



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO 2023

Prof. Ana Maria Rabello



FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**ESTRATÉGIAS PARA INCLUSÃO DAS MULHERES NA ÁREA DE
MANUTENÇÃO NO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO**

Everson Teixeira Viana da Silva
Julio Cesar de Moraes
Marcus Vinícius Pereira Rodrigues
Sidney Leite Lopes
Tamara de Almeida Reis
Warley Moreira Soares

Belo Horizonte
2023



Everson Teixeira Viana da Silva
Julio Cesar de Moraes
Marcus Vinícius Pereira Rodrigues
Sidney Leite Lopes
Tamara de Almeida Reis
Warley Moreira Soares

**ESTRATÉGIAS PARA INCLUSÃO DAS MULHERES NA ÁREA DE
MANUTENÇÃO NO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO**

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

Professora Orientadora: Ana Maria Rabello

Belo Horizonte
2023



Dedicamos este Projeto

Aos nossos pais, filhos e familiares, pelo apoio incondicional durante o curso (sobretudo nos momentos de ausência) e estímulo na busca do nosso crescimento pessoal e profissional.

Às nossas empresas, pelo incentivo na busca de novos conhecimentos, de forma a sermos líderes transformacionais cada vez mais preparados frente aos desafios do mercado.

À nossa orientadora Ana Maria Rabello, aos educadores e a toda equipe da Fundação Dom Cabral, pela dedicação e por terem sido fundamentais neste processo de formação intelectual e comportamental durante a trajetória do curso.

AGRADECIMENTOS

A nossa professora orientadora Ana Maria Rabello, pela confiança no grupo, pelo suporte para o desenvolvimento deste projeto aplicativo, sempre alinhando as expectativas para atingirmos o objetivo proposto.

Ao SEST SENAT, que transforma o Brasil por meio do apoio aos profissionais e empresas do segmento de transporte, e que, em conjunto com o Instituto de Transporte e Logística (ITL) e à Fundação Dom Cabral, promoveram este curso de pós graduação, capaz de modificar o nosso olhar sobre o mundo e alavancar o nosso desenvolvimento comportamental e intelectual.

A coordenadora do SEST SENAT, unidade de Contagem/MG, Luciene Costa, que se engajou na iniciativa do nosso projeto e possibilitou o início de uma campanha que pode capacitar e ser transformadora na vida de várias mulheres.

A empresa Unida (com destaque para os setores de RH e manutenção), que abriu suas portas para aplicação do trabalho, disponibilizou informações e tempo dos seus colaboradores, se comprometendo com a mudança de cultura.

A todas as pessoas entrevistadas que despenderam seu tempo e possibilitaram coletar uma série de informações durante a aplicação dos questionários e entrevista, acreditando no propósito e no impacto social que este trabalho é capaz de proporcionar para as mulheres.

Aos familiares e amigos que nos acompanham em nossas vidas e apoiam as nossas decisões.

Aos colegas da turma 56 do SEST SENAT de Gestão de Negócios, que proporcionaram vários momentos de aprendizado, crescimento e amizade, dentro e fora de sala.

RESUMO

A Governança ambiental, social e corporativa (ESG) busca sustentabilidade para a sociedade, percebendo que organizações com objetivo único de maximizar o lucro impactam negativamente na vida de todos e não são convenientes a esta sociedade. Neste sentido, considerando que, além de lucro, os acionistas esperam perenidade do negócio, o tema se tornou, finalmente, central no momento de avaliação das empresas.

Este trabalho focou na abordagem social do ESG, tratando da inserção da mulher em funções predominantemente realizadas por homens, no caso específico a manutenção dos ativos das empresas do segmento de transporte rodoviário. Por meio da realização de pesquisas de campo com aplicação de entrevista, questionários, bem como a realização de benchmarkings, buscou-se entender de maneira qualitativa e quantitativa os desafios para as ações de inclusão e, posteriormente, quais seriam estas ações.

Os resultados das pesquisas comprovaram que o machismo estrutural é um desafio para esta inclusão, mas que também há caminhos para viabilizá-la. As respostas dos questionários mostram que apesar do preconceito existir, há vontade das mulheres de se inserir e os homens estão dispostos a compartilhar o ambiente de trabalho. O grande desafio ainda é o das ações afirmativas e de preparação técnica destas mulheres para atuar no segmento de manutenção no setor de transporte rodoviário.

O desenvolvimento do trabalho resultou em uma parceria com o SEST SENAT para abertura da primeira turma exclusiva para mulheres para treinamento de auxiliares mecânicas, além da abertura de vaga de emprego de auxiliar reparador de carroceria na empresa Unida, com uma divulgação que convoca o público feminino.

Conclui-se desta maneira que o desafio é real e que o machismo estrutural prejudica a inclusão das mulheres em funções realizadas predominantemente por homens, mas que são viáveis as soluções para inclusão delas na manutenção de empresas do setor de transporte.

Palavras-chave: Inclusão da Mulher, ESG, Manutenção, Transporte rodoviário.

ABSTRACT

The environmental, social and Corporate Governance (ESG) is willing to achieve sustainability for the society, noticing that organizations whose only goal is to maximize the financial profits, certainly impact in a negative way everyone's life and are not convenient to society. Considering that, besides profits, the shareholders also expects business perennially, this subject has become, finally, the key point in the company evaluation process.

This paper has focused on the social aspect of ESG, by looking at women's inclusion in roles predominantly manned by men, in this specific case in the asset maintenance department of road transportation companies. Through the realization of surveys, interviews and benchmarking we sought to understand, in a qualitative and quantitative way, the challenges for inclusion actions and, subsequently, what these actions would be.

The results have shown that sexism is a big challenge for this inclusion, however there are ways to make it feasible. The answers at the survey show that despite the fact that prejudice exists, women have shown willingness to insert themselves in this market and men are open to share the workplace. The big challenges are still regarding affirmative actions and to have women with technical qualification to work in the maintenance department of road transportation market.

A big accomplishment of this work is that after these results, the SEST SENAT started a class exclusive for women to training them as assistant mechanics, as well as the opening of a job position as assistant body repairer at Unida, with a publicity that appeals to the female public.

In this way, we conclude that the challenge is real, and that sexism difficult the inclusion of women in functions performed predominantly by men, but that solutions are feasible for their inclusion in the maintenance of companies in the transportation market.

Key words: Women's Inclusion, ESG, Maintenance, Road Transportation.



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.....	20
FIGURA 2:	Mulheres à frente da manutenção automotiva.....	37
FIGURA 3:	Elementos determinantes do fenômeno de transporte.....	40
FIGURA 4:	Comparação de matrizes de transporte de carga.....	43
FIGURA 5:	Tipos de escassez de mão de obra.....	48
FIGURA 6:	Taxa de participação da mulher no mercado de trabalho.....	61
FIGURA 7:	Representatividade da mulher em cargos gerenciais e no poder político.....	61
FIGURA 8:	Proporção da população com ensino superior por faixa etária e gênero.....	62
FIGURA 9:	Comparativo da frequência escolar entre os gêneros.....	63
FIGURA 10:	Salário médio de mulheres e homens com ensino superior no Brasil.....	63
FIGURA 11:	Proporção de mulheres em curso de graduação por área de formação.....	64
FIGURA 12:	Participação da mulher no setor de transporte cresce 61%.....	68



FIGURA 13: Mulheres no setor de Manutenção: há espaços?.....	70
FIGURA 14: A coragem de atuar em um setor predominantemente masculino.....	71
FIGURA 15: Cidades atendidas pela empresa Unida.....	79
FIGURA 16: Cronograma de implementação do projeto aplicativo.....	103
FIGURA 17: Implantação vaga de emprego pela empresa Unida.....	105
FIGURA 18: Curso do SEST SENAT de Auxiliar de Mecânica, exclusivo para mulheres.....	106



LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Distribuição percentual da população de 14 anos ou mais de idade, ocupada na semana de referência, por sexo, com indicação do coeficiente de variação, segundo cor ou raça e setor de atividade econômica - 2019.....	35
TABELA 2:	CBO para os cargos afirmados no setor de manutenção.....	51



LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1:	Trajectoria da economia brasileira e do setor de transporte - 1º trimestre de 2014 ao 3º trimestre de 2022.....	42
GRÁFICO 2:	Faixa etária das entrevistadas na Latam Airlines Brasil.....	73
GRÁFICO 3:	Tempo de empresa das entrevistadas na Latam Airlines Brasil.....	73
GRÁFICO 4:	Nível de instrução das entrevistadas na Latam Airlines Brasil.....	74
GRÁFICO 5:	Faixa etária das entrevistadas na empresa Unida.....	80
GRÁFICO 6:	Nível de instrução das entrevistadas na empresa Unida.....	81
GRÁFICO 7:	Oportunidade de trabalho das entrevistadas na empresa Unida.....	81
GRÁFICO 8:	Desafios no ambiente de trabalho das entrevistadas na empresa Unida.....	82
GRÁFICO 9:	Sofre ou sofreu algum tipo de discriminação, assédio ou preconceito.....	83
GRÁFICO 10:	Liderança Direta.....	83
GRÁFICO 11:	A empresa estimula a presença de mulheres no setor e ações que poderiam ser feitas.....	84



GRÁFICO 12:	Faixa etária dos homens que trabalham no setor de manutenção da empresa Unida.....	86
GRÁFICO 13:	Nível de instrução dos homens que trabalham no setor de manutenção da empresa Unida.....	86
GRÁFICO 14:	Desigualdade entre homens e mulheres que trabalham na manutenção da empresa Unida.....	88
GRÁFICO 15:	Visão dos homens sobre o estímulo da empresa Unida quanto à presença de mulheres na manutenção.....	89
GRÁFICO 16:	Visão dos homens sobre o estímulo da liderança direta da manutenção quanto à presença de mulheres no setor.....	89
GRÁFICO 17:	Faixa etária do grupo entrevistado.....	90
GRÁFICO 18:	Escolaridade do grupo entrevistado.....	91
GRÁFICO 19:	Perspectiva de atuação em outra função.....	92
GRÁFICO 20:	Percepção das mulheres da possibilidade de elas realizarem trabalhos na manutenção.....	92
GRÁFICO 21:	Questionamento sobre interesse em trabalhar no setor de manutenção.....	93
GRÁFICO 22:	Percentual de mulheres entrevistadas que foram ou não incentivadas a qualificar-se para outras funções.....	93



GRÁFICO 23:	Percepção de clima para as mulheres para trabalho no setor de manutenção.....	94
GRÁFICO 24	Percepção das mulheres quanto ao preparo do setor de manutenção para recebê-las.....	95
GRÁFICO 25:	Questionamento sobre o impacto da vida social em uma eventual opção de trabalho na área de manutenção.....	95
GRÁFICO 26:	Questionamento sobre o medo de sofrer preconceito na área de manutenção.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASG	–	Ambiental, Social e Governança
BIT	–	Banco de Informações de Transportes
CECP	–	Chief Executives for Corporate Purpose
CBO	–	Classificação Brasileira de Ocupações
CIEE	–	Centro de Integração Empresa-Escola
CNH	–	Carteira Nacional de Habilitação
CNT	–	Confederação Nacional dos Transportes
DENATRAN	–	Departamento Nacional de Trânsito
DIEESE	–	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
GSE	–	Ground Support Equipment (Equipamento de Apoio de Solo)
ESG	–	Environmental, Social and Governance
FDC	–	Fundação Dom Cabral
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICO	–	Índice Carbono Eficiente
IGCT	–	Índice de Governança Corporativa
IPEA	–	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISE	–	Índice de Sustentabilidade Empresarial
MOCC	–	Centro de Controle Operacional de Manutenção
MTE	–	Ministério do Trabalho e Emprego
ODS	–	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	–	Organização Internacional do Trabalho
OMS	–	Organização Mundial da Saúde
PCM	–	Planejamento e controle de manutenção
PIB	–	Produto Interno Bruto
PNAD	–	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNPM	–	Plano Nacional de Políticas para as Mulheres
RH	–	Recursos Humanos
SENAT	–	Serviço Social de Aprendizagem do Transporte
SEST	–	Serviço Social de Transporte
STEM	–	Science, Technology, Engineering & Math
TST	–	Tribunal Superior do Trabalho
UNICEF	–	United Nations Children's Fund

SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO.....	17
1. BASES CONCEITUAIS.....	19
1.1 Definição de conceitos e caracterizações	19
1.1.1 <i>Caracterização do Environmental, Social and Governance (ESG)</i>	19
1.1.2 <i>Foco no 'S' do ESG e inclusão de gênero feminino</i>	22
1.1.3 <i>Inclusão e diversidade</i>	23
1.2 Assédio e Racismo	25
1.2.1 <i>Conceito de Assédio</i>	25
1.2.2 <i>Conceito de Racismo</i>	27
1.3 Preconceito e Discriminação	28
1.3.1 <i>Conceito de Preconceito</i>	28
1.3.2 <i>Conceito de Discriminação</i>	28
1.3.3 <i>Discriminação e o preconceito em razão de gênero</i>	30
1.4 Machismo e machismo estrutural.....	31
1.5 Divisão sexual do trabalho	33
1.5.1 <i>Principais barreiras para as mulheres com base na divisão social e sexual do trabalho</i>	36
1.6 Análise do setor de transportes	39
1.6.1 <i>Conceito de transporte e sua relevância</i>	39
1.6.2 <i>Transporte rodoviário</i>	42
1.7 Escassez da oferta de trabalho.....	45
1.8 Evolução da mulher no mercado de trabalho.....	50
1.9 <i>Caracterização dos profissionais da manutenção segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)</i>	51
2.0 METODOLOGIA.....	57
3.0 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	60
3.1 Análise do setor.....	60
3.1.1 <i>Mapeamento da mulher no mercado de trabalho</i>	60
3.1.2 <i>Mapeamento da mulher nos setores de transporte e manutenção</i>	65
3.1.3 <i>Análise da área de manutenção e caracterização dos profissionais</i>	66
3.1.4 <i>Perfil dos profissionais do setor de transportes</i>	68

3.1.4.1 Mulheres no setor de Manutenção	69
3.1.4.2 Mulheres Motoristas.....	70
3.2 Benchmarkings realizados.....	72
3.2.1 Análise das mulheres que atuam na área de manutenção da Latam Airlines Brasil	72
3.2.2 Entrevista com a Gerente de Manutenção da Gol Linhas Aéreas S.A.....	75
3.2.3 Lições aprendidas com os benchmarkings	77
3.3 Realidade atual da empresa Unida	78
3.4 Pesquisa de percepção das mulheres no setor de manutenção - Análise da empresa Unida	80
3.5 Pesquisa de percepção dos homens no setor de manutenção - Análise da empresa Unida	85
3.6 Pesquisa de percepção das mulheres de outras áreas - Análise de mercado	90
4.0 DESENVOLVIMENTO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO	97
4.1 Atividades com o SEST SENAT e o setor de Recursos Humanos (RH) da empresa Unida.....	97
4.1.1 Reunião com o SEST SENAT.....	98
4.1.2 Reunião com o RH da empresa Unida.....	99
4.2 Análise de Viabilidade	101
4.3 Cronograma de implementação.....	102
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	104
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE A	116
APÊNDICE B	120

RESUMO EXECUTIVO

O projeto aplicativo em questão busca estudar a baixa participação das mulheres na área de manutenção das empresas de transporte rodoviário no Brasil, logo a pergunta problema do trabalho é “Por que existe uma baixa participação das mulheres no setor de manutenção das empresas de transporte rodoviário no Brasil?” Será apresentado a seguir o resumo executivo do trabalho proposto.

As principais justificativas para este estudo estão relacionadas à questões como a necessidade de inclusão das mulheres em áreas dominadas pelo público masculino no setor do transporte rodoviário, como forma de aumento da diversidade; a escassez de mão de obra no setor de transportes versus a possibilidade de inclusão e capacitação das mulheres nas áreas operacionais, com destaque para o setor de manutenção, bem como o aumento do potencial de inovação e produtividade das empresas de transporte rodoviário, por meio da inclusão da mulher.

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar quais são os maiores obstáculos que as mulheres enfrentam para entrar no mercado de trabalho no setor de manutenção das empresas de transporte rodoviário no Brasil e definir quais estratégias podem ser adotadas para a melhoria deste cenário. Somado a isto, para se determinar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Definir estratégias para aumento da participação das mulheres nos setores manutenção das empresas de transporte rodoviário;
2. Suprir a carência de mão de obra capacitada, promovendo a inclusão das mulheres;
3. Promover uma mudança cultural nas empresas do setor de transporte rodoviário, com foco na inclusão e na diversidade.

Desta forma, este projeto foi organizado em seis capítulos. No capítulo dois são apresentadas as bases conceituais com descrição de temas como ESG, machismo, preconceito e discriminação, além de conceitos relacionados a área de transporte, escassez de mão de obra, evolução da mulher no mercado de trabalho e caracterização dos profissionais da manutenção segundo a classificação brasileira de ocupações (CBO).

O capítulo seguinte descreve a metodologia do trabalho, se caracterizando por ser uma pesquisa social descritiva, com uma abordagem qualitativa e quantitativa. Em relação ao método de trabalho prevalece o estudo de campo, com a utilização de benchmarking, entrevista e questionários como instrumentos de coleta de dados.

Já no capítulo quatro é apresentada uma profunda análise do setor, com os dados de entrevistas de mulheres e homens que atuam na área de manutenção de empresas do setor de transporte rodoviário, bem como de mulheres já empregadas em outros setores que poderiam despertar o interesse de atuar na manutenção. Neste capítulo também são apresentados dois benchmarkings realizados em empresas do setor aéreo. Por fim são estudadas e apresentadas realidades empresariais de empresas do setor de transporte rodoviário.

O capítulo seguinte, referente ao desenvolvimento do trabalho, apresenta as atividades que foram desenvolvidas a partir das informações das pesquisas e as soluções envolvendo campanha de treinamento em parceria com SEST SENAT e abertura de vaga na empresa Unida, convocando o público feminino.

As conclusões e recomendações para trabalhos futuros, são apresentadas no capítulo seis, evidenciando que é possível mudar o cenário de pouca representatividade da mulher na área de manutenção de empresas do setor de transporte rodoviário.

1. BASES CONCEITUAIS

O capítulo a seguir é composto por tópicos que foram elencados e conceituados com o objetivo de sistematizar o conhecimento e definir as bases teóricas necessárias para que os autores possam desenvolver o presente projeto aplicativo.

Além disto, as bases conceituais desempenham um papel fundamental para os leitores, na medida em que possibilitam um nivelamento do conhecimento e um entendimento holístico do contexto do trabalho.

1.1 Definição de conceitos e caracterizações

1.1.1 Caracterização do *Environmental, Social and Governance (ESG)*

O ESG é uma sigla em inglês que trata das boas práticas ambientais, sociais e de governança corporativa e em português diz Ambiental, Social e Governança (ASG). Conforme publicação do site HABILABILITY (2022), o termo ESG foi criado em 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, chamada *Who Cares Wins* (quem se importa ganha). Os critérios ESG estão totalmente relacionados aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pelo Pacto Global, iniciativa mundial que envolve a ONU e várias entidades internacionais (HABILABILITY, 2022).

Os 17 ODS são:

1. Erradicação da pobreza;
2. Fome zero e agricultura sustentável;
3. Saúde e bem-estar;
4. Educação de qualidade;
5. Igualdade de gênero;
6. Água potável e saneamento;
7. Energia limpa e acessível;
8. Trabalho decente e crescimento econômico;

9. Indústria, inovação e infraestrutura;
10. Redução das desigualdades;
11. Cidades e comunidades sustentáveis;
12. Consumo e produção responsáveis;
13. Ação contra a mudança global do clima;
14. Vida na água;
15. Vida terrestre;
16. Paz, justiça e instituições eficazes;
17. Parcerias e meios de implementação.

Figura 1 – 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



FONTE: ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2022

No “E” são tratados os temas ambientais que estão relacionados às preocupações com os impactos e responsabilidades das empresas no meio ambiente, como o aquecimento global, emissão de gases, o uso eficiente dos recursos naturais no processo de produção, poluição de rios e mares, gestão de resíduos e efluentes, inovação em produtos sustentáveis (EInvestidor Estadão, 2021).

No “S” são tratados os temas sociais que estão relacionados às políticas e relações trabalhistas, clientes e sociedade. Dentre eles destacam-se: exemplos de como manter a saúde e bem-estar dos colaboradores, manter o colaborador engajado com os propósitos da empresa, fidelização de clientes, inclusão da diversidade dentro

das empresas em todos os níveis de cargos e salários, respeito aos direitos humanos e a proteção de dados pessoais (EInvestidor Estadão, 2021).

No “G” são tratados os temas que envolvem a governança corporativa e abrangem práticas transparentes de inclusão da diversidade (gênero, raça, idade, orientação sexual, entre outros) nos conselhos administrativos, nos cargos executivos e de gestão e nos processos corporativos, abrange a necessidade de combate a fraudes, práticas ilegais e subornos, gestão nos processos, políticas claras de remuneração de executivos (EInvestidor Estadão, 2021).

As empresas cada vez mais se dão conta da importância do ESG e o quanto esta temática tem se tornado vital para elas com o passar dos anos. Ainda de acordo com o EInvestidor Estadão, 2021: ESG a nova onda verde, um levantamento do Global Impact at Scale: Corporate Action on ESG Issues and Social Investments 2020, lançado pelo Chief Executives for Corporate Purpose (CECP).

No primeiro semestre de 2021, contou com a participação de 200 companhias de 23 países e indicou que 7 em cada 10 organizações já estão integrando critérios ESG para avaliar o desempenho e a remuneração dos funcionários, especialmente os de nível sênior. Do mesmo modo, em comparação com 2019, 72% das empresas aumentaram a quantidade de relatórios socioambientais (EInvestidor Estadão, 2021, p.13)”

Em termos gerais, o ESG é a integração de valor econômico aliado às questões ambientais, sociais e de governança corporativa pelas empresas, sendo uma forma de mensurar a responsabilidade e comprometimento das empresas com o meio ambiente, o mercado, os consumidores e fornecedores, com os colaboradores e com investidores e sociedade.

De acordo com a Equipe Totvs (2022), para as empresas que implantam ESG existem diversos benefícios sendo eles:

- a) Redução de custos;
- b) Reputação da empresa;
- c) Fidelização de clientes;
- d) Sustentabilidade de transparência;
- e) Linhas de créditos especiais;
- f) Segurança para os investidores;
- g) Competitividade.

Ainda de acordo com a Equipe Totvs (2002), com o crescimento dos critérios ESG, o mercado criou alguns índices que tem como objetivos reunir efetivamente empresas que aplicam as boas práticas e políticas de sustentabilidade, além de se posicionarem nas questões sociais e investir em melhores ações de governança corporativa. Abaixo temos alguns desses índices citados por eles:

- a) Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3);
- b) Índice de Governança Corporativa (IGCT);
- c) Índice S&P/B3 Brasil ESG;
- d) Índice de Carbono Eficiente (ICO);

1.1.2 Foco no ‘S’ do ESG e inclusão de gênero feminino

De acordo com Faber (2021), o “S” do ESG é uma das partes mais complexas. Hoje as empresas buscam laços fortes com seus clientes, fornecedores, colaboradores e com as comunidades em que estão inseridas.

