz o resultado de um levantamento sobre as melhores práticas de diversidade e inclusão no mercado e o entendimento do nível de maturidade do tema entre as empresas aéreas brasileiras. Para tal, foram realizadas quatro reuniões de benchmarkings com empresas consideradas referência no tema no mercado brasileiro e com as três principais empresas aéreas brasileiras com questões que tendem a abordar, resumidamente, o cenário da empresa, a realidade organizacional, quanto ao assunto de diversidade e inclusão e o valor obtido pela sua adoção.

Em resposta ao problema de pesquisa e à realidade analisada por meio do benchmarking e das entrevistas com as empresas aéreas, o quinto capítulo descreve um modelo propositivo de diversidade e inclusão no transporte aéreo do Brasil, assim como sua análise de viabilidade financeira, estratégica, técnica e operacional para implementação do modelo para empresas do setor.

Por fim, no sexto capítulo traz a conclusão da análise dos tópicos levantados durante o desenvolvimento desse projeto que visa fornecer as empresas do setor melhores práticas de diversidade e inclusão que possa gerar bem-estar para as pessoas e valor aos seus negócios na sua adoção.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Diversidade e inclusão: breve contexto histórico brasileiro

A sociedade brasileira como é hoje teve por início de sua formação a chegada dos europeus com um projeto de colonização baseado em exploração de riquezas naturais e mão de obra escrava (indígenas e africanos). Esse modelo de colonização e organização social impunha claramente uma superioridade étnica e cultural do grupo europeu perante os demais. Porém, com a convivência dos diferentes grupos raciais, houve gradualmente um processo de miscigenação das raças na sociedade brasileira, que de forma superficial parecia sinônimo de tolerância.

Segundo Torres e Pérez-Nebra (2004) havia no Brasil uma percepção vigente de um país de relações raciais harmônicas. A partir da década de 1960, seguindo tendências iniciadas por países como Estados Unidos e Canadá, surgiu o interesse em estudar a integração de negros à sociedade brasileira e esse movimento pôs em prova tal percepção. Tais estudos levaram a

constatação da persistência histórica do racismo e a discriminação como estratégia de defesa dos interesses do grupo racial dominante no Brasil.

Ainda de acordo com os autores não são apenas negros que sofrem discriminação. O interesse em estudar a discriminação racial foi apenas um ponto de partida para descoberta de diversos fatores que levam a marginalização de pessoas na sociedade brasileira. Pode-se citar identidade racial/étnica, orientação sexual, identidade de gênero, religião, faixa etária, identidade social, regionalidade (sub-regiões do Brasil ou estrangeiros), aspectos físicos (deficiência e padrões estéticos), dentre outros.

2.2 Conceitos chave

a) Diversidade.

A diversidade cultural só começou a ganhar espaço no campo dos estudos organizacionais e administrativos por volta das últimas quatro décadas (Jonsen, Maznevski e Schneider 2011), e sua definição é ampla e inespecífica.

De modo geral, diversidade refere-se a características humanas que distinguem indivíduos entre si, e a diversidade cultural estaria contida nesse conceito, tratando de um sistema social de pessoas agrupadas por conceitos culturais distintos. Tais conceitos se referem ao entendimento do termo identidade; sendo grupos de identidade o agrupamento de pessoas que compartilham dos mesmos conceitos culturais; se identificam entre si; e a diversidade poderia ser entendida então um grupo heterogêneo composto por membros de diversos grupos de identidade distintos.

Especificamente no contexto do presente estudo, tratamos aqui da diversidade em organizações corporativas. Nesse sentido, o significado de diversidade deve ser entendido além de perfis pessoais; devemos abranger também a diversidade de perspectivas e abordagens que pessoas de diferentes grupos sociais aportam para o trabalho.

b) Inclusão

Metaforicamente, pode-se imaginar os conceitos de diversidade e inclusão como duas faces da mesma moeda. Isso porque a diversidade trata da composição de um grupo/ambiente, enquanto a inclusão se refere à dinâmica dos membros desse grupo/ambiente.

Holvino (2004) define que idealmente numa organização inclusiva, todas as pessoas são tratadas de forma justa, com igualdade de oportunidades e estão representadas em todas as

funções e níveis corporativos. Esse cenário traz a possibilidade de os indivíduos manifestarem sua autenticidade, se sentirem acolhidos e retribuir permitindo o mesmo aos outros, semelhantes a si ou não.

c) Orientação Sexual.

Segundo o Manual de Comunicação LGBTQ+ (2018), a orientação sexual refere-se à capacidade de cada pessoa de ter uma profunda atração emocional, afetiva ou sexual por indivíduos de gênero diferente, do mesmo gênero ou de mais de um gênero, assim como ter relações íntimas e sexuais com essas pessoas.

O Manual de Comunicação LGBTQI+ define que existem basicamente três orientações sexuais: entre mesmo sexo/gênero (homossexualidade), entre sexo/gênero opostos (heterossexualidade), ou ainda entre ambos os sexos/gêneros (bissexualidade). Contudo, a expressão de gênero tem saído do espectro discreto binário para um espectro contínuo, preenchendo toda a escala entre os tradicionais gêneros masculino e feminino. Em decorrência do aumento da complexidade das definições de gênero, a definição da orientação sexual também se torna mais complexa do que apenas as três orientações descritas previamente.

d) Identidade de gênero.

Identidade de gênero é a percepção que uma pessoa tem de si como sendo do gênero masculino, feminino ou de alguma combinação dos dois, independente de sexo biológico. Trata-se da convicção íntima de uma pessoa de ser do gênero masculino (homem) ou do gênero feminino (mulher). A identidade de gênero da pessoa não necessariamente está visível para as demais pessoas.

Falando em identidade de gênero, cabe aqui a definição de expressão de gênero para diferenciar ambos os conceitos. Expressão de gênero é como a pessoa manifesta publicamente, por meio do seu nome, da vestimenta, do corte de cabelo, dos comportamentos, da voz e/ou características corporais e da forma como interage com as demais pessoas. A expressão de gênero da pessoa nem sempre corresponde ao seu sexo biológico.

e) Preconceito, discriminação e estereótipo.

Segundo o Manual, os três conceitos de discriminação, preconceito e estereótipos são fortemente inter-relacionados: Discriminação é um comportamento de cunho preconceituoso com algo ou alguém; Preconceito é uma ideia preconcebida em relação a algo ou alguém, com

base em estereótipos, podendo ou não se manifestar em forma de discriminação; Estereótipo é uma imagem fixa e preconcebida acerca de algo ou alguém.

Dentro deste contexto, está o termo guarda-chuva LGBTIfobia, que descreve fenômenos sociais relacionados ao preconceito, à discriminação e à violência contra pessoas LGBTI+. Outro termo que merece destaque é Misoginia, definido como discriminação e violência contra mulheres ou pessoas designadas como mulher.

Desde 2008, tanto a Organização das Nações Unidas (ONU) quanto a Organização dos Estados Americanos (OEA) têm aprovado declarações e resoluções afirmando a orientação sexual e a identidade de gênero como direitos humanos. Os Estados membros da OEA que ratificam a Convenção Americana dos Direitos Humanos, como o Brasil, terão a obrigação de adequar sua legislação interna aos parâmetros internacionais.

2.3 Diversidade e inclusão: aspectos empresariais

Diversidade e inclusão conceitos que têm ganhado mais espaço no ambiente empresarial. Porém, para que se possa construir um ambiente diversificado e inclusivo, é preciso compreender o que vem a ser estes termos, analisando como é possível colocá-los em prática de forma eficaz seguindo princípios da educação em direitos humanos.

Na visão de Fleury (2000) a diversidade pode ser definida como sendo o resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social. “O tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo” (FLEURY, 2000, p. 23)

Para Sicherolli, Medeiros, Valadão Júnior (2011) o conceito de diversidade ainda está em discussão necessitando de atenção de pesquisadores e gestores quando se trata de levar o termo para o campo das organizações. “o estudo da diversidade é deficiente em termos de construção científica e tem extraído grande parte do seu significado atual a partir do trabalho de profissionais nas organizações” (SICHEROLLI, MEDEIROS, VALADÃO JÚNIOR, 2011, p.3). O fato é que se pode levar conceitos diferenciados sobre a diversidade de pessoas, costumes, tradições, origens e entre outras.

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (THOMAS, 1991, p. 10; RENNE, GOMES, 2020, p. 32)

As empresas brasileiras, principalmente as grandes organizações começaram a investir a se preocupar com a diversidade e a inclusão na década de 1990, em conjunto com os movimentos sociais e políticos de ação afirmativa. Com o avanço da tecnologia, os consumidores passaram a utilizar cada vez mais as redes sociais, e sua opinião tornou-se cada vez mais dinâmica. O público passou a valorizar as empresas que atendem aos conceitos de diversidade e inclusão. Além dos consumidores, fornecedores e investidores também passaram a valorizar este tipo de empresa (Santos, Santana, Arruda, 2018).

Para Irigaray (2009) o tema diversidade tem se consolidado na pauta empresarial mundialmente, principalmente quando se trata de diferenças na força de trabalho, inserindo aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo, assinalam a heterogeneidade demandando práticas que harmonizem lucro e justiça social.

Galeão-Silva, Alves (2002) informam que a diversidade na organização permite mais liberdade tanto aos colaboradores, como para clientes. O tema tem sido discutido no Brasil e no mundo, a partir da constatação de que o perfil da força de trabalho está se diversificando. Para Galeão-Silva, Alves (2002, p. 4)

No discurso da diversidade os estereótipos são igualados a quaisquer características individuais perceptivas. Nesse processo as características grupais pejorativas são retiradas do seu contexto político e particularizadas. As pistas do conflito social são apagadas. Essa neutralidade é reforçada pela sugestão de novos tipos de diversidade, como as de personalidade ou local de nascimento.

2.3.1 O Histórico e as Políticas Afirmativas

A diversidade tem sido um tema debatido em diversas empresas, tornando-se uma das questões mais interessantes do ponto de vista de políticas públicas, principalmente quando se trata de reajustes sociais com o intuito de reverter, institucionalmente, as desigualdades nos setores empresariais e, por conseguinte, na sociedade. Trata-se da questão de uma ação afirmativa (MASSAROTTI, 2020).

Massarotti (2020) ressalta que as políticas afirmativas podem ser consideradas como um conjunto de ações compensatórias contra a discriminação e que favorece pessoas de grupos sociais, muitos estigmatizados por formas distintas e diversas de exclusão social, que lhes suprimem um tratamento igualitário no acesso a diversas oportunidades.

Essas ações objetivam superar os efeitos de um passado discriminatório, de forma a garantir que a pessoa discriminada, ou grupo discriminado, possa competir em termos

de igualdade com membros de grupos favorecidos; ou, de maneira mais utópica, estabelecer a igualdade integral (HODGES-AEBERHARD, 1999, MASSAROTTI, 2020, p. 4).

Para Massarotti (2020) o tema chega ao Brasil num momento onde a desigualdade social entre diversos grupos ainda é predominante. Mesmo com a conquista das mulheres no mercado de trabalho, elas ainda não são recebidas ou possuem o mesmo reconhecimento que o homem. Têm-se também os afazeres domésticos que, na maior parte, são de responsabilidade da mulher, sem ser remunerado (MASSAROTTI, 2020).

Analisando as observações de Fleury (2000), Massarotti (2020) observa que o interesse das empresas brasileiras na gestão da diversidade cultural também é recente, surgindo na década de 1990. A grande maioria das empresas que estavam desenvolvendo programas nesse aspecto é subsidiária de empresas norte-americanas Vale ressaltar que apenas nos anos 1990 os governantes brasileiros reconheceram a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta de movimentos sociais por políticas de ações afirmativas condizentes e eficazes (SOARES, 2000; MASSAROTTI, 2020)

A partir de 1995, o governo brasileiro vem manifestando interesse no combate à discriminação no mercado de trabalho. Ocorreu também um aumento no movimento nas empresas, principalmente em multinacionais norte-americanas, com o objetivo de adotar programas de gestão da diversidade (MASSAROTTI, 2020). Esse movimento não vem acompanhado de um aprofundamento concomitante da literatura nacional sobre o tema. Os movimentos sociais anti-discriminação e de responsabilidade social das empresas têm sido os principais agentes de propagação de práticas de gestão da diversidade para empresas brasileiras. No quadro 1, observa-se a relação das ações afirmativas com a gestão da diversidade (MASSAROTTI, 2020).

Quadro 1-Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade.

Variáveis	Ação Afirmativa	Gestão da Diversidade
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados, negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes na empresa: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas

<p>treinamento, imposição de cotas etc</p>	<p>culturas/novos mercados, potencializando a inovação e a criatividade nas empresas; aumento na capacidade de resolução de problemas; melhora no clima interno das empresas.</p>
--	---

Fonte: Massarotti (2020)

2.3.2 Gestão da Diversidade

A implantação da diversidade requer uma revisão de alguns processos e mudanças plausíveis na mentalidade e na cultura da organização. Dessa forma, as organizações podem contribuir significativamente para uma reestruturação da dinâmica sócio empresarial e na promoção da diversidade. Assim o ambiente organizacional favorece o aprendizado e a troca de informações, fomentando e favorecendo práticas de benchmarking (aprimoramento das melhores práticas organizacionais) em iniciativas das organizações, lhes conferindo, entre outras coisas, vantagens competitivas, ambiente ponderado, maior qualidade de vida, atitudes éticas e diminuição de práticas discriminatórias (CAMAROTTI; SPINK, 2000; MASSAROTTI, 2020).

As empresas consideradas socialmente responsáveis podem contribuir muito a favor da diversidade, pois podem vir a influenciar nas políticas públicas, nas relações com fornecedores, governos, acionistas e demais atores sociais. Procedendo, assim, em uníssona com ações que favorecem os segmentos sociais mais estigmatizados e esquecidos a se tornarem mais prósperos e confiantes (CAMAROTTI; SPINK, 2000; MASSAROTTI, 2020).

Com isso, acentua-se a melhoria de imagem da organização, promovendo credibilidade a seus produtos e serviços, bons relacionamentos com os empregados (as) e a geração de mudanças de comportamento; alcançando maior produtividade e garantindo maior qualidade de vida (BATEMAN; SNELL, 2011; MASSAROTTI, 2020).

2.3.3 Gestão da Diversidade no Brasil

Durante o século XIX, o Brasil sofreu transformações políticas significativas (instauração da monarquia, independência, proclamação da república). Em relação à economia, notaram-se mudanças nos processos de industrialização, o que provocou modificações profundas na urbanização, sobretudo na região sudeste. Isso causou, obviamente, a migração e imigração massiva de pessoas e povos diversos, com níveis culturais e educacionais pertencentes a várias classes. Paralelamente, durante esse período alguns padrões culturais

foram se desenvolvendo por conta das uniões e matrimônios inter-raciais, constituindo uma população com cultura diversificada, fruto da miscigenação (FLEURY, 2000; MASSAROTTI, 2020).

Não generalizando abertamente a diversidade cultural, mas restringindo-se à diversidade cultural no Brasil; num primeiro momento, já nos primeiros anos do século XX, acontece uma intervenção sistemática do Estado brasileiro na cultura, após a “Revolução de 1930”. Quando o governo de Getúlio Vargas procura unir o país em volta do poder central, disseminando o sentimento de “brasilidade”, reunindo a maioria da população em torno de vários ideais com a intenção de estruturar uma visão do homem brasileiro (FLEURY, 2000; MASSAROTTI, 2020).

Quando se fala de diversidade cultural no Brasil tem sido grande a discussão, onde boa parte da população é composta por negros, mulheres e homossexuais. Em 1996, foi criado no Brasil o Programa Nacional de Direitos Humanos que visa à implantação de ações veementemente voltadas aos direitos básicos da população, sobretudo as porções menos favorecidas (MASSAROTTI, 2020).

A desigualdade social, de forma bem atuante nos últimos anos, tem apresentado evidências nítidas de deturpação ou depreciação do potencial feminino. Isso diverge substancialmente da ascensão educacional e acadêmica verificada em relação à mulher. Ainda assim, se esclarece sobre as barreiras à incorporação de mulheres nas organizações terem sido amainadas com o decorrer do tempo. Porém, o conceito da diversidade cultural adotado pelas empresas ainda é muito limitado, com avanços apenas em relação ao gênero e muito pouco em referência à raça ou orientação sexual (MASSAROTTI, 2020).

2.4 Diversidade e inclusão como aumento de competitividade

2.4.1 Conceito de competitividade

Para que uma empresa seja considerada competitiva e destacar-se no mercado, é preciso que invista em colaboradores qualificados, mantendo-os motivados a continuar melhorando e a superar suas concorrentes. A inovação possui outro direcionamento, também focado na qualidade e amplitude da empresa, otimizando recurso, investindo em tecnologia e o capital humano qualificado (CHIAVENATO, 2016)

Conforme Rodrigues (2014) pode-se considerar como estratégia competitiva a busca pela posição favorável de determinada empresa, buscando maior competitividade com a

concorrência. “A vantagem competitiva de uma organização está na maneira pela qual ela reage em relação às forças que regem a competição em um mercado e o que leva as empresas se tornarem competitivas é a conquista do diferencial, ganhando credibilidade e principalmente rentabilidade” (RODRIGUES, 2014).

Ressalta-se nesse sentido que competitivo significa ter meios necessários para competir, já a vantagem competitiva é estar à frente de seus concorrentes, ou seja, diferenciar-se e liderar em determinado setor. A vantagem competitiva ocorre quando determinada organização almeja criar maior capacidade ou valor superior, tornando-se um diferencial entre seus concorrentes. Para conseguir a vantagem competitiva é preciso optar por um dos dois tipos básicos de estratégia: menor custo ou diferenciação (RODRIGUES, 2014).

2.4.2 Competitividade empresarial

Quando se trata de competitividade empresarial pode-se entender que é a capacidade da organização em manter-se na disputa de mercado diante da sua concorrência. A competitividade cria um ambiente no qual as empresas se desenvolvem e aprendem a competir (DAVID; PRADO, 2018).

Na visão de Rodrigues (2014) a estratégia de uma empresa está associada a sua teoria de como obter vantagens competitivas:

A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens. (...) Quanto mais acuradas forem às suposições e hipóteses em refletir como a competição no setor realmente evolui, maior a probabilidade de que uma empresa obtenha vantagens competitivas com a implementação de suas estratégias (RODRIGUES, 2014, p. 8).

Dessa forma, a competitividade está atrelada a um fator fundamental, qual seja, entender antes de tudo o público que se quer, pois, a partir desse princípio a empresa poderá oferecer produtos adequados, pois além de saber quem é seu público ela precisa conhecê-lo e manter um relacionamento próximo com as pessoas.

Roman et al, (2012) ressaltam que a implementação de uma bem-sucedida gestão do conhecimento cria uma vantagem competitiva flexível e de difícil imitação, pois ultrapassa a fronteira dos recursos físicos, rígidos e mais facilmente imitáveis e se estende para uma forma exclusiva da organização e de difícil apropriação. Dessa forma, a empresa adquire vantagem competitiva por meio da relação do conhecimento com a capacidade de inovar e da

configuração de uma estrutura flexível capaz de reagir, favoravelmente, às frequentes mudanças de seu ambiente.

Desse modo a competitividade empresarial permite às organizações uma posição de destaque entre as demais, ser uma empresa competitiva no mercado é ainda a possibilidade de alcançar públicos novos e sobreviver no mercado desde que tenha a capacidade de unir a sua estratégia comercial alguns fatores importantíssimos, quais sejam: preço; qualidade; inovação; processos eficientes; marketing; atendimento de excelência.

Roman et al, (2012) informa que são cinco os fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações: (1) Confiabilidade; (2) Custo; (3) Flexibilidade, (4) Qualidade e (5) Velocidade. Contudo para que se possa alcançar esses objetivos é preciso que a organização invista nos critérios de qualidade, desta forma conseguirá patamares de superioridade no mercado. Outro fator importante é o conceito de prioridades competitivas como sendo um conjunto de opções de prioridades que a organização precisa ter para competir no mercado durante certo horizonte de tempo (ROMAN, et al, 2012)

Assim a vantagem competitiva pode aumentar o apelo que a empresa tem com o público, e possibilitará investir em elementos que vão impactar diretamente em seus clientes, com produtos e serviços inovadores, atendimento de excelência, comunicação engajadora, entre tantas outras estratégias, fortalecerá o relacionamento com as pessoas e compradores, o que consequentemente será convertido em vendas e em fidelização.

2.4.3 Diversidade e Inclusão como fator de competitividade

Pesquisas recentes da McKinsey retrata que a diversidade é provavelmente um diferencial competitivo que, ao longo do tempo, transfere *market share*² para as empresas mais diversificadas (HUNT, LAYTON, PRINCE, 2015).

Nesse sentido é importante ressaltar que existe uma relação importante entre diversidade e inclusão, pois, enquanto a diversidade se caracteriza pela composição do quadro de funcionários, ou seja, a força de trabalho, a inclusão permite que a diversidade prospere. Desse modo a inclusão cria um ambiente acolhedor onde as pessoas se sentem envolvidas e valorizadas.

De acordo com Wef (2020) a diversidade e inclusão geram um sentimento de pertencimento aos funcionários:

Ter um sentimento de pertencimento no trabalho significa que o ambiente de trabalho oferece alta segurança psicológica e os funcionários podem se entregar ao trabalho sem medo de julgamento. Os funcionários se sentem à vontade para expressar suas opiniões e ideias livremente e são apreciados por suas contribuições únicas e reconhecidos por suas realizações. As organizações inclusivas assumem uma responsabilidade mais ampla não apenas pelo impacto que têm na vida de seus funcionários, mas também nas comunidades mais amplas em que operam, trabalhando em prol da justiça social e da equidade para todos (WEF, 2020, p. 4).