A responsabilidade social é vista como um dos fatores mais marcantes do ESG, uma vez que o ato está intimamente ligado aos outros dois critérios, e muito se engana quem pensa que ser sustentável é ser apenas “ecologicamente correto”, como afirma a pesquisadora e mestre em moda sustentável pela UNESP, Mariana Almeida:

“O termo sustentável veio da economia e consiste na existência de três pontos de alicerce inseridos no mercado, que são: satisfação econômica, justiça social e apreço ecológico. Tudo que esteja equilibrado entre esses fatores, aí sim, é sustentável”, pontua a pesquisadora (Ampliar-Secovi-SP, 2022).

O “S” do ESG é como as empresas se relacionam com seus clientes, criam vínculos, os fidelizam, buscam conhecer cada vez mais o seu cliente, buscam por novas tendências e se adequam às novas gerações.

O “S” também se refere aos colaboradores e como as empresas incluem a diversidade e os grupos minoritários dentro delas, como ter a inclusão em toda a cadeia da empresa desde o operacional até em seus conselhos administrativos. Ter políticas de inclusão e combate ao racismo, preconceito (Canal de Ética), ter políticas e processos claros de cargos e salários. Hoje as empresas têm um grande desafio de

como manter os colaboradores fiéis a elas, pois com a nova geração não é apenas o salário que os fidelizam, tem que haver um propósito, benefícios, qualidade de vida e um bom ambiente de trabalho.

De acordo com Faber (2021), o relacionamento das empresas com a sociedade e ou comunidade onde ela está alocada, vai além de gerar empregos, pagar impostos e realizar investimentos, as empresas têm que olhar para o impacto social e ambiental que elas causam onde está alocado, ter ações/projetos que podem incluir melhorar a segurança na comunidade, auxiliar na educação, entre outros.

Trazendo o tema gênero para a atualidade, ainda temos muitas empresas com baixo número de mulheres em cargos executivos e gerenciais e, quando temos, há grande diferença salarial entre homens e mulheres, fazendo com que os salários dos homens sejam exponencialmente maiores que os das mulheres. Quando falamos do S no ESG, ele traz em seu conceito a inclusão da diversidade para dentro das empresas fazendo com que a empresa tenha políticas claras de cargos e salários e que ofereça a oportunidade de todos poderem alcançar cargos executivos e gerenciais sem distinção de gênero e sim pela sua capacidade e conhecimento técnico.

1.1.3 Inclusão e diversidade

Quando se evidencia a inclusão e diversidade nas organizações, objetiva-se dar a mesma oportunidade para todos. Neste sentido, refere-se à identidade de gênero, raça, orientação sexual, religião, pessoas com deficiência, pessoas de diferentes culturas e classes sociais.

Não só no Brasil, mas no mundo inteiro temos grande desafio em igualdade de oportunidade com salários e cargos entre homens e mulheres. Hoje, os cargos executivos e com grandes salários são majoritariamente ocupados por homens, enquanto as mulheres que alçam esses cargos, não conseguem a equiparação monetária.

De acordo com a matéria do Jornal El País (2021), o Fórum Econômico Mundial calcula que o tempo necessário para alcançar a paridade entre homens e mulheres passou de 99,5 para 135,6 anos.

Também não é diferente quando falamos de negros e LGBTQIA+. De acordo com a matéria publicada no site da CNN Brasil, escrita por Rodrigues e Tadeu (2021), foi realizada uma pesquisa pela consultoria Mais Diversidade com o objetivo de mapear o perfil da comunidade LGTQDIA+ nas organizações e no mercado de trabalho. Revelou-se que 54% dos entrevistados não se sentem seguros para falar sobre orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho e 74% dos entrevistados sentem falta de um ambiente de trabalho inclusivo.

Conforme matéria do site "Agência Brasil", escrito por Rodrigues (2021), realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em março de 2021, um levantamento sobre desigualdade de gênero, revelando que 54,5% das mulheres com 15 anos ou mais estavam empregadas em 2019, já esse percentual entre os homens foi de 73,7%. A diferença de salários e rendimentos também foi apurada no levantamento. Em 2019, as mulheres receberam, em média, 77,7% do montante auferido pelos homens. A desigualdade atinge proporções maiores nas funções e nos cargos que asseguram os maiores ganhos. Entre diretores e gerentes, as mulheres receberam 61,9% do rendimento dos homens. O percentual também foi alto no grupo dos profissionais da ciência e intelectuais: 63,6%.

De acordo com o professor da FIA Nisiyama (2022), a inclusão nas organizações e mercado de trabalho compreende criar um ambiente propício para a diversidade. A diversidade é sobre as múltiplas características que definem a identidade de uma pessoa.

Com o avanço do ESG pelo mundo e com a transformação da sociedade, vemos esse tema aflorado nas empresas e de fato a inclusão e diversidade estão relacionadas com o acolhimento nas empresas, podendo trazer grandes benefícios tanto para a empresa, como para as pessoas e sociedade.

Uma pesquisa apresentada por Bogos (2022) realizada pela McKinsey and CO, de 2017, diz que as empresas com mais diversidade e inclusão apresentam uma possibilidade de ter 21% de lucro acima da média das demais empresas, além de

mencionar que quanto mais diversas forem as equipes, mais ideias inovadoras são trazidas para as empresas.

Para promover a diversidade e inclusão nas empresas é preciso pensar em políticas de cargos e salários claros e sem distinção; criar canais de denúncia contra práticas abusivas, preconceituosas, racistas, entre outros; criar um ambiente de trabalho inclusivo; criar ambientes com acessibilidade; políticas de valorização e benefícios e criar uma cultura organizacional (NISYAMA, 2022).

1.2 Assédio e Racismo

1.2.1 Conceito de Assédio

Por definição, assédio significa um ato que viola a dignidade de uma pessoa, compreendendo até mesmo atos que infringem seus direitos. As condutas indesejadas, ocorridas por essas razões, que tenham por propósito ou efeito de violar a dignidade de uma pessoa ou criar um ambiente intimidador, hostil, degradante, humilhante, abusivo ou ofensivo, são consideradas práticas discriminatórias e passíveis de responsabilidade nas esferas civil, administrativa e, em alguns casos, penal (CANTU; JULIO; FINK, 2022).

O assédio é uma das ocorrências de violência mais comuns dentro das organizações, e pode ser dividido em dois tipos: assédio moral e assédio sexual. O assédio moral ocorre quando determinados empregados são frequentemente submetidos a situações de humilhação e constrangimento em seu ambiente de trabalho. Pode ser devido a práticas hostis, palavras, ações, gestos ou outras circunstâncias que prejudicam esse trabalhador, tornando-o mentalmente instável e com baixo desempenho.

O assédio pode estar ligado a comportamento impróprio e inapropriado. O assédio moral é qualquer comportamento que deixe um funcionário da empresa em uma posição constrangedora, humilhante ou ofensiva. Essa prática pode ocorrer de diversas formas no dia a dia e não apenas de um superior, como um líder ou gestor.

O assédio moral no trabalho pode ocorrer verticalmente, quando vem de um nível hierárquico superior, horizontalmente, quando vem de funcionários do mesmo nível hierárquico e até mesmo inferior, quando vem de funcionários de nível hierárquico inferior, sendo que este último ocorre em frequência muito menor do que os dois primeiros.

O assédio sexual refere-se a uma coerção sexual que normalmente é exercida por uma pessoa que ocupa cargo hierarquicamente superior e que impõe aos seus subordinados favores sexuais em troca de promoções no trabalho, favores, dentre outros (STELLA; PEDROSA, 2019).

Em qualquer caso quem se intimidou pode criar inúmeros problemas para as organizações, além de danos à imagem da empresa e processos trabalhistas. O assédio causado pelo bullying leva à improdutividade, desmotivação, absenteísmo e faz com que os funcionários percam completamente a qualidade de vida no trabalho, podendo até, em certos níveis, afetar a vida pessoal e a saúde mental do funcionário. Reconhecer uma situação de bullying nem sempre é fácil porque ainda há resquícios de uma cultura em que o chefe deve ser uma pessoa dura, mandona e com expressões inadequadas de raiva (HIRATA; KERGOAT, 2007).

De acordo com ANDREUCCI (2009), para qualificar uma situação de assédio, do ponto de vista jurídico, há duas características, são elas: a ação recorrente por longo tempo e a intenção de prejudicar o trabalhador. A ação deve ser recorrente, pois uma única situação isolada pode caracterizar dano moral, porém, uma situação contínua, que ocorre com frequência, é considerada assédio moral no trabalho.

De acordo com a cartilha de prevenção ao assédio moral, publicada online pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2022, o assédio moral é um tipo de violência que visa tornar um empregado emocional e profissionalmente instável por meio de ações diretas ou indiretas. Acusações, insultos, gritos, humilhação pública. Os atos indiretos de assédio moral são os mais difíceis de detectar, como: propagação de boatos; isolamento; recusa em se comunicar; fofoca; exclusão social. Todas essas medidas contribuem para condições precárias de trabalho sem qualidade de vida.

1.2.2 Conceito de Racismo

Nesta parte do trabalho é apresentada a discriminação decorrente direta ou indiretamente relacionada à raça. Nas leis internacionais dos direitos humanos, o termo raça é geralmente utilizado em um sentido mais amplo e frequentemente se confunde com outras distinções entre grupos de pessoas baseadas na religião, etnia, grupo social, língua e cultura. O termo "raça", nas leis sobre os direitos humanos, é utilizado por vezes para designar grupos que não se enquadram em distinções biológicas de grupo como, por exemplo, os sistemas de castas na Índia e Japão (NAIK, 2003).

Quanto ao racismo, trata-se de uma ideologia, uma estrutura e um processo pelo qual grupos específicos, com base em características biológicas e culturais verdadeiras ou atribuídas, são percebidos como uma raça ou um grupo étnico inerentemente diferente e inferior. Tais diferenças são, em seguida, utilizadas como fundamento lógico para se excluírem os membros desses grupos do acesso a recursos materiais e não materiais (ESSED, 1995).

Na ideologia dominante, em geral, não se reconhece que o racismo é um problema estrutural. O termo racismo é reservado apenas a crenças e ações que apoiam abertamente a ideia de hierarquias de base genética ou biológica entre grupos de pessoas. O problema dessas definições restritas de racismo é que elas tendem a "fazer vista grossa" à natureza cambiante do racismo nas últimas décadas. O discurso do racismo está se tornando cada vez mais impregnado de noções que atribuem deficiências culturais a minorias étnicas. Essa culturalização do racismo constitui a substituição do determinismo biológico pelo cultural, isto é, um conjunto de diferenças étnicas reais ou atribuídas, representando a cultura dominante como sendo a norma, e as outras culturas como diferentes, problemáticas e geralmente atrasadas (ESSED, 1995, p. 171).

A prática de racismo e injúria racial agora é crime previsto em lei. Aprovada em 11 de janeiro de 2023 a lei 14.532, que tipifica como crime de racismo a injúria racial relacionada à raça, cor, etnia ou procedência nacional e teve suas penas aumentadas de um a três anos para de dois a cinco anos de reclusão. Essa lei altera a Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989 (Lei do Crime Racial). A nova legislação se alinha ao entendimento do Supremo Tribunal Federal que, em outubro do ano passado, equiparou a injúria racial ao racismo e, por isso, tornou a injúria, assim como o racismo, um crime inafiançável e imprescritível.

Cabe ressaltar neste contexto, que o que diferencia a injúria do crime de racismo é o direcionamento da conduta. Ou seja, na injúria racial, a ofensa é dirigida a alguém, um indivíduo específico, em razão da raça, cor, etnia ou origem. Já no crime de racismo, a discriminação atinge toda uma coletividade (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2023).

1.3 Preconceito e Discriminação

1.3.1 Conceito de Preconceito

O preconceito é uma opinião ou prejulgamento, é uma atitude que viola simultaneamente pelo menos três normas básicas: razão, humanidade, e o padrão de justiça (BENTO, 1992). Discriminação, diferentemente do preconceito, é a prática de violar ou violar direitos com base em raça, sexo, idade, condição social, estado civil, deficiência física ou mental, escolha religiosa, entre outros fatores.

O preconceito, embora não seja objeto de sanção penal ou administrativa, viola os princípios da razoabilidade, da solidariedade e da justiça. A desvalorização do outro, sem qualquer amparo razoável ou legalmente justificável (condição injusta), fere o direito de convivência harmônica em sociedade (aspecto da solidariedade), ao atribuir uma condição de inferioridade a determinadas pessoas ou grupos. (BRASIL, 2018, p.14).

1.3.2 Conceito de Discriminação

Começando pela discriminação negativa, esta refere-se à ação de excluir, separar e inferiorizar outros. Está diretamente relacionada ao preconceito e é considerada uma das mais violentas manifestações contra os seres humanos, pois consiste em tratar de maneira diferente determinada pessoa por motivo não justificável. Por isso, para se estudar o conceito de discriminação, é inevitável que seja avaliado o princípio da igualdade. Exemplos corriqueiros são a dispensa de empregados porque são homossexuais, porque são soropositivos, porque são negros,

porque são mulheres, porque se tornaram velhos para o mercado de trabalho, entre outras motivações totalmente desprendidas do contrato de trabalho.

A discriminação contra a mulher significará toda distinção, exclusão ou restrição baseada no gênero e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo *United Nations Children's Fund* (UNICEF, 1979).

A discriminação pode ocorrer de forma direta, quando, em razão de seu gênero, raça, origem, religião, opinião política, idade, deficiência, estado de saúde, situação familiar, dentre outros, uma pessoa é tratada de forma menos favorável do que outra pessoa em situação similar foi (ou seria) tratada. A discriminação pode ainda se dar de forma indireta, quando uma prática, regra ou critério aparentemente neutro (a) coloca pessoas com determinada característica em situação de desvantagem em relação a outras, de forma injustificada.

No Brasil, uma das características a ser ressaltada da composição da população refere-se ao quesito cor/raça e etnia. Entre as mulheres, que representam mais da metade da população brasileira (51,5%), as negras são metade deste contingente feminino, ou seja, representavam, em 2011, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE 50,2 milhões de brasileiras. São estes grupos de mulheres os mais vulneráveis à dupla discriminação racista e sexista da ordem social brasileira (BRASIL, 2013, p.84).

A discriminação é, portanto, verdadeira violação do princípio geral de igualdade de tratamento e de acesso a oportunidades (BRASIL, 2018, p13).

A discriminação positiva é um ato legítimo, posto que cria uma vantagem temporária ou permanente a determinados grupos sociais que estão em situação de vulnerabilidade e necessitam da atuação estatal para adquirirem a igualdade material (SOUZA; GOLDSCHMIDT, 2018).

A discriminação positiva visa estabelecer o equilíbrio e garantias sociais entre as pessoas que estão em situações de desigualdades. A discriminação positiva como as ações afirmativas fornecem suporte às pessoas ou grupos que se encontram em situações desfavorecidas. Ressalta-se que uma das suas diferenças é que na

discriminação positiva, considera-se mais explícita, na qual o governo é necessário para realizara intervenção, se caso não intervisse poderia provocar efeitos prejudiciais. Portanto:

Nas sociedades contemporâneas existem inúmeros grupos elegíveis para uma discriminação positiva. Na prática, no entanto, as políticas de discriminação positiva quase sempre estão orientadas para membros de um grupo identitário (ou grupo que assume uma identidade étnica e ou racial), isto é, um grupo que é definido em termos de características que não são matéria de uma escolha voluntária, geralmente determinada pelo nascimento e raramente alterada ou alterável. As características que definem um grupo identitário são tipicamente físicas ou culturais, tais como raça, casta tribo, etnicidade e gênero (COSTA, MACHADO, 2018 p.10).

Portanto, as ações afirmativas são medidas que buscam assegurar a igualdade, minimizando as disparidades entre grupos que estão em situações desfavoráveis.

1.3.3 Discriminação e o preconceito em razão de gênero

Dado o contexto de gênero em que, no passado e no presente, a violência imoral, tácita e discriminatória é praticada com pouco reconhecimento e/ou punição, a simples condição de ser mulher em certas circunstâncias é o preconceito. Há um tratamento discriminatório das capacidades e das deficiências das mulheres, e uma das 'modalidades' de discriminação é o assédio moral ou sexual. Não é por acaso que isso está previsto na Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Reconhecendo que a discriminação é uma violação dos direitos consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Convenção define discriminação como:

“A discriminação, exclusão ou preferência baseada em raça, cor, sexo, religião, opinião política, origem nacional ou social tem o efeito de destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento no emprego ou ocupação” (OIT, Convenção 111, 1958, p.01).

(Artigo 1º, alínea a) De acordo com a cartilha do Ministério do Trabalho e Emprego, o escopo da discriminação nessas situações descritas na Convenção

também inclui casos de assédio moral ou sexual e chama-se: “A perpetração deste crime efetivamente reforça a discriminação no local de trabalho e perpetua a deterioração das relações laborais e a exclusão social”.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), estudos internacionais mostraram que a violência contra as mulheres é muito mais grave e generalizada do que se suspeitava anteriormente. Após examinar uma série de estudos realizados em 35 países, em 1999 a OMS constatou que entre 10% e 52% das mulheres foram agredidas fisicamente pelo parceiro em algum momento de sua vida, e entre 10% e 30% havia sido também vítima de violência sexual por parte do parceiro íntimo. Entre 10% e 27% das mulheres relataram ter sido abusadas sexualmente, como crianças ou adultas (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2002). Entre 1980 e 2010 foram assassinadas mais de 92 mil mulheres no Brasil, 43,7 mil somente na última década. Segundo o Mapa da Violência 2012 divulgado pelo Instituto Sangari, o número de mortes nesse período passou de 1.353 para 4.465, o que representa um aumento de 230%. Já o Mapa da Violência 2013: Homicídios e Juventude no Brasil revelam que, de 2001 a 2011, o índice de homicídios de mulheres aumentou 17,2%, com a morte de mais de 48 mil brasileiras nesse período. Só em 2011 mais de 4,5 mil mulheres foram assassinadas no país (WASELFSZ, 2012, pg. 8).

1.4 Machismo e machismo estrutural

O machismo é a expressão de um conjunto de sentimentos reativos que são produzidos com o intuito de inferiorizar o gênero feminino e os gêneros considerados marginais, promovendo várias formas de violência, seja física ou simbólica e que quando não controlados pelo conhecimento de uma educação para o respeito e para a equidade de gênero (PEREIRA; GAMAS, 2021).

“coloca-se entre os impulsos mais falíveis e mesmo mais assassinos que governam a ação humana, nestas situações, as pessoas não precisam ser loucas para dar livre curso a esses impulsos” (PEREIRA; GAMAS, 2021, p.3).

A violência de gênero está presente na cultura de todos os países independente do seu grau de desenvolvimento, expressando-se em maior ou menor escala. Por esse motivo, é necessária uma constante análise crítica levando em consideração não apenas a diferença biológica para se estabelecer parâmetros de proteção específicos. Afinal, os papéis desempenhados pelos gêneros advêm de uma construção histórica e social que determinou a cada um o alcance de sua capacidade emocional, física, intelectual, e, assim, estabelecendo limites genéricos de atuação em todas as áreas. Ao longo da história, as mulheres ocuparam um papel secundário. Na maioria delas, a atuação feminina estava restrita às tarefas domésticas.

Podemos definir o machismo como um preconceito, expressado por opiniões e atitudes que são opostos à igualdade de direitos entre homem e mulher, cuja inclinação é o favorecimento do homem em detrimento a mulher. Na prática uma pessoa machista é aquela que acredita que o homem é superior à mulher ou que tem papel distinto só pelo fato de ser homem, subjugando a mulher como sendo inferior.

O universo masculino relacionado à cultura, sinônimo de objetivo, de racional e de público, determinava a sua dita 'superioridade' em relação ao universo feminino enquadrado à natureza 'reveladora' de sua suposta propensão ao emocional, ao subjetivo e ao privado. Não era de se estranhar, portanto, a predominância na narrativa histórica de preocupações com o político e com o público, as quais entronizavam os homens em suas façanhas e heroicidade, excluindo duplamente, quase que por completo, as mulheres enquanto personagens e produtoras da história (BALBINOTTI, 2018, p. 244).

O machismo estrutural é cultural e inerente a diversos aspectos de uma sociedade, tendo sido normalizado por muitas décadas. Tem como finalidade delimitar os papéis masculino e feminino na sociedade, dessa forma sendo transmitido de geração em geração no meio familiar, na sociedade e nos ambientes corporativos. O machismo estrutural pode afetar homens e mulheres, mas acabam as mulheres sendo as mais afetadas. Os homens afetados são aqueles que não manifestam o comportamento machista e são excluídos pelos que seguem o padrão machista. Mas as mulheres são certamente as mais afetadas, tendo em vista a cultura da sociedade que infelizmente coloca a mulher como inferior ao homem.

1.5 Divisão sexual do trabalho

A divisão sexual do trabalho é a divisão das tarefas e atribuições considerando o gênero de quem executa. Esta separação consiste no que é trabalho de homem e de mulher e na valorização do trabalho, que culturalmente, o trabalho do homem é mais valorizado do que o da mulher.

A constituição da família tradicional (patriarcal) brasileira iniciou-se com a solidificação da base econômica e legal da colônia, com o direito canônico e o respaldo da Igreja Católica, ligada ao latifúndio e à escravidão. A organização dessa família herdou traços da herança cultural portuguesa fundamentada no direito paterno, no poder patriarcal, centrado na ideia do homem como chefe de família e na submissão e reclusão da mulher. A Igreja metropolitana, a serviço do Estado português, buscava controlar as populações coloniais, ditando regras morais, principalmente em relação às mulheres. "A igreja entendia que confinada à casa, delimitada pela privacidade doméstica, a mulher, e sobretudo a mãe, poderia fazer o trabalho de base para o estabelecimento do edifício familiar" (ALVES, 2013, p.6).

A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. Essa forma é modulada historicamente e socialmente. Tem como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares etc.) (HIRATA; KERGOAT, 2007, p.599).

No Brasil, a participação das mulheres tem acompanhado a dinâmica internacional em termos de aumento da sua participação no mercado de trabalho e emprego. Porém, se comparados os indicadores mundiais, essa participação está aquém de países mais desenvolvidos, o que prova que ainda não ocorreu no Brasil a feminização do trabalho (MIRANDA AZEVEDO, 2019).

O Brasil tem evoluído nos últimos anos e implantado políticas públicas que visam combater a disparidade de gênero. O Plano Nacional de Política para as Mulheres (PNPM) foi aprovado em 2004 e, em 2013, completou a sua terceira revisão. O PNPM 2013-2015 constitui-se em um elemento estrutural da configuração de um Estado democrático. Contribui para o fortalecimento e a institucionalização da Política

Nacional para as Mulheres. O plano nacional reafirma os princípios orientadores da Política Nacional para as Mulheres:

- a) Autonomia das mulheres em todas as dimensões da vida;
- b) Busca da igualdade efetiva entre mulheres e homens, em todos os âmbitos;
- c) Respeito à diversidade e combate a todas as formas de discriminação;
- d) Caráter laico do Estado;
- e) Universalidade dos serviços e benefícios ofertados pelo Estado;
- f) Participação ativa das mulheres em todas as fases das políticas públicas;
- g) Transversalidade como princípio orientador de todas as políticas públicas.

A diminuição da desigualdade reforça a necessidade de políticas específicas dentro do governo federal para a conquista da autonomia econômica das mulheres. Assim, as políticas estabelecidas neste plano reforçam a importância de se desenvolver ações para a inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho, especialmente em profissões não tradicionais com o objetivo de diminuir a diferença de rendimentos. Soma-se a este o objetivo de aumentar a formalização das mulheres, as carteiras assinadas e conseqüentemente, a garantia de direitos trabalhistas para elas. Das mulheres economicamente ativas, 17% são trabalhadoras domésticas e a maioria não tem registro em carteira (BRASIL, 2013, p.14).

Dentre os objetivos do Plano Nacional de Política para as Mulheres, podemos destacar os mais relevantes para a nossa pesquisa:

a) Promover a igualdade no mundo do trabalho e a autonomia econômica das mulheres urbanas, do campo e da floresta, considerando as desigualdades entre mulheres e homens, as desigualdades de classe, raça e etnia, desenvolvendo ações específicas que contribuam para a eliminação da desigual divisão sexual do trabalho, com ênfase nas políticas de erradicação da pobreza e na valorização da participação das mulheres no desenvolvimento do país;

b) Contribuir para a redução da desigualdade entre mulheres e homens e para o enfrentamento do preconceito e da discriminação de gênero, étnica, racial, social, religiosa, geracional, por orientação sexual, identidade de gênero e contra pessoas com deficiência por meio da formação de gestores/as, profissionais da educação e estudantes em todos os níveis e modalidades de ensino;

c) Fomentar e fortalecer a participação igualitária, plural e multirracial das mulheres nos espaços de poder e decisão, por meio da promoção de mudanças culturais, legislativas e institucionais que contribuam para a construção de valores e atitudes igualitárias e democráticas e para a construção de políticas para a igualdade;

d) Incentivar o desenvolvimento sustentável com a inclusão das mulheres em todas as suas especificidades e diversidades, considerando as dimensões sociais, econômicas e ambientais, democratizando o acesso aos bens da natureza e aos equipamentos sociais e serviços públicos.

A tabela abaixo ilustra o percentual de trabalhadores acima de 14 anos, por gênero, conforme levantamento realizado em 2019. É possível identificar que a proporção de homens é maioria em todos os três setores analisados, o que reforça que existe ainda uma considerável distância a ser cumprida entre os gêneros para promover a equidade.

Tabela 1 - Distribuição percentual da população de 14 anos ou mais de idade, ocupada na semana de referência, por sexo, com indicação do coeficiente de variação, segundo cor ou raça e setor de atividade econômica - 2019

Setor de atividade econômica	Distribuição percentual da população com 14 anos ou mais de idade					
	Total		Sexo			
			Homens		Mulheres	
	Proporção	CV (%)	Proporção	CV (%)	Proporção	CV (%)
Total (1)	100,0	-	100,0	-	100,0	-
Agropecuária	9,1	1,5	13,0	1,4	4,1	2,5
Indústria	20,1	0,8	27,4	0,8	10,7	1,6
Serviços	70,7	0,3	59,5	0,4	85,1	0,2
Branco						
Total (1)	100,0	-	100,0	-	100,0	-
Agropecuária	7,6	2,3	10,7	2,3	3,8	3,5
Indústria	19,5	1,2	26,0	1,3	11,7	2,2
Serviços	72,9	0,4	63,2	0,6	84,5	0,3
Preto ou pardo						
Total (1)	100,0	-	100,0	-	100,0	-
Agropecuária	10,5	1,6	14,8	1,5	4,5	3,1
Indústria	20,7	1,0	28,7	1,0	9,8	2,2
Serviços	68,8	0,3	56,5	0,5	85,7	0,3

FONTE: PNAD Contínua, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019

1.5.1 Principais barreiras para as mulheres com base na divisão social e sexual do trabalho

Para atender as expectativas e driblar o preconceito, as mulheres precisam se especializar. Papéis de gênero ainda influenciam as escolhas profissionais, mas a presença feminina está em ascensão em formações e carreiras tidas como masculinas. As expressões “quero ver trocar um pneu”, “quero ver bater uma laje”, são frases comumente usadas por homens, para desqualificar mulheres que exigem equidade de direitos. Apesar do baixo índice de ocupações das mulheres nos setores considerados masculinos, atualmente elas vêm conquistando os seus espaços profissionais. Os números demonstram que a força da representatividade feminina em novos espaços é fundamental para quebrar os estereótipos de gênero que estão entrelaçados na nossa construção social desde a infância, como um patriarcado. Na sociedade patriarcal, prevalecem as relações de poder e domínio dos homens sobre as mulheres e todos os demais sujeitos que não se encaixam com o padrão considerado normativo de raça, gênero e orientação sexual (FREYRE, 2021).

As competências destinadas às mulheres são muito relacionadas ao cuidado, como escolas, hospitais, creches, e é neles que vemos uma representatividade de mulheres, no qual o potencial acaba não sendo plenamente desenvolvido para ocupar outros espaços. A qualificação pode abrir as portas de mercados antes frequentados só por homens, mas ainda é preciso lutar por reconhecimento e direitos para as mulheres nesses espaços.

Segundo as pesquisas levantadas, cursos como os campos de *Science, Technology, Engineering & Math* (STEM), traduzida como Ciências, Tecnologia, Engenharias e Matemática, representam historicamente, locais de trabalho extremamente hostil para mulheres (BURKE, 2017). Em áreas de rápido crescimento, como ciência da computação, estudos indicam que a representação feminina declinou nos últimos anos, com redução do percentual de mulheres ingressando em cursos superiores da área de tecnologia (FRANCO; LOPES; BRETERNITZ, 2019). Portanto, a sub-representação feminina em campos STEM, principalmente naqueles de alta demanda e mais bem remunerados, contribuiria para perpetuar a segregação ocupacional entre homens e mulheres.

Atualmente os índices mostram que na faixa etária de 22 a 35 anos, 25% das mulheres possuem diploma universitário, contra 18% dos homens. Em cargos de baixa e média hierarquia, 74% das mulheres têm até o Ensino Médio, enquanto os homens são cerca de 61%. Porém não significa que ter um número maior de mulheres com diploma não é suficiente pois, no mercado de trabalho, têm mais homens empregados, sendo assim a conta não bate.

Outro ponto importante a ser questionado no mercado de trabalho atual, diz respeito à questão salarial, uma vez que as mulheres ganham em média 22% menos do que os homens.

Figura 2 - Mulheres à frente da manutenção automotiva



FONTE: LIMA, 2021

A literatura internacional vem, nos últimos anos, apontando e discutindo várias barreiras enfrentadas pelas mulheres. A metáfora do “teto de vidro”, neste contexto atua como um mecanismo de discriminação praticamente invisível, que limita a promoção de mulheres no mercado de trabalho ao colocar barreiras sutis, porém efetivas, ao avançarem na carreira (SANTOS; DIOGO; SHUCMAN, 2014). Já o “efeito tesoura” ajuda a ilustrar as frequências desiguais de homens e mulheres ao longo da

carreira, em decorrência do corte delas na medida em que avançam nas hierarquias, de forma que, quanto mais avançado o nível, menos mulheres serão encontradas (BRITO; PAVANI; LIMA JR., 2015). Percebe-se, portanto, que o mecanismo de exclusão ilustra a escassez delas em diversas esferas. Refere-se às barreiras que dificultam a progressão em suas carreiras, resultando na escassez delas em posições de poder.

Adicionalmente, enfatiza-se que estereótipos de gênero são reproduzidos e internalizados desde a infância, afetando as brincadeiras “apropriadas” para meninas e o que elas devem desejar para o futuro, o que tem forte influência na sua maneira de agir, de se relacionar com os outros e de entender o mundo (MUNILLA, 2018). Os comportamentos discriminatórios advêm de vieses inconscientes sobre estereótipos de gênero, sendo internalizados pelas pessoas e aparecendo mesmo quando acreditam ter crenças igualitárias (JACKSON; HILLARD; SCHNEIDER, 2014). Os vieses dos empregadores, por sua vez, resultam em viés implícito nas avaliações, o que dificulta que elas recebam ofertas iniciais de emprego ou promoções subsequentes, gerando redes de trabalho segregadas (RIDGEWAY, 2011).

Diversas empresas vêm assumindo o compromisso de aumentar o percentual de mulheres no quadro geral de funcionários, incluindo cargos de liderança.

Talvez o maior tabu envolvendo a ascensão feminina no mercado de trabalho ainda seja a maternidade, uma grande parte das brasileiras é demitida ou pede demissão após a licença-maternidade. Isso acontece porque muitas se sentem boicotadas em seus locais de trabalho, com chances reduzidas de subir na carreira, depois de tirarem a licença para cuidar de seus bebês.

Sendo assim, é importante avaliar os padrões de gênero nas transições para a empregabilidade, e uma das maneiras de fazer isso é através da comparação de barreiras percebidas entre mulheres que tentam entrar no mercado de trabalho e as que já estão inseridas. Assim, amplia-se a compreensão dos fatores que perpetuam as disparidades de gênero no desafio da empregabilidade e ascensão de mulheres, possibilitando mudanças.

1.6 Análise do setor de transportes

Esta seção apresenta uma análise do setor de transportes, a começar pelo conceito de transporte e a sua relevância no cenário nacional, a caracterização do modal rodoviário, o qual será foco do desenvolvimento deste projeto, seguido pelo conceito de escassez da oferta de trabalho. Na sequência, será abordada a situação pregressa e a evolução da mulher no mercado de trabalho. Ao final do capítulo, será apresentada de forma detalhada a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), para os cargos do setor de manutenção, foco do desenvolvimento deste trabalho.

1.6.1 Conceito de transporte e sua relevância

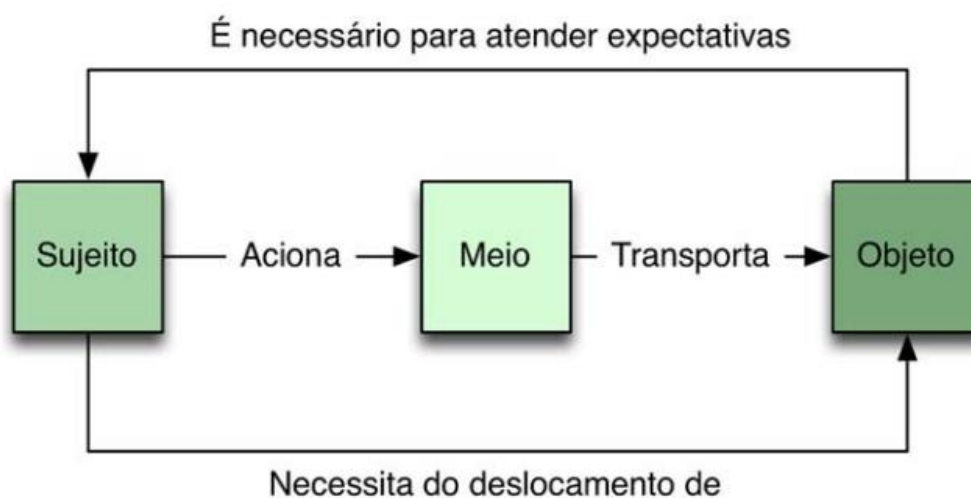
A palavra transporte tem origem no latim e refere-se à mudança de lugar, e, portanto, considera todas as movimentações que realizamos no nosso dia a dia.

Usualmente, utiliza-se o termo transporte para designar o deslocamento para o trabalho, escola, para atividades de lazer, compras, o deslocamento de encomendas e cargas diversas e outra gama de fenômenos semelhantes e de evidente importância na vida cotidiana (MAGALHÃES; ARAGÃO; YAMASHITA, 2014, p. 1).

Neste sentido, considerando as dimensões continentais do Brasil, seu tamanho populacional e a sua economia diversificada, pode-se dizer que o transporte, com os seus cinco tipos de modais (rodoviário, ferroviário, aquaviário, aéreo e dutoviário), assume posição de destaque no cenário econômico do país, como propulsor do deslocamento de pessoas e produtos, que se movem, com um objetivo específico, de um ponto inicial para um destino final.

Magalhães, Aragão e Yamashita (2014) destacam que o fenômeno de transporte pressupõe um processo de transporte, composto por três elementos determinantes para que ele se concretize, conforme evidencia a figura 3.

Figura 3 - Elementos determinantes do fenômeno de transporte



FONTE: MAGALHÃES; ARAGÃO; YAMASHITA, 2014, p. 7

Ou seja, o transporte depende de três elementos para a sua realização: o sujeito do transporte, o meio de transporte e o objeto do transporte. O Sujeito do Transporte é aquele que possui alguma necessidade ou desejo cuja satisfação requer o deslocamento de um objeto qualquer. O Objeto do Transporte, por sua vez, é aquilo cujo deslocamento é necessário para a satisfação das expectativas do Sujeito de Transporte. No que diz respeito a uma ação específica de transportar, a relação entre o Sujeito e o Objeto é mediada por um outro ente, o Meio de Transporte. O Meio de Transporte é aquilo que efetivamente transporta o objeto (MAGALHÃES; ARAGÃO; YAMASHITA, 2014, p. 7).

Vale ressaltar, com base na análise da figura 3, que nos deslocamentos envolvendo essencialmente pessoas, pode haver uma duplicidade entre o sujeito e o objeto, isto é, quem necessita ou deseja o deslocamento (sujeito), pode se referir ao mesmo ente que também será transportado (objeto).

Ainda de acordo com Magalhães, Aragão e Yamashita (2014, p. 8), os fenômenos de transporte são essencialmente humanos e sociais, possuindo um caráter intencional, “[...] o que significa dizer que acontecem por uma razão, uma vontade ou propósito.”

Diante desta intencionalidade e da necessidade de locomoção, KAWAMOTO (2015) destaca em seu livro a visão de insatisfação provocada pelo transporte, exatamente por se tratar de uma atividade intermediária, ou seja, um meio para realização do deslocamento.



Nesse contexto a viagem é considerada uma atividade intermediária que fornece suporte aos objetivos que geralmente são secundários. Sendo a viagem uma atividade intermediária, ela em si não proporciona satisfação (com exceção de viagens empreendidas por lazer). Pelo contrário, geralmente ela provoca insatisfação, uma vez que se constitui numa barreira que deve ser transposta para que se possa exercer aquelas atividades. Dessa forma, podemos afirmar, sem medo de errar, que transporte é um mal necessário. Entre os principais fatores que provocam essa insatisfação estão a perda de tempo, o dispêndio do esforço físico, o gasto de dinheiro, a exposição ao risco de acidente, etc. (KAWAMOTO, 2015, p. 9-10).

Apesar desta possibilidade de insatisfação, não existem dúvidas quanto à importância desempenhada pelo transporte no desenvolvimento socioeconômico de um país. Segundo a publicação da Confederação Nacional dos Transportes (CNT, 2022),

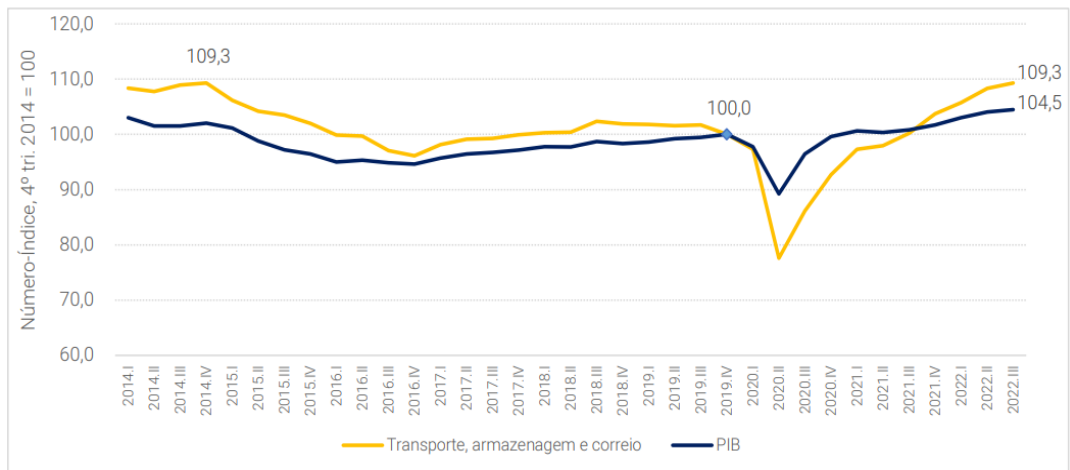
O transporte é um dos pilares da economia de um país, sendo elemento primordial para o seu desenvolvimento e a expansão da sua capacidade produtiva. Quanto mais uma nação produz, maior é a sua interface com o transporte e a logística. Pessoas precisam se locomover e produtos precisam ser entregues dentro e fora do território nacional. Pesquisas realizadas pela CNT demonstram que o transporte e a logística contribuem diretamente para o desenvolvimento regional, para a geração de emprego e renda e para a melhoria das condições de vida da população da cidade e do campo. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES, 2022, p. 13).

Valente e outros (2016), ressaltam que os países desenvolvidos possuem os sistemas de transporte mais eficientes e evoluídos tecnologicamente, evidenciando que o produto interno bruto (PIB) de um país está intrinsecamente associado com a qualidade dos seus transportes.

Em termos numéricos, KAWAMOTO (2015) menciona que a participação do transporte no PIB global representa aproximadamente 40%, considerando todas as atividades ligadas, direta ou indiretamente, ao transporte. Já no Brasil, segundo dados da CNT (2022), entidade do setor que reúne cerca de 164 mil empresas, que somadas geram 2,3 milhões de empregos, a relevância da atividade do transporte pode ser medida através do PIB, com base na classificação: “Transporte, armazenagem e correio”, feita pelo IBGE. Historicamente o resultado do setor é bastante representativo e ultrapassa a média do nível nacional desde 2014 (com exceção da queda abrupta verificada em função da interrupção de boa parte das atividades no período da pandemia de COVID-19). Com base no número-índice apresentado no

gráfico 1, após a recuperação alcançada no quarto trimestre de 2021, o setor encerrou o terceiro trimestre de 2022 com o valor de 109,3 versus 104,5 do PIB nacional.

Gráfico 1 - Trajetória da economia brasileira e do setor de transporte - 1º trimestre de 2014 ao 3º trimestre de 2022



FONTE: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES, 2022, p. 3

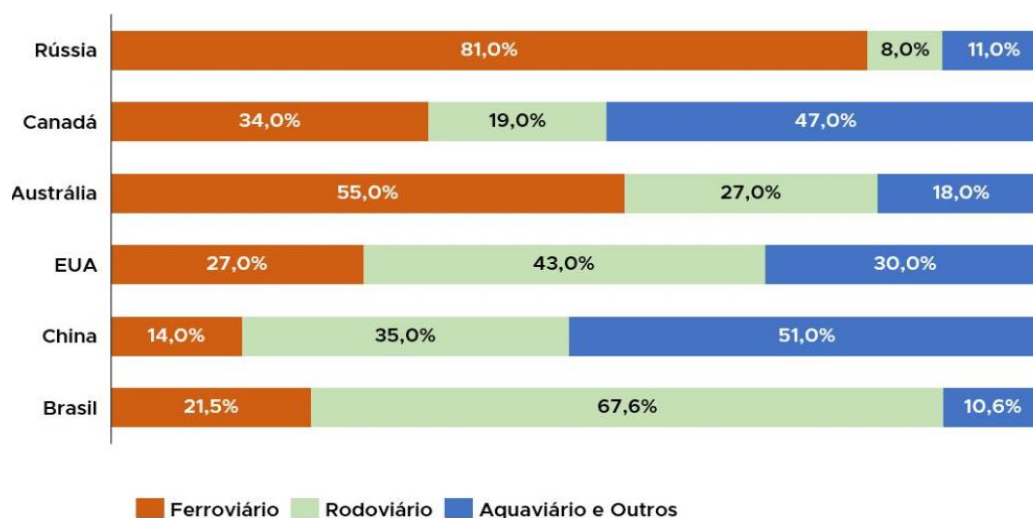
1.6.2 Transporte rodoviário

Este capítulo traz uma breve apresentação da evolução histórica do modal rodoviário no Brasil, suas principais características e dados representativos do segmento. O modal em questão ocupa posição de relevância na matriz de transporte nacional e será foco do desenvolvimento deste trabalho.

De acordo com dados atuais da CNT (2022), mais de 90% dos passageiros e aproximadamente 64,9% das cargas no Brasil são deslocadas através do transporte rodoviário. Em termos econômicos, trata-se do modal que mais gera receita, correspondendo a 51,8% da receita operacional líquida do setor, com base em informações do IBGE de 2019.

E, comparado com outros países de vasta extensão territorial, no que diz respeito à distribuição modal, o Brasil é o que possui a maior participação do segmento rodoviário no transporte de cargas, conforme mostra a figura 4.

Figura 4 - Comparação de matrizes de transporte de carga



FONTE: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTADORES FERROVIÁRIOS, 2022

Em termos históricos, de acordo com ROCHA (2015), o desenvolvimento das rodovias nos mesmos moldes atuais no Brasil aconteceu a partir do século XIX, tendo sido no ano de 1928 a inauguração da primeira rodovia pavimentada do país, a Washington Luís, que ligava a cidade do Rio de Janeiro à cidade imperial de Petrópolis. A partir da década de 1930, o modal recebeu grandes investimentos, que possibilitaram a sua rápida ampliação para as regiões interioranas do país.

Segundo a CNT (2022, p. 35), foi somente no final de 1950, com a chegada da indústria automobilística, que a prevalência pelo modal rodoviário se consolidou no país, “[...] quando a orientação de política econômica priorizou a utilização de rodovias como estratégia de integração do território nacional, bem como para atrair grandes montadoras visando à geração de emprego e renda para a população.”

Apesar desta predominância e do número crescente (ano contra ano) de veículos que compõem a frota rodoviária, segundo dados da Pesquisa CNT de Rodovias 2021, apenas 12,4% das rodovias no Brasil são pavimentadas, sendo que em um trecho de aproximadamente 109 mil quilômetros de rodovias pavimentadas que foi avaliado, 61,8% foi classificada em termos de estado geral (que considera sinalização, pavimento, geometria da via e etc.) como regular, ruim ou péssima. Além disso, atualmente a densidade rodoviária brasileira é de apenas 25,1 quilômetros para cada mil quilômetros quadrados, cerca de 18 vezes menor que a densidade nos EUA (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES, 2022).

Estes dados demonstram que, apesar da liderança da matriz rodoviária no Brasil, comparativamente aos demais modais, ainda existem lacunas em termos de investimentos em infraestrutura no segmento, os quais acabam se traduzindo em efeitos negativos, com magnitudes distintas, como: aumento do índice de acidentes de trânsito, ampliação dos casos de doenças ocupacionais nos motoristas, aumento dos custos operacionais de transporte, desgaste prematuro dos equipamentos, incremento no preço final dos produtos transportados, redução dos níveis de competitividade do país no cenário internacional, entre outros aspectos.

E, em termos de características, a CNT (2022) afirma que o modal rodoviário se destaca nos seguintes aspectos:

- a) possui grande flexibilidade e capilaridade (em função da extensão da malha rodoviária) no que diz respeito a entregas porta a porta e acesso aos demais modais;
- b) recomendado para curtas e médias distâncias;
- c) tratando-se do transporte de cargas, permite manipular mercadorias de tamanhos variados, sendo mais indicado para produtos de alto valor agregado ou produtos perecíveis;
- d) oferece elevada frequência de horários, boa previsibilidade de entregas e confiabilidade;
- e) no transporte de passageiros, oferece a possibilidade de diversos destinos, alta frequência de horários e baixo custo de passagens.