E para apoiar as lideranças o órgão lançou em 2020 um o Kit de Ferramentas de Diversidade e Inclusão 4.0. O material propõe práticas sobre o uso da tecnologia em prol da diversidade nas organizações, possibilitando aos líderes acelerarem o progresso social no futuro das relações de trabalho.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020) uma cultura inclusiva no local de trabalho é um fator-chave para o envolvimento, bem-estar e retenção dos colaboradores. Conseqüentemente, as empresas que lideram a sua geografia e indústria em termos de diversidade, equidade, inclusão e pertencimento têm um desempenho melhor do que a sua média de mercado numa vasta gama de métricas chave de desempenho, quais sejam: Rentabilidade (25%-36% com maior probabilidade de melhor desempenho na sua rentabilidade); Inovação (maior taxa de inovação, acima dos 20% e maiores receitas provenientes da inovação); Tomada de Decisões (até 30% maior capacidade de detectar e reduzir os riscos de negócio e empresariais); Envolvimento dos Colaboradores (existe uma relação causal estatisticamente significativa com o envolvimento e retenção, para todos os colaboradores).

² Parcela de representatividade de mercado da sua empresa diante dos concorrentes.

E estudos recentes do Great Place to Work Institute (GPTW, 2021), apontam para 5,4 vezes maior retenção de colaboradores, ou seja, a diversidade e inclusão no local de trabalho é uma das chaves mais importantes para a retenção de talento.

Quando os colaboradores sentem que serão tratados de forma justa independentemente da sua raça, sexo, orientação sexual ou idade, vê-se números como (GPTW, 2021): 9,8 vezes mais propensos a ansiar por ir trabalhar; 6,3 vezes mais provável que tenham orgulho no seu trabalho; 5,4 vezes mais probabilidade de quererem ficar muito tempo na sua empresa.

Dentre tantos fatores que geram a vantagem competitiva para as empresas no mercado é importante ressaltar a diversidade como um vetor de competitividade que visa favorecer o estímulo e a motivação entre os profissionais, pois, em um ambiente que promove a diversidade e pratica a inclusão, há a prevalência do respeito e da contribuição entre as pessoas. Desse modo a diversidade como vantagem competitiva promove ainda mais criatividade nas equipes, pois, se o ambiente é saudável, diverso e incluso é também mais fértil para tomada de decisões e levantamento de soluções verdadeiramente inovadoras.

Nesse mesmo sentido Gurgel (2006) observa que a criatividade faz parte do processo, mas não é tão simples, pelo contrário é complexa, além de envolver a interação entre elementos próprios da pessoa, como a personalidade, habilidade, formas de pensar, atuação no ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para a expressão de novas ideias.

Observa-se que existe uma diferença entre a criatividade e a inovação, que são conceitos bastante próximos, porém, não são sinônimos. A criatividade é um componente conceitual da inovação, ao passo que a inovação, engloba a concretização e aplicação de novas ideias. Na organização, a criatividade depende de fatores internos e externos, como normas e valores, além de incentivos e desafios, que podem estimular ou obstruir a criatividade dos funcionários que nela participam e a inovação é um processo que gera algo de novo.

2.5 Diversidade e Inclusão: breve retrato no setor aéreo

De acordo com a Pesquisa do Projeto Diversidade Aprendiz, que é uma parceria entre a plataforma Somos Diversidade e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizada em 2021, os programas de inclusão estão mais presentes nas empresas com mais de 500 funcionários, no segmento, esse resultado diz muito sobre algumas companhias aéreas internacionais apresentarem hoje um nível de maturidade mais elevado no quesito de possuir programas estruturados sobre diversidade de gênero e raça por exemplo.

A Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA – International Air Transport Association), organização que representa cerca de 290 empresas aéreas que abrangem 82% do tráfego aéreo global, lançou em 2019 uma campanha para promover a diversidade de gênero no setor de transporte aéreo até 2025.

Batizada de 25by2025, a iniciativa é um compromisso voluntário das companhias aéreas associadas à IATA. Dentre os compromissos a serem assumidos destacam-se:

- Aumentar o número de mulheres em cargos seniores (definidos pelas companhias aéreas associadas) em 25% em relação às métricas atuais ou mantendo a representação mínima de 25% até 2025;
- Aumentar o número de mulheres em empregos com baixa representação (por exemplo, pilotos e operações) em 25% em relação às métricas atuais ou mantendo a representação mínima de 25% até 2025;
- Elaborar um relatório anual sobre as principais métricas de diversidade.

As companhias aéreas associadas à IATA que já se inscreveram na Campanha 25by2025 incluem China Eastern, Lufthansa Group e Qatar Airways.

Atualmente, não existe um relatório estatístico abrangente sobre diversidade de gênero no setor de transporte aéreo. Porém, com as mulheres representando cerca de 5% da população global de pilotos e 3% entre os CEOs, é evidente o desequilíbrio de gênero no setor, nesse sentido é importante destacar a fala do diretor geral e CEO da IATA, Alexandre de Juniac para o site notícia sustentável:

A aviação é o negócio da liberdade. Um exemplo disso é a liberdade de 2,7 milhões de mulheres e homens desenvolvendo carreiras empolgantes nesse setor. Mas as mulheres não ocupam muitos cargos nos níveis mais altos e em algumas profissões deste segmento. As companhias aéreas entendem o valor que uma força de trabalho diversificada e com equilíbrio de gênero pode oferecer. A Campanha 25by2025 fornece um contexto global e incentivo para as várias iniciativas que os nossos membros já estão adotando para resolver o desequilíbrio de gênero. Acredito que a Campanha 25by2025 será um grande catalisador do progresso – progresso que vai preparar o setor para conquistar ainda mais neste importante setor. Nosso trabalho não estará concluído em 2025; na verdade, este é apenas o começo. Nosso objetivo final é, obviamente, presença de 50% de cada gênero, com oportunidades iguais para todos em cada área do setor (Notícia Sustentável, 2019).

Além dos compromissos das companhias aéreas na Campanha 25by2025, a IATA também assumirá os seguintes objetivos:

- Aumentar a representação de mulheres em posições mais estratégicas da IATA (diretores e cargos superiores) dos atuais 19% para pelo menos 25% até 2025;

- Trabalhar com as companhias aéreas associadas para aumentar o número de mulheres que elas designarem para as funções de governança da IATA dos atuais 17% para pelo menos 25% até 2025;
- Garantir que o número de palestrantes/conferencistas mulheres nas conferências da IATA seja de, no mínimo, 25% até 2025;
- Criar um fórum para compartilhar iniciativas e melhores práticas de diversidade e inclusão em todo o setor e publicar as estatísticas anuais do setor sobre diversidade de gênero.

A cada ano novas empresas aderem ao compromisso, e nesse ano de 2022 em IATA Wings of Change Américas, realizada em Santiago, Chile, foi realizada uma cerimônia de assinatura do compromisso 25by2025. A Azul Linhas Aéreas e GOL Linhas Aéreas se juntaram às 24 companhias aéreas sediadas na região das Américas que já se comprometeram a dar seu apoio³.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste Projeto Aplicativo, no qual é proposto um modelo de Gestão de Diversidade e Inclusão em empresas do setor aéreo de transporte, que promova o bem-estar das pessoas e o aumento da sua competitividade, será adotada a utilização da metodologia de pesquisa descritiva.

Em relação à estratégia da pesquisa utilizada, será adotada a pesquisa qualitativa. O método de pesquisa proposto será utilizado o instrumento de coleta de dados, propõe-se o *benchmarking*, os levantamentos documentais e bibliográficos. Nota-se que o *benchmarking* é uma das formas para verificar as principais métricas e práticas de negócios comparando-as com os concorrentes da mesma área, analisando onde é necessário mudar para melhorar o desempenho (ALBERTIN, et al, 2021).

3.1. Práticas de referência quanto à diversidade e inclusão nos negócios (*benchmarking*)

A maioria das grandes empresas está usando o *benchmarking* como ferramenta para aprimorar sua gestão. Considerada uma técnica relativamente nova, começou a ser usada pela Xerox no final do século XX. Contudo o seu uso se expandiu de forma rápida entre as empresas.

³ Dados disponíveis em: <https://www.noticiasustentavel.com.br/campanha-diversidade-genero-setor-aereo/>. Acesso em 19 out. 2022

Muito usado para aumentar o desempenho e a competitividade entre as instituições. Compara produtos, serviços além das práticas empresariais (GOMES, 2013)

Utilizando deste método as organizações podem se beneficiar das informações adquiridas, aperfeiçoando seus produtos e serviços, além de proporcionar aos colaboradores uma condição de aprimoramento com as mudanças utilizadas. Na visão de Araújo (2011) para se alcançar a excelência é preciso que se faça uma investigação, reunindo etapas e adaptando as respostas obtidas em pesquisas realizadas em outras organizações.

Para o *benchmarking* em relação ao nível de maturidade e geração de valor que a Diversidade e Inclusão proporcionam para as empresas no Brasil, foram verificadas as melhores práticas de quatro empresas, que estão figuradas entre as melhores do país, conforme a Publicação Guia Exame sobre Diversidade e Inclusão de 2021.

O estudo contou com a realização de *benchmarking* para compreender como o tema diversidade e inclusão tem ganhado importância estratégica nas empresas. O levantamento das informações foi realizado através de entrevistas *online*, utilizando o aplicativo TEAMS e Google Meet, em dias alternados, com quatro empresas de diversos setores: SAP Brasil, Atento Brasil S/A, Tozzini Freire Advogados e BASF. As entrevistas foram realizadas conforme demonstrado no quadro 02 e o questionário aplicado encontra-se no anexo desse projeto.

Quadro 02- Realização das entrevistas

Empresa	Entrevistados	CARGO	Data
SAP Brasil	Nayla Alves Santos	Program Management Lead	10/06/2022
Atento Brasil S/A	Margareth Yanikian	Head das áreas de Responsabilidade Social Corporativa, Comunicação Interna, Rally e Ouvidoria	15/06/2022
Tozzini Freire Adv	Clara Serva	Sócia Head de Empresas & Direitos Humanos e Coordenadora Pro Bono	01/07/2022
BASF	Letícia Furtado de Souza	Estagiária de Diversidade & Inclusão	04/ 07/2022
	Raphael Pacciulli Branco Rodrigues	Estagiário de Diversidade & Inclusão	
	Natalia Zanholo de Oliveira	Advogada do setor de Agronegócio	

Fonte: Os autores

Com base nas informações da pesquisa realizou-se entrevistas com as empresas de diversos setores que possuem o ambiente interno mais avançado em termos Diversidade e inclusão e abaixo foi retratado um cenário das melhores práticas realizadas por essas organizações.

3.1.1 Empresa: SAP Brasil

A empresa foi fundada em 1972, inicialmente denominada de *System Analysis Program Development*,⁴ mais tarde consolidada na sigla SAP. A empresa é líder de mercado no segmento de *software* para aplicativos empresariais e ajuda empresas de todos os portes e setores a alcançarem a excelência operacional. Aproximadamente 77% das receitas de transações no mundo são geradas com a ajuda dos sistemas da SAP. As tecnologias de *Machine Learning*, Internet das Coisas (IoT) e funções analíticas avançadas ajudam seus clientes a transformar seus negócios em empresas inteligentes.

A SAP está comprometida em fornecer um ambiente de trabalho livre de quaisquer discriminações. Possui uma declaração global de compromisso de diversidade e inclusão em que descreve as responsabilidades de todos os funcionários em crescer e apoiar um ambiente de trabalho que abraça essas expectativas.

No intuito de verificar como a SAP difunde essa temática ao alcance de todos, foi realizado um *benchmarking* com a Program Management Lead (PMO /Chief of Staff) – Nayka que atua diretamente com a presidente, Adriana Aroulho. A entrevistada faz parte do comitê de diversidade e inclusão da SAP Brasil, além de líder da rede de diversidade de equidade gêneros da empresa do Brasil e da América Latina.

Foi apresentado que para alavancar a diversidade coletiva da empresa, criaram-se estruturas e processos inclusivos para incentivar comportamentos que pudessem apoiar o crescimento e o desenvolvimento de todas as pessoas. Todos os colaboradores têm um papel a desempenhar na criação e manutenção de uma cultura inclusiva. Na SAP, os líderes são responsabilizados por contratações e comportamentos inclusivos, tendo como foco buscar incansavelmente a meta de aumentar a porcentagem de mulheres em cargos executivos ou de liderança, além de alcançar total paridade de gênero em todos os níveis. Por meio de novas estruturas, materiais de capacitação, treinamento de liderança inclusiva e um modelo de

⁴ Dados disponíveis em: <https://www.sap.com/brazil/about/company/what-is-sap.html>. Acesso em 10.jun. 2022

responsabilidade para líderes, de forma que os líderes devem ser multiplicadores de força quando se trata de recursos inclusivos.

Pode-se verificar que o tema diversidade não é novo, a SAP já possui há mais de dez anos a temática com redes diferenciadas. Os grupos de redes de colaboradores incluem a de das mulheres de negócios, *pride*, colaboradores negros, culturas e latinos. Os membros são os agentes de mudança que indicam o caminho para garantir que a SAP seja um lugar onde todos possam ser verdadeiros no trabalho.

Existe ainda um programa específico focado na contratação e acompanhamento de autistas através do programa SAP *Autism at Work*, que permite a empresa contratar e promover a inclusão de pessoas autistas. A empresa conta também com a rede de gerações, grupo com pessoas de diversas idades desde os 20 anos até os 70 anos. Mesmo as redes sendo globais, nem todas estão incluídas no SAP Brasil, como a rede denominada de Latinos nos Estados Unidos, que não faz sentido no Brasil.

As redes globais possuem diretrizes que podem ser adaptados conforme o país, levando-se em consideração a cultura deste, para que se possa investir em um programa específico. Uma empresa que investe na diversidade e inclusão torna-se um diferencial no mercado, contudo a SAP não investe pensando neste sentido, mas é uma empresa realmente diversa. Conforme explica a entrevistada:

Uma empresa realmente diversa é uma empresa que vai gerar valor em todos os sentidos da palavra. Com a inclusão e diversidade todos ganham em competitividade. É fato que as novas gerações buscam pela SAP por ser um referencial na diversidade e inclusão.

A SAP investe em desenvolvimento de carreira dos colaboradores, no intuito de acelerar a diversidade de talentos, usando mapas de habilidades para garantir que o desenvolvimento de carreira esteja alinhado e direcionado às necessidades futuras de habilidades. Também criaram uma estrutura para que seus grupos de redes de colaboradores pudessem proporcionar oportunidades para que minorias sub-representadas adquirissem habilidades essenciais. Utiliza-se de uma ferramenta de mentoria para habilitar e incentivar mentoria inclusiva em cinco gerações de colaboradores.

Existem ainda programas específicos de mentoria para mulheres na carreira, entre outros. Um dos focos está em analisar como a SAP faz para contratar mais mulheres e como fazer para que estas permaneçam na empresa. A filial brasileira, possui outros programas que visam ajudar as mulheres, tanto as que entram na empresa para investirem em sua carreira, como um acompanhamento dessas durante sua permanência da empresa. Um dos programas,

denominado de maternidade, acompanha a mulher desde o momento que ela sabe que vai ter um filho.

Outro programa também voltado para área de Recursos Humanos (RH) é o de indicação de mulheres para área de vendas, haja vista que a empresa possui uma predominância masculina no comercial. Dessa forma, foi criado junto com o RH, o programa para que os vendedores começassem a indicar mulheres todas as vezes que surge uma vaga nova. Desse modo a cada vaga são exigidos quatro finalistas com duas mulheres e dois homens. E sempre será uma diretora entrevistando os quatro junto com o líder de vendas quando esse for homem. Quando é somente finalistas mulheres, não há essa necessidade.

A presidente passou a realizar conversas matinais com meninas para incentiva-las a participarem das vagas para vendas.

Tem muitas mulheres que não se candidatam devido a síndrome do impostor. E aí Adriana (presidente) entra fazendo essa abordagem com as mulheres e desta forma tem funcionado bem. Tem muita mulher se candidatando, porém a gente se preocupa em sempre deixar claro que quem vai para a vaga é o melhor candidato, independente de qual o gênero dele, porque senão a gente cria um problema maior entre os demais colaboradores.

Contudo sempre são levadas em consideração as qualificações profissionais das pessoas. No último ano, nas contratações externas a SAP já quase alcançou 47% de mulheres no quadro.

A liderança feminina na SAP tem passado por um momento positivo, pois Cristina Palmaka que era presidente do Brasil foi promovida para América Latina. Por consequência Adriana Aroulho também foi promovida. Em 2022 a SAP possui uma liderança feminina bem acentuada, com uma presidente na América Latina e quatro presidentes nas regiões da América Latina. Nunca na história da empresa isso aconteceu, pois, por mais de 20 anos foram os cinco homens.

A SAP também buscou por parcerias com universidades para incentivar as mulheres a estudarem tecnologia, como por exemplo, a parceria com a FATEC de São Paulo para capacitação de colaboradores. A empresa tenta trazer a paridade, mas nem sempre as estatísticas conferem. Inicialmente os dados obtidos eram que os homens eram maioria no número de pessoas que o curso de tecnologia.

Com o tempo tem diminuído o número de homens e aumentado o de mulheres, então hoje os dados são que 48% de mulheres 52% de homens tem concluído os cursos de tecnologia.

Outro tópico importante analisado no *benchmarking* está no equilíbrio das gerações no quando de colaboradores, onde são 50% na geração Y, 40% na geração X e 10% da geração boomer.

O conhecimento também é uma base importante na SAP, ou seja, caso o colaborador queira crescer na empresa é preciso que busque alternativas para isso, precisa fazer um *Network*. A SAP possui um programa que se chama *fellowship*, onde a pessoa pode continuar na área atuante, e parte do seu tempo, ela pode trabalhar em outra área para experimentar, analisando como pode contribuir. É comum pessoas serem promovidas pelo *fellowship*.

Completando tais informações, a SAP possui metas a serem cumpridas como a de obter 30% de mulheres no seu quadro de liderança, e maior contratação de pessoas negras no Brasil, quanto ao quantitativo de pessoa com deficiência (PCD) está muito ligada à própria lei. A companhia conta com a pesquisa de clima, que analisa o quanto o colaborador confia na sua liderança e verifica o quanto o colaborador se sente engajado com a SAP. Outras perguntas são mais específicas, voltadas a diversidade e inclusão. Esses números são monitorados dentro da área de RH que faz um acompanhamento.

A SAP foi uma das pioneiras a se preocuparem com a diversidade e inclusão, além de apoiar outros grupos como a inclusão de mulheres em áreas antes voltadas somente para homens e a contratação de pessoas autistas, e LGBTQI+.

3.1.2 Empresa: Atento Brasil S/A

A segunda empresa que concordou em participar do *benchmarking* foi a Atento Brasil S/A, sendo reconhecida como Líder no Quadrante Mágico™ da Gartner® ⁵2022 em BPO de Atendimento ao Cliente. Considerada uma das maiores provedoras globais de serviços de gestão de relacionamento com clientes e terceirização de processos de negócios (CRM/BPO) e líder de mercado na América Latina. Atende às maiores empresas voltadas para o ramo de telecomunicações, finanças, saúde, varejo, governo e empresas que já nasceram digitais, entre outras. Em abril de 2022 a empresa completou 23 anos e sempre busca inovações em todas as áreas. Foi a primeira empresa a receber certificação internacional ISO 26000, o que demonstra seu compromisso com as práticas sociais, de inclusão e diversidade.

A entrevistada foi a Superintendente de comunicação, ouvidoria com colaboradores e responsabilidade social. Além da Superintendente, a empresa conta uma Gestora de responsabilidade social que está à frente do programa de diversidade.

Atento Brasil S/A é uma empresa global, que oferece todo serviço de terceirização para grandes marcas, no que diz respeito ao atendimento ao cliente. Ao contrário de outras empresas

⁵ Dados Disponíveis em: <https://atento.com/pb/>. Acesso em 16 jun. 2022

seu foco não é somente o *telemarketing*, ou seja, o atendimento voz, porque hoje a atuação da Atento vai muito além e por isso atende a mais de 100 marcas no Brasil, sendo a Azul Linhas Aéreas uma delas como provedor físico e estrutural do *call center* da companhia aérea. Normalmente a parceria com o cliente, ressalta que o colaborador será um funcionário da Atento que atua prestando esse serviço para marca a qual ele representa, o que não é o caso da companhia aérea relacionada, pois seus colaboradores são orgânicos. Esse serviço vai além do atendimento voz, pois a organização trabalha com diferentes ferramentas que envolve as mídias sociais, e-mail, chats, entre outras.

Quando se trata da área de responsabilidade social a empresa atua em três frentes: a cidadania responsável, a consciência Ecoeficiente e a voltada aos colaboradores (FIGURA 2)

Figura 2 Responsabilidade social corporativa



Fonte: Atento Brasil S/A

Quando se trata da parte de cidadania responsável, a empresa conecta a frente de programas de voluntariado. A parte de inclusão social na Atento está relacionada ao primeiro emprego, ou seja, grande parte da força de trabalho está entre 18 e 30 anos, com aproximadamente 40% dos colaboradores nessa faixa etária, sendo muitos no seu primeiro emprego.

Quanto à inclusão social, a empresa apoia diversas ações para contratação de grupo vulneráveis, com parcerias com prefeituras, seja, em São Paulo ou em outras regiões. A empresa

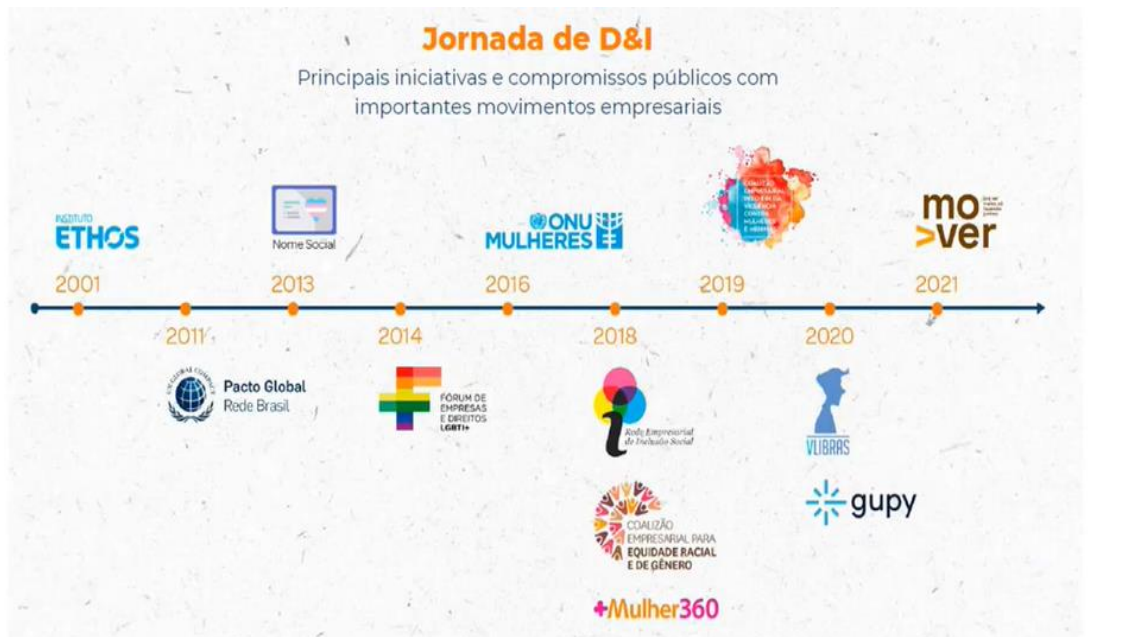
conta com mais de 30 prédios próprios e possui uma atuação que vai além de São Paulo, presente também no Rio de Janeiro, na Bahia e em Minas Gerais.

A empresa possui uma regionalidade bem diversa na sua composição, com diferentes projetos sociais, buscando fazer parcerias no intuito de trazer pessoas para o trabalho formal. Outra preocupação está voltada com o pilar de consciência ecoeficiente para trabalhar a questão uso e recursos naturais e a questão do impacto ambiental. A empresa também atua fortemente na igualdade de gênero e inclusão social na medida em que oferece oportunidade para que essas pessoas acessem o mercado de trabalho formal e também desenvolvam uma carreira, por sermos uma empresa de primeiro emprego investimos muito na formação no treinamento e damos oportunidade para o crescimento interno.

Ao mencionar a jornada de diversidade e inclusão, a Atento atua neste contexto desde 2001 quando se filiou ao Instituto Ethos para que este apoiasse a empresa em questões sociais e ambientais. Contudo, ao longo de 20 anos muitas outras frentes foram inseridas no tema diversidade e inclusão. Em 2013 a empresa começa a tratar algumas questões como a implementação do uso de nome social para pessoas Trans, mesmo antes de ser obrigatório por Lei. A partir de 2014 se filiou aos principais movimentos organizacionais como o Fórum de empresas e direitos LGBT, justamente pelo fato da empresa ainda possuir questões internas relacionadas ao uso do nome social e de banheiros, por identidade de gênero.

Em 2016 trabalha em conjunto com a ONU Mulheres e em 2018 a empresa se filia a Rei (Rede Empresarial de Incentivo Social) para falar da questão racial. Em 2019 une-se ao movimento Mulher 360, quando há uma preocupação de um olhar diferenciado para a questão do combate à violência contra mulher. Atualmente é filiada e signatária da coalizão Empresarial fundada pelo Instituto Avon. Em 2021 a empresa passou a ingressar no MOVER um movimento Empresarial para focar as questões raciais. Todos esses movimentos são referências no Brasil para falar das questões de diversidade (FIGURA 3).

Figura 3- Jornada diversidade e inclusão empresa Atento



Fonte: Atento Brasil S/A

Uma ação implementada de êxito e que também representa um desafio, em função da necessidade constante de informação sobre a distinção de gênero, é o uso do banheiro social (no qual os colaboradores trans podem utilizar o sanitário que se sentirem mais à vontade). Como a Atento apresenta elevado *turnover*, há uma necessidade de refazer continuamente, treinamentos, fazendo uma temática no sentido educacional e manter constante o processo de aculturação das pessoas que vão entrando e o reforço para os colaboradores que já estão. Para tentar solucionar alguns problemas a Atento possui encontros de conversa suas lideranças (fóruns), onde são abordados temas não somente de diversidade mas temas estratégicos da companhia, e cada líder tem a tarefa de desdobrar o assunto em suas equipes de forma direta.

A questão da diversidade é muito presente na companhia. Quanto mais à empresa trabalha a diversidade melhores serão os aspectos relacionados ao próprio pertencimento do colaborador dentro da companhia. A Atento é uma empresa que oferece oportunidade para todas as pessoas, a Figura 4 apresenta o Grupos Aliados do Programa de Diversidade e Inclusão.

Figura 4 - Cinco Pilares

PROGRAMA DE DIVERSIDADE & INCLUSÃO



Implementamos, ao final de 2019, a **Governança da Diversidade** apresentando uma estrutura que envolve todos os níveis hierárquicos da empresa e, movidos por esse propósito, criamos os **Grupos Aliados e Embaixadores da Diversidade**;

Orientados pelos **cinco pilares do nosso Programa DNA – PCD, LGBTI+, Gênero, Étnico-Racial e Gerações** – os grupos são formados por colaboradores de diversas áreas, regiões e cargos da empresa e, principalmente, **atuam de forma voluntária**.

ATENTO

Leading
Next Generation CX

Fonte: Atento Brasil S/A

Tem-se então a temática voltada para os seguintes grupos: LGBTI+, PCD, Gênero, Etnia e Gerações. A empresa busca sempre acompanhar estes pilares da responsabilidade social monitorando-os através da folha, analisando dados relacionados à idade, raça e gênero, entre outros. Esses dados são apresentados nos fóruns seniores, além de reuniões periódicas realizadas pelo Presidente com os principais executivos onde são discutidos os indicadores de diversidade e inclusão.

Nota-se que a empresa Atento, se preocupa com a diversidade e inclusão, sendo este tema pauta importante em todos os aspectos, ou seja, voltado a educação corporativa que envolve a temática.

3.1.3 Empresa: Tozzini & Freire Advogados

Tozzini Freire Advogados⁶ é um escritório de advocacia que busca desenvolver soluções jurídicas seguras e inovadoras, com o compromisso e a determinação de entregar resultados. Fundado em 1976, o escritório de advocacia tem desempenhado um papel central em muitas das transações mais significativas do mercado brasileiro, contribuindo para o crescimento da

⁶ Disponível em: <https://tozzinifreire.com.br/sobre-tozzinifreire>. Acesso em 10.jun. 2022

economia local e se tornando um dos maiores e mais respeitados escritórios de advocacia do País.

Além de contribuir significativamente para a estratégia de negócio de seus clientes em ambientes cada vez mais complexos, oferecendo uma visão abrangente e antecipando questões empresariais que se refletem no Direito. É um escritório *full-service* com atuação em 55 áreas do direito, que oferece uma estrutura diferenciada com grupos setoriais e *desks* internacionais formados por advogados considerados experts pelo mercado e pelas principais publicações nacionais e internacionais.

Para contribuir com a pesquisa sobre *benchmarking*, foi realizada uma entrevista com a Sócia Head de Empresas e Direitos Humanos e Coordenadora de Advocacia Pro Bono em TozziniFreire Advogados. Ela integra também no escritório o grupo de trabalho técnico de inclusão, abarcando os pilares da diversidade e inclusão e responsabilidade social corporativa. Pertence ao mesmo tempo às duas instâncias da governança corporativa, para ser o ponto de contato entre o grupo de trabalho e quem toma as decisões estratégicas, e faz parte do grupo disciplinar ESG, cujo papel é tentar Impacto social, Direitos Humanos, Diversidade & Inclusão dentro do escritório e para os clientes.

Segundo a entrevistada o escritório passou por etapas no tema da diversidade e inclusão. Pois o escritório já trabalhava essa temática, mas não necessariamente o pacote de diversidade e inclusão. O ponto fundamental foi a fundação da Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS) e o reconhecimento no meio jurídico como um escritório acolhedor das pessoas LGBTQI+.

Até 2015, o escritório possuía medidas, olhava o sistema com seriedade, tinha resultados concretos, mas não havia uma institucionalidade da forma de lidar com o assunto. Não havia uma pessoa contratada principalmente para determinada função, ou seja, precisava de uma governança corporativa voltada aos líderes e a parte institucional. Entre 2016 e 2017 o escritório criou o primeiro grupo de afinidade organizado de forma estrutural e foi voltado à pauta LGBTQI+. Este grupo ajudou a entender como olhar a partir dos 10 compromissos do fórum, fazendo o diagnóstico interno com diferentes perspectivas LGBTQI+ não só de contratação, mas com retenção e não discriminações (assim como o TED afro, voltado para a perspectiva racial).

No ano de 2017 a empresa passou a perceber que os grupos de afinidades, quando estruturados, consistentes e com agendas programadas, funcionam melhor corroborando para a empresa formalizasse os demais pilares. Em 2018 foi lançada oficialmente uma repaginação do programa, pois estavam sendo realizadas diversas atividades ao mesmo tempo, mas sem um

norte. Há então uma repaginação do Tozzini Freire Inclusão, com os três pilares da responsabilidade social corporativa, diversidade e inclusão, e pro-bono, com uma estrutura de governança comum a todas.

O escritório possui grupos de trabalhos compostos de pessoas de diferentes níveis hierárquicos, sendo que cinco principais temas são abordados nesses grupos: gênero, raça, PCD, LGBTQI+ e refugiados. Foi justamente após a estrutura destes cinco temas que a empresa notou a necessidade de uma liderança para cada um desses cinco grupos. Tem-se como representante de cada grupo um sócio e um colaborador, que atuam em prol das pautas. Durante todo o ano os cinco temas estão sendo conduzidos e acompanhados de perto pela alta liderança. Todo mês um tema foco é apresentado, como por exemplo, a temática da inclusão que foi abordada em julho desse ano.

São realizadas reuniões periódicas pelo RH de cada categoria a cada três meses para ministrar as capacitações sobre respeito à diversidade e aos direitos humanos. Um ponto de atenção que foi levantado é o treinamento para pessoas que vão lidar com o público, como no caso das recepcionistas, que precisam estar atentas ao responder alguém pelo telefone, ou pessoalmente pelo fato de estar voltado a diversidade e inclusão, o escritório passou a ter clientes mais diversificados.

A empresa também passa por desafios, o principal deles é a rotatividade. Isso faz com que exista um esforço contínuo para ensinar os novos colaboradores sobre os cuidados que precisam ser tomados no escritório. O segundo está no fato de a sociedade ser muito discriminatória, e as pessoas serem influenciadas negativamente pela sociedade. Com o passar do tempo notou-se que houve mudanças, as pessoas pedem para entrar em grupos de afinidade ou para pegar causas pró-bono. Os colaboradores entenderam que falar sobre o tema também agregava valores, entravam mais serviços, o que elevou a imagem do escritório.

E hoje percebem que as ações de D&I fazem parte da estratégia da empresa, isso levou a Tozzini inclusive a criar novos produtos, tais como: elaboração de políticas, análises de risco e discriminação e violação aos direitos humanos e adequação a cadeia produtiva.

A partir do momento que a empresa começou a falar sobre o assunto, sempre tem alguém procurando saber mais, levando os participantes do escritório a realização de palestras, aumentando sua visibilidade no mercado. Um exemplo foi a Uber que contratou o Tozzini & Freire Advocacia, pelo fato deste ser focado na diversidade e inclusão.

Em relação à rotatividade, a parte econômica e financeira é a que mais interfere neste quesito. Quando o colaborador faz parte de uma família com renda alta, este tende a se manter

mais tempo no escritório. A pessoa que a família depende de seus recursos financeiros, quando lhe é oferecida uma vaga para um valor salarial maior, ela irá aceitar.

Nota-se que o escritório Tozzini & Freire Advogados tem buscado investir na diversidade e inclusão, o que trouxe maior número de clientes e de colaboradores. Mesmo que a rotatividade seja grande, ainda assim, a empresa orienta os novos colaboradores como as recepcionistas, para que saibam respeitar tanto os clientes como os colaboradores.

3.1.4 Empresa: BASF

A história da BASF⁷ - Badische Anilin & Soda Fabrik inicia em abril de 1865 em Mannheim na Alemanha. Inicialmente se destinava a produzir corantes, bem como os produtos químicos inorgânicos. Apenas um ano após sua fundação, a BASF contrata um médico para a empresa, sendo este o primeiro na indústria química alemã. Com a fundação do Departamento Médico inaugura-se em 1900 um novo ambulatório. A BASF chega ao Brasil no ano de 1959, instalada na cidade de Guaratinguetá. Poucos anos depois a empresa já era responsável pela produção de toneladas de insumos que eram voltados aos mais variados setores da indústria nacional. Sua carteira de produtos no Brasil envolve seis segmentos: Químicos, Materiais, Soluções Industriais, Tecnologias de Superfície, Nutrição e Cuidados e Soluções Agrícolas.

A BASF foi a quarta empresa que participou do *benchmarking*. Os colaboradores participantes foram a advogada do setor de agronegócio e governança, bem como os estagiários que atuam na área de diversidade e inclusão. A empresa valoriza a diversidade e promove a inclusão. A ideia da diversidade e inclusão na BASF é justamente que as pessoas sejam como elas são, dentro da instituição, podendo trazer o melhor que elas têm, contribuindo para a proposta de novas ideias, melhorias de processos e consequentemente trazendo inovação para a empresa.

A BASF inicia no ano de 2020, um projeto semanal, para fomentar a diversidade e inclusão dentro da companhia. Portanto foram criados cinco grupos de afinidade, sendo estes: o Black Inclusion Group (BIG), o Be Different (Be≠), voltado à inclusão de pessoas com deficiência; o Women in BASF (WIB), focado na equidade de gênero; o Be Yourself (BYou), voltado à diversidade sexual e o quinto grupo de Cross-Generation que é o grupo de afinidade intergeracional – relacionado ao etarismo.

⁷ Disponível em: <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/history/chronology/1865-1901.html>. Acesso em 6.jun. 2022

Os projetos semanais têm o intuito de fomentar a diversidade e inclusão dentro da companhia, fora outros temas de campanhas locais. O evento é aberto a todo público e fica disponibilizado no modelo online. É uma forma da empresa levar a alta liderança para discussão dos temas de diversidade e inclusão.

A empresa faz parte de compromissos públicos como o Pacto Global, ONU mulheres, o Fórum de empresas e direitos LGBTI+, a iniciativa Empresarial pela igualdade racial e o movimento mulher 360.

O início dessa temática na BASF foi orgânico, surgiu após alguns grupos de afinidade que iniciarem reunião com outras pessoas. Dessa forma, temas voltados para as mulheres surgiu do próprio corpo de colaboradoras que se juntou para discuti-lo. Assim, esse processo foi se espalhando e por volta de 2018/2019 à BASF já estabeleceu um comitê focado para essas questões devido os grupos estarem sendo movimentados pelos próprios colaboradores.

A área de diversidade é um braço dos Recursos Humanos, ou seja, há uma separação, mas atua próxima a equipe de comunicação digital. É uma área que atua com gerência própria, cumprindo um cronograma próprio baseado em datas importantes, que se destacam para recorte de diversidade.

No intuito de verificar como a temática de diversidade e inclusão está evoluindo são realizadas reuniões quinzenais e/ou mensais com a alta liderança para que esta se integre neste contexto. Essa movimentação por parte do setor e as demais áreas geralmente ocorre com um *sponsor*, ou seja, uma pessoa de um cargo alto como, diretor, vice-presidente, entre outros.

Mas ainda existem dificuldades encontradas pela empresa, principalmente da diversidade, que está em poder abranger todos os colaboradores e colaboradoras, principalmente na questão operacional, onde nem sempre estes têm acesso a computadores, a e-mails, entre outros. A empresa tem buscado novas alternativas para divulgação que atinja todos os colaboradores. Uma proposta que a empresa tem buscado é a inclusão de pessoas negras em cargos altos. Quando a empresa aborda essa temática de inclusão e diversidade, geralmente os colaboradores se sentem mais confortáveis para desenvolver projetos, darem opinião se identificando com outras pessoas.

A empresa possui um controle orçamentário adequado para lidar com as relações voltadas para a diversidade e inclusão, mas acredita que demais ações poderiam ser colocadas em prática caso mais recursos fossem disponibilizados. A BASF possui indicadores que demonstram os resultados obtidos com os grupos de afinidades. O acompanhamento é realizado através de um monitoramento mensal, no intuito de analisar como a empresa está no fórum de

diversidade, mas é na pesquisa de clima organizacional, onde os colaboradores podem dar sugestões.

São analisados alguns critérios da empresa com relação ao tema de equidade de gênero, onde são realizadas avaliações a cada dois anos, e com base nas respostas, a ONU oferece premiação, como ouro, diamante e assim por diante. Existe um questionário uma forma de acompanhar cada um desses critérios onde a BASF consegue monitorar essas métricas. A BASF recentemente ganhou um prêmio de melhores lugares para se trabalhar quando LGBT, também ganhou da iniciativa empresarial, da equidade racial, com base nos dados internos. A organização atende a diversidade e inclusão, e a maioria dos *stakeholders* analisa a participação das empresas nessa temática.

Verifica-se que a BASF também é uma empresa que busca por conceitos diferenciados, quando se trata de diversidade e inclusão. Possui diversos programas assinados como o Pacto Global, ONU mulheres, o Fórum de empresas e direitos LGBTI+, além da igualdade racial e o movimento mulher 360.

3.2 – A diversidade e inclusão no setor aéreo brasileiro: uma análise crítica

Foi feito entrevistas com as três principais empresas brasileiras do setor aéreo: Gol Linhas Aéreas, LATAM Airlines Brasil e Azul Linhas Aéreas, com o objetivo de identificar qual o grau de maturidade destas nos temas de diversidade e inclusão. O levantamento das informações foi realizado através de entrevistas online, utilizando o aplicativo TEAMS e Google Meet, em dias alternados e realizadas conforme demonstrado no quadro 03, sendo que o questionário aplicado encontra-se no anexo desse projeto.

Quadro 03- Realização das entrevistas

Empresa	Entrevistado	Cargos	Data
	Katherine Andrade	Gerente De Gente E Cultura	08/07/2022
Gol Linhas Aéreas Inteligentes	Marisa Pereira	Consultora Interno De Gente E Cultura	
LATAM Airlines Brasil	Henrique Mendes	Coordenador de Recrutamento e Seleção	25/07/ 2022
Azul Linhas Aéreas Brasileiras	Juliana Pinto	Gerente de cultura e Responsabilidade Social	26 /07/2022

Fonte: Os autores

3.2.1 Empresa: Gol Linhas Aéreas Inteligentes

A Gol Linhas Aéreas iniciou suas operações em 2001⁸ com o voo inaugural entre Brasília e Congonhas e introduziu no mercado brasileiro um novo modelo aéreo de negócios já conhecido em outros países, de Empresas *Low Cost*. Sua entrada mudou o panorama da aviação brasileira, ao possibilitar que muitos brasileiros viajassem de avião pela primeira vez, democratizando o transporte aéreo dentro do Brasil.

Seu maior diferencial sempre foi oferecer aos passageiros preços competitivos com a garantia de aeronaves confortáveis e serviços de excelente qualidade. Para isso a companhia revolucionou a indústria aérea com algumas ações: realização de manutenção faseada, lançamento de bilhete eletrônico, voos noturnos com preços mais acessíveis, novo serviço de bordo, alta utilização das aeronaves e adoção de frota única (família Boeing 737). Esses diferenciais permitiram à empresa, conquistar a confiança de milhões de brasileiros que, graças à política de preços baixos da companhia conseguiriam acessar o modal aéreo.

No ano de 2007 com a compra da Varig, a GOL se transformou em um dos maiores grupos de aviação da América Latina. Atualmente, a companhia opera em todos os estados brasileiros e opera para os principais países da América do Sul, além de México e EUA.

A entrevista foi feita com a participação da gerente de comunicação corporativa e da BP e *People Analytics*, que estão à frente dos temas e ações de diversidade e inclusão, principalmente quando se trata do viés cultural e governamental.

Segundo a gerente de comunicação corporativa, a GOL possui um histórico com diversidade e inclusão pela sua própria natureza, visto que a empresa nasceu de um modelo para todos, viabilizando assim, o acesso ao transporte aéreo por todas as esferas sociais.