De forma complementar, Banco de Informações de Transportes (BIT) (2013) menciona as seguintes particularidades do transporte rodoviário de carga:

- a) possui baixo custo inicial de implantação, isto é, baixo custo fixo (na medida em que boa parte das rodovias já estão instaladas);
- b) envolve alto custo de manutenção;
- c) apresenta risco de segurança em decorrência do roubo de cargas;
- d) trata-se de um modal que desenvolve velocidade moderada;
- e) produz alto impacto ambiental em função do nível de poluentes emitidos;
- f) apresenta baixa capacidade de carga, em função da limitação de peso e volume;

Vale ressaltar que os custos variáveis que envolvem este modal, a exemplo do combustível, material rodante (pneus, recapagens e etc.), peças e acessórios, óleos lubrificantes, entre outros; que já apresentavam um valor considerável, tiveram um incremento adicional a partir de 2021, em decorrência do movimento inflacionário global, evidenciado como efeito econômico relacionado, em grande parte, às repercussões provocadas pela pandemia de COVID-19 e à guerra na Ucrânia.

Portanto, com base neste cenário inflacionário e de um mercado cada vez mais concorrencial, torna-se fundamental, na busca pela excelência operacional, a adoção de medidas estratégicas dentro das áreas das empresas do setor. Tais medidas, por sua vez, pressupõem tomadas de decisões que serão promovidas e, ao mesmo tempo, irão impactar um dos ativos mais relevantes que as empresas possuem: as pessoas. Neste sentido, as seções seguintes detalham aspectos relativos ao capital humano no mercado de trabalho, tendo como enfoque central, a representatividade da figura da mulher no setor de transportes.

1.7 Escassez da oferta de trabalho

A palavra “escassez” significa “[...] qualidade de algo que é escasso, ou seja, é um sinônimo de falta, carência ou insuficiência de um bem para uma determinada sociedade” (ESCASSEZ, 2016).

Trazendo este conceito para a ótica do mercado de trabalho, segundo EHREMBERG e SMITH citado por OLIVEIRA (2019)

a escassez de oferta de trabalho consiste na falta de candidatos para suprir vagas de emprego abertas. Na perspectiva da economia do trabalho, acontece quando a quantidade de trabalho procurada pelas empresas é superior à quantidade de trabalhadores disponíveis para ocupar esses empregos (OLIVEIRA, 2019, p. 6).

O autor afirma que uma situação de escassez de oferta de trabalho é justificada por um conjunto de aspectos:

Pode resultar de um conjunto de fatores de natureza diversa como por exemplo: a conjuntura econômica, a imagem pública de uma determinada

profissão, a falta de formação adequada para o exercício da profissão, as preferências dos indivíduos, o tipo de incentivos monetários e não monetários existentes, entre outros (OLIVEIRA, 2019, p. 7).

Ainda de acordo com OLIVEIRA (2019), a escassez de mão de obra pode ser classificada em duas tipologias, a depender da sua natureza: a escassez quantitativa e a escassez qualitativa.

Segundo NIKOLOV et al. citado por OLIVEIRA (2019), a escassez quantitativa ocorre quando o número de postos de trabalho ofertados é superior ao número de pessoas disponíveis para trabalhar, refletindo em baixas taxas de desemprego. Este fenômeno pode estar associado a questões demográficas de uma dada região, relativos à estrutura evolutiva da sua população economicamente ativa.

Além disso, OLIVEIRA (2019) afirma que este modo de escassez também pode estar ligado a um dado setor produtivo, seja pelo seu rápido crescimento (que se traduz em um aumento repentino do número de ofertas de trabalho), seja pela sua capacidade de gerar atração de candidatos para este dado segmento.

Em contrapartida, a escassez qualitativa é caracterizada por OLIVEIRA (2019) como sendo um tipo de escassez resultante de uma lacuna existente entre as ofertas do mercado de trabalho e o nível de formação e educação dos indivíduos.

NASCIMENTO, GUSSO e MACIENTE (2012), complementam afirmando que neste tipo de escassez, apesar de haver um número suficiente de pessoas para ocupar as vagas, elas necessitam de algumas competências, habilidades e atitudes específicas para exercer determinadas funções.

Min e Lambert citado por OLIVEIRA (2019), afirmam que o fenômeno da escassez qualitativa deve ser estudado considerando de forma particular cada setor produtivo, na medida em que as competências necessárias, em geral, se diferenciam de setor para setor.

Para tratativa desta modalidade de escassez, OLIVEIRA (2019) menciona que alguns aspectos devem ser verificados, tais como:

- a) acesso à formação: quanto menor a facilidade de acesso à formação e quanto maior for o custo envolvido para adquirir uma dada capacitação, maior será a barreira de entrada naquela profissão;

- b) imagem da profissão: a imagem de uma profissão ou setor está intrinsecamente ligada às suas condições de trabalho. Portanto, quanto mais adversas as condições de trabalho, menos atrativa a profissão se torna;
- c) condições de trabalho: ZAKI et al. citado por OLIVEIRA (2019) sugere que os jovens rejeitam vagas de emprego que possuem condições de trabalho pouco atrativas, tais como:

taxa de acidentes de trabalho elevada; não valorização e fiscalização da segurança no trabalho pelas entidades públicas; sistema de formação informal entre família e colegas; inexistência de oportunidades de progressão na carreira; trabalhos “sujos”, “difíceis” e “perigosos”; e salários instáveis (OLIVEIRA, 2019, p. 12-13).

Nestes casos, sugere-se a adoção de diferenciais salariais compensatórios (conjunto de benefícios, monetários e não monetários, oferecidos pelas empresas) para gerar atratividade nos candidatos e compensar tais adversidades da profissão;

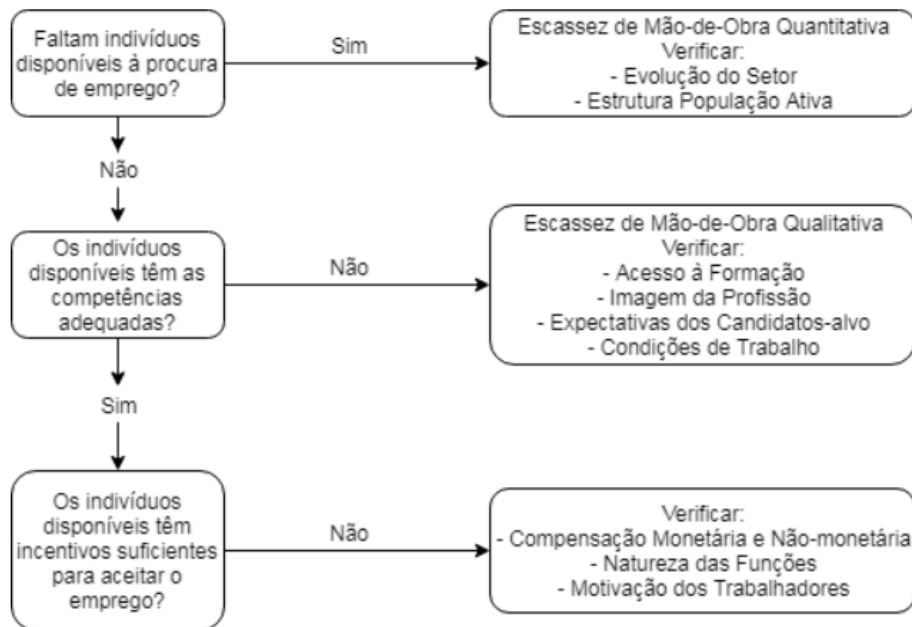
- d) expectativas dos candidatos-alvo: HJELTE et al. citado por OLIVEIRA (2019, p-13) afirma que os fatores que levam os indivíduos a se candidatarem em uma dada vaga de trabalho são diferentes daqueles que os mantêm nela. Nesse sentido, “[...] os jovens procuram empregos de qualidade que valorizem aspectos como: flexibilidade horária, proximidade ao local de trabalho, oportunidades de aprendizagem, crescimento na empresa, autonomia e interação social.”

NASCIMENTO, GUSSO e MACIENTE (2012), explicitam que o problema de escassez qualitativa geralmente pode ser atenuado através da adoção de medidas tais como: revisão do tempo de experiência, redução de algumas competências exigidas para o cargo, além da adoção de cursos de formação continuada, inclusive ofertados pelas empresas. Neste sentido, para garantir uma capacitação específica e padronizada e, até mesmo suprir a ausência de determinadas formações no mercado, é comum nas grandes corporações a criação das chamadas universidades corporativas. Outra forma comumente adotada no mercado, consiste nas parcerias das empresas com instituições de fomento ligadas ao respectivo setor, a exemplo dos serviços de educação profissional e bem-estar social oferecidos pelas entidades do

sistema S, com destaque para o SEST e o SENAT, que atuam diretamente no setor de transportes (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

A figura 5, a seguir, elaborada por OLIVEIRA (2019), apresenta de forma esquemática a tratativa por níveis dos tipos de escassez de mão de obra, a começar pela verificação associada à escassez quantitativa, quando não existem indivíduos em quantidade suficiente para as ofertas de vagas disponíveis. Caso essa modalidade de escassez não se confirme, parte-se para o segundo nível com a avaliação da escassez qualitativa, a qual configura-se por um desalinhamento das habilidades e qualificações requeridos pelas empresas com aquelas oferecidas pelos indivíduos que estão disponíveis no mercado de trabalho. E, caso não se evidenciem essas duas possibilidades anteriores, é importante entender quais os fatores de incentivo disponíveis (se é que eles existem), naquela determinada profissão e/ou setor.

Figura 5 - Tipos de escassez de mão de obra



FONTE: OLIVEIRA, 2019

Trazendo a análise do conceito de escassez sob a perspectiva do setor de transportes, observa-se no contexto recente a dificuldade para preencher posições operacionais no setor, com destaque para o cargo de motorista.

Segundo SILVA (2022, p.2) com base em dados coletados no ano de 2020 da Associação Nacional do Transporte de Carga e Logística, “[...] o Brasil tem um déficit de cem mil motoristas profissionais no setor de transporte de cargas rodoviárias.” Vale ressaltar que esta carência provavelmente será ainda maior ao se computar os dados de outros segmentos de abrangência do setor.

Dentre os aspectos causadores desta escassez verificada na profissão de motorista, OLIVEIRA (2019) aponta que a atividade se enquadra em um nível de qualificação intermediária, ou seja, além da competência necessária para a obtenção da Carteira Nacional de Habilitação CNH para condução de veículos pesados, os profissionais devem possuir formações adicionais, a depender da legislação de cada país. No caso específico do Brasil, estas certificações complementares variam de acordo com o nicho de atuação do motorista e devem ser periodicamente renovadas.

Além deste fator associado à qualificação, Reis citado por SILVA (2022) afirma que,

o interesse nesta profissão está diminuindo rapidamente em todo o país. Longas jornadas de trabalho, a maior parte do tempo fora de casa, baixos salários, condições perigosas de direção, medo de acidentes e agressões, entre outros fatores, são os principais motivadores. (SILVA, 2022, p. 2).

Soma-se como causa adicional para esta falta de mão de obra, a assimetria de gênero existente, pois segundo OLIVEIRA (2019), a atividade de motorista é tratada historicamente como uma profissão masculinizada. Tal consideração se dá em decorrência da exigência física (seja para as operações de carga e descarga, seja para a condução dos veículos, que no passado eram essencialmente mecânicos e disponibilizavam de poucas tecnologias), de questões ligadas à segurança pessoal nas estradas e de jornadas marcadas por longos períodos afastados de casa e da família.

Portanto, diante deste cenário que traz à tona perspectivas ligadas à escassez quantitativa e qualitativa da atividade de motorista, pode-se inferir que esta imagem pouco atrativa da profissão promova reflexos similares em outros cargos do setor de transportes, a exemplo da área de manutenção, que é tema foco do projeto.

1.8 Evolução da mulher no mercado de trabalho

Nesta seção será traçada uma breve linha do tempo com o histórico do papel social da mulher desde a idade média até os tempos atuais. Será possível observar que é longa a trajetória de luta contra a submissão ao homem e aos ideais sexistas da sociedade. Entende-se que esta compreensão histórica é essencial para o desenvolvimento posterior do trabalho.

Nas idades média e moderna, a mulher era governada pelos homens, iniciando-se por seu pai que a conduzia virgem para a guarda do marido. Para ambas as fases da vida seu limite era sua casa ou onde estes homens a permitiam ir, sempre acompanhada para “preservar sua imagem”. O trabalho realizado eram apenas os afazeres domésticos de lavar, cozinhar, ter filhos e cuidar deles (VAZ; LAIMER, 2011).

Os fatores históricos que geraram maior impulsionamento da mulher para reversão da realidade foram as I e II Guerras mundiais. Estando os homens em campos de batalha, as mulheres passam a assumir papéis no mercado de trabalho que eram destinados, de maneira geral, aos homens, sob justificativa de maior força física, por exemplo. É neste momento também que a gestão de alguns negócios familiares passa a ser comandado pelas mulheres dada a ausência dos homens. Vale destacar que vários destes homens não retornam ou retornam incapacitados para casa após a guerra, e o pequeno espaço conquistado é mantido pela mulher após as guerras (PELEGRINI; MARTINS, 2011).

Momento histórico que acontece simultaneamente com as grandes guerras é o crescimento da presença e desenvolvimento das indústrias. Sendo a mão de obra feminina consideravelmente mais barata e com cargas horárias desumanas, podendo chegar a 18 horas em um dia, a mulher continua a crescer em representatividade no mercado de trabalho. No Brasil, a diferença salarial começa a ser revertida de maneira lenta com a constituição de 1932, que estabeleceu salários iguais independentemente do gênero (QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013).

Os anos seguintes são de crescimento e luta das mulheres para conquistar mais espaço e de maneira justa no mercado de trabalho. Será visto nos próximos capítulos que a situação está longe de ser a ideal, apesar do grande avanço nos últimos anos.

1.9 Caracterização dos profissionais da manutenção segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), instituída por portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002, tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares. Os efeitos de uniformização pretendida pela Classificação Brasileira de Ocupações são de ordem administrativa e não se estendem às relações de trabalho.

Os cargos afirmados para setor de manutenção, estão divididos por função e podendo o mesmo ser subdividido em grupo, no qual as descrições de atividade estarão vinculadas ao grupo e funções pertencentes. Vale ressaltar que os subgrupos podem exercer várias funções de acordo com o grupo específico.

Tabela 2 - CBO para os cargos afirmados no setor de manutenção

<u>Classificação</u>	<u>Ocupações</u>	<u>Descrição Sumária</u>
a) 9144-25 - Mecânico de veículos automotores a diesel (exceto tratores):	Afinador de motores a diesel, Mecânico de automóveis e caminhões, Mecânico de diesel e eletricidade, Mecânico de manutenção de caminhão a diesel, Mecânico de manutenção de ônibus, Mecânico de motor a diesel, mecânico eletricista de diesel (veículos automotores).	Elaboram planos de manutenção; realizam manutenções de motores, sistemas e partes de veículos automotores. Substituem peças, reparam e testam desempenho de componentes e sistemas de veículos. Trabalham em conformidade com normas e procedimentos técnicos, de qualidade, de segurança e de preservação do meio ambiente.

<p>b) 7233-20 - Pintor de veículos (fabricação)</p>	<p>Auxiliar de pintor de automóveis, Operador de estufa de pintura, Pintor de automóveis, Pintor de aviões, Pintor de carros, Pintor de motos, Pintor de vagões tanques, Pintor especializado em pintura acrílica (veículos).</p>	<p>Analisam e preparam as superfícies a serem pintadas e calculam a quantidade de materiais para pintura. Identificam, preparam e aplicam tintas em superfícies, realizam polimentos e retocam as superfícies pintadas. Secam superfícies e reparam equipamentos de pintura.</p>
<p>c) 9502-05 - Encarregado de manutenção elétrica de veículos:</p>	<p>Chefe de manutenção eletroeletrônica veicular, Líder produtivo de manutenção eletroeletrônica veicular.</p>	<p>Supervisionam equipes de trabalho, selecionando profissionais, identificando necessidades de treinamento, orientando e treinando equipes de trabalho, monitorando o cumprimento das normas administrativas e de segurança do trabalho, controlando horas trabalhadas, avaliando desempenho profissional nos reparos. Pintam e montam o veículo. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente. No qual programa férias da equipe. Elaboram documentação técnica e controlam recursos, dimensionando equipes e</p>



		<p>programando manutenção.</p> <p>Administram metas, resultados e controlam processos de manutenção, definindo metas e processos, analisando custos, negociando metas, identificando falhas e implementando ações preventivas e corretivas.</p> <p>Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.</p>
d.1) 9913-05 - Funileiro de veículos (reparação)	Chapista de veículos, Funileiro de automóveis (reparação), Lanterneiro de automóveis (reparação), Latoeiro de veículos (reparação), Soldador de veículos. Cabineiro de veículos, Capoteiro, Tapeceiro de veículos	Analisam o veículo a ser reparado, realizam o desmonte e providenciam materiais, equipamentos, ferramentas e condições necessárias para o serviço. Preparam a lataria do veículo e as peças para os serviços de lanternagem e pintura. Confeccionam peças simples para peque
d.2) 9913-10 - Montador de veículos (reparação)		
d.3) 9913-15 - Pintor de veículos (reparação):		
e) 9531-15 - Eletricista de instalações (veículos automotores e máquinas operatrizes, exceto aeronaves e embarcações)	Eletricista de instalações de veículos automotores, Eletricista de veículos de máquinas operatrizes, mecânico eletricista de automóveis, mecânico eletricista de veículos automotores.	Planejam serviços de instalação e manutenção eletroeletrônicos em veículos, estabelecendo cronogramas e estimando prazos. Instalam sistemas e componentes eletroeletrônicos em aeronaves, embarcações e veículos,



		<p>elaborando leiautes e esquemas, interpretando e corrigindo esquemas, conectando cabos aos equipamentos e acessórios e testando o funcionamento de máquinas, equipamentos e sistemas para operação. Realizam manutenções preventiva, preditiva e corretiva, inspecionando visualmente máquinas e equipamentos, diagnosticando defeitos eletroeletrônicos, desmontando, reparando, lubrificando, substituindo e montando componentes, ajustando componentes e peças e simulando o funcionamento de componentes e equipamentos. Elaboram documentação.</p>
f.1) 921-15 – Borracheiro.	Borracheiro auxiliar, Consertador de pneus, Emendador de câmaras de ar, Montador de pneus.	Realizam manutenção de equipamentos, montagem e desmontagem de pneu e alinhamento. Controlam vida útil e utilização do pneu. Trocar e ressulcar pneus. Consertar pneus a frio e a quente, reparar câmara de ar e balancear conjunto de roda e pneu. Prestam socorro a veículos e lava chassi e peças.
f.2) 9921-20 - Lavador de peças	Lava as peças e equipamentos que estão com impurezas, graxas,	



		Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.
g) 4110-05 – Auxiliar de escritório.	Auxiliar administrativo, auxiliar de compras, escriturário.	Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades. Atuam na área de captação de recursos, planejando e implementando estratégias de captação e contato com doadores/ parceiros.
h) 427-05 – Gerente de projetos e serviços de manutenção	Coordenador de projetos de manutenção, coordenador de serviços de manutenção, gerente de planejamento e manutenção, gerente de serviço de manutenção, gestor de manutenção.	Gerenciam as atividades de manutenção, reparação e reformas de instalações e equipamentos em empresas industriais, comerciais e de serviços, assegurando que equipamentos, materiais, instalações de infraestrutura e de



		<p>edificações estejam disponíveis para utilização. Assessoram a aquisição e implantação de novas tecnologias, podem executar intervenções técnicas em equipamentos. Definem e otimizam os meios e os métodos de manutenção e aperfeiçoam o desempenho das instalações produtivas e/ou de serviços em termos de custos e taxas de utilização dos equipamentos. Participam de projetos de investimentos e zelam pela segurança, pela saúde e pelo meio ambiente. Coordenam equipes de técnicos, tecnólogos e engenheiros.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

2.0 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do projeto aplicativo. Neste sentido, Gil (2008) conceitua o método como sendo o caminho para se atingir um determinado objetivo e o método científico se caracteriza pelo conjunto de procedimentos técnico-intelectuais usados para se alcançar o conhecimento.

No que diz respeito à pesquisa, ainda segundo GIL (2008),

O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. A partir dessa conceituação, pode-se, portanto, definir pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social (GIL, 2008, p. 26).

Quanto à classificação por tipologia, esta pesquisa social se classifica como sendo descritiva. De acordo com ANTÔNIO (2011, p. 47), a pesquisa descritiva é aquela que analisa, observa, registra e correlaciona variáveis.

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008, p. 28).

GIL (2008) complementa dizendo que as pesquisas descritivas apresentam o caráter de atuação prática, sendo as mais utilizadas por empresas comerciais, instituições educacionais, entre outras entidades.

No que concerne à estratégia da pesquisa, o presente trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, suportada, ao mesmo tempo, por dados quantitativos.

Castro citado por CRUZ et al (2019, p. 49), “[...] descreve a pesquisa qualitativa como a que se preocupa com a percepção da realidade, em aprender com os fatos e fenômenos em que o pesquisador encontrará e não simplesmente registrá-los e descrevê-los.”

Sob esta ótica e com base nos propósitos a serem atingidos por este estudo, BAKER citado por ANTÔNIO (2011, p. 48) destaca que a abordagem qualitativa pode ser utilizada para:

- a) analisar atitudes, motivações dos entrevistados, opiniões e sentimentos dos entrevistados;
- b) para aumentar o entendimento e o conhecimento sobre o problema de pesquisa;
- c) gerar hipóteses;
- d) identificar comportamentos;
- e) prover insumos para futuras pesquisas;
- f) realizar estudos exploratórios básicos, diagnósticos e táticos de pesquisa.

Em relação ao método da pesquisa neste trabalho prevalece o estudo de campo. GIL (2008) menciona que o estudo de campo se caracteriza pelo detalhamento das questões propostas somado à análise da dinâmica da estrutura social de um grupo ou comunidade através de técnicas de observação do fenômeno, sem intervenção do pesquisador e da interação entre as variáveis.

E, em relação aos instrumentos de coleta de dados utilizados destacam-se o benchmarking, entrevista e questionários.

De acordo com CHIAVENATO (2014),

Benchmarking é a arte de descobrir como e por que certas empresas podem realizar muito mais tarefas e bem melhor do que outras. O benchmarking permite comparar as diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma empresa com outras de classe mundial. O propósito é melhorar ou tentar imitar o desempenho de empresas bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2014, p. 472).

O benchmarking foi aplicado em duas empresas do setor de aviação, com o objetivo de analisar a participação de mulheres tanto em posições técnico-operacionais do setor de manutenção quanto na posição de liderança, no cargo de gerente de manutenção, tendo em vista que tais empresas já apresentam índices satisfatórios de engajamento da figura feminina neste setor.

Para levantamento das informações relativas à trajetória, receptividade dos subordinados, principais desafios, representatividade das mulheres, entre outras questões relativas à figura da gerente de manutenção, foi aplicada uma entrevista

semiestruturada com a primeira gerente de manutenção feminina da Gol Linhas Aéreas, que ocupa este cargo há apenas 11 meses.

BAKER (2005) caracteriza a entrevista semiestruturada como sendo aquela que faz uso de perguntas que não podem ser modificadas pelo entrevistador, mas que o entrevistado pode responder mais livremente, fornecendo elementos descritos com suas próprias palavras.

E, para coletar os dados e percepções das mulheres ocupando cargos técnico-operacionais no setor da aviação, foi utilizado um questionário elaborado no *Google Forms*, contendo perguntas abertas e fechadas. A mesma estratégia foi empregada utilizando dois questionários adicionais para obter informações de homens e mulheres que trabalham no setor de manutenção de um grupo empresarial do setor rodoviário de passageiros e identificar as interações entre eles. Além disso, um quarto questionário foi aplicado a mulheres que trabalham em outras atividades fora da área da manutenção para identificar se elas, caso tivessem uma oportunidade, teriam interesse em migrar para o setor em questão.