Quando se trata da diversidade e inclusão, a empresa possui uma formação de grupos de afinidade. Estes são constituídos entre mentores e colaboradores da companhia de várias hierarquias, com o propósito de afirmar um compromisso com as principais frentes definidas pela empresa que são: ambiental, LGBTQI+, mulheres, acessibilidade, étnico-racial e gerações (FIGURA 5).

⁸ Dados disponíveis em:

<https://www.zupper.com.br/conteudo/bios/gol#:~:text=A%20Gol%20Linhas%20Aereas%20surgiu,maior%20companhia%20a%C3%A9rea%20do%20pa%C3%ADs..> Acesso em 20 jun. 2022

Figura 5 – Grupo de afinidades



Fonte: Pesquisa de campo na Gol Linhas Aéreas Inteligentes (2022).

Conforme observado, a GOL faz parte de um grande projeto que tem início num guarda-chuvas denominado de ESG, que ao longo dos anos foi divulgado para as empresas dentro desse núcleo. Um dos exemplos é a parceria com a MOOS, uma *fintech* ambiental, que vende créditos de carbono para pessoas físicas e para empresas de qualquer tamanho que queiram compensar suas emissões.⁹

A MOOS é a empresa que operacionaliza a venda de carbono. O grande projeto está em cuidar das emissões de carbono, pois está relacionada com a essência do negócio, provavelmente a temática sobre o carbono deva ser o centro da discussão em função do modelo de negócios da companhia.

A empresa iniciou esse ano de 2022 a elaboração dos grupos de afinidade os quais são pautados no diálogo e respeito. Estes grupos são formados por colaboradores da empresa (de diversos cargos), e a intenção é abrir espaços e ouvir novas ideias, discutir antigos conceitos e firmar compromisso para acompanhar o futuro diverso e incluso da empresa. Existem metas a serem conquistadas e outras a serem elaboradas. Uma das metas da empresa é ter 25% de mulheres na liderança até 2025.

⁹ Este trecho é parte de conteúdo que pode ser compartilhado utilizando o link <https://www.capitalreset.com/moss-a-fintech-que-quer-dar-liquidez-aos-creditos-de-carbono-usando-blockchain>

Além da meta referente à liderança feminina, outras frentes também são abordadas e levadas em consideração como: contratação de pessoas com deficiência, pessoas negras e diversidade de gerações. Um exemplo desses é programa de estágio que a empresa irá lançar com mais equilíbrio de pessoas, onde serão contratadas pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas acima de 50 anos, e mulheres.

A Gol tem buscado por mentores externos que possam ajudar a formar as novas metas e olhares direcionados aos grupos de afinidade, para que possa obter resultados melhores. Até o momento não é possível mensurar os resultados obtidos com os processos executados. Contudo, nota-se que amentou a busca dos clientes por uma empresa diversa, com parceiros, clientes e colaboradores diversificados e inclusivos.

Os desafios das frentes ambientais podem ser classificados como fáceis de lidar, em relação à temas ligados ao LGBTQI+. Segundo as entrevistadas, as pessoas têm uma barreira de aceitação em relação a todos os temas de diversidade. Quando uma empresa se refere a frente LGBTQI+ alguns ainda compreendem o tema como algo relacionado ao ativismo, não há uma compreensão de que a abordagem desses temas tem como objetivo a igualdade entre todos.

Um desafio apresentado foi a inclusão de mulheres em determinadas funções como as de piloto e técnica de manutenção. Visto que por questões culturais são setores dominados predominantemente por homens e muitas mulheres acabam não se qualificando nesses cargos. Para as entrevistas é fundamental que a mudança ocorra na ponta inicial na cadeia com mais meninas/mulheres em cursos e especializações.

Recentemente a companhia foi a primeira empresa aérea a permitir que seus colaboradores mostrassem tatuagens e não mais ficassem escondidas por de baixo dos uniformes, permitindo que seus colaboradores fossem eles mesmo. Segunda as entrevistadas, se a companhia quer ser uma empresa diversa e inclusiva não fazia sentido que os seus colaboradores não pudessem se apresentar da forma que eles se identificam e gostariam de ser reconhecidos.

Nota-se que a GOL também é uma empresa que busca atender ao foco da diversidade e inclusão. Ainda tem enfrentado barreiras em relação a não compreensão de pessoas, quanto aos temas ligados ao LGBTQI+, por acreditarem que a empresa está voltada para um ativismo e a aceitação de mulheres assumirem a função de pilotos.

3.2.2 Empresa: LATAM Airlines Brasil

A LATAM Airlines Group S/A é a fusão de duas grandes companhias aéreas da América Latina, a TAM Linhas Aéreas do Brasil e LAN Airlines do Chile. A proposta de união dessas duas companhias aérea iniciou em 2011 com o acordo vinculante de parceria. Em 2012 nasce o Grupo LATAM Airlines, porém, nessa época com operações separadas. A fusão das operações, quadro de colaboradores e aeronaves ocorreu em 2015 com a adoção da nova marca LATAM Airlines, que além de lembrar o nome das duas empresas, ainda faz alusão a América Latina.

Em geral, o mercado da América do Sul recebeu muito bem o surgimento da empresa. Isso significou um crescimento e firmamento rápido para a LATAM em seus primeiros anos de operação na América Latina. Entretanto, há uma exceção interessante nesse contexto: O próprio Chile. Por lá, a LAN era vista como uma marca e motivo de orgulho do país, que havia “se perdido” com a fusão. Assim, certa resistência, no sentido da falta de adesão, foi identificada durante a transição no território chileno. Felizmente, a falta de receptividade foi se amenizando com o tempo, principalmente em razão de uma troca cuidadosa dentro da nação.

Em 1961, surgiu a Táxi Aéreo Marília a partir de uma iniciativa de dez pilotos de monomotores. Nessa época, eles realizavam o transporte de cargas e passageiros entre os estados do Paraná, Mato Grosso e São Paulo. Rolim Amaro, um dos pilotos que tiveram a iniciativa de criar a empresa, foi o responsável pela oficialização da TAM, em 1971. Dessa forma, passou a deter cerca de 70% do capital da corporação, que já crescia em ritmo acelerado.

Na década de 80, a TAM se consolidou no mercado nacional, principalmente com a ajuda do Fokker-27. Esse modelo passou a substituir aviões bimotores e permitiu uma significativa ampliação no número de passageiros em voos. Certamente esse, entre outros fatores, permitiu que a companhia alcançasse a marca de 1 milhão de pessoas transportadas pelo país em 1981. Nas décadas seguintes, a expansão constante do número de rotas pelo país, aliada a estratégias com alto potencial de atração de clientes, como a TAM Fidelidade, transformou a companhia na maior do Brasil na década de 2000. Assim, eram 115 destinos em 23 países, aliados a lucros líquidos que ultrapassavam a casa dos bilhões. Os números falavam por si mesmos”.

Já a LAN – Linha Aérea Nacional do Chile começa a sua história começa praticamente 30 anos antes, em 1929, por meio do comandante Arturo Merino Benítez, criou a empresa.

Após operar com sucesso por mais de 60 anos como uma companhia estatal, o governo chileno iniciou um processo contínuo de privatização da empresa. Para isso, partiu da

negociação de 51% de suas ações para investidores nacionais. “Nesse período, a empresa também se internacionalizou, atuando principalmente na Argentina e Peru”.

A entrevista contou com Henrique Rocha Mendes, coordenador de recrutamento e seleção, que trouxe informações sobre a organização. Conforme o colaborador, a matriz da empresa fica no Chile onde são tomadas as decisões estratégicas e corporativas da Latam. E a estrutura do Brasil é um modelo de filial da Latam do Chile (Matriz). A tomada de decisão para assuntos estratégicos como, ESG, diversidade e inclusão, são provenientes da Latam Chile.

A Latam assinou em maio de 2021, um compromisso com a diversidade e inclusão, então houve a publicação de quais os caminhos seguir, analisando a particularidade de cada país, e autonomia para trabalhar determinadas questões que são locais. Também no ano de 2021 foi contratada uma consultoria para apoiar nesse processo.

Após a contratação da consultoria iniciou a fase 1 (um), de diagnóstico. Na Pesquisa de Clima Organizacional anual, foi incluída as perguntas demográficas sobre diversidade e inclusão.

Em seguida, a empresa começou a entender os números, com o intuito de identificar as principais oportunidades. Depois desse processo a consultoria teve acesso às informações da pesquisa para desenvolver um plano tático e estratégico para saber como implantar a diversidade e inclusão. Nota-se que é muito recente, ou seja, o plano tático começa a entrar em vigor agora em 2022.

A Latam está num processo inicial para fotografia de implementação de diversidade e inclusão. Embora tenham bons indicadores em questões relacionadas a gênero, o resultado dessa pesquisa está mantido em questão de confidencialidade pela própria consultoria.

Os três principais pilares que a empresa vai trabalhar na frente com foco de 2025 até 2030 são os seguintes:

O primeiro pilar é a questão de gênero, onde a Latam precisa de uma representação feminina que não difere entre 60% e 40% entre gêneros em cargos executivos até 2025, e até 2030 para os demais cargos. Ao olhar para o seguimento, principalmente em questão de gênero, é percebido um agravante para a questão de pilotos e mecânicos, e no mercado não tem essa proporção de mulheres para conseguir chegar essa meta até 2025 ou 2030. Existe um diferencial para esses dois públicos que é no mínimo 10% de mulheres até 2030 especificamente para pilotos e mecânicos.

Especificamente por conta de toda essa mudança estrutural, é preciso que a empresa realize um trabalho prévio de sensibilização e aproximação das escolas atingindo pilotos e

mecânicos de demais gêneros. Para entender o que pode ser feito na preparação para ingresso de mais mulheres nessas áreas, é preciso que seja feito um processo de sensibilização, dentro da LATAM, para que as mulheres também se interessem por esse plano de carreira.

O segundo pilar inclui o PCD, ou seja, pessoas com deficiência, onde a meta é de cumprir a Lei de Cotas para PCD's (art 93 da Lei no. 8.213/91) do Ministério do Trabalho que estabelece que empresas com cem ou mais empregados deva preencher uma parte de seus cargos com pessoas com deficiência, de 2% a 5% conforme porte da empresa. As políticas da Latam do Brasil se diferem do Chile sobre esse percentual. No Chile a lei pede 1% dos colaboradores sejam PCD. No Brasil a realidade ainda está longe desse percentual, é necessário, contratar ainda no Brasil 504 pessoas para cumprir a lei. Para receber cada vez mais esse público a empresa está passando por diversos processos de sensibilização junto aos gestores da abertura de vagas afirmativas, exclusivas para pessoas com deficiência para que gradativamente aumente esse número.

Contudo, para fazer uma inclusão é necessário que a empresa invista em programas direcionados a pessoas com deficiência auditiva, com deficiência visual, colocando libras e descrição nos vídeos institucionais, legenda para que não haja barreiras digitais. O mundo está digital, portanto, é necessário fazer a infraestrutura de acessibilidade, buscando verificar fatores como rampa, elevador, entre outros. O prédio da LATAM é totalmente adaptado, mas existe um universo de aeroportos no Brasil, e nem todos possuem uma infraestrutura adequada. O que a Latam quer é adaptar para a pessoa chegar ao seu posto de trabalho.

O terceiro Pilar é o denominado de profissionais diversos onde são alocados dentro desse grupo, outros marcadores relevantes para causas, onde entram as questões locais, por exemplo, a racial, devido à falta de representatividade e possibilidade de ascensão para cargos executivos e de liderança. Observa-se que essa é pauta relevante para o Brasil, mas pode não ser para o Chile, para o Peru e para Colômbia. Essa a grande pauta para profissionais diversos como terceiro pilar da diversidade, inclui as individualidades de cada país, como as questões do marcador do LGBTQI+.

Então, dentro esses três pilares, a LATAM vai começar a trabalhar com essa meta 2025-2030, para chegar a determinados números de representatividade ou sensibilização tanto que para PCD São 5%, para mulher que corresponda de 40% e 60%. Entretanto, para os demais perfis não tem uma conta específica.

3.2.3 Empresa: Azul Linhas Aéreas Brasileiras

Criada pelo empresário David Neeleman em março de 2008, com conceitos inovadores. A Azul contabilizou inicialmente 200 milhões de dólares, tornando-se a companhia mais capitalizada da história da aviação mundial. A Azul é a única empresa aérea do mundo a operar em 100% da frota com Head Up Displays duplos, equipamento que permite ao piloto receber todas as informações necessárias para voar sem precisar desviar os olhos da pista de pouso e do tráfego de outras aeronaves.

As ações estratégicas da Azul se embasam na promessa de oferecer voos domésticos sem escala, com aeronaves menores e passagens mais baratas, e para cidades não atendidas pelas atuais linhas aéreas, visando ampliar a demanda pelas viagens de avião. Inicialmente, buscou um modelo em que não competisse, necessariamente, com as grandes companhias, nem diretamente com as regionais, porque operava com aviões menores do que os das companhias dominantes, como Gol e TAM, porém maiores que os das empresas aéreas regionais, como Trip e/ou Pantanal.

Atualmente conta com a maior malha aérea do país atendendo mais de 100 destinos com 792 decolagens diárias. Além disso, expandiu suas operações com voos diretos para os Estados Unidos e Portugal, operando com as aeronaves A330 equipadas com o mais tecnológico sistema de entretenimento a bordo, refeições feitas especialmente para as classes *Business* e *Economy*. Além disso, mais rotas internacionais são operadas pela Azul: Buenos Aires, Punta Del Este, Montevideú e Caiena.

Hoje, com aproximadamente um terço do mercado brasileiro de aviação civil em termos de decolagens, a Azul consolida-se como a terceira maior companhia aérea do País.

A entrevista contou com a participação da gestora da área de cultura e responsabilidade social e afirmou que a empresa busca investir na área de sustentabilidade, fazendo consultoria, diagnóstico e buscando informações sobre liderança.

São cinco processos que a empresa passa como investimento: cultura, responsabilidade social, diversidade e inclusão, atração e seleção. A empresa busca pelo respeito à diversidade, equidade e inclusão. A Azul é feita por pessoas para pessoas, o valor é a chave da Azul, e o respeito cabe em qualquer setor. Um dos objetivos da empresa é fazer dela um lugar ainda mais diversivo, inclusivo, acessível e equilibrado.

A Azul cumpre o que é proposto pelo Ministério do Trabalho em relação a cotas para os trabalhadores PCD, mas ainda caminha a passos largos para se tornar inclusivo. Contudo tem buscado por este processo dando início em fases. A primeira teve seu início em maio de

2021, com o conceito do programa e a rodadas de conversas com a Liderança. A segunda fase contou com estratégias e governanças, criação de políticas, objetivos e metas, desenvolvimento da aderência e equipes, revisão de sistemas e processos internos (candidatos), revisão de manual de uniformes, podendo colocar nome social nos documentos. Em março de 2022 aumentaram os assentos dos pilares da diversidade e inclusão.

Uma meta da empresa é de obter 25% das mulheres na alta direção. A Azul não tem meritocracia por independentemente de etnia, cor, gênero, idade, estado civil, orientação sexual ou religiosa, condição física ou classe socioeconômica.

A Azul possui o Programa RESPEITO, que visa contribuir com a diversidade, buscando:

- Construir e manter um ambiente seguro, inclusivo, onde os Tripulantes saibam que as diferenças que os fazem únicos não influenciam em suas possibilidades de desenvolvimento;
- Respeitar as diferenças, de forma que o convívio seja harmonioso e saudável;
- Ter a diversidade como um pilar estratégico para o desenvolvimento e fortalecimento de nossa cultura e negócio;
- Combater qualquer tipo de discriminação, intimidação ou preconceito de qualquer natureza, tais como relativos à etnia, gênero, credo, religião, faixa etária, convicção política, nacionalidade, estado civil, orientação sexual ou condição especial, formação profissional e intelectual;
- Acompanhar o índice de Tripulantes LGTB+, a fim de avaliar seus percentuais e oportunidades dentro da Companhia;
- Avaliar as diferenças geracionais considerando a geração Baby Boomers, visando a inclusão desta e todas as gerações, trazendo diversos pontos de vistas, novas oportunidades de crescimento, dentre outros benefícios.
- Promover trilhas de treinamento para todos os Tripulantes, com intuito de tratar a todos como gostariam de ser tratados, com respeito e empatia.

Ainda dentro do programa Respeito à Companhia definiu pilares a serem desenvolvidos com os grupos de minorias e respectivas estratégias, visando impacto positivo na sociedade em que atuamos em seus negócios como:

- Socioeconômico Incluir jovens, mulheres, negros, diversidade geracional, LGTB+ em vulnerabilidade social, oferecendo oportunidade de emprego e o desenvolvimento da educação através e para o trabalho. Iniciativas: Oficina de Oportunidades (bolsas de

estudo jovens de organizações sociais), Estágio Técnico (área de manutenção) e Programa Jovem Aprendiz.

- Pessoa com Deficiência Contratar e incluir pessoas com deficiência, reconhecendo sua potencialidade e oferecendo condições de desenvolvimento profissional. Iniciativas: Oferecer protagonismo para Pessoas com Deficiências na Azul, apoiar a sociedade com projetos como: Projeto Via Conexão de Mentoria em parceria com a Fundação FEAC, parceria com Instituições: Guardinha, Sorri Campinas, Mãe Maria Rosa e Cidade dos Meninos.
- Gênero Promover a igualdade de gênero a partir de ações que envolvem o empoderamento das mulheres e a igualdade de oportunidades. Iniciativas: Programas Mulheres na Manutenção/TI/Sucessão, Programa Anti-Assédio, apoio durante gestações, através de programas de orientação pré-natal, pós-parto (Cegonha Azul), e Princípios de Empoderamento da Mulher (WEPS) da ONU Mulheres e do Pacto Global.
- Raça Promover a inclusão e o empoderamento da população negra, através de negros em posições de Liderança e atuando como aeronautas.

A Azul está comprometida em crescer de modo sustentável, valorizando o ser humano, conduta ética e gerando valor para a sociedade. Com foco na saúde e segurança de clientes e Tripulantes, frota eficiente, diversificada e conectividade, buscando sempre aprimorar sua gestão ambiental.

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável são definidos de acordo com a matriz de materialidade, disponível publicamente e revisada a cada, pelo menos, dois anos, são eles: boa saúde e bem-estar; igualdade de gênero; emprego digno e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura; cidades e comunidades sustentáveis; ação climática e parcerias e meios de implementação.

A empresa Azul também tem seu programa de voluntariado muito forte e vários dos seus programas são direcionados para a diversidade, incluindo o pilar Respeito como primordial em todas suas ações.

A empresa não contratou consultoria externa, e deseja o engajamento dos colaboradores para que todos tenham o sentimento que o programa de Diversidade e Inclusão realmente existe na empresa e não seja somente no papel. Por isso ela está desenvolvendo o que está no alcance nesse momento para que o programa não se torne utópico. Mas o tema está na estratégia da empresa e é liderada pelo vice-presidente de Pessoas & Clientes.

3.3 Realidades Organizacionais

Esta seção tem como objetivo fazer uma análise comparativa entre as empresas que foram entrevistadas durante o *benchmarking*.

3.3.1 Análise do *benchmarking*

Através da análise de resultados das entrevistas realizadas com as empresas SAP Brasil, Atento Brasil S/A, Tozzini & Freire Advogados e BASF, todas incluídas no Guia Exame como empresas reconhecidas entre as 70 melhores do país no tema diversidade e inclusão foi possível conhecer com mais detalhes as suas práticas, entender o seu processo de estruturação, bem como conhecer os estágios de maturidade de cada uma delas.

A seguir será apresentada uma análise comparativa e crítica entre os principais itens abordados durante as entrevistas.

Início do desenvolvimento de práticas de D&I:

A maioria das empresas entrevistadas desenvolvem práticas de diversidade e inclusão por volta de 10 anos (com destaque para a Atento, que iniciou em 2001), mas foi observado que o tema ganhou mais robustez nos últimos cinco anos (BASF e Tozzini & Freire). Analisando estas informações, parece indicar que o desenvolvimento no tema nas empresas é uma jornada de aprendizagem e que a obtenção de resultados e reconhecimento é obtido em médio e longo prazo, ou seja, não é um amadurecimento a curto prazo ou motivado por um projeto ou ação pontual.

Participação na liderança nas práticas de D&I:

A maioria dos entrevistados afirmou que suas lideranças participam nas práticas de diversidade e inclusão, com diferentes abordagens: na SAP os líderes são responsabilizados por contratações e comportamentos inclusivos; na BASF ocorrem reuniões quinzenais e/ou mensais com a alta liderança para que esta se integre no tema, e na Atento a liderança conversa com fóruns, onde são abordados temas não somente de diversidade. Além desta participação, há reuniões periódicas realizadas pelo presidente com os principais executivos onde são discutidos os indicadores de diversidade e inclusão. Ficou nítido que a participação ativa da liderança no tema é um ingrediente fundamental para o êxito nas práticas do tema das empresas entrevistadas, sendo que essa participação é formalizada com processos claros e estabelecidos.

Estrutura e governança de D&I:

Todos os entrevistados afirmaram que o tema diversidade e inclusão em suas empresas possuem uma estrutura e governança formalizada (comitê executivo, secretaria executiva, comitê de diversidade), contam com a participação das suas lideranças (*sponsors*) e com o apoio dos grupos de afinidade que possuem a incumbência de gerir as práticas do tema. Em comum nas empresas analisadas é dada atenção para a importância da governança estruturada e institucionalizada no organograma delas. Essa governança tem o papel relevante da liderança, mas também busca o engajamento de todos os níveis das organizações, a mensagem transmitida parece indicar que o tema não é só responsabilidade da liderança ou de alguns executivos e profissionais mais próximos do tema, mas da empresa como um todo.

Grupos abrangidos pelas práticas de D&I:

Todas as empresas direcionam suas práticas de diversidade e inclusão para os seguintes grupos: LGBTI+, PCD, Gênero, Etnia e Gerações. Apenas o Tozzini & Freire possuem práticas voltadas para o grupo de Refugiados. Foi possível notar que a escolha pela natureza das práticas está relacionada com as minorias presentes nos seus quadros de funcionários. Isso fica claro quando, por exemplo, na SAP nos Estados Unidos tem um grupo de afinidade voltado para latinos e na SAP Brasil não, por não fazer sentido e no Tozzini & Freire ter um grupo voltado para refugiados e nas demais não.

Participação do RH nas práticas de D&I:

Foi possível observar que todas as empresas entrevistadas possuem uma participação ativa do RH nas práticas de diversidade e inclusão, na SAP essa participação acontece pelo desenvolvimento de um mapa de habilidades e estrutura para proporcionar oportunidades para minorias sub-representadas adquirissem habilidades essenciais, além de uma ferramenta de mentoria inclusiva e programas específicos para mulheres. Já na Atento o RH desenvolve treinamentos contínuos sobre a temática, assim como o Tozzini & Freire, onde o RH realiza reuniões periódicas para cada grupo abrangido a cada três meses para ministrar capacitações e por fim, a BASF tem a área de diversidade como um braço do RH. Outro traço em comum entre todas as empresas é o papel relevante e estratégico do RH nas práticas de diversidade e inclusão, com abordagens e atribuições diferentes, essa área parece ser fundamental para a obtenção dos resultados esperados.

Ação específica de D&I:

Os entrevistados relataram que suas empresas possuem várias práticas de D&I voltadas para a mesma abordagem, mas em quase todas elas, existem práticas bem específicas que estão relacionadas principalmente a cultura e a natureza do seu negócio, como a Atento que desde 2013 começou a implementar o uso de nome social para pessoas Trans e ter em suas instalações o banheiro social; na SAP desenvolve um programa focado na contratação e acompanhamento de autistas através do programa SAP *Autism at Work*, que permite a empresa contratar e promover a inclusão de pessoas autistas; na BASF há projeto para indicação de mulheres para a área de vendas, haja vista que a empresa possui uma predominância masculina na área e parceria com universidades para incentivar as mulheres a estudarem tecnologia; e no Tozzini & Freire um treinamento para pessoas que vão lidar com o público, como no caso das recepcionistas.

Participação em Compromissos, Movimentos e Pactos voltados para D&I

Todas as empresas que fizeram parte do *benchmarking* fazem parte de movimentos da sociedade civil voltados para o tema da diversidade e inclusão, entre os principais se encontram: Fórum de empresas e direitos LGBT; ONU Mulheres; REIS (Rede Empresarial de Incentivo Social); Movimento Mulher 360; Coalizão Empresarial; Pacto Global/ONU; iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. A participação das empresas nestas iniciativas se justifica principalmente por dois fatores principais: a troca de experiências e conhecimentos, geradas por eles e também pelo reconhecimento público de que estas empresas estão engajadas por essa temática.

Métricas para as práticas de D&I

Foi relatado em quase todas as entrevistas a existência de monitoramento e metas atreladas as práticas de diversidade e inclusão, com destaque para a SAP que tem o RH acompanhando o nível de maturidade e engajamento de suas práticas por meio de perguntas específicas sobre o tema através da sua pesquisa de clima e também com o estabelecimento de metas a serem cumpridas relacionadas à presença de 30% de mulheres em seu quadro de liderança, a maior contratação de pessoas negras e de pessoas com deficiência. Na BASF o tema também é monitorado via pesquisa de clima organizacional, onde os colaboradores podem dar sugestões e há também indicadores que avaliam mensalmente os resultados obtidos junto aos grupos de afinidades. Ainda na BASF, o destaque é a avaliação que feita a cada dois anos,

com critérios sobre o tema de equidade de gênero e com base nas respostas, a ONU oferece uma premiação. Por fim, na Atento o monitoramento acontece por meio da sua folha, onde é analisado dados relacionados a idade, raça e gênero, entre outros junto aos seus funcionários. A mensuração dos resultados obtidos pelas práticas, assim como a participação ativa na liderança, uma governança estruturada e o apoio do RH é fundamental para o amadurecimento do tema nas empresas. A gestão do tema nestas empresas é guiada por várias formas de indicadores e processos de monitoramento e boa parte delas estabelecem metas para guiarem suas práticas.

Criação de valor tangível por meio das práticas de D&I

Apesar de todos os entrevistados afirmarem que suas empresas reconhecem o valor gerado para os negócios por meio das práticas de diversidade e inclusão, ainda há uma dificuldade de mensurar este valor de forma tangível, isso parecer ser ainda um grande desafio para as empresas. Neste sentido, o grande destaque foi o fato do escritório Tozzini & Freire ter sido contratado pela Uber por ser focado na diversidade e inclusão. Este item, de captura do valor gerado pelo tema diversidade e inclusão, além da necessidade de treinamentos periódicos devido a grande rotatividade no quadro de funcionários em algumas empresas entrevistadas se mostrou um desafio que deve ser trabalhado, principalmente, porque quanto mais esse valor for percebido, mas importância à temática ganhará nas organizações.

3.3.2 Análise das empresas aéreas

Início do desenvolvimento de práticas de D&I:

Ao analisar a temática de D&I nas empresas do setor aéreo observa-se que as companhias tem conhecimento da importância das práticas relacionadas ao tema, entretanto o desenvolvimento de ações é relativamente novo. Entre as empresas entrevistadas nota-se que esses debates se iniciaram após a Pandemia Covid-19, a depender da companhia aérea, com intensificação de projetos e colocação em prática no ano de 2022. Avaliando a maturidade da temática, observa-se que nas três empresas aéreas as discussões e conhecimento mais difusos (envolvendo o quadro maior de colaboradores) ainda está nos estágios iniciais. Desse modo, o desenvolvimento de práticas de D&I no setor aéreo é recente e quando comparado com as empresas do *benchmark* nota-se que as companhias aéreas não apresentam o mesmo grau de maturidade.

Participação na liderança nas práticas de D&I:

Como as práticas no setor aéreo são recentes e muitas ações ainda estão em desenvolvimento dentro das empresas, não há uma estrutura formalizada e definida que conte com a participação constante da alta liderança. Entretanto, nota-se que dentro do planejamento estratégico há ciência da importância de ter a liderança presente no dia a dia, seja através de reuniões, comitês, grupos de afinidades e workshops nas três empresas.

As três companhias entrevistadas, dentro de suas particularidades, contam com a participação da liderança através das seguintes situações:

- Participação dos líderes em grupos de afinidade – GOL;
- Definição das diretrizes sobre o tema oriundos da matriz no Chile – LATAM;
- Rodadas de conversa com a liderança – AZUL.

Identificou-se nas companhias aéreas brasileiras que a Liderança, principalmente a média e baixa que está à frente da operação, tem uma visão deturbada e ultrapassada sobre o assunto. Preenchem suas vagas conforme metas propostas (PCD e Mulheres) e quando a meta é batida, questionam se demais vagas podem ter suas reposições somente por homens. Ou seja, realizam ações somente para cumprimento de protocolos e não tem visão da importância da diversidade de pensamentos em um time.

Estrutura e governança de D&I:

Não há uma governança e estrutura 100% definida, visto que esta temática é relativamente nova dentro das instituições aéreas. Através das entrevistas nota-se que as companhias apresentam características próprias em relação à estrutura e governança. Observou-se as seguintes situações:

- Desenvolvimento de planos e grupos de trabalho junto ao time de Recursos Humanos - GOL;
- Direcionamento de diretrizes proveniente da matriz da organização (presente em outro país) aplicando ajustes para a realidade brasileira - LATAM;
- Estrutura ligada junto à Vice-presidência de Clientes, mas com diretrizes da Diretoria de RH - AZUL.

Grupos abrangidos pelas práticas de D&I:

Novamente neste ponto as companhias aéreas entrevistadas apresentam particularidades em relação aos grupos abrangidos pelas práticas de D&I, apesar de esferas similares. A Gol é a empresa que apresenta cinco grupos de afinidades mais semelhantes com as empresas de *benchmark* sendo eles de: gênero, raça, PCD, LGBTQI+, geração e ambiental. Já a Azul busca através de suas políticas e ações possibilitar que todos independente da sua etnia, cor, gênero, idade, estado civil, orientação sexual ou religiosa, condição física ou classe socioeconômica tenham condições de desenvolver-se, serem respeitados e evoluir profissionalmente. Por fim a Latam foca em 3 principais pilares: gênero, PCD e profissionais diversos. Ao analisar o conjunto de grupos e as ações que vem sendo estruturadas nota-se que todas as organizações preocupam-se e dão uma atenção especial para a participação feminina, principalmente em cargos de alta liderança.

Participação do RH nas práticas de D&I:

Nota-se que mesmo tendo participações distintas dentro de cada companhia aérea, o departamento de RH desenvolve um papel de extrema importância seja por ser o responsável na estrutura organizacional, por endereçar as discussões e planos relacionados à D&I ou por apoiar na efetivação de metas (estas muito relacionadas com a contratação e legislação de PCD e aumento da participação de mulheres dentro do quadro de funcionários). Observou-se que o incentivo à contratação de mulheres está em alta nas três cias aéreas (associado ao acordo da IATA, 25by2025) e que a inclusão de colaboradores PCD também.

Vale ressaltar que essa participação feminina em cargos de Alta Liderança ou cargos com predominância masculina (manutenção de aeronaves e pilotos) ainda não está 100% definida visto que os programas dentro de cada companhia ainda estão em desenvolvimento e que ações prévias precisam ser realizadas, uma vez que a presença e adesão de mulheres em cursos de formação para as áreas mencionadas é muito baixa, dificultando assim a contratação no futuro. Tal situação foi evidenciada pelas três empresas aéreas entrevistadas.

Ação específica de D&I:

Até o momento nenhuma companhia apresenta ações específicas de D&I.

Participação em Compromissos, Movimentos e Pactos voltados para D&I

Indo em linha com o propósito de troca de experiências, reconhecimento público e engajamento as três companhias aéreas entrevistadas fazem parte da campanha “25by2025” da IATA que é uma iniciativa voluntária global do setor da aviação que tem por objetivo aumentarem 25% a participação feminina em cargos de Alta Liderança ou cargos com representativa baixa na indústria aérea até 2025.

Métricas para as práticas de D&I

Como a temática de Diversidade e Inclusão ainda é relativamente recente dentro das companhias aéreas, as organizações não apresentam até o momento métricas definidas de acompanhamento da evolução das ações e práticas que estão e irão ser trabalhadas. Entretanto, muito em função da iniciativa da “25by2025” da IATA observa-se que todas as empresas do setor aéreo apresentam metas de incremento da presença feminina, principalmente em cargos de liderança.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

4.1 Detalhamento

Para dar início a um modelo propositivo de gestão de diversidade e inclusão as empresas necessitam ter uma compreensão abrangente do tema e elaborar uma estrutura geral para essa gestão. O estudo realizado para este projeto aplicativo demonstra que é um processo que não se efetiva sem a superação de resistências culturais e uma profunda revisão de valores e atitudes. Mais que criar normas e proibições, as empresas só vão obter resultados positivos se houver um ambiente de trabalho saudável e se seus programas de diversidade tiverem uma dimensão educativa.

Vale ressaltar que a implementação de um modelo de gestão da diversidade e inclusão não deve prescindir de parcerias entre a empresa e entidades representativas – governo; organizações não governamentais e pactos setoriais –, que tenham experiência no trabalho com a diversidade e inclusão e no relacionamento com os segmentos socialmente discriminados, que contribuam para o diálogo e a definição de estratégias de atuação. Estreitar o relacionamento desses atores pode enriquecer a discussão e facilitar os processos de planejamento das ações. Em alguns casos, essa parceria pode também receber a contribuição de uma consultoria contratada. O importante é que a empresa tenha um apoio efetivo nesse processo.

Após a estruturação do modelo de gestão, devem ser definidas estratégias de longo prazo, que levem em conta parâmetros de avaliação de seu sucesso, além de uma campanha de lançamento e um plano de implantação.

O presente modelo propositivo de gestão da diversidade e inclusão foi elaborado com base no referencial teórico, nas melhores práticas levantadas pelo benchmarking e no estágio de maturidade do tema Diversidade & Inclusão nas três maiores empresas do setor aéreo brasileiro. Adicionalmente, foram utilizadas as referências, orientações e boas práticas presentes no Guia Diversidade Para Empresas & Boas Práticas (2018) e no *report* da McKinsey “*Women in Workplace 2021*”.

Por meio da aplicação da análise crítica a respeito da maturidade do tema diversidade e inclusão nas três maiores empresas do setor aéreo brasileiro, identificamos que a abordagem mais estruturada do tema é recente, mas, em todas foi possível identificar a valorização cada vez maior da diversidade e inclusão e iniciativas que fomentam o tema nas empresas analisadas. O que reforça a necessidade de um modelo de gestão que possa servir como um roteiro de orientação para as empresas aéreas brasileiras.

Isto é evidenciado pelo fato de que as três empresas aéreas não contarem com uma estrutura formalizada e definida e sem uma participação constante da alta liderança e de uma abordagem mais estratégica.

Tendo isso em vista, a sugestão de modelo propositivo baseia-se em 10 etapas, as quais buscam apoiar as empresas do setor aéreo brasileiro que desejam iniciar ou aprimorar processos de desenvolvimento de uma cultura de diversa e inclusiva que possa contribuir para a inserção e o bem-estar das pessoas e para o aumento da competitividade destas empresas.

É importante ressaltar que estas etapas podem ser implementadas não só para as empresas do setor aéreo, mas para empresas de outros modais do setor de transporte e do mercado em geral. Ao mesmo tempo, existem várias maneiras e formas de introduzir estas etapas dentro de uma empresa e, assim, depende de cada uma escolher a melhor forma para sua implantação.

A figura 6 abaixo representa graficamente as etapas que compõe o modelo proposto de gestão de diversidade e inclusão em empresas do setor aéreo brasileiro.

Figura 6 - Modelo proposto de gestão de diversidade e inclusão



Fonte: Elaborado pelos autores

1) Participação efetiva e explícita da Liderança

Uma gestão bem-sucedida de diversidade e inclusão exige o compromisso de todas as áreas da empresa, a começar pela sua liderança. É preciso que ela assuma a Diversidade & Inclusão como um valor essencial da empresa, expresse-a em sua declaração de missão e incorpore-a ao seu planejamento estratégico. Também devem ser definidos os princípios contra a discriminação assumidos pela empresa, os objetivos na sua efetivação e a alocação de recursos que permitam alcançá-los. A adesão da liderança ao tema da diversidade e inclusão deve fazer com que ela também seja adotada como um critério orientador dos planos de sucessão.

Diante da sua importância, o nosso modelo recomenda que a primeira etapa seja orientada para um forte trabalho de conscientização e sensibilização do tema de diversidade e inclusão para o engajamento da liderança da empresa, por meio de *workshops* e rodas de conversas para discussão do tema, assim como a apresentação de casos de sucesso.

É fundamental que desde o início das discussões e da formulação do modelo de gestão do tema a liderança tenha o conhecimento necessário sobre o tema (deixando claro para todos os colaboradores o porquê de tais ações, a sua importância e os benefícios) e tenha a consciência e transmita para todos da instituição que os planos a serem implementados são constantes com resultados de médio e longo prazo.

Segundo o Guia Diversidade para Empresas & Boas Práticas, o engajamento não deve ser apenas circunscrito a discursos ou documentos formais, mas sim traduzido em participação pessoal nos primeiros treinamentos de sensibilização, na pauta de reuniões com os diferentes níveis da empresa, nos encontros iniciais para a formação de comitês diversidade e inclusão, na elaboração de políticas de diversidade e inclusão e no acompanhamento das metas de planos de ação do tema. Em resumo, precisa haver coerência entre o que dizem e o que fazem o chamado *walk the talk*.

A liderança deve ter o papel de ser o guardião, incentivador e exemplo do fomento da diversidade e inclusão na empresa e para tanto, recomendamos que as áreas e/ou profissionais que estejam a frente deste tema na empresa tenha uma agenda periódica com o CEO para apresentação do status das atividades, próximos passos planejados, e possíveis números da realidade demográfica dos colaboradores.

Para concluir, além da participação efetiva da liderança é necessária que também seja explícita e neste sentido, recomendamos três sinais importantes, conforme apresentado no Guia Diversidade (2018):

- (1) a participação efetiva do CEO como porta-voz do tema da diversidade e inclusão;
- (2) a indicação de um membro da liderança para cuidar pessoalmente da gestão do tema, formalizando o seu papel no organograma da empresa, como por exemplo, de CIO (Chief Inclusion Officer); e
- (3) a oferta de bônus atrelados a resultados de diversidade e inclusão.

Vale salientar que o início do desenvolvimento de práticas em D&I pode nascer nas áreas de recursos humanos, comunicação, sustentabilidade e Relações Institucionais ou mesmo sob a provocação direta do CEO, de alguém da alta direção ou ainda da matriz estrangeira. Contudo o mais importante sempre será ter o patrocínio explícito do CEO.

Conforme analisado nas entrevistas das empresas aéreas a participação voluntária delas na campanha voluntária da IATA (25by2025) representa um marco/evento inicial para que o tema de diversidade comece a ganhar espaço dentro das organizações do setor da aviação.

2) Estruturação e Governança de D&I.

Embora a participação efetiva da liderança seja fundamental, desenvolver uma gestão de diversidade deve ser uma missão da empresa como um todo. Além dos líderes, o programa deve envolver todos os níveis da organização e recomenda-se contar com uma equipe específica designada para coordenar esse trabalho, tal fato se mostra relevante para que as demais demandas da organização não sejam priorizadas em detrimento às de Diversidade e Inclusão. Sempre que possível essa equipe deve expressar a própria diversidade que pretende implantar.

Dessa maneira, uma equipe com características multiculturais tem maiores recursos para assegurar que o programa contemple os interesses e as necessidades dos vários grupos culturais presentes na empresa. Recomenda-se também a presença de um membro da liderança nessa equipe e que sua presença não seja simbólica, uma vez que sua atuação, de certa maneira, refletirá o compromisso de toda a liderança da empresa.

Além da criação de uma equipe para trabalhar exclusivamente com diversidade e inclusão, conforme mencionado anteriormente, a constituição e reconhecimento institucional de comitê de assessoramento do tema junto à liderança mostra-se necessário, visto que é fundamental que a equipe a ser constituída não esteja isolada dentro da organização e tenha o suporte hierárquico para as ações e tomadas de decisão. Tal comitê deverá ter adesão voluntária, possibilitando assim que funcionários das mais diversas áreas e níveis hierárquicos participem das reuniões e possam contribuir com melhorias e soluções.

Diante das particularidades do tema (trabalho contínuo, ações conjuntas e acultramento gradual), será necessário que todas as áreas da organização contem com fomentadores. Tais representantes serão os responsáveis por facilitar a disseminação do tema, por sanar eventuais questionamentos que venham a surgir e serão o elo de conexão entre a equipe e as demais áreas das empresas.

Os fomentadores deverão ser mapeados dentro da empresa como os colaboradores que já se identificam com as causas que serão abordadas e tratadas dentro da companhia. Após a identificação, estes deverão passar por treinamentos e esclarecimentos sobre as razões, objetivos e benefícios da introdução dessa temática dentro da organização. Munidos desse conhecimento, os fomentadores serão capazes de sanar questionamentos que vejam a surgir por seus colegas de trabalho, possibilitando que a nova cultura seja compreendida, difundida e aceita por um grupo maior de funcionários.

3) Aplicação do Diagnóstico de Diversidade

No modelo de gestão proposto, depois do engajamento da liderança e a formalização da estrutura e governança do tema, o próximo passo é a realização de um censo ou diagnóstico de diversidade e inclusão com o objetivo de avaliar no quadro de funcionários, as lacunas relacionadas à presença, equiparação salarial, rotatividade, oportunidades em processos de recrutamento e seleção e em desenvolvimento profissional de mulheres, negros, LGBTI+, jovens, refugiados, pessoas com deficiência e com mais de 50 anos.

A partir deste diagnóstico na empresa, sua liderança e a equipe responsável pela sua implementação devem ter uma compreensão clara dos objetivos que pretendem alcançar. É preciso definir os interesses fundamentais da empresa, delinear o cenário de como ela gostaria de ser em relação à diversidade e o que é atingível a curto, médio e longo prazo.

Seguem abaixo duas recomendações de como realizar este levantamento em uma empresa:

Passo 1: Elaborar uma planilha por nível hierárquico, compreendendo todos os pilares da diversidade: gênero, raça e etnia, LGBTI+, geração e profissionais com deficiência.

Passo 2: Após o término do mapeamento, provocar algumas reflexões sobre a diversidade no seu perfil do público interno, como por exemplo:

- O número de mulheres é alto na entrada e nos cargos de média gestão? No entanto eles diminuem consideravelmente nos cargos de alta liderança?
- Em que cargos estão concentrados os homens e mulheres negras na empresa?
- Você conseguiu identificar os profissionais LGBT? Ou será que as brincadeiras e piadinhas preconceituosas inibem os homossexuais a assumirem sua orientação sexual?
- E os profissionais com deficiência, ocupam apenas os cargos de apoio?
- Quantas mulheres compõem o Conselho Administrativo da sua empresa?