GIL (2008) define o questionário como sendo:

A técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado. Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas (GIL, 2008, p. 121).

Desta forma, todos os aspectos percorridos nesta sistemática metodológica tiveram o objetivo de fornecer uma visão clara e objetiva quanto à relevância e viabilidade da inclusão e participação das mulheres no setor de manutenção das empresas de transporte, a partir da investigação de diferentes ambientes produtivos e do estabelecimento de correlações entre as características analisadas. E, na sequência, com base nos resultados e conclusões obtidas, apresentar uma proposta de solução para o presente estudo com foco na atuação prática na empresa Unida e no aumento da participação das mulheres no setor.

3.0 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

3.1 Análise do setor

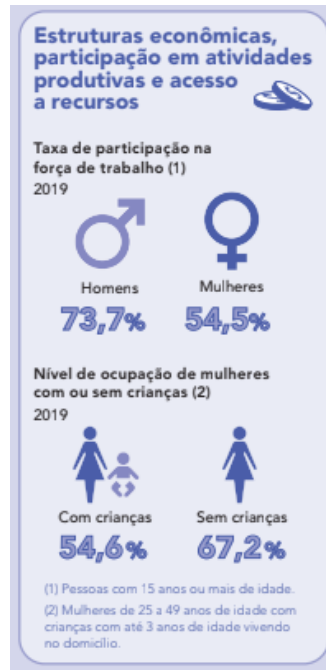
Com o objetivo de apresentar dados para mapear a situação da mulher no mercado de trabalho, informações da situação geral serão apresentadas para, em um segundo momento, dar-se foco à mulher no mercado de transporte e mais especificamente na área de manutenção deste segmento. Poderá ser notado que, apesar de tímida evolução ao longo dos anos, as mulheres ainda estão concentradas em atividades administrativas, desempenhando papéis na base da pirâmide e com salários menores que os dos homens.

3.1.1 Mapeamento da mulher no mercado de trabalho

O IBGE apresentou em 2021 pesquisa para apresentar os principais indicadores sociais das mulheres no Brasil, buscando assim levantar estatísticas de gênero. Esta pesquisa mostra que as mulheres têm uma taxa de participação no mercado de trabalho expressivamente menor do que as dos homens.

A Taxa de participação é definida pelo percentual de indivíduos com mais de 15 anos que compõem a força de trabalho, ou seja, estão empregadas ou procurando emprego, em relação à população total. Nota-se que pouco mais de 50% das mulheres estão ocupadas, enquanto para os homens este mesmo indicador supera 70%, conforme figura 6. A criação dos filhos ainda é atribuída em grande parte à mulher, o que é evidenciado pela menor taxa de participação entre mulheres com filhos em relação às mulheres sem filhos.

Figura 6 - Taxa de participação da mulher no mercado de trabalho



FONTE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021

A pesquisa mostra que para cargos gerenciais esta disparidade também é verificada. Conforme figura 7 abaixo, apenas 37,4% dos cargos gerenciais eram ocupados por mulheres em 2020. Na política esta situação é ainda mais alarmante, as mulheres representam apenas 16% entre os vereadores eleitos no país.

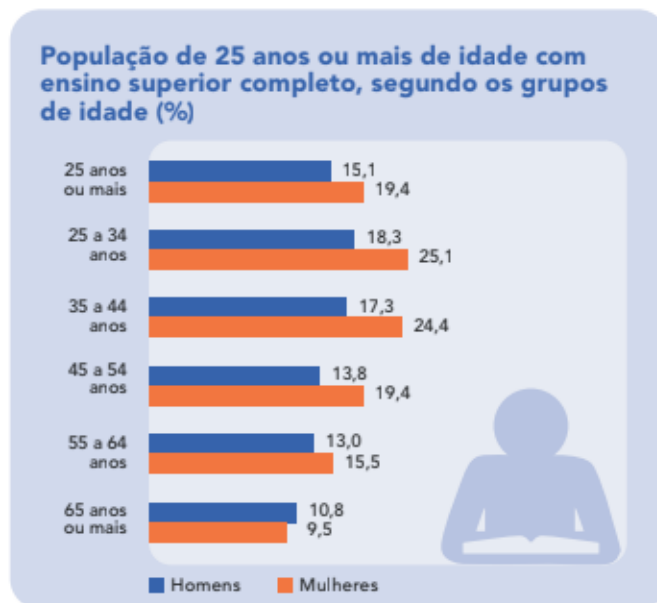
Figura 7 - Representatividade da mulher em cargos gerenciais e no poder político



FONTE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021

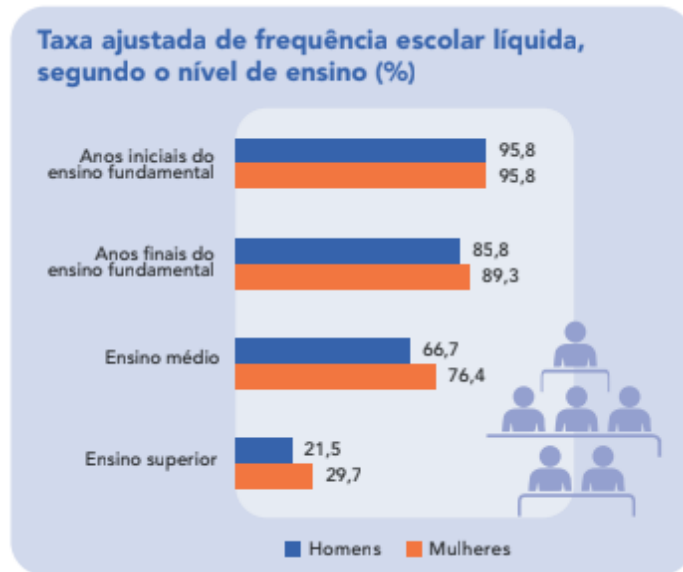
Esta baixa participação em cargos de tomada de decisão é difícil de ser explicada quando, de acordo com a figura 8 abaixo, nota-se que para todas as faixas etárias de 25 a 64 anos as mulheres têm maior taxa de formação com ensino superior que os homens. Já a figura 9 seguinte mostra que as mulheres estudam mais que os homens em todos os níveis escolares, da educação básica à formação superior. Ou seja, mesmo estudando mais as mulheres continuam a ocupar os cargos que remuneram menos e possuem salários médios menores, como evidenciado na figura 10 da pesquisa apresentada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), com base em dados do IBGE do 3º trimestre de 2021.

Figura 8 - Proporção da população com ensino superior por faixa etária e gênero



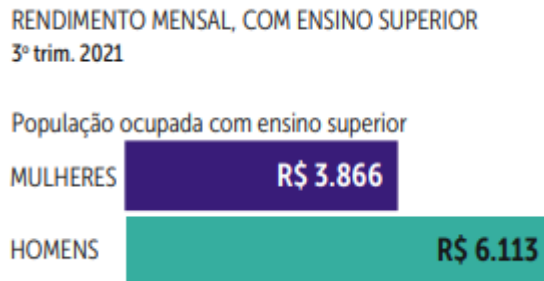
FONTE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021

Figura 9 - Comparativo da frequência escolar entre os gêneros



FONTE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021

Figura 10 - Salário médio de mulheres e homens com ensino superior no Brasil



FONTE: DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2021

Destaca-se, de acordo com a figura 11 abaixo, que as mulheres ainda se concentram em cursos da área da saúde, bem estar e serviços pessoais, áreas estas taxadas como “femininas”. Nas engenharias as mulheres são pouco mais de 20% do grupo e menos de 15% nos cursos da área de tecnologia da informação.

Figura 11 - Proporção de mulheres em cursos de graduação por área de formação



FONTE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021

Conclui-se até aqui que, apesar de a situação da mulher ser bastante melhor do que a vivida por elas no início do século XX, problemas centrais ainda são identificados: menor remuneração para mulheres e sexismo na divisão do trabalho, com funções que são atribuídas aos homens com grande margem de diferença entre os gêneros, além de maior vulnerabilidade para sofrer assédios e outras violências.

3.1.2 Mapeamento da mulher nos setores de transporte e manutenção

Estando a situação da mulher no mercado de trabalho identificada com indicadores atualizados, será colocada uma lupa nos setores de manutenção e transporte, já que estes são os setores que circundam o objetivo deste trabalho.

BELO e CAMINO (2012) evidenciam o enraizamento dos ideais sexistas presentes nos discursos tanto das mulheres e homens atuantes no mercado de trabalho e que foram entrevistados em suas pesquisas. Esta realidade não é diferente para o setor de transportes e mais especificamente para o de manutenção, atividade dominada pelo gênero masculino.

Dados disponibilizados pelo Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN) mostram que as diferenças começam desde a habilitação, as mulheres são 35% dos habilitados somando 25,8 milhões de motoristas. A pesquisa mostra outro dado interessante, os acidentes envolvendo mulheres representam apenas 6,4% das ocorrências o que pode indicar que elas dirigem melhor do que os homens e que mesmo habilitadas elas dirigem menos que os homens.

Matéria veiculada na Revista Transporte Mundial em julho de 2022 mostra que apesar do crescimento de 61% da participação das mulheres no segmento de transporte no estado de São Paulo, as trabalhadoras ainda se concentram nas áreas administrativa e comercial nas quais elas têm uma representatividade de 52% e 56%, respectivamente. Realidade muito diferente para o cargo de motorista, em que as mulheres representaram apenas 1,51% das contratações e os homens 98,49%. No setor operacional elas representaram cerca de 10% das contratações (VILLELA, 2022).

Procurando entender possíveis motivos destas diferenças, Santos Junior (2021) busca identificar por meio de entrevistas a motoristas mulheres do transporte coletivo da cidade de Fortaleza aspectos da inclusão e percepção das mulheres no processo de inclusão. As percepções opostas identificadas nas falas das entrevistadas reforçam a complexidade do processo de inclusão nas atividades majoritariamente masculinas, demonstrando também que já existem iniciativas no segmento de transporte para incluir as mulheres em atividades como a de motorista.

PACHECO, BRISTOT e GUIMARÃES FILHO (2016) mostram o paradigma ainda existente no setor de manutenção quando o tema é a atuação das mulheres nesta área. Das 15 empresas médias e grandes pesquisadas, apenas 20% possuem mulheres no setor de manutenção. Entre os motivos que aparecem como justificativa para a falta de mulheres nas empresas que não contam com a presença delas em seu quadro de funcionários está a força física e a falta de pessoas do gênero feminino se candidatando às vagas. Apesar de 83% destas empresas afirmarem que contratariam mulheres, as falas das entrevistas ainda mostram um direcionamento claro para as atividades administrativas e de planejamento.

É claro também na pesquisa que a quebra inicial do paradigma com a contratação da primeira mulher para o setor de manutenção traz grandes benefícios para o processo de inclusão. Apesar de as falas sexistas serem verificadas em todas as empresas, a maturidade com relação a este tema é muito maior nas empresas que já possuem mulheres na área de manutenção, com entendimento por parte tanto da liderança quanto da equipe operacional que é possível ter mulheres em qualquer atividade em que ela se proponha a fazer (PACHECO; BRISTOT; GUIMARÃES FILHO, 2016).

Conclui-se neste capítulo que os problemas vividos pelas mulheres no mercado de trabalho são os mesmos enfrentados por elas nos setores de transporte e manutenção, agravado pelo fato de os setores serem dominados pela presença masculina. Desta maneira, são ainda maiores os desafios das mulheres de atuação e conquista de seu espaço nestes segmentos, mesmo com algumas iniciativas verificadas.

3.1.3 Análise da área de manutenção e caracterização dos profissionais

A área da Manutenção é reconhecida por ser a peça-chave para o bom funcionamento da indústria, pois através dos profissionais que trabalham ali, as máquinas, veículos e equipamentos seguem trabalhando e cumprindo seu papel.

Por muito tempo, o setor sempre foi reconhecido pela predominância masculina, mas isso não quer dizer que as mulheres não tenham o seu lugar.



Atualmente, muitas mulheres estão na linha de frente da indústria e transporte, atuando no setor de manutenção e mostrando que elas podem estar onde quiserem.

A visão no setor de transporte e logística vem mudando nesses últimos anos, principalmente em empresas que entendem o poder transformador de viver a diversidade, a equidade e a inclusão no seu dia a dia, o que atende aos preceitos do ESG.

Hoje as mulheres representam 17% dos trabalhadores no transporte, segundo o ministério do trabalho, 34% dos cargos de diretoria executiva são ocupados por pessoas do sexo feminino no Brasil, 5% acima da média global. Matéria fornecida pela revista Carga Pesada em uma reportagem sobre Executivas do setor debatendo a participação feminina no IT Talks Conference 2021, que foi uma conferência em que empresários e gestores do setor se reuniram para trocar opiniões e experiências sobre a atuação das empresárias e executivas, introduzindo alguns aprendizados, desafios e oportunidades, destaca.

Debate do setor debatem?? a participação feminina no IT Talks conference 2021, e de 2021, fonte do ministério do trabalho e emprego (MTE), contabilizou quase 2,3 milhões de trabalhadores no âmbito nacional, sendo apenas 17% mulheres, fonte <https://cargapesada.com.br/2021/09/10/mulheres-sao-17-dos-trabalhadores-no-transporte/>.

Em 2020 houve uma alta de 229% no volume de contratação do sexo feminino em áreas da logística. No transporte rodoviário, a demanda feminina cresceu 60,4% nos cursos voltados para o transporte de passageiros, de produtos perigosos e de transporte escolar. Embora 99% deste transporte ainda seja realizado por homens, segundo a matéria fornecida pelo site da Mercedes Benz em uma reportagem sobre as mulheres no transporte. O setor logístico é por tradição considerado um território masculino, mas as mulheres vêm a cada ano conquistando o seu espaço. Com as novas tecnologias, os pensamentos foram mudando e aliado ao investimento em tecnologia, as mulheres foram ganhando cargos de alta direção, e hoje trabalham em todas as áreas do transporte e logística.

Movimento para as mulheres das estradas, onde as mulheres no transporte, como elas vem participando e impactando o setor, a indústria dos transportes, logística e automotivas são um ambiente quase majoritariamente masculino, mais já se sabe que a participação das mulheres vem crescendo nos setores de

ferrovias, rodovias, transporte urbano e aviação, fonte <https://avozdelas.com.br/materias/mulheres-no-transporte-como-elas-vem-participando-e-impactando-o-setor-101407>.

Figura 12 - Participação da mulher no setor de transporte cresce 61%



FONTE: VILELLA, 2022

3.1.4 Perfil dos profissionais do setor de transportes

Usar como argumento que determinadas profissões são específicas para o gênero masculino porque os homens têm mais força ou habilidade não faz sentido algum. A verdade é que homens e mulheres têm o mesmo nível de capacidade. O que normalmente diferencia um do outro são as perspectivas, que levam a formas diferentes de desenvolver estratégias para lidar com as mesmas tarefas.

Tudo isso se aplica também ao setor de transporte, dentro das oficinas, já que está mais que comprovado, afinal, que as mulheres têm não só capacidade como forças necessárias para lidar com as situações apresentadas nesses segmentos.

3.1.4.1 Mulheres no setor de Manutenção

Normalmente, um dos motivos da não contratação de mulheres no setor de manutenção é a ausência de força física. Porém, a manutenção, por mais que a palavra pareça totalmente braçal, requer planejamento, cuidado e detalhes. E esses procedimentos exigem um conhecimento e foco que independem do gênero. Às vezes, as mulheres simplesmente não querem, e enquanto elas se sentirem assim em um ambiente hostil nos setores da indústria, inovação e tecnologia, é praticamente impossível formar equipes mais equilibradas.

O mundo mudou, as mulheres estão saindo na frente, ampliando seus conhecimentos dia após dia e enfrentando desafios de entrar em mercados de trabalho considerados predominantemente masculinos.

Outro ponto importante não é apenas o de contratar mulheres, e sim de proporcionar oportunidade de crescimento, o que acontece muito rápido na carreira masculina. Muitas mulheres sentem que não são tratadas da mesma maneira, mesmo que desempenhem a mesma função e quando existe uma oportunidade ela é normalmente oferecida a um homem, fazendo com que dessa maneira, as mulheres neste setor se sintam desmotivadas, em muitos casos, abandonando a carreira por falta de reconhecimento.

Empregar mulheres neste setor é essencial para o sucesso da organização, porque desta maneira formam-se equipes mistas de trabalho, o que pode melhorar as relações interpessoais nas mesmas. Os homens tornam-se mais cuidadosos, abordam mais facilmente seus sentimentos no dia a dia e se importam mais com a maneira como falam e agem.

Por outro lado, as mulheres tendem a agregar uma série de vantagens por serem mais atenciosas, detalhistas, determinadas e fazem a diferença diante de um desafio da profissão.

Figura 13 - Mulheres no setor de Manutenção: há espaços?



FONTE: REIS, 2016

3.1.4.2 Mulheres Motoristas

Além de representar a força da mulher e atuar em áreas consideradas masculinas, a presença feminina na profissão de motorista de caminhão e ônibus é um passo para que, com o tempo, as dificuldades possam ser substituídas por maior integração de toda mulher que deseje adentrar nesse ambiente.

É muita luta, coragem e união feminina para que a mulher consiga respeito e igualdade de gênero. Ainda é preciso combater o preconceito e a desinformação, que são os principais responsáveis por impedirem que a mulher alcance, efetivamente, todos os lugares desejados com direito a voz e liberdade garantidos em todos os campos, com destaque profissional.

Qualidades para uma mulher dirigir não faltam. Alguns empresários afirmam que as mulheres são ótimas nesta área, cuidam bem, dirigem com segurança, porém acham ruim abrir mão dessas mulheres no período de licença-maternidade.

A sociedade machista, como um todo, não incentiva a mulher a cair na estrada. Segundo a CNT (Confederação Nacional do Transporte), as mulheres representam 0,5% do total de caminhoneiros do Brasil.

Existem alguns outros desafios como a falta de estrutura e banheiros adequados para mulheres. E os pontos de parada seguros são o principal fator de insegurança entre as mulheres.

Vale ressaltar que neste segmento de mercado de transporte de passageiros, as mulheres, geralmente, preferem ser atendidas por mulheres, principalmente por questão de segurança – acreditam que em sua dirigibilidade se acidentam menos. E quando acontece algum acidente, os mesmos costumam ser de menos dano material e pessoal. Empatia, gentileza e capacidade de escuta são apenas alguns dos fatores neste pacote.

Figura 14 - A coragem de atuar em um setor predominantemente masculino



FONTE: DUARTE, 2021

3.2 Benchmarkings realizados

Neste capítulo serão apresentados dois benchmarkings realizados com empresas do setor aéreo. O primeiro consiste na aplicação de um questionário voltado para as mulheres que atuam na parte operacional da manutenção da Latam Airlines Brasil, com o intuito de entender quais as motivações que as levaram a trabalhar no setor de manutenção, os diferenciais e qualidade da figura feminina na manutenção e quais são os desafios enfrentados por elas. Já o segundo benchmarking compreende uma entrevista realizada com a primeira gerente de manutenção feminina da Gol Linhas Aéreas. Nesta entrevista é possível compreender a sua trajetória profissional, sua visão sobre diversidade e inclusão da mulher no setor de manutenção, quais as perspectivas para a área e os seus objetivos de médio e longo prazo.

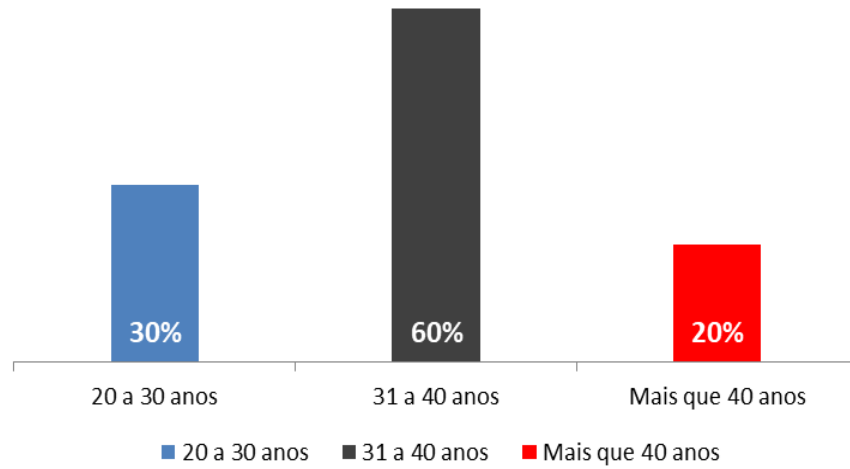
3.2.1 Análise das mulheres que atuam na área de manutenção da Latam Airlines Brasil

Direcionamos um questionário voltado para as mulheres que atuam na área de manutenção de equipamento de apoio solo na Latam Airlines Brasil, para entender o que as motivou entrar nessa área e quais são os seus desafios.

A pesquisa contou a participação de supervisoras e líderes operacionais do setor de *Ground Support Equipment* (GSE) e agentes de central.

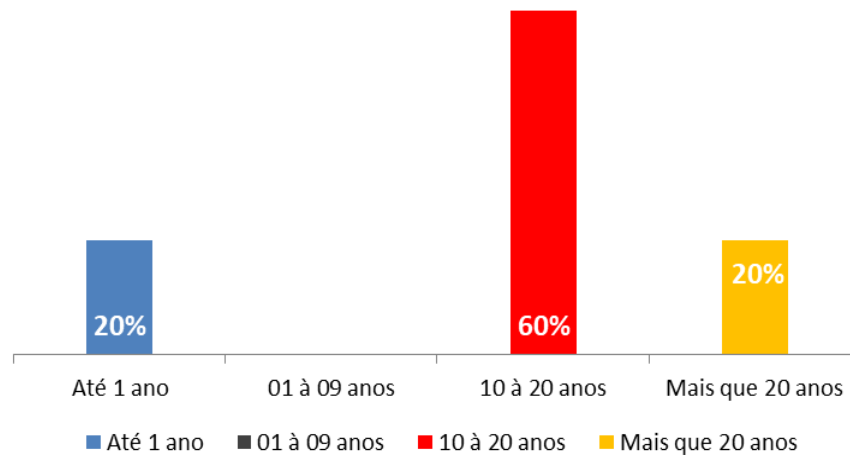
No gráfico 2 temos a faixa etária das entrevistadas e podemos observar que 60% estão na faixa etária entre 31 à 40 anos. Já o gráfico 03 nos mostra o tempo de empresa e mais de 80% das colaboradoras têm mais de 10 anos.

Gráfico 2 - Faixa etária das entrevistadas na Latam Airlines Brasil



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

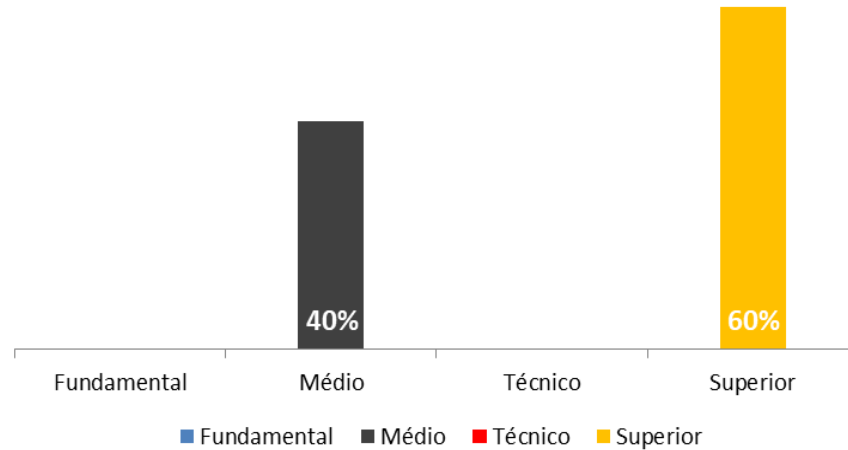
Gráfico 3 - Tempo de empresa das entrevistadas na Latam Airlines Brasil



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Podemos observar no gráfico abaixo a predominância entre as entrevistadas com o grau de instrução nível superior e que nenhuma das entrevistadas tem apenas o nível fundamental ou formação técnica.