O questionário deve ser elaborado de forma simples e direta, deve incluir dados pessoais e familiares (nome, gênero com o qual se identifica, data de nascimento, local de nascimento, endereço, meio de transporte principal, cor ou raça, se tem alguma deficiência física, entre outros), escolaridade (incluindo cursos recentes, domínio de língua estrangeira), dados funcionais (situação contratual com a empresa, local de trabalho, área, unidade, cargo e função atual, entre outros) e qualidade de vida (trabalho voluntário, esporte e atividade física, prática espiritualista, entre outros).

Caso a realização do diagnóstico seja neste primeiro momento de difícil aplicabilidade, uma recomendação alternativa pode ser a inserção de perguntas relacionadas ao tema da diversidade e inclusão na pesquisa de clima da empresa.

4) Criação de Grupos de Afinidade

A partir do diagnóstico da diversidade e inclusão na empresa, sua liderança, o comitê e a equipe responsável pela sua gestão devem ter uma compreensão clara dos objetivos que pretendem alcançar.

A fim de delimitar o foco das ações e possibilitar que as práticas do tema estejam alinhadas com o perfil do público interno e com a estratégia de negócio da empresa, deverão ser definidos os grupos de afinidades. É preciso ter em mente que como a temática de diversidade e inclusão é relativamente nova no setor aéreo, recomenda-se que o seu início seja focado em determinados grupos para que os esforços empregados tragam resultados efetivos.

Vale ressaltar que a definição dos grupos de afinidade deve ter o propósito de iniciar os trabalhos em segmentos mais vulneráveis e que demandam mais atenção da empresa, possibilitando que a probabilidade de obtenção de resultados positivos aumente e o tema de diversidade e inclusão ganhe cada vez mais reconhecimento interno e aumente o engajamento dos funcionários.

Como mencionado anteriormente, a elaboração e aplicação do censo será de extrema importância para a criação e definição dos grupos de afinidade, visto que a partir dele será possível mapear quais grupos são realmente sub-representados dentro da organização. A compreensão e entendimento das pautas que serão tratadas dentro de cada grupo, através da obtenção de dados e percepções (com membros da companhia, especialistas e demais empresas) se mostra necessária, pois assim será possível mapear quais são as reais necessidades dos grupos definidos. Adicionalmente, é fundamental que os próprios membros dos grupos de afinidade passem por treinamentos e capacitações com o propósito de que novos conceitos, práticas e aspectos sobre D&I sejam adquiridos.

Após a criação dos grupos, estes deverão ser apresentados e comunicados para os demais membros da companhia (comunicação interna) juntamente com a explicação dos objetivos de cada grupo e quais as formas de participação e engajamento junto a eles.

5) Elaboração de Política de Diversidade e Inclusão

O Comitê proposto deverá ser um dos articuladores para a elaboração de uma Política de D&I, juntamente com as lideranças, RH e grupos de afinidade.

A política de D&I deverá ser um documento sintético, capaz de organizar e formalizar os principais compromissos, crenças e práticas da empresa no que diz respeito à D&I. A Política deve conter ainda itens essenciais, tais como:

Objetivo: deve conter no máximo, três parágrafos e expor o que a empresa deseja alcançar com a implantação da Política de D&I, destacando o conceito de diversidade utilizado pela empresa e a sua relação com equidade, respeito a direitos humanos, saúde e bem-estar, eliminação de conflitos, engajamento e colaboração e o impacto efetivo da diversidade na melhoria da relação entre os colaboradores, no ambiente de trabalho, na criação de uma cultura inclusiva, no nível de satisfação dos empregados, na qualidade e inovação das soluções e nas relações de negócio.

Princípios Norteadores: Nesse item deverá ser registrado as crenças, ideias e compromissos que, além de fortemente afinados com os valores da empresa, oferecem base conceitual e orientam cada uma das ações da Política de D&I.

Diretrizes: Sintetizam, de modo genérico, as ações que a empresa pretende implantar para garantir a consecução do objetivo geral, segundo os temas/focos de atuação estabelecidos (gênero, etnia, orientação sexual, deficiência física, idade, nacionalidade).

Atribuições: Nesse tópico será apresentado uma lista com as áreas e responsáveis, deverá ser estabelecido as funções na definição das metas, no monitoramento dos resultados e no reporte interno e externo, como por exemplo:

- (a) Diretoria Executiva: avaliar a Política de D&I e direcionar sua implantação.
- (b) Equipe de RH e Comitê de Diversidade e Inclusão: acompanhar a implantação das ações estratégicas da Política de e auxiliar os colaboradores no esclarecimento de dúvidas sobre os processos e na melhoria do desempenho das iniciativas.
- (c) Líderes da empresa (em todos os níveis hierárquicos): tornar efetivas as ações estratégicas previstas na Política.

Glossário: Deverá ser explicado o significado de alguns termos-chave relacionados a Objetivo Geral, Princípios Norteadores, Diretrizes e Atribuições, com o objetivo de conferir maior clareza e precisão ao documento, como por exemplo:

a) Diversidade: implica o reconhecimento das diferentes formas de ser e da pluralidade que sustenta a constituição dos grupos sociais, com suas variadas manifestações culturais, sociais, étnicas, religiosas, entre outras.

b) Equidade/Isonomia: leva em conta que condições de igualdade entre os colaboradores da companhia pressupõem um exercício de tratamento diferenciado para os variados grupos de minorias.

Notas e documentos de referência: Essa será a ultimo item e deverá indicar o conjunto de documentos, leis, regras e normas utilizadas como referência de apoio ao documento. Inclui, normalmente, o Código de Ética e Conduta da empresa, o Modelo de Gestão e Planejamento, a Política de Direitos Humanos, os Princípios do Pactos Globais das Nações Unidas e outras convenções/recomendações da OIT. No caso das empresas aéreas por exemplo já existem compromissos firmados e que deverão estar descritos nesse tópico de notas de referência.

A participação em questão diz respeito ao Pacto 25by2025 da IATA. A promoção desse pacto foi realizada durante World Air Transport Summit da IATA (Associação Internacional das Empresas Aéreas) em 2019, quando o então CEO da companhia aérea Air New Zealand, Christopher Luxon, desafiou a indústria a promover a diversidade de gênero e instigou as companhias aéreas a fazerem mais para resolver as questões que as mulheres enfrentam hoje. E assim que o Pacto 25by2025 da IATA iniciou e foi recebendo cada vez mais adesão das companhias aéreas pelo mundo para incentivar o aumento de mulheres em cargos de Liderança e sub representadas.

E a exemplo desse Pacto da IATA que todas as companhias aéreas estudadas já assinaram, outros Movimentos e Compromissos devem ser estimulados.

Passada a fase de estruturação Segundo o Guia Diversidade 2018, uma estratégia que tem funcionado é “traduzir” a Política de D&I numa publicação leve, lúdica, com informações relevantes sobre valores e práticas, e/ou elaborar um texto de compromisso na forma de um Manifesto, com no máximo 20 linhas, ou até mesmo torná-lo disponível numa versão de vídeo curto de até 3 minutos trazendo engajamento e sensibilização, inclusive para os *stakeholders*.

Conforme o Artigo da Mckinsey “*Women in the Workplace 2021*”, as empresas devem comunicar claramente o que se espera dos colaboradores e o que significa ter uma cultura

inclusiva. Construir este pensamento nos valores da empresa é um bom início. Além de sinalizar a importância deste trabalho, orientações claras ajudarão a definir gestores e todos os colaboradores para o sucesso.

6) Elaboração do Plano de Ação (Objetivos; estratégias; atividades)

Delimitado os grupos que serão abrangidos nas ações de D&I e realizado o censo será possível estratificar a situação da empresa sobre o tema. A partir disso, deverão ser definidas as métricas, estratégias e metas a serem alcançadas para a promoção das ações em D&I. Sobre isso, o Guia mais Diversidade (2018) apresenta que um plano de ação, como qualquer ferramenta de planejamento, define um conjunto de objetivos (o que fazer), estratégias (como fazer), metas (o que alcançar), indicadores (que sinalizam se as metas estão ou não sendo atingidas) e cronograma com responsabilidades temporais.

Quanto aos objetivos, esses serão na maioria das vezes os *gaps* identificados na etapa anterior de Diagnóstico.

Desse modo, a partir do momento que se estabelecer o conjunto de metas quantitativas o comitê juntamente com a liderança e RH, bem como a toda equipe dedicada ao tema, como grupos de afinidade, deverão desenhar estratégias (iniciativas, ações afirmativas) que possam tornar possível o alcance das metas traçadas, é importante ainda que essas metas e ações façam parte de um cronograma que deve ser acompanhado pelo comitê.

Segue abaixo um conjunto de práticas que podem compor o plano de ação da empresa na implantação de um plano de ação em D&I.

- **Reveja os processos de recrutamento e seleção:** Se comprometa a contratar e promover pessoas com experiências e perspectivas diferentes. Recrute seu pessoal de formas e fontes diversificadas. Para atrair uma grande variedade de profissionais, anuncie também na mídia alternativa: centros comunitários, instituições religiosas, entidades sociais e outras localidades visitadas pelo tipo de público que você está interessado em atrair. A Internet é uma ferramenta importante de recrutamento, possibilitando melhorar a diversidade pela própria abrangência da rede e o fácil acesso a bancos de dados de empregos e de profissionais, inclusive aqueles oriundos de grupos minoritários. Durante os processos de recrutamento, o RH poderá utilizar-se de ferramentas de avaliação

como o *fit* cultural (capaz de analisar o perfil do candidato) para mensurar o quão este está adequado aos temas de D&I da companhia.

- **Campanhas:** promova campanhas interna com o objetivo de estimular mulheres a ocuparem posições de liderança.
- **Crie um projeto de equiparação salarial para homens e mulheres em cargos semelhantes:** adote a diversidade como um parâmetro orientador das políticas de desenvolvimento, manutenção e remuneração das pessoas da empresa.
- **Ofereça bolsa integral ou parcial em programas de formação e aperfeiçoamento,** como especialização ou MBA, para jovens profissionais negros e mulheres com origem social na base da pirâmide.
- **Aperfeiçoe os canais de denúncia** contra discriminação, homofobia, racismo e todas as formas de assédio. Crie fóruns sobre empoderamento de mulheres na liderança de novos negócios de impacto, em parceria com um pool de empresas parceiras de setor.
- **Dê suporte a novos funcionários:** Inclua em seus programas de integração a atenção para a diversidade, favorecendo a transposição de barreiras hierárquicas e a permeabilidade de grupos já constituídos internamente. Podem-se designar membros da gestão para cumprirem o papel de mentores dos funcionários que ingressam na empresa, acompanhando-os em seu processo de adaptação ao trabalho.
- **Avaliação de desempenho:** torne o desempenho da diversidade parte da avaliação periódica de todos os gestores e empregados. Nessa avaliação podem ser considerados aspectos como a habilidade de trabalhar produtivamente com diferentes tipos de pessoas e o apoio à criação de uma cultura que valorize a diversidade.
- **Consultoria:** Dimensione sua necessidade de apoio externo e contrate especialistas e instituições tecnicamente capacitadas para subsidiar a implementação de políticas de diversidade. Na seleção de uma consultoria são critérios importantes sua adesão aos valores da empresa, sua credibilidade e ampla compreensão da diversidade e da necessidade de que ela seja adotada como uma estratégia da organização, e não apenas como um programa de treinamento. Outro critério importante é a capacidade do consultor oferecer serviços sob medida para as necessidades da empresa.

- **Parcerias:** estabeleça parcerias e intercâmbios com entidades e instituições da comunidade voltadas para a promoção da diversidade. As parcerias têm se revelado profícuas tanto internamente, para a empresa, pela contribuição dessas entidades no recrutamento de pessoas e na implementação de programas de diversidade, como pela repercussão social que podem trazer, viabilizando projetos que a empresa não poderia empreender sozinha.
- **Disseminação:** Programe iniciativas para disseminar sua política de diversidade junto a seus parceiros, consumidores, clientes, fornecedores e junto às comunidades em que atua.
- **Envolvimento comunitário:** reforce as relações comunitárias da empresa. Apoie iniciativas da comunidade que visem a qualificação de trabalhadores socialmente excluídos, aumentando a variedade de candidatos e de fontes de recrutamento.
- **Marketing:** Assegure que os princípios de diversidade orientem as campanhas de publicidade e marketing de seus produtos. Faça também marketing institucional de suas iniciativas pela valorização da diversidade. Além de influenciar positivamente a imagem da empresa, o marketing institucional é legítimo por seu caráter exemplar, contribuindo para a formação de uma cultura de valorização da diversidade. A comunicação dessas ações deve ser proporcional aos investimentos e coerente com os princípios e resultados do programa de diversidade implementado pela empresa.
- **Pesquisa de Clima organizacional:** Um indutor do planejamento das atividades de D&I e que está sob responsabilidade do RH é a pesquisa de clima organizacional, através dela será possível avaliar como a companhia está evoluindo diante do que vem sendo desenvolvido e quais os próximos passos.

A área de Recursos Humanos será de extrema importância durante toda essa jornada. Em função das próprias atividades *core* (treinamentos, contratações, recrutamento, promoções e aculturação), a nova estrutura (Gerência) de Diversidade e Inclusão que será criada deverá estar dentro da Diretoria de RH.

Conforme o Artigo da McKinsey “*Women in the Workplace 2021*”, as empresas têm de ter a certeza de que estão incorporando as novas ideias e ferramentas da formação em processos cotidianos. Por exemplo, antes de começarem os processos de contratação e promoção, as empresas podem enviar lembretes sobre como o enviesamento de D&I podem influenciar

avaliações. O artigo mostra que esta prática simples pode melhorar os resultados para as mulheres e outras pessoas de grupos sub-representados.

Por fim vale salientar que a área de RH, deverá trabalhar conjuntamente com a nova estrutura de D&I, visto que ela será o caminho oficial de comunicação entre a Gerência de D&I e as demais estruturas da companhia aérea.

7) Criação de indicadores de avaliação

A sétima etapa do modelo de gestão de diversidade e inclusão se refere à mensuração do impacto das práticas, mas também podem ser utilizados para mapear áreas de risco, atribuir responsabilidades e definir prioridades e metas.

Além disso, o levantamento e a análise dos indicadores trazem também outros ganhos, tanto para a continuidade da gestão do tema quanto para o próprio negócio da empresa. A visualização dos resultados das práticas estimula um engajamento maior dos funcionários e dos líderes, por exemplo.

Outro ponto importante é a possibilidade de evidenciar, por meio de informações sólidas, o retorno financeiro do investimento e, dessa forma, talvez garantir os recursos futuros para o projeto. Indicadores positivos, que demonstram diversidade e inclusão no ambiente corporativo, também promovem a satisfação das equipes e fortalecem a marca da empresa.

Vários tipos de indicadores podem ser coletados e monitorados para medir os resultados da gestão da diversidade e inclusão. O importante é predefinir os indicadores, para que se tenham dados disponíveis e confiáveis, que possam ter sua evolução acompanhada no tempo e que sirvam de incentivo para os comportamentos e atitudes desejados.

Deve-se procurar medir a influência da diversidade no desempenho organizacional buscando-se a correlação entre o ambiente inclusivo e o desempenho dos negócios da empresa. Quando os indicadores operacionais e financeiros da empresa são combinados com outros indicadores, eles podem expressar de modo significativo a contribuição das iniciativas da diversidade para os resultados dos negócios.

Recomenda-se a criação de indicadores que possam possibilitar o monitoramento das mudanças e os impactos de uma gestão de diversidade e inclusão não são os mesmos para todas as empresas. Eles podem variar de acordo com o tipo de negócio, o tamanho e a situação particular de cada uma. Em geral, costumam abordar:

- Taxas de absentismo;

- Taxas de rotatividade e retenção (especialmente de categorias-chaves, como mulheres ou negros) e custos associados;
- Proporção de oferta de empregos entre essas categorias-chaves; penetração dos produtos da empresa em segmentos diversificados do mercado
- Satisfação do cliente; produtividade; taxas de inovação (por exemplo, número de ideias novas geradas pelos empregados);
- Custos de ações judiciais.

Também se recomenda a criação de indicadores que permitam mensurar o comportamento individual, mostrando o desempenho dos funcionários nas atitudes relacionadas com a diversidade e inclusão. Esses indicadores devem servir para a empresa avaliar a eficácia de seus programas de treinamento e identificar áreas com problemas específicos relacionados à diversidade. Devem ser monitorados ainda os compromissos da direção da empresa e a adesão dos gestores aos objetivos da gestão do tema, com a incorporação desse critério em sua avaliação de desempenho.

8) Elaboração de Plano de Comunicação e Treinamento

Conforme o Artigo da McKinsey “*Women in the Workplace 2021*” para que os colaboradores passem da consciencialização para a ação, a formação é um passo importante. O número de colaboradores que recebem formação sobre preconceitos, antirracismo e aliados tem aumentado — mas apenas 34% dos colaboradores receberam formação antirracismo no ano de 2020.

É necessário que as companhias aéreas sejam consistentes em suas ações, e tenham continuidade, pois ações isoladas de treinamento oferecem pouco na construção de uma sólida reputação em D&I.

Um erro comum, por pressa ou falta de compromisso, é achar que uma ou duas ações de diversidade esporádicas, bem comunicadas, podem construir rapidamente uma imagem de “melhor empresa para se trabalhar”. Ilusão. Até porque, nunca é demais lembrar, são os colaboradores que julgam a consistência das ações e eles – melhor do que ninguém – saberão distinguir discurso vazio de prática consagrada. (VOLTOLINI, Ricardo. Guia Diversidade para Empresas & Boas práticas, página 28. Ideia Sustentável .2018)

Ressalta-se ainda que as ações devem estar conectadas com os valores que oferecem base à cultura organizacional da empresa.

Como há a dificuldade de locomoção e deslocamento de todos os colaboradores da empresa para treinamento presencial especificamente sobre D&I, recomenda-se inserções do tema em todos os treinamentos iniciais de admissão, periódicos e obrigatórios que as companhias aéreas disponibilizam para seus colaboradores em suas universidades corporativas,

Sugerimos que o assunto não seja relacionado e transmitido somente de forma online devido complexidade de assimilação e pertencimento da causa, por isso a sugestão de inserção do tema nos mais variados treinamentos. No entanto, o assunto deve sempre ser lembrado e reforçado. Dessa forma, o treinamento online pode ser explorado.

O tema também deve ser amplamente divulgado aos colaboradores pela Área de Comunicação interna. Vídeos e artigos escritos por seus líderes sanando dúvidas, é uma ótima forma de apresentar o quanto a empresa está preocupada e disposta a despende esforços para D&I.

Reforça-se a importância da sensibilização e conhecimento do tema através de treinamento conforme sustentado pelo artigo da Mckinsey “*Women in the Workplace 2021*” que sugere que as empresas podem tomar medidas mais ousadas para incentivar a participação em treinamentos, tais como oferecer incentivos ou tornar a formação obrigatória. Devem também investir na educação contínua dos trabalhadores, pois é preciso um reforço consistente para reformular preconceitos profundos e mudar comportamentos, por isso uma abordagem única não é suficiente.

9) Alinhamento para geração de valor para a empresa

Promover a diversidade nas empresas é uma questão ética, mas que também agrega valor à imagem da corporação. Por isso, esta etapa do modelo de gestão recomenda que as ações de diversidade e inclusão estejam associadas também aos valores da empresa e às suas estratégias de negócio.

Por exemplo, a **reputação** de uma empresa, inclusive como boa empregadora, afeta diretamente a percepção de seus clientes sobre a marca. Ou seja, se os **funcionários estão satisfeitos**, isso influencia também na **satisfação dos clientes**. E se políticas empresariais a favor da diversidade aumentam o nível de satisfação dos colaboradores, elas devem ser tratadas como um ativo que irá impactar no crescimento da empresa.

Mas não bastam ações pontuais e isoladas. É necessário um conjunto de atitudes tomadas a partir de um desenvolvido plano de ações e de uma política de diversidade. A diversidade deve se tornar um valor-base na cultura organizacional.

Quando se adota uma cultura diversa e inclusiva, que se torna parte da estratégia da empresa, a organização passa a contar com **diferentes visões, opiniões e insights que enriquecem a tomada de decisões**. Esse diferencial impacta, positivamente, **na inovação, na formulação de novos negócios e no atendimento de expectativas e necessidades de determinados públicos**.

Desse modo os benefícios de se ter a diversidade como parte da estratégia do negócio é mais tangível do que se parece, e já foram reconhecidos em importantes estudos e pesquisas de diferentes fontes:

- 1) **Empresas diversas tendem a ser mais lucrativas e competitivas** Segundo estudo da McKinsey & Company (2018).
- 2) **Nas empresas diversas, funcionários são mais colaborativos e engajados.** De acordo com a Harvard Business Review (2016)...
- 3) **Senso de pertencimento maior.** Corporações mais diversas estimulam as trocas de conhecimento, encorajam o desenvolvimento de habilidades, valorizam a criatividade e abrem espaço para a experiência, tornando-se espaços mais leves e acolhedores. Segundo estudo da Hay Group (2015), cerca de 76% dos colaboradores de empresas preocupadas com diversidade admitem ter espaço para expor ideias e inovar no trabalho...
- 4) **Empresas focadas em diversidade são mais criativas e inovadoras.** Segundo estudo publicado, em 2018, na revista norte-americana Financial Management, empresas mais diversas registram o dobro de patentes do que as empresas sem políticas e práticas de diversidade.
- 5) **Atração e retenção de talentos.** Estudo da Randstad (2015), multinacional holandesa de Recursos Humanos, mostrou que 87% dos profissionais do mundo valorizam o tema. No Brasil, esse número chega a 91% das pessoas. (VOLTOLINI, Ricardo. Guia Diversidade para Empresas & Boas práticas, páginas 12 a 17. Ideia Sustentável .2018)

É evidente que as ações de D&I são capazes de gerar mudanças e trazer benefícios para as organizações (clima, cultura e sentimento de pertencimento), entretanto um desafio inerente à temática de Diversidade e Inclusão está em como tangibilizar internamente os resultados obtidos. Cada companhia aérea apresenta suas particularidades organizacionais e uma forma de mensurar os resultados pode ser através de percepções referentes ao sentimento de participação e colaboração de seus funcionários.

10) Geração de Negócios a partir da Diversidade e Inclusão

Partindo do pressuposto que pessoas iguais geram ideias iguais e que a diversidade estimula a criatividade, que, por sua vez, produz inovação, percebemos que o tema de D&I, além de dever ético, adiciona valor à marca. Tanto valor que pode ser capaz de criar novos produtos. E o grande desafio aqui é estimular ao máximo os diferentes grupos e pessoas dentro das empresas em prol de mais inovação e criatividade. Alguns casos de sucesso já demonstram isso, como o caso da empresa Tozzini freire que a partir de suas práticas de D&I criaram novos

produtos como: elaboração de políticas, análise de risco de discriminação e violação aos direitos humanos, adequação a cadeia produtiva.

Nesse sentido, o que se propõe é a análise interna sobre as pessoas e grupos pertencentes as empresas a fim de que possam ser abertos discussões sobre novas possibilidades de vendas de produtos e serviços direcionados turismo de grupos de afinidades.

Orienta-se para que a empresa possa utilizar ao máximo esse conhecimento em virtude da diversidade de pessoas e colaboradores para trazer inovação em produtos e serviços. Um atendimento mais personalizado ao perfil de cliente cada vez mais diversos, pode ter uma melhor entrega e entendimento das reais necessidades quando temos colaboradores engajados com o tema, e que façam parte de grupos de afinidades.

Por exemplo, atualmente já existem algumas agências de viagens vendendo pacote para destino e perfis de clientes de etarismo e LGBTQIA+. As companhias aéreas poderiam realizar vendas de fretamento de aeronaves para essas agências utilizando períodos do dia em que as aeronaves têm uma ociosidade maior e ao invés de terem custo com taxas de pernoite em determinados aeroportos.

A experiência do cliente seria direcionada a esse perfil do grupo de viagem, o que permite uma venda com ticket médio maior devido o valor agregado de um atendimento personalizado. Entendemos que seja um ganho tanto para companhia aérea quanto para a agência de viagens.

Outro produto que poderia ser explorado pelas companhias aéreas é a parceria com feiras, exposições e *workshops* direcionado ao perfil do público conforme o grupo de afinidade. O número de eventos direcionado aos diferentes perfis tem aumentado, e uma parceria para fomentar a venda de passagens aéreas com desconto para esse destino também poderia ser vantajoso economicamente.

Esses atendimentos de um voo para um perfil de cliente diverso, poderia também ser realizado por colaboradores diversos tanto no Aeroporto quanto na Aeronave que entendem como explorar um retorno positivo da visão do cliente, que se torna satisfeito e se sente representado quando utiliza o transporte aéreo, uma das modalidades mais segura, mas que passa a impressão de elitizada.

Quadro 4 - Perspectiva estratégica

PRESPECTIVA ESTRATÉGICA	FATOR CRÍTICO DE SUCESSO	INICIATIVAS
1. Participação da liderança	Engajamento e efetiva participação da alta liderança	<ul style="list-style-type: none"> Definição e inclusão do tema de D&I dentro do plano estratégico. Apresentação do projeto para a mais alta liderança (CEO, por exemplo). Inclusão dentro do speech da alta liderança da temática e das ações, disseminando as informações para os demais níveis da organização. Realização de <i>workshops</i> e rodas de conversa, apresentando o tema para os demais líderes. Apresentação de <i>cases</i> de sucesso de demais empresas do mercado. Indicação de um membro da liderança para gestão do tema e formalização do seu papel dentro do organograma.
2. Estruturação e Governança	Desenvolvimento de uma gestão exclusiva de Diversidade e Inclusão	<ul style="list-style-type: none"> Definição e criação de uma equipe específica designada para coordenar o trabalho de D&I. Busca por profissionais multiculturais (internamente ou externamente) que ocuparão a área criada. Inclusão da nova estrutura no organograma da Companhia. Criação de um Comitê que suporte hierarquicamente a área desenvolvida. Mapeamento e definição de fomentadores dentro de cada área. Capacitação dos fomentadores através de treinamentos para disseminação interna e esclarecimentos de possíveis dúvidas.
3. Aplicação do Diagnóstico de Diversidade	Conhecer a demografia da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Realização de um censo ou diagnóstico de diversidade e inclusão com o objetivo de avaliar no quadro de funcionários. Após o censo ter uma compreensão clara, dos objetivos que pretendem alcançar. Elaboração de uma planilha por nível hierárquico, compreendendo todos os pilares da diversidade: gênero, raça e etnia, LGBTI+, geração e profissionais com deficiência. Após o término do mapeamento, provocar algumas reflexões sobre a diversidade no seu perfil do público interno.
4. Criação de Grupos de Afinidade	Definição dos grupos sub-representados e garantia do engajamento dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Utilização dos dados do censo da companhia Mapeamento dos grupos sub representados Compreensão e entendimento das pautas que serão trabalhadas dentro de cada grupo. Capacitação e treinamento dos membros de cada grupo Apresentação dos grupos e comunicação dos objetivos.
5. Elaboração de Políticas de Diversidade e Inclusão	Ser capaz de organizar e formalizar os principais compromissos, crenças e práticas da empresa no que diz respeito à D&I da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Estruturar a Política com os seguintes itens essenciais: objetivo, princípios norteadores, diretrizes, atribuições, glossário, notas e documentos de referência. Traduzir a Política de D&I numa publicação leve, lúdica, com informações relevantes sobre valores e práticas.
6. Elaboração de plano de Ação	Definir as métricas, estratégias e metas a serem alcançadas para a promoção das ações em D&I	<ul style="list-style-type: none"> Definir um conjunto de objetivos (o que fazer), Estabelecer as metas (o que alcançar), Criar indicadores (que sinalizam se as metas estão ou não sendo atingidas) Definir as estratégias (como fazer, iniciativas, ações afirmativas) Definir um cronograma com responsabilidades temporais.

		<ul style="list-style-type: none"> Participação efetiva do RH, visto que ela será o caminho oficial de comunicação entre a Gerência de D&I e as demais estruturas da companhia aérea.
7. Criação de Indicadores de Avaliação	Mensuração do impacto das práticas	<ul style="list-style-type: none"> Mapear áreas de risco, atribuir responsabilidades e definir prioridades e metas. Predefinir os indicadores, para que se tenham a evolução acompanhada no tempo e que sirvam de incentivo para os comportamentos e atitudes desejados. Evidenciar, por meio de informações sólidas, o retorno financeiro do investimento e, dessa forma, talvez garantir os recursos futuros para o projeto. Criação de indicadores que possam possibilitar o monitoramento das mudanças e os impactos de uma gestão de diversidade e inclusão.
8. Elaboração de Plano de Comunicação e Treinamento	Ensinar, conscientizar e debater sobre D&I para evitar falta de conhecimento ou preconceitos sobre o tema.	<ul style="list-style-type: none"> Inclusão do tema D&I como módulo obrigatório nos treinamentos iniciais, periódicos e obrigatórios de todos os colaboradores da empresa aérea, independente da área; Treinamentos em EAD para reforço, conscientização e conhecimento periódico do tema devido treinamento presenciais ter desafios sobre deslocamento do time e altos custos; Tema deve ser explorado pelo time de Comunicação & MKT com vídeos e artigos para o público interno ministrados pela Liderança da empresa e também por colaboradores dos grupos de afinidades para conscientizar e mostrar e devida importância do tema para a companhia aérea.
9. Alinhamento para geração de valor para a empresa	Associar ações de D&I aos valores da empresa e às suas estratégias de negócio.	<ul style="list-style-type: none"> Zelar por uma boa reputação Promover a satisfação dos funcionários e clientes Desenvolver um conjunto de atitudes tomadas a partir de um desenvolvido plano de ações e de uma política de diversidade. A diversidade deve se tornar um valor-base na cultura organizacional. Gerar inovação, na formulação de novos negócios.
10. Geração de Negócios a partir da Diversidade e Inclusão	Oportunidade de novos serviços/produtos utilizando a diversidade de colaboradores para melhor atendimento ao cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Criação de grupos internos para que a inovação de produtos e serviços sejam a partir da diversidade de pensamentos dos vários grupos representados. Os grupos de afinidade também podem contribuir. Criação de serviços para fretamento de voos direcionado a determinado perfil de público e que possa ser atendido por colaboradores que se identificam em comum, assim possibilitando uma experiência de atendimento única e humanizada. Criação de serviço para fretamento de voos em parceria com feiras, workshops e congressos relacionado a perfis diversos de público e com atendimento de colaboradores conscientizados e treinados em oferecer o melhor atendimento sem preconceitos e visão retrógrada.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Viabilidades

Busca-se analisar a viabilidade deste projeto aplicativo por diversos ângulos, demonstrando se será factível ou não; desde a parte estratégica, técnica, operacional até a financeira onde o retorno se dará indiretamente buscando melhorar o relacionamento interno da equipe e externo com os clientes.

4.2.1 Viabilidade Financeira

Ao apresentar o projeto é esperado que a alta liderança foque em qual será a diminuição de custo ou qual será o custo da implementação deste projeto. Pensando nisso, para a implementação de D&I os custos precisam ser baixos, pois o retorno será indireto, intangível e a decisão por implementá-lo não se pode limitar exclusivamente ao financeiro.

Com a implementação deste projeto ocorrerá uma mudança cultural de curto a médio prazo, pois é um trabalho gradual e constante que contará com a resistência à mudança de algumas partes envolvidas. Será fundamental a participação da alta liderança para que consiga engajar, incentivar e supervisionar os líderes de outras áreas e seus liderados.

A diversidade traz inúmeros benefícios, dentre eles a melhoraria no ambiente de trabalho interno e externo buscando programas de diversidades leves e de formas educativas. Neste modal onde a competição é cada vez mais crescente, realizar um diferencial com os seus clientes é de extrema importância, pois acaba ampliando a visibilidade e a produtividade na empresa. Vale ressaltar que apesar de ser muito complexo comprovar qualquer aumento de receita com a adoção da Diversidade e Inclusão, existem diversos estudos e artigos que indicam a essa temática é um poderoso impulsionador de desempenho da empresa, o que vem combater a miopia que algumas empresas têm sobre a adoção dessas práticas. Em outras palavras, empresas diversas tendem a superar a performance das que não a possuem. O fomento da criatividade, fortalecimento da inovação e melhora significativa do clima organizacional são alguns dos ganhos intangíveis que a D&I geram em contribuem para uma empresa mais sustentável, responsável, competitiva, resiliente e rentável.

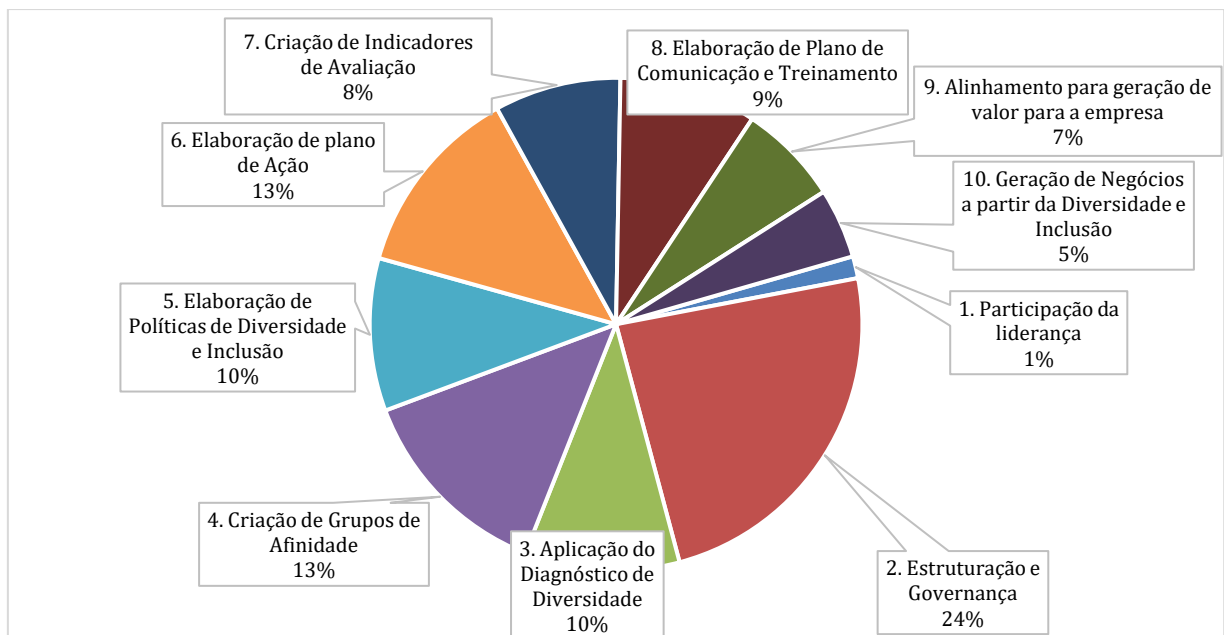
Abaixo seguem alguns exemplos de artigos e pesquisas que sinalizam o diferencial das empresas Diversas e Inclusivas:

- 15% do PIB brasileiro corresponde ao faturamento das empresas que apresentam programas de D&I (ABERJE, 2019).
- 21% mais faturamento em empresas com mais diversidade de gênero (HUNT et al, 2018).

- 33% mais faturamento em companhias com diversidade étnica e cultural (HUNT et al, 2018).
 - 55% a mais de chance de obter resultados melhores em corporações com mais mulheres na América Latina (ROLLI, 2021).
- (VOLTOLINI, Ricardo. Guia Diversidade para Empresas & Boas práticas, páginas 15 a 17. Ideia Sustentável .2018)

Como citado acima, é difícil afirmar qualquer ganho de receita e/ou redução de custos com a adoção de práticas de D&I, devido seus ganhos serem em boa parte intangíveis. Entretanto, foi elaborada uma estimativa de custo para a implantação do modelo proposto, que segue no gráfico abaixo:

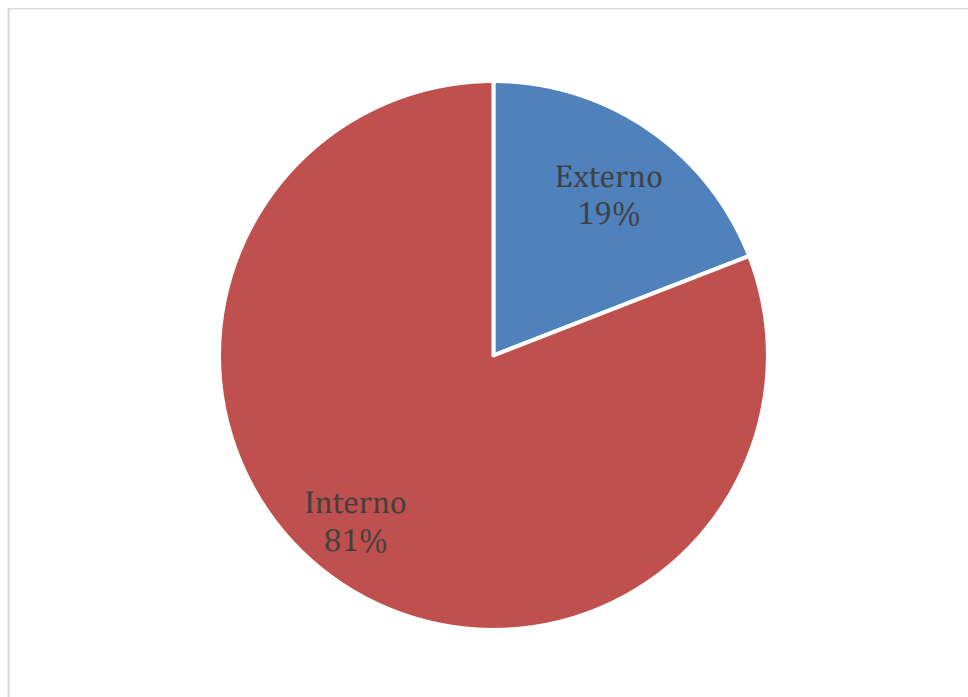
Gráfico 1 - Distribuição do custo de Implantação por Perspectiva Estratégica



Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico abaixo traz uma informação muito importante para a decisão de implementar o modelo proposto é que a maior parte dos custos é voltado para as horas trabalhadas pelas equipes internas, cerca de 81% onde muitas vezes não é “rateado”, sendo considerado nas próprias áreas, tomando o custo de implementação do modelo ainda mais baixo, enquanto o valor referente aos 18% do valor total é relativamente baixo em comparação ao tamanho das empresas aéreas analisadas por este estudo.

Gráfico 2– Distribuição do Custo por Origem



Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 5 apresenta os custos estimados para a implementação do projeto considerando as 10 etapas apresentadas anteriormente, nele estão detalhadas quais as despesas incorridas em cada um dos processos sugeridos.

Quadro 5– Estimativa de Custo de Implantação

Perspectiva Estratégica	Recurso / Evento Necessário	Periodicidade	Natureza (Implantação - Manutenção)	Obs	Origem (Interno / Externo)	Cronograma	Custo Total
1. Participação da liderança	Realização de workshops e rodas de conversa para a liderança (contratação de consultor externo)	1 vez	Implantação	Entre 6 mil e 8 mil por workshop (Realização de um workshop a cada dois meses)	Interno	Contínuo	R\$ 8.000,00
2. Estruturação e Governança	Processo seletivo e contratação dos funcionários para a área de D&I - Analista	1 vez	Implantação	Entre 150 e 550 a hora da consultoria.	Interno	4 semanas	R\$ 18.000,00
	Processo seletivo e contratação dos funcionários para a área de D&I - Gerente	1 vez	Implantação	Entre 11 mil e 20 mil para gerente; Entre 3 mil e 5 mil para analista.	Interno	Não aplicável	R\$ 18.000,00
	Capacitação dos fomentadores (equipe interna)	1 vez	Implantação	Horas/trabalho dos funcionários participantes + infraestrutura	Interno	8 a 12 semanas	R\$ 84.000,00
	Capacitação dos fomentadores - Consultor Externo (30 colaboradores)	1 vez	Implantação	Item descrito acima + Entre 4 mil e 6 mil por capacitação para 30 participantes	Externo		R\$ 12.000,00
3. Aplicação do Diagnóstico de Diversidade	Execução do Diagnóstico de Diversidade (equipe interna)	1 vez	Implantação	Custo salarial da equipe + infraestrutura	Interno	6 a 8 semanas	R\$ 31.250,00
	Execução do Diagnóstico de Diversidade - Consultoria Externa	1 vez	Implantação	Item descrito acima + Entre 5 mil e 15 mil	Externo		R\$ 25.000,00
4. Criação de Grupos de Afinidade	Capacitação e treinamento dos membros de cada grupo (equipe interna)	1 vez	Implantação	Horas/trabalho dos funcionários participantes + infraestrutura	Interno	4 semanas por grupo de afinidade	R\$ 57.600,00
	Capacitação e treinamento dos membros de cada grupo (contratação de consultor externo)	1 vez	Implantação	Item descrito acima + Entre 2 mil e 4 mil para capacitação para 30 participantes	Externo		R\$ 16.000,00
5. Elaboração de Políticas de Diversidade e Inclusão	Elaboração de Políticas de Diversidade e Inclusão (equipe interna)	1 vez	Implantação	Custo salarial da equipe + infraestrutura	Interno	3 semanas	R\$ 42.000,00
	Elaboração de Políticas de Diversidade e Inclusão (contratação de consultor externo)	1 vez	Implantação	Entre 250 e 500 a hora da consultoria.	Externo		R\$ 13.500,00
6. Elaboração de plano de Ação	Elaboração de plano de Ação (equipe interna)	1 vez	Implantação	Custo salarial da equipe + infraestrutura	Interno	6 a 8 semanas	R\$ 70.000,00
	Elaboração de plano de Ação (contratação de consultor externo)	1 vez	Implantação	Entre 250 e 500 a hora da consultoria.	Externo		R\$ 0,00
7. Criação de Indicadores de Avaliação	Criação de indicadores (equipe interna)	1 vez	Implantação	Custo salarial da equipe + infraestrutura	Interno	4 a 6 semanas	R\$ 42.000,00
	Criação de indicadores (contratação de consultor externo)	1 vez	Implantação	Entre 250 e 500 a hora da consultoria.	Externo		R\$ 4.000,00
8. Elaboração de Plano de Comunicação e Treinamento	Plano de Comunicação e Treinamento - Equipe Interna	1 vez	Implantação	Custo salarial da equipe de D&I + Equipe de Comunicação + Horas/Trabalho dos participantes dos treinamentos + infraestrutura	Interno	Elaboração do Plano de Comunicação de 4 a 6 semanas e depois de forma contínua. Elaboração do treinamento de 6 a 8 semanas e depois de forma contínua	R\$ 28.000,00
	Plano de Comunicação e Treinamento - Consultor Interno	1 vez	Implantação	Entre 10 mil e 30 mil para a elaboração do Plano de Comunicação e entre 4 mil e 8 mil para os treinamentos presenciais com até 30 participantes ou entre 30 mil e 50 mil para e-learning	Externo		R\$ 22.000,00
	Revisão do Plano de Comunicação - Equipe Interna	1 vez por bimestre	Manutenção		Interno	Contínuo	R\$ 14.000,00
	Reciclagem do Treinamento - Consultor	1 vez por bimestre	Manutenção		Externo		R\$ 8.800,00
9. Alinhamento para geração de valor para a empresa	Realização de workshops para associar ações de D&I aos valores da empresa e às suas estratégias de negócio (equipe interna)	1 vez	Implantação	Custo salarial da equipe de D&I + Infraestrutura + Horas/Trabalho dos participantes dos workshops	Interno	Elaboração do workshop de 4 a 6 semanas.	R\$ 28.000,00
	Realização de workshops para associar ações de D&I aos valores da empresa e às suas estratégias de negócio (contratação de consultor externo)	1 vez	Implantação	Entre 6 mil e 8 mil por workshop.	Externo		R\$ 8.800,00
10. Geração de Negócios a partir da Diversidade e Inclusão	Realização de workshops para identificar oportunidade de novos serviços/produtos utilizando a diversidade de colaboradores para melhor atendimento ao cliente (equipe interna)	1 vez	Implantação	Custo salarial da equipe de D&I + Infraestrutura + Horas/Trabalho dos participantes dos workshops	Interno	Elaboração do workshop de 4 a 6 semanas.	R\$ 21.000,00
	Realização de workshops para identificar oportunidade de novos serviços/produtos utilizando a diversidade de colaboradores para melhor atendimento ao cliente (contratação de consultor externo)	1 vez	Implantação	Entre 6 mil e 8 mil por workshop.	Externo		R\$ 4.400,00