Gráfico 4 - Nível de instrução das entrevistadas na Latam Airlines Brasil



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Seguindo o questionário perguntamos a elas quais são as vantagens e as dificuldades de se contratar mulheres no setor de manutenção e foi observado nas respostas que para elas as vantagens das mulheres no setor de manutenção ou na operação de solo, são o zelo e comprometimento. Consideram que as mulheres tendem a ser mais focadas e organizadas nas atividades, atenção aos detalhes e entregas nos prazos estabelecidos. As dificuldades expostas por elas são a mudança cultural por parte dos homens na aceitação de mulheres na manutenção.

Quando perguntamos sobre os desafios encontrados pelas mulheres, as maiores barreiras estão relacionadas ao machismo, diferença salarial, preconceito, descrédito dado ao trabalho da mulher pelos colaboradores masculinos, assédio e dificuldade de integração da mulher na área, devido a pouca representatividade e qualificação específica delas para ocupar tais vagas no setor de manutenção.

Segundo o questionário, ainda existe desconfiança sobre as atividades executadas pelas mulheres entre seus pares do sexo masculino.

Quando questionadas quais qualidades podem ser um diferencial da mulher na área de manutenção, elas trazem muito a questão da capacidade de ouvir mais, inteligência emocional, desenvolvimento de pessoas, cumprimento dos processos e

procedimentos, se colocar na posição dos outros, encarar com mais naturalidade as mudanças culturais da empresa e ser mais flexível à aprendizagem.

Na opinião da maioria das entrevistadas, as empresas poderiam investir mais na formação com divulgação de informações, oficinas e workshops, o que demonstra que há espaço para as melhores na área de manutenção. Acreditam que se deve promover e facilitar visitas à área de manutenção para que seja possível acompanhar as atividades exercidas, objetivando despertar o interesse das mulheres a buscarem qualificações para exercer as atividades.

Para a maioria das entrevistadas, o interesse pela área de manutenção se deu por ter um familiar do sexo masculino já na área ou um conhecido.

A pesquisa mostra que há uma boa interação entre homens e mulheres no setor de manutenção, visto que a maioria das colaboradoras entrevistadas já ocupam até cargos de liderança, porém, ainda há homens colocando algumas barreiras e também sentem uma diferenciação de cargos e salários entre homens e mulheres.

Após as entrevistas podemos perceber que existe espaço para as mulheres dentro da manutenção de empresas aéreas, porém, ainda temos um número muito pequeno de mulheres no setor e algumas barreiras culturais internas que dificultam o acesso das mulheres. É possível inferir ainda que a empresa não tem um incentivo de buscar diversidade na área, visto que a maioria, idem das entrevistadas, só estão nessa área por conhecer ou ter um familiar já dentro da manutenção.

3.2.2 Entrevista com a Gerente de Manutenção da Gol Linhas Aéreas S.A.

Realizamos uma entrevista com a primeira Gerente de Manutenção Feminina na Gol Linhas Aéreas, que está no cargo há 11 meses. Sua trajetória profissional é toda na Gol e teve duas passagens, sendo uma de 12 anos e outra de 6 anos. Somando as duas passagens pela Gol, ela possui 18 anos de empresa. Ela iniciou na Gol Linhas Aéreas como estagiária pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) atuando no aeroporto de Congonhas e, após 4 anos assumiu um novo desafio na empresa, indo para a área de Coordenação de Voos, sendo uma das primeiras mulheres no setor na Gol. Após 10 anos, assumiu a coordenação da área e dois

anos depois a gerência, até o início de 2022. Neste mesmo ano, a mesma foi convidada pelo Diretor de Manutenção para assumir o cargo de Gerente Operacional da manutenção, cuidando do Centro de Controle Operacional de Manutenção (MOCC).

Suas atividades na coordenação de voos estavam muito ligadas com a manutenção, na medida em que existe uma sinergia muito grande, porém, para ela não havia um interesse de ir para a manutenção por falta de conhecimento. Acreditava-se que para trabalhar na manutenção teria que ter cursos e/ou formações específicas.

Mesmo com o desconhecimento, o que a fez aceitar a proposta foi o desafio de ir para uma área totalmente diferente e seu conhecimento em operação por atuar 14 anos dentro da coordenação de voos. A recepção dos pares foi excelente e descobriu-se depois que alguns deles a haviam indicado para o cargo, o que a tem ajudado muito até hoje na gestão na manutenção. A recepção dos seus liderados, de acordo com ela, foi extremamente tranquila, pois eles têm disposição para explicar os processos, já que a operação é totalmente diferente de sua realidade anterior.

Sua área conta com 60 colaboradores e apenas 3 mulheres com ela, sendo que as outras duas chegaram após o início da sua gestão. Hoje ela se sente privilegiada por atuar na manutenção, por estar fazendo história e diferença na empresa por ser a primeira mulher na gestão de manutenção, mostrando que há oportunidades para todos em todas as áreas.

Perguntamos se ela achava que as mulheres são sub-representadas em cargos de liderança em toda manutenção, e sua resposta foi que sim. Apesar de ter líderes operacionais femininas em outras áreas da manutenção, ainda existem muitas posições estratégicas e técnicas dentro da manutenção que não contam com a presença de mulheres nos cargos de gestão, tais como Engenharia, Planejamento e Centro de Controle Operacional.

Questionamos se ela enxerga o interesse das mulheres pelos cargos operacionais de manutenção e sua resposta foi que não. Considerando os processos seletivos que são abertos a todos dentro da empresa, o número de mulheres que demonstram interesse é baixíssimo e quando há algum interesse.

Perguntamos se há alguma ação direcionada para que tenham mais mulheres na manutenção e, em sua resposta, ela disse que não, pois as ações são direcionadas para que tenham os melhores profissionais independente do gênero. Ainda de acordo com a entrevistada, faz-se necessário ações dentro da empresa para que se obtenha mais mulheres em cargos de liderança, tornando a empresa mais plural e diversa. Ela informa que na Gol existem 36% de mulheres em cargos de liderança.

Quando perguntamos quais são as vantagens de ter mulheres na área de manutenção, ela trouxe a seguinte resposta, transcrita aqui de forma literal: “A diversidade é importante em qualquer área. Os homens tendem a ficar mais respeitosos no ambiente de trabalho e se importam mais com a maneira de falar e agir. Já as mulheres são mais atenciosas e detalhistas”.

Seus objetivos de curto e médio prazo são continuar a implementar melhorias de processos e controles dentro da manutenção. E, pensando em objetivos de longo prazo, é poder passar por outras áreas operacionais dentro da Gol Linhas Aéreas.

Por fim, quando perguntamos se ela acredita que pode contribuir ou já vem contribuindo para aumentar o número de mulheres no setor, ela respondeu que sim, já que com sua chegada trouxe duas mulheres e que pretende continuar dando oportunidade para que as mulheres tenham interesse pela área.

3.2.3 Lições aprendidas com os benchmarkings

Concluimos com os benchmarkings nas duas companhias aéreas, que atualmente ainda não existe um interesse expressivo das mulheres nos processos seletivos internos e externos realizados para o setor de manutenção.

Observamos também que as mulheres que hoje atuam na área de manutenção das companhias aéreas se interessaram pelas vagas, pois possuem algum familiar ou conhecido que já atua na área e acabam sendo motivadas a se espelhar neles. Outro fator de atratividade para trabalhar na manutenção consiste no interesse despertado quando elas têm algum tipo de contato com esta área da empresa.

Somado a isto, foi observado que as mulheres que já ocupam cargos dentro do setor precisam superar uma série de barreiras, tais como: machismo, diferença

salarial, preconceito, descrédito dado ao trabalho da mulher nesta área, assédio e dificuldade de integração, em decorrência da predominância masculina.

Por outro lado, podemos inferir que a integração da mulher no setor de manutenção pode trazer benefícios como: melhor capacidade de ouvir, comprometimento com as entregas e resultados, inteligência emocional, flexibilidade, zelo com os equipamentos e materiais da empresa, foco e organização, bem como atenção aos detalhes.

Percebemos também, que com o fortalecimento do ESG nos últimos anos, a movimentação da gerente da Gol para a área de manutenção operacional é um exemplo de que as mulheres podem atuar na área, seja em cargos operacionais ou de gestão. Além disso, observamos que existem oportunidades de atrair cada vez mais mulheres para o setor de manutenção, através da divulgação da estrutura, acompanhada de capacitação e incentivo para inclusão de mulheres em um setor predominantemente masculino.

3.3 Realidade atual da empresa Unida

Nesta seção será apresentado breve histórico da empresa Unida, a qual foi selecionada para estudo e possível utilização das conclusões do trabalho em ações a serem determinadas.

A Unida é uma empresa de transporte rodoviário de passageiros e cargas, atuando principalmente com ônibus do tipo executivo e convencional. De acordo com o site da empresa, conta com uma frota de 150 veículos além de 500 colaboradores, circulando cerca de 900.000km/mês e transportando aproximadamente 230.000 passageiros/mês.

Assim como outras empresas de transporte de passageiros no Brasil, a Unida nasceu da iniciativa empreendedora de seu fundador, que comprou o primeiro ônibus para realizar o transporte de passageiros, atuando como motorista. Com o crescimento do país ao longo do século XX, a organização expandiu sua área de atuação, bem como o número de ativos e funcionários, e hoje atende as cidades da região sudeste listadas na figura 15 abaixo. A organização se destaca hoje como uma

das principais empresas de transporte rodoviário de passageiros da Zona da Mata mineira.

Figura 15 – Cidades atendidas pela empresa Unida



FONTE: <https://www.empresaunida.com.br/cargas/cidades-atendidas/>
Acesso em 08/03/2023

Foi realizado o mapeamento da atuação da mulher na organização, com o objetivo de verificar a consonância do que foi observado no levantamento de mercado realizado. Nota-se que 10% dos funcionários são mulheres, sendo que 92,7% deste grupo atua em atividades administrativas e 7,3% em atividades operacionais.

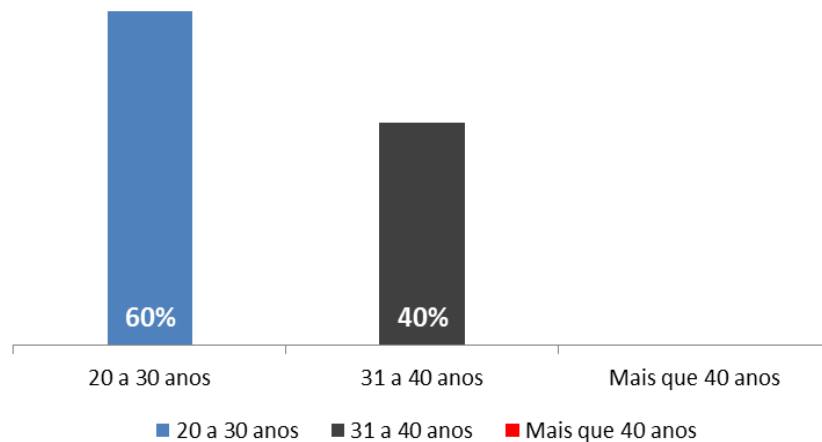
Destaque positivo para o fato da Gestora da Manutenção da Unida ser uma mulher, considerando que o mapeamento de mercado mostrou ser essa uma área dominada pelo gênero masculino. Ainda assim, dado que 93,3% dos funcionários da manutenção são homens, considera-se que existe espaço para crescimento das mulheres nesta área.

3.4 Pesquisa de percepção das mulheres no setor de manutenção - Análise da empresa Unida

O questionário aplicado foi direcionado às mulheres que atuam no setor de manutenção da empresa Unida, sendo composto por 6% de mulheres que representam diferentes cargos dentro do setor.

Apesar da baixa participação feminina no setor, a expectativa é de um crescente, como podemos observar nas perguntas elencadas no questionário. As faixas etárias da maioria são de mulheres jovens, novas gerações com aptidões e interesse de explorar novas oportunidades e desafios.

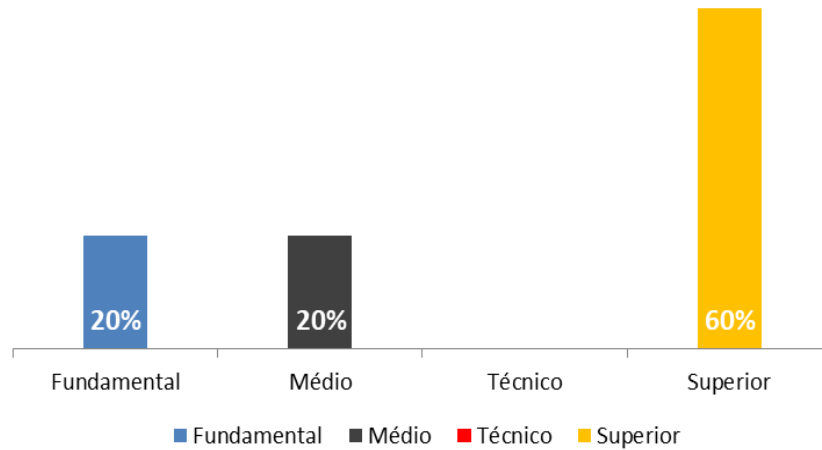
Gráfico 5 – Faixa etária das entrevistadas na empresa Unida



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Em consonância, percebe-se pelo gráfico de “Nível de instrução” que o nível de escolaridade aumenta em detrimento das ocupações dos postos de trabalho, no qual a concentração dessas mulheres está no planejamento e controle de manutenção (PCM), no qual é exigido um conhecimento técnico e maior grau de escolaridade.

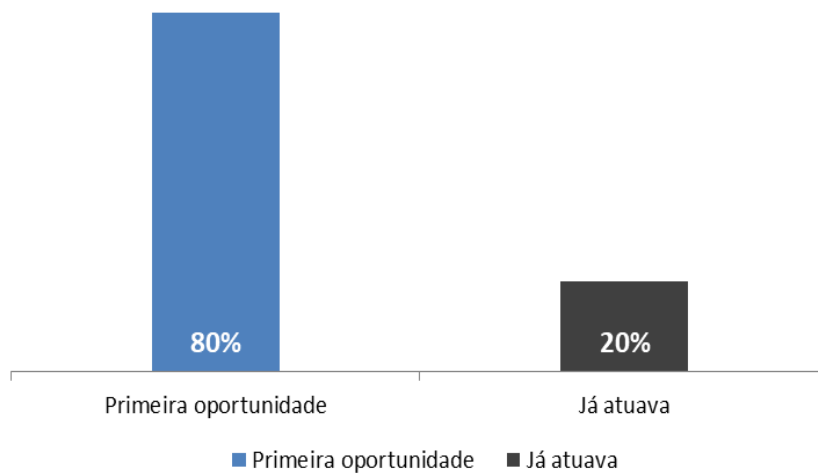
Gráficos 6 – Nível de Instrução das entrevistadas na empresa Unida



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Ao decorrer das perguntas, foi observado que 80% dessas mulheres tiveram a sua primeira oportunidade de trabalho no setor de manutenção na atual empresa que trabalha, da mesma forma que nenhuma delas tinham experiência ou trabalhado em atividades parecidas anteriormente.

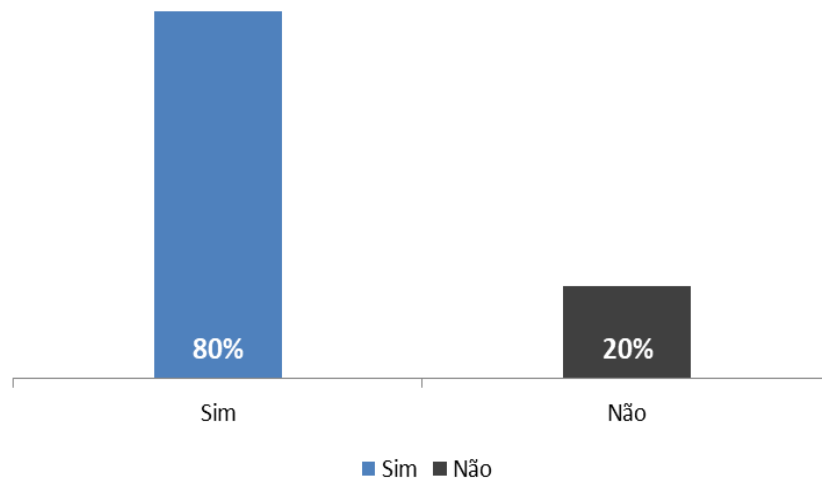
Gráfico 7 – Oportunidade de trabalho das entrevistadas na empresa Unida



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Na sequência, uma das perguntas mais pertinentes deste questionário é se essas mulheres enfrentam ou enfrentaram algum desafio específico para realizar sua atividade na área de manutenção. Esta pergunta é importantíssima para percepção da capacidade de trabalho dessas mulheres. Como podemos observar no gráfico 8, a maioria apontou a necessidade de provar rotineiramente sua capacidade e conhecimento técnico para realizar suas atividades, já que os demais líderes ou liderados colocam em dúvida sua capacidade intelectual.

Gráficos 8 – Desafios no ambiente de trabalho das entrevistadas da empresa unida

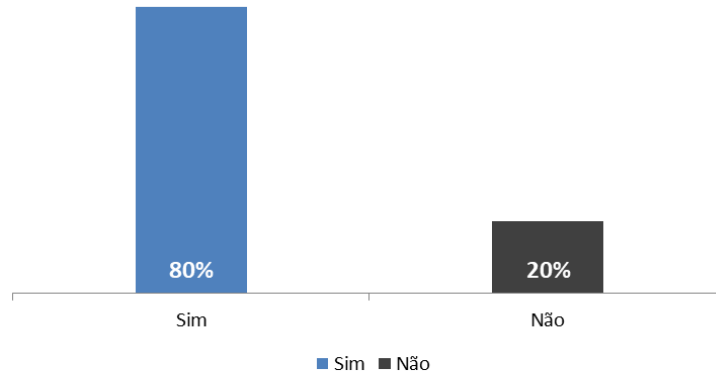


FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Ao serem indagadas sobre situações de assédio, discriminação e preconceito em função do ambiente masculinizado e por serem mulheres, elas responderam que já passaram por situações de assédio e preconceito, até mesmo tendo sua capacidade intelectual questionada.

Cenários como este ainda são perceptíveis nos ambientes de trabalho, sendo observado em todas as esferas do ambiente e entre os diferentes níveis hierárquicos (até mesmo nos níveis de chefias), com palavras, piadinhas e desconfiança.

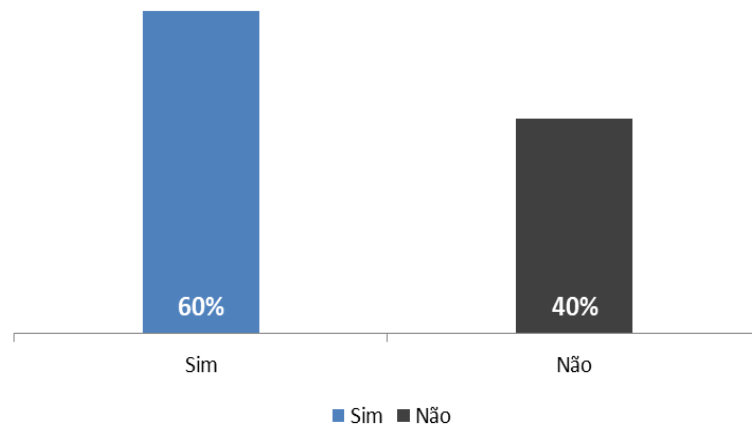
Gráfico 9 – Sofre ou sofreu algum tipo de discriminação, assédio ou preconceito



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Em contrapartida, nas últimas perguntas elencadas no questionário, verifica-se que a empresa estimula a presença feminina no setor e o que poderia ser feito para aumentar a presença das mesmas. Dentre as respostas percebe-se que a empresa mostra interesse em fomentar oportunidades de ter um maior número de mulheres ocupando cargos no setor de manutenção, especialmente através do estímulo por parte da liderança direta, com 60% das respostas.

Gráfico 10 – Liderança Direta



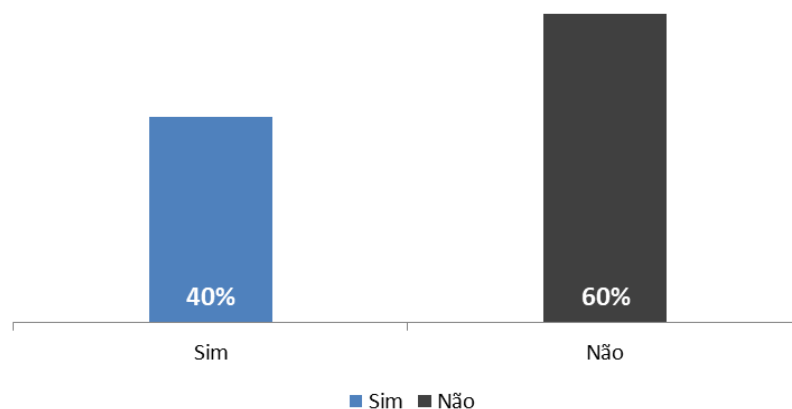
FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Para essas mulheres o estímulo vem através da referência com a gestora do setor e demonstra que a empresa apoia a ocupação dos cargos.

Algumas recomendações sugeridas seriam nos processos seletivos buscarem currículos de mulheres para participação, além de fortalecer a comunicação sobre a segurança destas colaboradoras, mesmo estando em um ambiente predominantemente masculino. Outro movimento está nas promoções internas, valorizando estagiárias, aprendizes, contratadas de outros setores, para permanecerem na empresa, seja em cargos administrativos ou operacionais.

Cita-se ainda como sugestão apontada na resposta dos questionários a promoção de campanhas com ações específicas para as mulheres, integração e treinamentos, adequação do ambiente de trabalho para acolher as mulheres, com estrutura física e comportamental. Soma-se a isto a realização de diálogos frequentes com as equipes, campanhas de conscientização contra discriminações e assédios, mudanças na divulgação de aberturas de vagas para o setor, bem como a preparação da liderança e futuros líderes para promover a mudança cultural dentro e fora da empresa.

Gráfico 11 – A empresa estimula a presença de mulheres no setor e ações que poderiam ser feitas



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Com a presença feminina, acredita-se que esta diversidade possa ajudar a empresa no seu crescimento cultural e econômico, pois as discussões e soluções se

tornam mais abrangentes e o engajamento é maior, propiciando uma visão holística e um ambiente mais harmônico.