4.2.2 Viabilidade Técnica e Operacional

É primordial analisar a viabilidade técnica e operacional, pois é nessa etapa onde verificamos se o projeto é exequível do ponto de vista técnico, ou seja, se todos os recursos técnicos estão disponíveis para o desenvolvimento. Também é avaliado se existem os recursos e insumos (mão de obra, material e equipamentos) necessários para a análise da viabilidade operacional. Os aspectos da viabilidade técnica e operacional da D&I se inicia com a Aceitação e o Engajamento da Liderança, se desdobrando até o Alinhamento para Geração de Valor e a Geração de Negócio, conforme quadro 6 abaixo:

Quadro 6 Viabilidade Técnica e Operacional

PROPOSTA DE SOLUÇÃO	FATORES TÉCNICOS ANALISADOS	FATORES OPERACIONAIS ANALISADOS
1. Participação efetiva da Liderança	A empresa precisa ter um engajamento forte da alta liderança, bem como ter em seus valores, a impotância da D&I.	Garantir a capacitação e participação da alta liderança no envolvimento e atingimento dos objetivos sobre o tema.
2. Estruturação e Governança de D&I	Empresa precisa ter de forma clara e objetiva Diretrizes estratégicas de D&I inseridas em Políticas de Governança, bem como, a criação de um "comitê" diverso, composto por vários níveis hierárquicos.	Mão de Obra Capacitada, consultoria, equipamentos, materiais e equipamentos para a Estruturação e Governança de D&I.
3. Aplicação do Diagnóstico de Diversidade	A empresa precisa obter um senso para avaliação do quadro de funcionários.	Mão de Obra Capacitada, consultoria, equipamentos, materiais e equipamentos para a aplicação do Diagnóstico de Diversidade.
4. Criação de Grupos de Afinidade	A empresa precisa implantar, estimular e desenvolver Grupos de Afinidades para troca de experiências, proposições melhorias e soluções.	Mão de Obra Capacitada, equipamentos, materiais e equipamentos para o desenvolvimentos dos Grupos de Afinidade.
5. Elaboração de Política de Diversidade e Inclusão	A empresa precisa desenvolver e divulgar uma política de Diversidade com diretrizes, regras, compromissos, atribuições e etc.	Mão de Obra Capacitada, consultoria, equipamentos, materiais e equipamentos para a elaboração e divulgação da política de Diversidade.
6. Elaboração do Plano de Ação	A empresa precisa desenvolver um plano de ação e metas para a implantação das políticas de diversidade.	Mão de Obra Capacitada, consultoria, equipamentos, materiais e equipamentos para a elaboração, implementação, divulgação e acompanhamento do Plano de Ação.
7. Indicadores Estratégicos	A empresa precisa definir, acompanhar e divulgar os indicadores estratégicos estabelecidos.	Mão de Obra Capacitada, consultoria, equipamentos, materiais e equipamentos para a gestão dos Indicadores Estratégicos.
8. Elaboração do Plano de Comunicação	A empresa precisa elaborar um Plano de Comunicação, com o intuito de garantir uma eficiente comunicação e entendimento entre todos os colaboradores, fortalecendo o engajamento, entendimento, alinhamento e conscientização sobre a importância do tema.	Mão de Obra Capacitada, consultoria, equipamentos, materiais, equipamentos e ferramentas digitais para a elaboração o Plano e Processos de Comunicação.
9. Alinhamento para Geração de Valor para a Empresa	A empresa deve incluir em seus valores a importância do respeito sobre D&I com o intuito de fortalecer a cultura práticas fundamentais para a Geração de Valor Intangível para a Empresa.	Garantir a inclusão dá importância da cultura, boa práticas e compromissos com respeito a Diversidade e Inclusão nos Valores da empresa.
10. Geração de Negócios a partir da Diversidade e Inclusão	A empresa deve estimular o ambiente diverso e estar aberta a mudanças e oportunidades inovadores e disruptivas.	Mão de Obra Capacitada, consultoria, equipamentos, materiais, equipamentos para o desenvolvimento de inovações, estudos e novas oportunidades de negócios.

Figura 7- Fluxo das principais etapas de implementação do modelo



Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.3 Viabilidade Estratégica

Na viabilidade estratégica, observa-se se que o projeto atende aos requisitos estratégicos, tais como:

- Adequação ou contribuição aos objetivos estratégicos traçados no planejamento estratégico da organização, se o projeto for corporativo;
- Adequação ou contribuição aos objetivos estratégicos da área ou unidade de negócio, se o projeto for tático ou operacional.

Nessa etapa busca-se verificar se o projeto está de acordo com o objetivo estratégico e valores da empresa, todavia, é primordial que a empresa além de querer implantar a D&I, tenha de forma bem clara e objetiva seus indicadores estratégicos e valores vinculados ao tema.

O projeto proposto busca melhorar a qualidade de vida internamente e externamente, aumentando o engajamento, inovação e produtividade da equipe, influenciando e trazendo benefícios para toda a organização e não apenas para determinadas áreas.

A jornada temporal se estende do curto ao longo prazo, visto que ações a serem implementadas e o cumprimento de metas estabelecidas trarão resultados efetivos a médio e longo prazo (melhor clima organizacional, retenção de talentos, atingimento de melhores resultados). Dessa forma, o Modelo proposto gera ganhos em diversas áreas na empresa, gerando valor e até mesmo possibilidade de surgimento de novos negócios.

Levando em consideração a viabilidade estratégica do projeto, necessita-se que seu desenvolvimento seja realizado de forma simultânea, a partir da visão e da estratégia da empresa redirecionando seus esforços para todas as unidades de negócios, processos e pessoas. Assim, pode-se considerar que além dos colaboradores internos, clientes também observarão essas



mudanças (inclusive em relação ao relacionamento), possibilitando que a companhia se diferencia em relação aos seus concorrentes.

5. CONCLUSÃO

O transporte aéreo é essencial para o desenvolvimento econômico e social de um país, em decorrência da possibilidade de conexões rápidas, facilitando o deslocamento de pessoas e bens, permitindo o fluxo de agentes de negócios e impulsionando as atividades comerciais e o turismo.

É um setor com margem de lucros baixos, custos altos e fortemente regulado pelo Governo tendo um enorme impacto negativo em virtude dos efeitos da pandemia da Covid-19 se tornou ainda mais competitivo e vários estudos e pesquisas demonstram que o tema diversidade e inclusão destaca-se como um diferencial cada vez mais relevante para os negócios, além é claro do avanço desta agenda na sociedade.

Neste contexto, esse projeto aplicativo apresenta uma proposta de Modelo de Governança de Diversidade e Inclusão que está dividido em dez temas conforme a importância e relevância de cada etapa, que possa suportar, incentivar e direcionar essas empresas que se demonstraram preocupadas e interessadas em avançar na adoção de práticas de diversidade e inclusão.

Tal proposta de Modelo apresentada no decorrer deste projeto será de extrema importância e valia para as três maiores companhias em operações domésticas no Brasil, visto que todas se comprometeram no ano de 2022 com a campanha global da IATA (25by2025), facilitando a meta assumida (aumento na representação de mulheres em cargos de liderança) seja mais facilmente atingida.

Para chegar neste modelo de Diversidade e Inclusão foi descrito a evolução histórica da temática, suas oportunidades, desafios e como a adoção do tema pode gerar valor para as empresas e bem-estar para as pessoas. Realizamos uma pesquisa de campo com as três maiores companhias aéreas que atuam no mercado brasileiro: Azul Linhas Aéreas, Gol Linhas Aéreas e Latam Airlines com o objetivo de avaliar o grau de maturidade de suas práticas de diversidade e inclusão e identificar também quais são as oportunidades na implantação do modelo proposto. E para finalizar, foi realizado um benchmarking com o propósito de identificar as melhores práticas utilizadas por empresas referência no tema no Brasil.

É evidente que este projeto traz reflexões importantes, que despertam e apontam a necessidade das empresas implantarem práticas iniciando as suas jornadas na temática de Diversidade e Inclusão, visto que os resultados a serem alcançados ocorrerão a médio e longo prazo e serão obtidos através de ações contínuas. Como resultados essas organizações se tornarão realmente mais inclusivas, possibilitando que todos seus colaboradores tenham lugar

de fala e sejam ouvidos, e como consequência as companhias tenderam a apresentação de ações e soluções mais inovadoras. Além da melhoria interna, o reconhecimento pelo mercado, através da responsabilidade social corporativa, também será esperado, aumento assim a competitividade e possibilitando a conquista de novos clientes e até o surgimento de novos serviços e segmentos.

O projeto demonstra adequação à implantação de um modelo de diversidade e inclusão factível e personalizado, indo de encontro aos modelos praticados pelas empresas entrevistadas durante o benchmarking aqui citado. Adequando etapas que vão garantir e facilitar a adequação das melhores práticas no mercado para as companhias aéreas.

O fato de o projeto trazer as práticas referências na adoção da diversidade e inclusão no mercado, além de referências e orientações presentes no Guia Diversidade Para Empresas & Boas Práticas (2018) e no report da McKinsey “Women in Workplace 2021”, orienta e facilita o entendimento sobre as etapas propostas, baseado em diretrizes. De acordo com a ordem de importância, grau de dificuldade, além de ordem cronológica para melhor implantação.

Mas é fundamental reforçar que para o efetivo sucesso é necessário seguir os passos mencionados, com os devidos cuidados na sua implantação, desenvolvimento, acompanhamento e efetividade de todo processo de adoção aos resultados esperados, que irão configurar e reforçar que a empresa possui práticas consistentes no tema.

As maiores lacunas observadas em diversidade e inclusão entre as empresas do benchmarking e as empresas aéreas analisadas, foram quanto à estruturação de uma governança para o tema, a criação de grupos de afinidades, a realização de ações específicas e o seu monitoramento e o estabelecimento de métricas definidas em virtude da participação em pactos e compromissos, como o assumido pelas companhias aéreas associadas à IATA.

O setor aéreo precisa avançar na visão estratégica da diversidade e inclusão nas suas operações, para através desta visão conseguir identificar os benefícios da sua aplicação no setor e partir para a aplicação prática, monitorando e melhorando constantemente seus resultados.

As vantagens para as organizações adotantes deste modelo estão relacionadas a melhoraria no ambiente de trabalho, a maior inovação em produtos e serviços, além de abertura do compartilhamento de diferentes ideias e pensamentos, minimizando o preconceito, segregação, discriminação e intolerância que infelizmente ainda é tão presente no Brasil.

Em relação às limitações para a implantação do modelo proposto, a falta de engajamento da Alta Administração no tema pode levar a ser abandonado e esquecido na primeira contingência que as empresas possam vivenciar. Além disso, a situação financeira da

organização, quando impede a adoção das medidas que demandam aporte financeiro, é um fator que também limita a implantação do modelo. O baixo nível de maturidade do setor pelo tema diversidade e inclusão também pode ser considerado um fator limitante.

De forma a melhorar o desenvolvimento do tema diversidade e inclusão entre as empresas aéreas são recomendáveis estudos relativos, diagnósticos específicos e pesquisas anônimas junto ao público interno para mapear com mais isenção como o assunto é tratado pelos gestores, especialmente, média gerencia, assim como realizar análises econômico-financeiras específicas para mensurar o valor gerado pela adoção do tema nas empresas do setor.

Tendo as três maiores empresas aéreas no mercado brasileiro adotando práticas robustas de diversidade e inclusão, elas serão referência e estímulo para as suas cadeias de valores adotarem estas práticas, impactando inclusive outros modais de transporte, contribuindo assim para a consolidação de um setor aéreo mais diverso e inclusivo, gerador de valor para os seus negócios, reconhecido e respeitado por toda sociedade.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão organizacional**: Volume 2. 2. ed. São Paulo: Atlas, 5 ed. 2011

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. **Direitos humanos das mulheres e das pessoas LGBTQI: inclusão da perspectiva da diversidade sexual e de gênero na educação e na formação docente**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. 1991.

CAMAROTTI, I.; SPINK, P. K. **Estratégias Locais para a redução da pobreza: construindo a cidadania**. São Paulo: FGV/Eaesp, 2000.

CHIAVENATO. I. **Administração: teoria, processo de prática**. 5 ed. , Barueri, SP. Manole, 2016.

DAVID, João Pedro Bezerra; PRADO, Alexandro Gonçalves Da Silva. **Os fatores de competitividade à luz do modelo do diamante de porter: um estudo multicaso em organizações exportadoras do segmento meloeiro do Rio Grande Do Norte**. Trabalho de conclusão de curso apresentado a Universidade Federal Rural Do Semi-Árido Centro De Ciências Sociais Aplicadas E Humanas ao Curso De Ciências Contábeis. Mossoró, 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Organização, Recursos Humanos e Planejamento. RAE - Revista de Administração de Empresas RAE** v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 08 maio.2022

GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme; ALVES, Mario Aquino. A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações. **In: Encontro de Estudos Organizacionais**, Recife. Anais: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-70.pdf>. Acesso em: 08 maio.2022

GOMES, Luiz Eduardo de Melo. **Benchmarking e aprendizagem organizacional**: Estudo de caso na Prodemge. FUMEC, 2013

GREAT PLACE TO WORK . Great Place to Work® Brasil comemora 25 anos revelando as 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil 2021. Disponível em:< <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/great-place-to-work-brasil-comemora-25-anos-revelando-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil-2021/>>Acesso em: 20 de junho de 2022.

GUGEL, Maria Aparecida. **Pessoas com deficiência e o direito ao concurso público**: reserva de cargos e empregos públicos, administração pública direta e indireta. Goiânia: Ed. da UCG, 2016.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade & inovação**: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação. Dissertação submetida ao corpo docente da coordenação dos Programas De Pós-Graduação De Engenharia Da Universidade Federal Do Rio De Janeiro como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre Em Ciências Em Engenharia De Produção. Rio de Janeiro, 2006.

HODGES-AEBERHARD, J. Affirmative action in employment: Recent court approaches to a difficult concept. **International Labour Review**, v. 138, n. 3, 1999.

HOLVINO, Evangelina, Bernardo M. FERDMAN, Deborah MERRILL-SANDS (2004). **Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations**: Strategies and approaches. The psychology and management of workplace diversity, 245-276. Blackwell Publishing.

HUNT, Vivian Hunt; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara . **Novas pesquisas evidenciam, cada vez mais, que empresas que valorizam e adotam a diversidade apresentam melhor performance financeira**. Mckinsey, 2015. Disponível em: < <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters/pt-BR>> Acesso em: 28 de março de 2022.

IATA. **25 até 2025 - Avanço do Equilíbrio de Gênero até 2025**. Disponível em: < <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/#tab-1>> Acesso em: 10 de março de 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Guia EXAME de Diversidade 2021 – 3ª edição**. Disponível em: < <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2021/01/Regulamento-Guia-Exame-de-Diversidade-3a-edicao-1.pdf>> Acesso em: 10 de março de 2022.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

JONSEN, K., MAZNEVSKI, M. L., & SCHNEIDER, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, II (1).

KRIVKOVICH; Alexis , LIU; Wei Wei, NGUYEN; Hilary, RAMBACHAN; Ishanaa , ROBINSON; Nicole, WILLIAMS, YEE; Lareina. **Women in Workplace 2021**. Disponível em: < <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>> Acesso em: 01 de junho de 2022.

MANUAL DE COMUNICAÇÃO LGBT+: Disponível em:< <https://www.grupodignidade.org.br/wp-content/uploads/2018/05/manual-comunicacao-LGBTI.pdf>> Acesso em: 29 de março de 2022.

MASSAROTTI, André Pereira, et al. **Diversidade nas organizações como fator competitivo visando a integração**: estudo sob a ótica dos funcionários, 2020. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo22584_20201707.pdf, 2020. Acesso em: 05 maio. 2022

NOTÍCIA SUSTENTÁVEL. **Campanha busca promover diversidade de gênero no setor aéreo.** Disponível em: <<https://www.noticiasustentavel.com.br/campanha-diversidade-genero-setor-aereo/>> Acesso em: 15 de maio de 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TRABALHO. **Maior progresso na diversidade e inclusão é essencial para reconstruir locais de trabalho produtivos e resilientes.** Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_841484/lang--pt/index.htm. Acesso em: 10/04/2022.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27 – 38, 2020. Disponível em: https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/download/6705/pdf. Acesso em: 19 out. 2022.

RODRIGUES, Nicolay Gleica Azevedo. **Discutindo Estratégias Competitivas.** Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração. Aparecida de Goiânia, 2014.

Roman, Darlan José, et al. **Fatores de competitividade organizacional.** BBR, Braz. Bus. Rev. (Port. ed., Online) v. 9, n. 1, p. 27-46, Vitória, 2012. Disponível em www.bbronline.com.br

SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D'Ávila. **Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? Psicologia: o portal dos psicólogos.** 2018. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>. Acesso em 08 maio. 2022

SICHEROLLI, Monique de Biaggio; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. **Gestão da Diversidade nas Organizações:** uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. GPR. III Encontro de Gestão e Relações de trabalho, João Pessoa, 2011.

SOARES, V. **Ações afirmativas para mulheres na política e no mundo do trabalho no Brasil.** In: BENTO, M. A. S. Ação afirmativa e diversidade no trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

SOMOS DIVERSIDADE. **Pesquisa Diversidade Aprendiz.** Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_829572.pdf. Acesso em: 10/04/2022

THOMAS, R. R. **Beyond race and gender:** unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: Amacom, 1991.

TORRES, Claudio, Amalia R. PÉREZ-NEBRA (2004). **Diversidade cultural no contexto organizacional.** Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Artmed, 443-463, 2ª edição.

VOLTOLINI, Ricardo. **Guia Diversidade para Empresas & Boas práticas.** Ideia Sustentável, São Paulo, 2018



WEF; 2020. **Diversidade, Equidade e Inclusão 4.0:** Um kit de ferramentas para líderes acelerarem o progresso social no futuro do trabalho. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/diversity-equity-and-inclusion-4-0-a-toolkit-for-leaders-to-accelerate-social-progress-in-the-future-of-work>. Acesso em: 17/04/2022

WOHL, Robert. **A passion for wings:** aviation and the western imagination.1908- 1918. London: Yale University, 1994. p. 279-280.

ANEXO 1 - Questionário Aplicado às Empresas – *Benchmark* e Cias Aéreas

Nome do profissional entrevistado:

Cargo e função:

Principais atribuições:

1. **Quando** o tema da Diversidade e Inclusão ganhou importância estratégica na empresa? Qual foi o principal **indutor** para que isso ocorresse? Interno? Externo?
2. Quais foram as **principais ações desenvolvidas** no tema? Quais foram os **principais desafios** enfrentados? Quais as **principais lições aprendidas**? Quais **conselhos** você daria para uma empresa que está iniciando as suas ações no tema da Diversidade e Inclusão?
3. Como o tema da Diversidade e Inclusão está presente no **organograma da empresa**? Tem uma área específica? Comitê? Grupo de Trabalho? Ou está inserido em outra área, como RH ou Comunicação? Como e para quem é feito o **reporte** deste tema?
4. Quais são as **principais ações** que estão sendo executadas **atualmente**? Quais são os **resultados esperados** por elas? Como estes resultados estão sendo **acompanhados**?
5. A liderança enxerga que o tema da Diversidade e Inclusão **gera valor para os negócios** da empresa? Qual é este valor? Este valor é **tangível**? Como ele é **monitorado e avaliado**? Indicadores? Metas? Remuneração variável?
6. Se você tivesse **poder, autonomia e orçamento ilimitado na sua empresa**, o que você faria para o avanço do tema Diversidade e Inclusão?