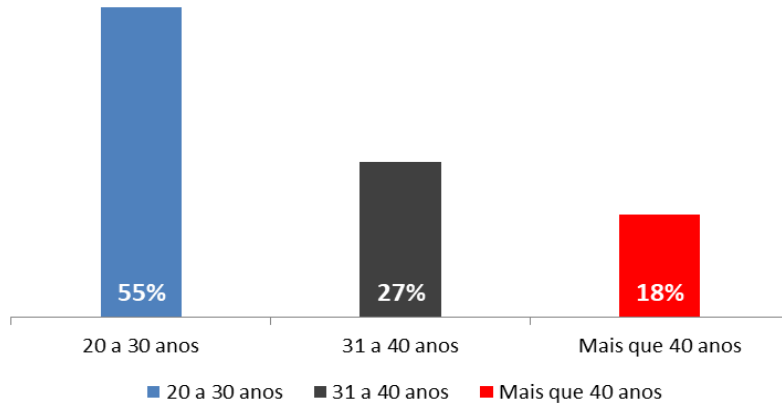
Conclui-se com a pesquisa que existe disposição das mulheres para trabalharem no segmento de manutenção. Elas veem a possibilidade como oportunidade de crescimento, de quebra de paradigmas e de se tornarem referência para outras mulheres. Vencida esta etapa, o preconceito, a falta de oportunidades e a cultura engessada ainda configuram como um empecilho para esta mudança, mas a grande disposição das mulheres e das pessoas que acreditam na causa poderá combater estas dificuldades e resistências.

3.5 Pesquisa de percepção dos homens no setor de manutenção - Análise da empresa Unida

O questionário direcionado aos homens que trabalham no setor de manutenção da empresa Unida contou com a participação de representantes de diferentes cargos, dentre eles: eletricitas, mecânicos, lanterneiros e encarregado de garagem. Em relação ao tempo total de empresa, observa-se a existência de um grupo misto, composto por funcionários que acabaram de ingressar na empresa há cerca de uma semana até aqueles que completaram 31 anos de empresa, de modo que o tempo médio de permanência na organização tomando por base este grupo entrevistado é de um pouco mais de 9 anos.

No que diz respeito à faixa etária dos participantes, observa-se a existência de uma parcela significativamente jovem trabalhando na manutenção, sendo que 54,5% possuem idade entre 20 e 30 anos (vide gráfico).

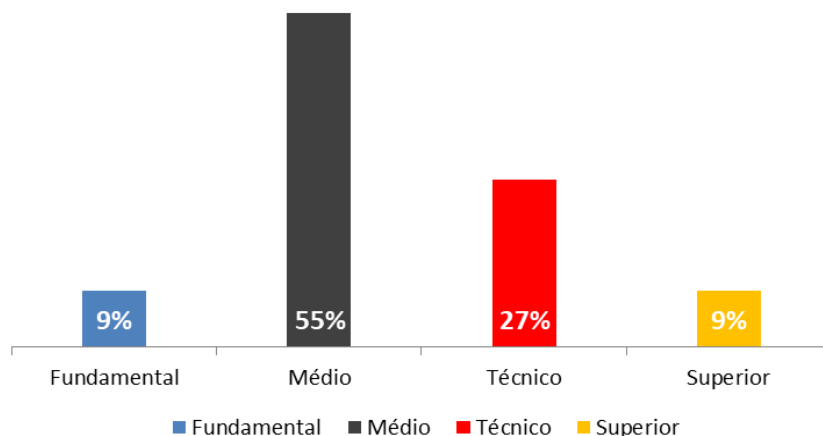
Gráfico 12 – Faixa etária dos homens que trabalham no setor de manutenção da empresa Unida



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

E, quanto ao nível de instrução, existe uma predominância do ensino médio seguido do ensino técnico que, somados contabilizam 82,8% dos representantes, conforme evidenciado no gráfico abaixo:

Gráfico 13 – Nível de instrução dos homens que trabalham no setor de manutenção da empresa Unida



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Na sequência das perguntas do questionário, foi avaliado que pouco mais da metade dos participantes tiveram a primeira oportunidade de trabalhar no setor de manutenção dentro da própria empresa Unida, evidenciando que a organização oferece aos funcionários a possibilidade de migração de área e ascensão profissional. E, ao serem questionados sobre os motivos que despertaram interesse por trabalhar na manutenção, a grande maioria indicou a possibilidade de adquirir novos conhecimentos e desafios na área técnica, somado à paixão pela mecânica e pela profissão.

Ao serem indagados sobre os desafios enfrentados para realização das atividades rotineiras, a grande maioria dos entrevistados apontou para a necessidade de treinamentos, conhecimentos específicos, tecnologias e equipamentos para diagnósticos mais assertivos.

Em seguida, ao se avaliar a percepção relativa à contratação de mulheres na manutenção, 91% dos entrevistados se mostraram favoráveis, justificando como principais vantagens em relação a presença feminina no setor aspectos relativos à organização, nível de detalhe, tranquilidade, leveza e capacidade de diálogo das mulheres. Além disso, segundo eles, a presença das mulheres contribui para proporcionar novas visões dos trabalhos a serem executados, bem como aumentar a diversidade e reduzir os níveis de desigualdade de gênero em um setor predominantemente masculino. O único fator de discordância apontado em uma das respostas, se refere à uma possível limitação da capacidade física feminina decorrente do peso para manuseio de certas peças.

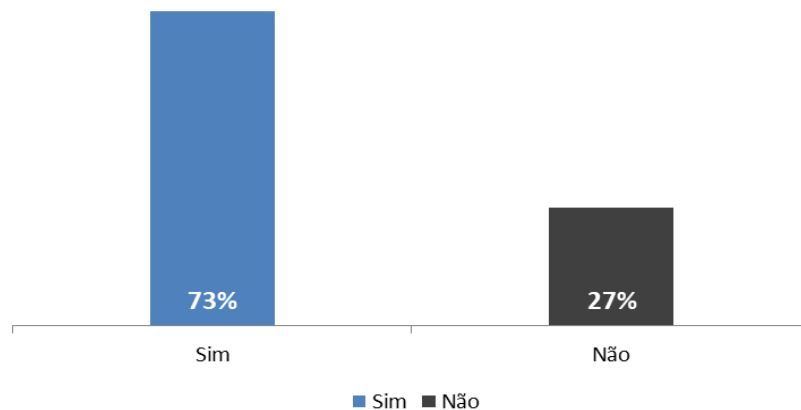
Na pergunta que se refere sobre como a diversidade de gênero pode contribuir com a empresa, todos os entrevistados acreditam ser benéfica para a organização, apontando que a diversidade propicia a troca de experiências, através de diferentes pontos de vista e vivências, gerando assim, melhores níveis de eficiência e produtividade da equipe.

Ao serem interrogados sobre situações que produzem desconforto por estarem trabalhando com mulheres no mesmo setor, ficou claramente evidenciado em cerca de 46% dos entrevistados, o fato de terem presenciado por parte dos colegas de trabalho exemplos de assédio, discriminação e preconceito em razão de gênero no ambiente de trabalho, questionando-se inclusive a capacidade intelectual e de entrega

de bons resultados pelas mulheres da equipe. Estes exemplos mostram a necessidade de atuação direta por parte da equipe de RH e dos líderes do setor, através de ações que combatam essas práticas, como por exemplo, treinamentos, campanhas de conscientização e de engajamento dos times de forma top-down.

Na avaliação referente à desigualdade entre homens e mulheres que trabalham na manutenção, 72,7% (vide gráfico) acreditam que existam desigualdades no que diz respeito às atividades, cargos, salários, entre outros fatores, corroborando com os dados do IBGE de 2021, levantados nas bases conceituais deste presente estudo.

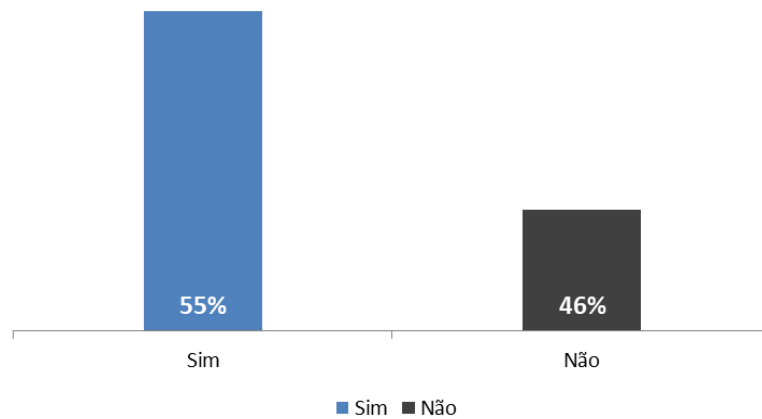
Gráfico 14 – Desigualdade entre homens e mulheres que trabalham na manutenção da empresa Unida



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

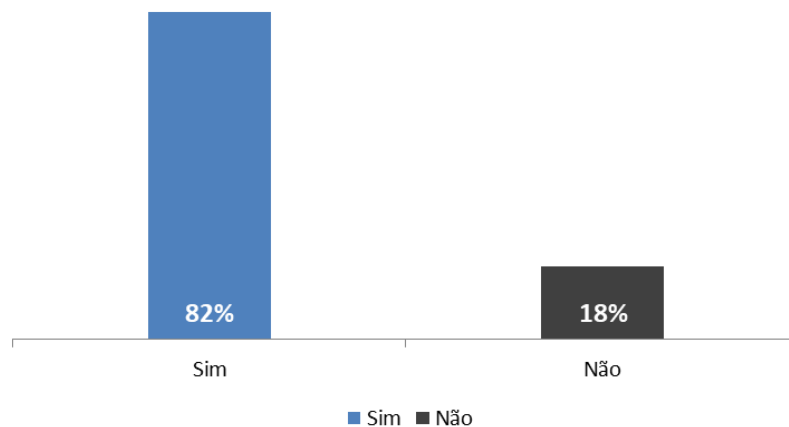
Na sequência, conforme gráficos abaixo, 54,5% dos entrevistados disseram que a empresa estimula a presença de mulheres trabalhando no setor de manutenção. E, ao se repetir esta mesma pergunta, voltada para o estímulo fornecido pela liderança direta quanto à presença feminina, este número aumenta para 81,8%, mostrando que existe o apoio direto das lideranças do setor comparativamente à organização como um todo. Segundo eles, o estímulo fornecido pela liderança da área ocorre através da presença feminina como gerente do setor, a qual se torna capaz de motivar e encorajar outras mulheres que desejam atuar e crescer na área, tornando o ambiente ainda mais propício a receber novas mulheres. Além disso, foi mencionado aspectos relativos à valorização das qualidades individuais e do respeito mútuo entre os membros da equipe pela liderança.

Gráfico 15 – Visão dos homens sobre o estímulo da empresa Unida quanto à presença de mulheres na manutenção



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Gráfico 16 – Visão dos homens sobre o estímulo da liderança direta da manutenção quanto à presença de mulheres no setor



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

E, para finalizar o questionário, foram levantadas junto ao grupo de entrevistados, possíveis recomendações capazes de proporcionar um aumento do número de mulheres no setor de manutenção da empresa Unida. Neste sentido destacam-se ações como: alteração na forma como as oportunidades de emprego são anunciadas, abertura de vagas voltadas para a contratação exclusiva de mulheres nos setores que atualmente são dominados por homens, acompanhados por ações específicas de integração e treinamentos, diálogos frequentes e campanhas de

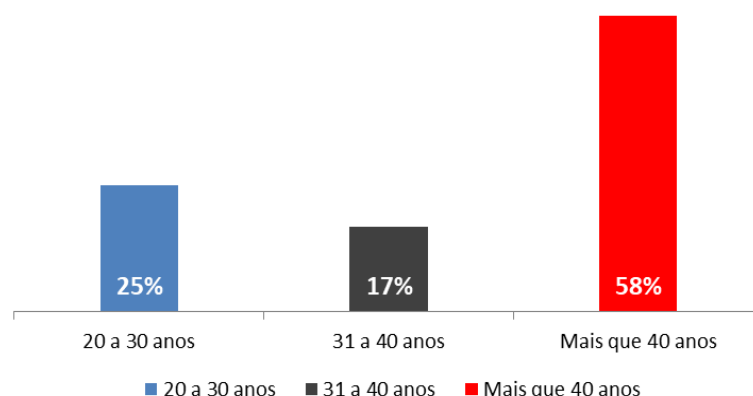
conscientização contra discriminações, preconceitos de gênero e que busquem desconstruir a ideia de que a manutenção é um ambiente de trabalho exclusivamente masculino, preparação do ambiente físico para recepção das mulheres no setor e aquisição de novas ferramentas/equipamentos que facilitem as mulheres executarem certos trabalhos que exigem excessiva força física.

3.6 Pesquisa de percepção das mulheres de outras áreas - Análise de mercado

Considerando a busca por mulheres em potencial que poderiam ocupar cargos no setor de manutenção, foi realizada entrevista com mulheres já empregadas em outros setores de organizações que possuem setores de manutenção de equipamentos. O objetivo da pesquisa foi verificar quais são os principais fatores que poderiam influenciar em uma possível mudança para trabalhar no setor de manutenção das organizações. As respostas das questões abertas estão presentes no apêndice B deste trabalho.

A pesquisa contou com a resposta de mulheres que trabalham no setor de limpeza e conservação. A faixa etária é predominantemente mais de 40 anos, sendo cerca de 60% do grupo, e 23% entre 20 e 30 anos, conforme gráfico 17 abaixo.

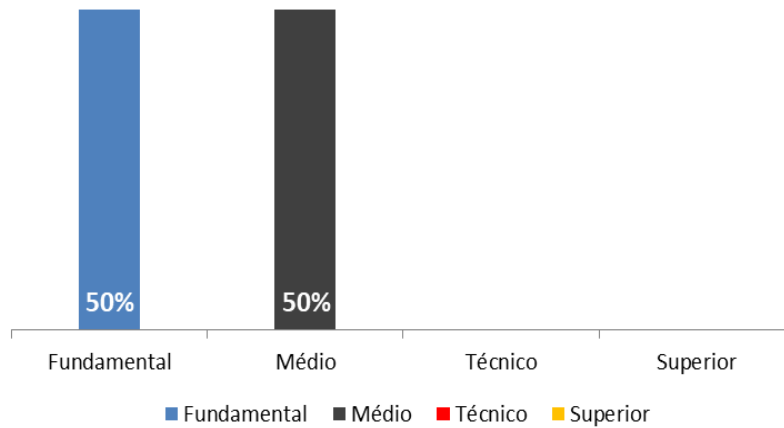
Gráfico 17 – Faixa etária do grupo entrevistado



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Metade das mulheres entrevistadas têm ensino fundamental completo e a outra metade ensino médio completo, conforme gráfico 18 abaixo.

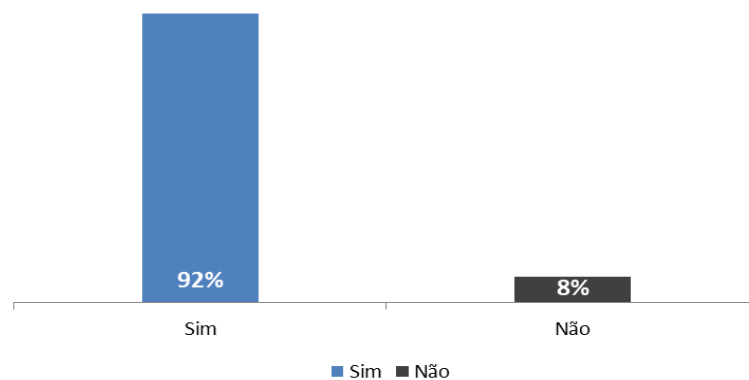
Gráfico 18 – Escolaridade do grupo entrevistado



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Conforme o gráfico 19 abaixo, quase todas as mulheres já pensaram em atuar em outro segmento profissional ao longo de sua carreira, o que demonstra a possibilidade de mudança. Foram perguntados os motivos que levaram as entrevistadas a realizarem a atual atividade profissional, as respostas mostraram que a falta de formação escolar e a necessidade de geração de renda configuram-se como os principais motivos.

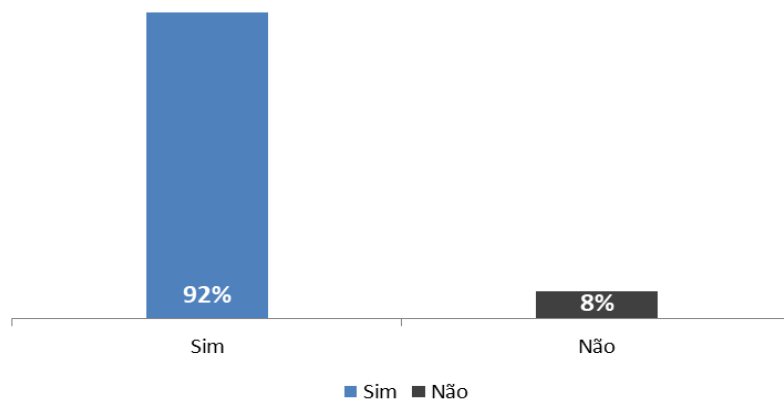
Gráfico 19 – Perspectiva de atuação em outra função



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

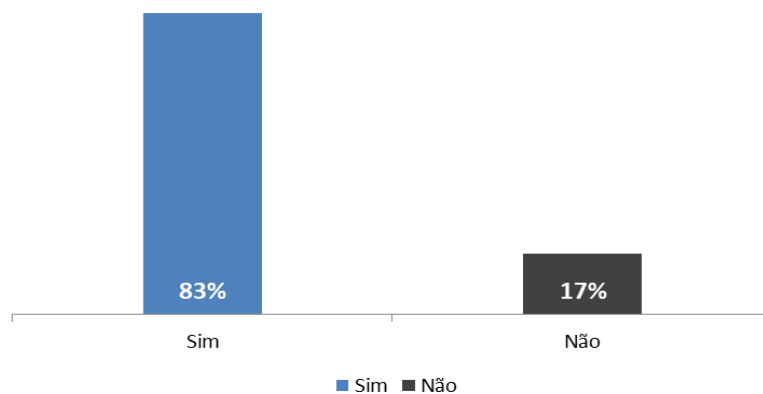
Direcionando a entrevista para a possibilidade direta de trabalho das mulheres na área da manutenção, foi perguntado se elas acreditam que mulheres podem desempenhar este papel. Apenas uma entrevistada acredita que não, conforme o gráfico 20. Para a pergunta, se a entrevistada aceitaria uma eventual oportunidade na área de manutenção, apenas 17% das entrevistadas não aceitariam, mostrando que este público tem interesse no setor, conforme gráfico 21. Entre os motivos da não aceitação, verifica-se o estigma da necessidade de força física para realizar o trabalho, e, já para os motivos de aceitar a oportunidade, a possibilidade de crescimento e de aprendizado se destacam.

Gráfico 20 – Percepção das mulheres da possibilidade de elas realizarem trabalhos na manutenção



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Gráfico 21 – Questionamento sobre interesse em trabalhar no setor de manutenção

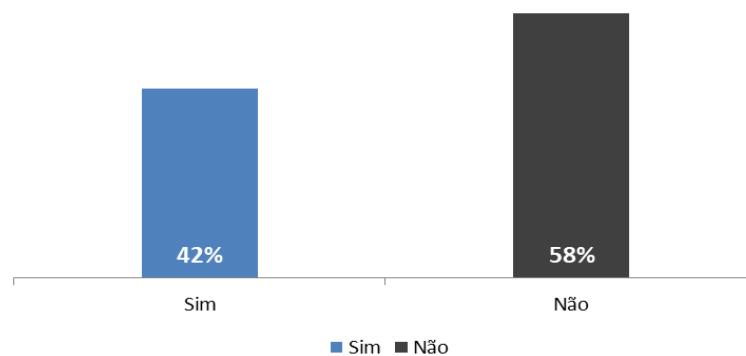




FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Um dos empecilhos identificados para aproveitamento desta força de trabalho no segmento de manutenção está a falta de incentivos ou condições para a formação, conforme gráfico 22 abaixo. Além disso, 100% das entrevistadas responderam que fariam curso preparatório na área de manutenção caso lhes fosse dada a oportunidade.

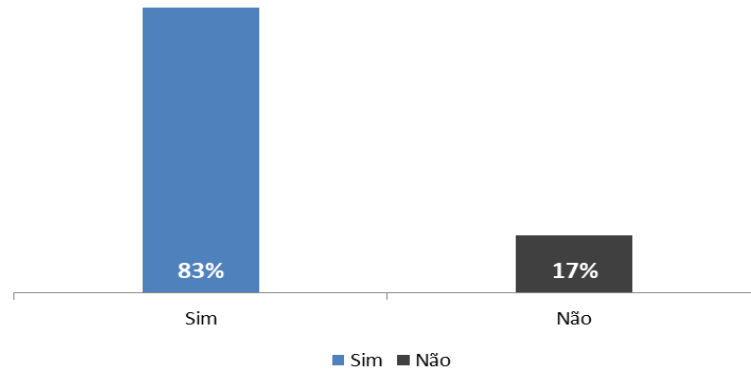
Gráfico 22 – Percentual de mulheres entrevistadas que foram ou não incentivadas a qualificar-se para outras funções



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

O gráfico 23 mostra que das 17% das mulheres entrevistadas não se sentiriam confortáveis para trabalhar no setor de manutenção, sendo que uma citou o preconceito como motivo do desconforto.

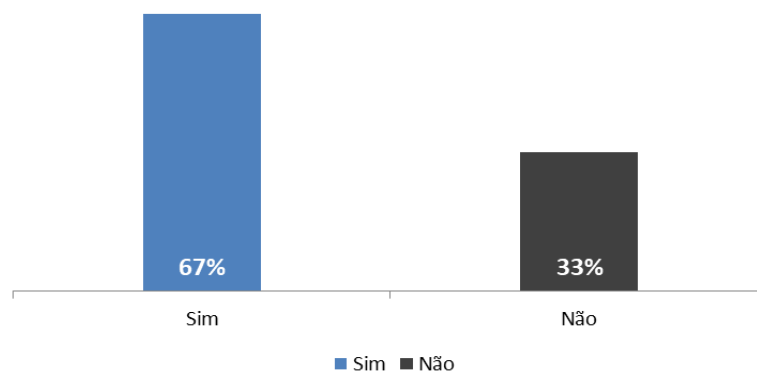
Gráfico 23 – Percepção de clima para as mulheres para trabalho no setor de manutenção



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

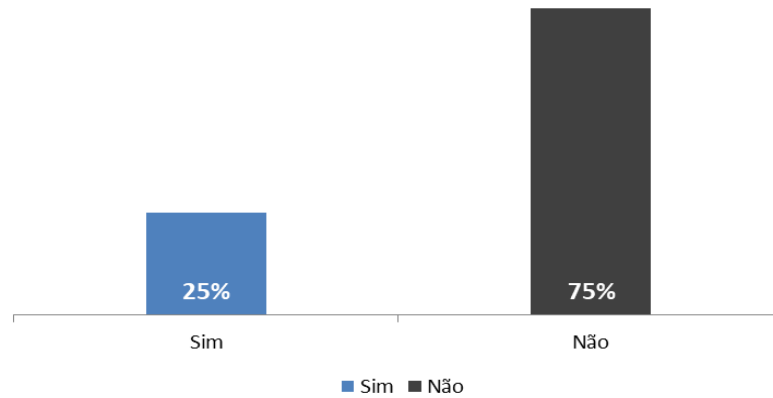
Nota-se que um terço das mulheres não acredita que o setor de manutenção esteja preparado para receber as mulheres, e um quarto delas acredita que enfrentaria desafios entre família e amigos caso optassem por trabalhar no segmento, conforme gráficos 24 e 25, respectivamente. Apesar de ser a minoria das respostas, a pesquisa mostra que estes ainda são desafios para as mulheres.

Gráfico 24 – Percepção das mulheres quanto ao preparo do setor de manutenção para recebê-las



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

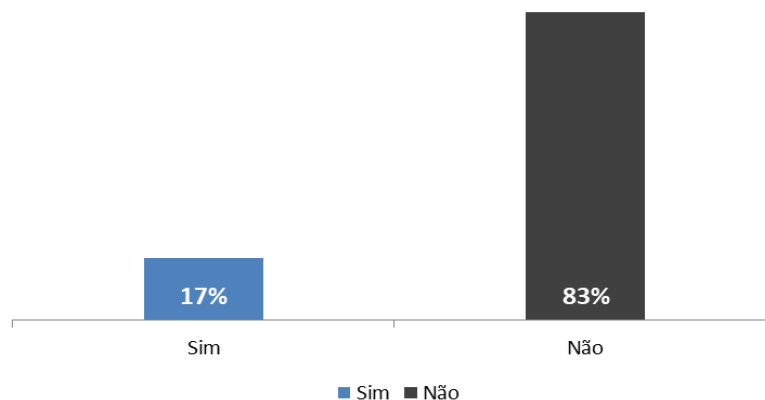
Gráfico 25 – Questionamento sobre impacto da vida social em uma eventual opção de trabalho na área de manutenção



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Nota-se pelo gráfico 26 que mais de 80% das mulheres não têm medo do preconceito que poderiam vir a sofrer, e que 100% delas estariam dispostas a realizar um teste de trabalho neste setor caso tivessem oportunidade, o que mostra disposição para mudança.

Gráfico 26 – Questionamento sobre o medo de sofrer preconceito na área de manutenção



FONTE: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

Foi perguntado para as mulheres quais as dificuldades previstas para esta mudança e as respostas mostram que a falta de oportunidade e preconceito se



configuram como limitadores. Entre as recomendações, foi unânime a indicação de investir na capacitação das mulheres para que elas possam ocupar cargos na área de manutenção.

Conclui-se com a pesquisa que existe disposição das mulheres que trabalham no segmento de serviços gerais de atuarem no setor de manutenção, mas que a condição social atual delas é uma limitação. Conclui-se também que, caso sejam incentivadas, elas veem essa possibilidade como oportunidade de crescimento. Vencida esta etapa, o preconceito ainda se configura como um impeditivo para esta mudança, mas com grande disposição das mulheres de combatê-lo.

4.0 DESENVOLVIMENTO E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

O projeto em questão visa identificar e propor soluções para inclusão da mulher no setor de manutenção de empresas de transporte rodoviário. Feitas as contextualizações e conceitualizações, benchmarkings e pesquisas de campo, pode-se identificar que as mulheres não atuam na área de manutenção pelos seguintes motivos principais:

- Falta de conhecimento da área;
- Por ser uma área tradicionalmente masculina;
- Falta de oportunidade.

A partir da análise dos dados coletados das pesquisas, identificamos a possibilidade de proporcionar para as mulheres o conhecimento das atividades de manutenção, criando a aproximação delas com o setor, de forma que elas possam perceber que é possível trabalhar nesta área.

4.1 Atividades com o SEST SENAT e o setor de Recursos Humanos (RH) da empresa Unida

O ponto de partida para ampliar o campo de oportunidades se deu através da realização de reuniões com o Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST e SENAT), tendo como principal resultado, a criação de uma turma piloto focada em mulheres para a vaga de auxiliar de mecânica. Paralelamente, foi promovida uma reunião com o RH da empresa Unida, que se disponibilizou a expandir a proposta criando uma campanha interna voltada para as mulheres na empresa, com a intenção de gerar interesse pela área nos próximos processos seletivos internos e trazer opções de capacitação para mulheres.

4.1.1 Reunião com o SEST SENAT

O SEST SENAT é uma entidade que tem a finalidade de promover aos trabalhadores do transporte, o bem-estar e desenvolvimento profissional. Possui mais de 160 unidades em todo o Brasil oferecendo vários serviços e proporcionando a capacitação de pessoas para atuar no setor de transporte.

Como sequência do desenvolvimento do projeto, tivemos a oportunidade de nos reunir com a coordenadora do SEST SENAT da unidade de Contagem-MG, no dia 18/04/2023. A reunião foi muito produtiva, pois pudemos expor o objetivo do projeto e as etapas que buscamos alcançar para que tenhamos oportunidade de iniciar uma turma piloto de mulheres no curso de capacitação em manutenção de veículos.

Durante a reunião muitas ideias foram colocadas com o propósito de termos a mulher cada vez mais atuante no setor de transporte. As perguntas que seguem abaixo foram colocadas na reunião para que a Sra. Luciene pudesse esclarecer o papel do SEST SENAT e o que a entidade pode oferecer para a inclusão da mulher na manutenção. Tais questões nortearam o diálogo para que chegássemos ao entendimento do que de melhor poderia ser aplicado, de modo que o objetivo de atrair as mulheres para o setor de manutenção fosse atingido.

1. Qual a visão do SEST SENAT para a inclusão da mulher especificamente na manutenção de veículos?

O SEST SENAT, unidade de Contagem-MG, nunca foi procurado por mulheres para se capacitar em manutenção. Ao longo dos últimos anos houve um aumento na procura das mulheres para cargos que antigamente eram ocupados somente por homens (motorista, operadoras etc.), mais especificamente na manutenção ainda não.

O setor de transporte enfrenta uma grande concorrência com grandes empresas que buscam a mão de obra qualificada e por isso, é muito bem-visto a iniciativa de incluir mulheres na manutenção, devido à falta de mão de obra capacitada neste setor.

2. Existe ou poderá existir parceria do SEST SENAT para a capacitação de mulher na manutenção com alguma outra empresa? (Mercedes, Scania etc.).

É um desejo do SEST SENAT e está aberto a propostas de empresas para parceria e realizar a qualificação de pessoas de qualquer sexo. Ainda não teve a formação desta parceria, mas que seria um grande ganho para o setor.

3. SEST SENAT já foi procurado por alguma empresa procurando este tipo de profissional (mulher na manutenção)?

O SEST SENAT nunca foi procurado diretamente, pois não trabalha com banco de currículo direto. Temos o portal do cliente e o emprega transporte, onde os alunos podem se cadastrar, mas esse sistema engloba ambos os sexos.

4. Como funciona as ações do SEST SENAT, abrangência de um projeto para eles, tendo em vista a oportunidade de ampliar a capacitação de mulheres para o setor de manutenção?

Para um novo projeto teste, quando o SEST SENAT é procurado para ministrar um determinado curso e em determinada região não tem instrutor qualificado, é buscado em toda a rede SEST SENAT um instrutor, sendo feito o deslocamento do mesmo para ministrar o curso em questão. Mas ainda não tínhamos nada focado somente para as mulheres.

Dessa forma, como sugestão da coordenação do SEST SENAT, foi feita a proposta de que esta unidade inicie uma turma de manutenção em equipamentos formada por mulheres.

Será aberto um curso extra de manutenção “web aula” com uma carga horária de 40 horas dedicado ao público feminino e será divulgado nos canais de comunicação do próprio SEST SENAT. Esta turma extra tem como objetivo introduzir a manutenção para as mulheres e oferecer novas oportunidades de mercado ao público feminino.

4.1.2 Reunião com o RH da empresa Unida

A reunião, realizada na presente data, 20 de abril de 2023, teve como objetivo apresentar o tema do projeto aplicativo para a gerente de RH da Empresa Unida.

Dessa forma, foram abordados vários pontos específicos e importantes para o desenvolvimento do projeto, juntamente com a empresa.

Nesta agenda nos apresentamos como alunos da Fundação Dom Cabral (FDC) e SEST SENAT. No primeiro momento, houve uma breve explanação das necessidades e motivações do tema escolhido para o nosso trabalho, tema este, que busca a inserção das mulheres no setor de manutenção, ambiente este tido como masculinizado. Houve também uma proposta de aplicabilidade do projeto na Empresa Unida.

No segundo momento da presente reunião, foi abordado como as mulheres poderiam impactar positivamente o sistema de RH e da empresa, elencando problemas como a defasagem de mão de obra, a fidelização dos profissionais com a empresa, a possível diminuição dos turnover e a inclusão desta abordagem na política do ESG da empresa. Trouxemos também os desafios encontrados nas empresas de um modo geral, onde não enxergamos muita abertura para as mulheres na área de manutenção.

Durante a reunião, a gerente de RH mostrou-se muito aberta ao projeto, se engajou com o tema e trouxe algumas sugestões de aplicação, como visitas em escolas da região para apresentação da empresa e do projeto, bem como o fomento do mesmo, compartilhando com outras empresas do ramo através de um grupo de WhatsApp entre gerentes de RH.

Apresentamos uma proposta de divulgação e campanhas internas, como e-mails, cartazes, publicações no site e redes sociais da Unida, com objetivo de promover a área e as mulheres que lá atuam, apresentando-as para toda a organização, fazendo com que as demais mulheres se familiarizem e desmistifiquem a área que hoje é predominantemente masculina, gerando assim atratividade no setor da manutenção.

Para que esta proposta de divulgação tenha efetividade, é necessário que a empresa invista em capacitação para as mulheres que hoje já fazem parte do quadro de funcionário por meio de parcerias como por exemplo o SEST SENAT, juntamente com a introdução de jovens aprendizes do sexo feminino no setor de manutenção.

Além disso, foi sugerido que na abertura de novas vagas para o setor de manutenção, seja enfatizado que as mulheres também podem participar do processo

seletivo, garantindo assim oportunidade para todos os gêneros, somado à viabilização de algumas vagas exclusivas para mulheres.

Sendo assim, nesta reunião conseguimos o apoio da gerente para o projeto, no qual a mesma se disponibilizou a utilizar algumas estruturas da empresa, como o gerente comercial, para nos auxiliar a formatar as divulgações nos padrões da empresa. Além disso, deixou disponível a empresa para que pudéssemos fazer palestra e/ou levar convidados sobre o tema de inclusão.

Durante a divulgação também identificamos que já existe um trabalho voltado para a inclusão das mulheres em toda empresa e ela trouxe o exemplo da atual gerente de manutenção. Também apresentamos para a gerente uma proposta de capacitação que conseguimos junto ao SEST SENAT em uma reunião que realizamos dois dias antes, no qual a entidade está verificando a possibilidade de criar um curso online de mecânica básica, turma inicial voltada somente para as mulheres. A receptividade da ideia foi considerada e aceita pela gerente de RH, inclusive se disponibilizando a fazer a divulgação do curso internamente na empresa Unida.

Encerramos a reunião com a missão de iniciarmos as propagandas e conseguir o curso de capacitação junto ao SEST SENAT.

4.2 Análise de Viabilidade

O nosso projeto aplicativo é voltado a uma mudança de cultura organizacional e social, com a inclusão das mulheres em áreas que hoje são predominantemente masculinas. Para tal, a viabilidade do projeto se dá através da implementação do conceito ESG nas empresas, com a mudança da cultura, a criação de canais de ética e a melhoria/implantação de infraestrutura, como por exemplo, vestiários.

Para iniciar a aplicação do projeto não são necessários grandes investimentos, na medida em que é possível adaptar os recursos existentes nas maiorias das empresas, como treinamento e capacitações, direcionando o foco para a inclusão das mulheres, bem como fazer a divulgação das áreas operacionais e de manutenção para toda a empresa com o viés inclusivo. A criação de parcerias com outras

empresas e instituições, também se mostra como opção relevante para desenvolvimento do projeto a baixo custo.

A proposta atual é totalmente aderente ao modelo de inclusão, visando atender a necessidade operacional no setor de manutenção, disponibilizando oportunidades às mulheres por meio de migrações internas, assim como buscas no mercado de trabalho.

Por esse ponto, um dos maiores benefícios da inclusão da mulher é permitir que, com o tempo, os preconceitos se desconstruam e haja uma melhora na qualidade de vida destas pessoas. Já os recursos financeiros, ao contrário do que se pensa, o salário, apesar de determinante, não é o único problema. Muitas se queixam da desigualdade competitiva, onde não acreditam ter as mesmas chances de promoções que os homens, mesmo que com o mesmo nível de qualificações.

Como o projeto visa criar proposta de valor com a parceria da empresa Unida e SEST SENAT, o trabalho em questão mostra-se viável por oferecer oportunidades para que as mulheres possam conhecer uma área predominantemente masculina, a “Manutenção”, adquirindo conhecimento técnico e estejam aptas às futuras oportunidades no mercado de trabalho.

4.3 Cronograma de implementação

Apresentamos aqui o cronograma de implementação do projeto, elencando as macro atividades planejadas e os seus respectivos períodos de execução.

Figura 16 – Cronograma de implementação do projeto aplicativo

CRONOGRAMA - APLICAÇÃO PROJETO APLICATIVO																													
ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	ABRIL					MAIO					JUNHO					JULHO					AGOSTO							
		5	10	15	20	25	30	5	10	15	20	25	30	5	10	15	20	25	30	5	10	15	20	25	30	5	10	15	20
1	REUNIÃO COM SEST SENAT.	JULIO/ EVERSON	■	■	■	■																							
2	REUNIÃO COM A GERENTE DE RH DA EMPRESA UNIDA.	TAMARA/SIDNEY			■	■	■																						
3	criação de curso inicial de auxiliar de mecânica exclusivo para mulheres no sest senat.	JULIO/LUCIENE (SEST SENAT)					■	■	■																				
4	DIVULGAÇÃO DO CURSO DE FORMAÇÃO PARA AUXILIAR DE MECÂNICA NA EMPRESA UNIDA.	TAMARA								■	■	■																	
5	DIVULGAÇÃO DO CURSO DE FORMAÇÃO PARA AUXILIAR DE MECÂNICA PARA O PÚBLICO EM GERAL.	GRUPO PA								■	■	■																	
6	DIVULGAÇÃO DE VAGAS INTERNAS NA ÁREA DE MANUTENÇÃO DA EMPRESA UNIDA, ABRANGENDO MULHERES.	TAMARA/ RH UNIDA					■	■	■	■	■	■																	
7	CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO INTERNA DA ÁREA DE MANUTENÇÃO DA UNIDA PARA AS MULHERES DA EMPRESA.	TAMARA/ RH UNIDA					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
8	INÍCIO DO CURSO PARA AUXILIAR DE MECÂNICA	JULIO/LUCIENE (SEST SENAT)											■																
9	DIVULGAÇÃO/VISITA NAS ESCOLAS PARA A CONTRATAÇÃO DE JOVENS APRENDIZES DO SEXO FEMININO NA ÁREA DE MANUTENÇÃO	RH UNIDA																								■	■	■	
10	AVALIAR JUNTO AO SEST SENAT E AS EMPRESAS CONCESSIONARIAS DA ÁREA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO A VIABILIDADE DE CRIAR NOVOS CURSOS DESTINADOS AS MULHERES	GRUPO PA																									■	■	

LEGENDA:

■	PLANEADO	■	CONCLUÍDO
■	ANDAMENTO	■	ATRASADO

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2023

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a conclusão das nossas pesquisas em referências bibliográficas, estudo do ESG voltado ao gênero, entrevistas e benchmarkings, concluímos que ainda vivemos em uma sociedade machista, com muito preconceito e diferenciação entre homem e mulher no mundo corporativo.

É possível concluir que em áreas operacionais, como a de manutenção no transporte rodoviário, que foi nosso foco, ainda existe uma predominância masculina com baixa aceitação da mulher, sendo que as mesmas sofrem preconceito e são subjugadas.

Nosso objetivo com o projeto é abrir portas para as mulheres na área de manutenção, pois identificamos muitas oportunidades não só operacionalmente, mas em cargos de especialistas, engenheiras mecânicas e de gestão.

Nossa proposta inicial foi trazer para a empresa Unida um viés de que a mulher pode atuar na manutenção como já acontece hoje, porém, em uma pequena escala, somado ao fato de que muitas áreas da empresa ainda não conhecem o setor a fundo e a sua estrutura, não despertando assim, o interesse feminino. Em uma reunião com a gerente de RH da Unida, ela se mostrou sensível a este tema e engajada a fazer com que esse cenário mude dentro da empresa. Entre as propostas apresentadas a ela, a divulgação é vista como um recurso importante a ser utilizado para despertar e fomentar o interesse das mulheres em prospectar novas oportunidades dentro do setor de manutenção. Portanto, as campanhas ou divulgações trazem consigo o potencial de alcançar inúmeras pessoas e mudar o *mindset* através da informação.

O momento oportuno para galgar objetivo e mudança de cultura, foi através da divulgação do processo seletivo para uma nova contratação no setor de manutenção. Contratação esta, que começa com a divulgação da vaga para Auxiliar de Reparador(a) de Carroceria, juntamente com perfil e expertise necessária para ocupação do cargo. Divulgar esta vaga de emprego nas redes sociais, é uma ótima maneira de dar ainda mais visibilidade aos anúncios, sem falar na grande possibilidade de conseguir ótimos currículos para uma posterior triagem.

Devido a necessidade de repor o quadro de funcionário com certa urgência, não foi possível abrir recrutamento exclusivo para mulheres. Porém, foi possível

desenvolver uma divulgação mais igualitária, convocando o público feminino a se candidatar.

Figura 17 – Implantação vaga de emprego pela empresa Unida



The advertisement is a vertical poster with a green and yellow color scheme. At the top left is the Unida logo. The main title is 'Vaga de emprego' in green. Below it, in a green rounded rectangle, is the job title 'Auxiliar de reparador (a) de carroceria'. A central image shows a person in a blue uniform working in a workshop. To the right of the image is a list of job details: location (Juiz de Fora - MG), full-time position, age requirement (over 18), and no experience needed. At the bottom, it states 'Vaga para ambos os sexos!' and 'Venha fazer parte da nossa equipe!'. The contact information 'Envie seu currículo para cv@empresaunida.com.br' is at the bottom left.

UNIDA

Vaga de emprego

Auxiliar de reparador (a) de carroceria

- Juiz de Fora - MG
- Tempo integral
- Maior de 18 anos
- Não é necessário ter experiência

Vaga para ambos os sexos!

Venha fazer parte da nossa equipe!

Envie seu currículo para cv@empresaunida.com.br

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2023.

Uma boa forma de atrair candidatos qualificados e despertar o interesse pela organização é fazer parcerias com instituições de ensino, promovendo palestras, cursos e outras atividades de capacitação que aproximem empresa e pretendente. É possível grandes mudanças e transformações sem grandes investimentos financeiros, e foi com esse viés que surgiu a parceria juntamente com SEST SENAT. Após algumas reuniões apresentando o trabalho e a importância do tema, conseguimos a primeira turma inicial de auxiliar de mecânica exclusiva para mulheres. Este foi o pontapé para que pudéssemos dar início a aplicação de todo o estudo na empresa.

Figura 18 – Curso do SEST SENAT de Auxiliar de Mecânica, exclusivo para mulheres



**CURSO PARA MULHERES
CONEXÃO ONLINE**

Auxiliar de Mecânica
MULHER

**22 A 26
MAIO
2023**

08 AS 17H

****COMUNIDADE: R\$250,00**

- CNH ou IDENTIDADE COM CPF
- Comprovante de Residência

Após a pré-reserva será enviado os dados para o pagamento via PIX. O comprovante deverá ser encaminhado para efetivação da matrícula.

TRABALHADOR DO TRANSPORTE

GRATUITO

- CNH ou IDENTIDADE COM CPF
- CTPS DIGITAL
- Último contra-cheque

**Alunos que não possuem vínculo empregatício com empresa contribuinte do SEST SENAT.

**Envio dos documentos:
michellesantana@sestsenat.org.br**

SEST SENAT
CONTAGEM-MG

Fonte: Elaborado pelo SEST SENAT, unidade Contagem-MG, 2023

E com este pontapé inicial, além da empresa Unida, conseguimos engajar ONG's para que pudessem oferecer capacitação inicial voltada para as mulheres.

Dentro da empresa Unida também conseguimos divulgar o curso através de seu portal, havendo também uma transformação nas divulgações de vagas internas na manutenção, dando ênfase de que as mulheres podem fazer parte deste time.

O projeto traz uma gama muito grande de oportunidades para introduzir mulheres em setores operacionais de diversos segmentos que hoje são tradicionalmente masculinos, como:

- Metalúrgicas, mulheres nas áreas operacionais e de gestão;
- Gerar inclusão de mulheres nos demais modais de transporte, como o aéreo, ferroviário e fluvial;
- Gerar inclusão de mulheres no seguimento logístico de cargas;

- Inclusão no ramo de construção;

Com o conhecimento e expertise adquirida durante toda a trajetória, as barreiras são grandes dentro das empresas e na própria sociedade, mas é possível iniciar essa revolução com pequenas ações internas nas empresas, utilizando os recursos já existentes como treinamentos, capacitações e direcionamentos voltados exclusivamente para as mulheres.

Como recomendação para outros projetos, há uma necessidade de se aprofundar em estudos acadêmicos sobre o tema, envolver a sociedade e empresas privadas em discussões e fóruns, somado à promoção de cursos voltados para a capacitação e inclusão das mulheres por parte das organizações que compõem o sistema S nos diferentes setores que historicamente são dominados pela presença masculina.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/agencia-brasil-explica-o-que-e-o-sistema-s>>. Acesso em: 08 jan. 2023.

ALVES, Ana Elizabeth Santos. **Divisão sexual do trabalho: a separação da produção do espaço reprodutivo da família**. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1987462013000200002>>. Acesso em 18 dez. 2022.

Ampliar-Secovi-SP. **Responsabilidade social: a importância do 'S' na sigla 'ESG'**. 2022. Disponível em: <<https://ampliar.org.br/responsabilidade-social-a-importancia-do-s-na-sigla-esg/>>. Acesso em 02 jan 2023.

ANDREUCCI, Ricardo Antonio. **Legislação Penal Especial. 7. ed.** São Paulo: Saraiva, 2009, p. 125 e 126.

ANTÔNIO, Terezinha Damian. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2011. 134 p

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTADORES FERROVIÁRIOS - ANTF. Disponível em: <<https://www.antf.org.br/informacoes-gerais/>>. Acesso em: 29 dez. 2022.

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BALBINOTTI, Izabele. **A VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER COMO EXPRESSÃO DO PATRIARCADO E DO MACHISMO**. 2018. Disponível em: <<https://revista.esmesc.org.br/re/article/view/191/165>>. Acesso em 13 dez. 2022.

BANCO DE INFORMAÇÕES DE TRANSPORTES - BIT. 2013. Disponível em: <<http://www2.transportes.gov.br/bit/02-rodo/rodo.html>>. Acesso em: 01 jan. 2023.

BELO, R. P.; CAMINO, L. **Trabalho e gênero: elaborações discursivas sobre os papéis profissionais**. Cadernos de psicologia social do trabalho, v.15, n. 2, p. 271-286, 2012.

BENTO, Maria Aparecida Silva. **Discriminação racial e Resistência na voz de trabalhadores Negros**. São Paulo. PUC. 1992.

BLICKENSTAFF, Jacob. **HOW GENDER INEQUALITY PERSISTS IN THE MODERN WORLD**. 2011. Disponível em: <books.google.com.br>. Acesso em 10 jan 2023.

BOGOS, Caio. **Os processos de inclusão e diversidade no mercado de trabalho**. 2022. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/processos-de-inclusao-e-diversidade/>>. Acesso em 18 dez. 2022.

BRASIL. Câmara Legislativa: **Decreto nº 65.810 de 08 de dezembro de 1969**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D65810 – Planalto](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D65810.html)>. Acesso em 24 nov. 2022.

BRASIL. Câmara Legislativa: **Eliminação de todas as formas de discriminação racial**. Disponível em: <[https://www.camara.leg.br/Internet/comissao/index/perm/cdh/Tratados e Convencoes/Discrimina%C3%A7ao-racismo/eliminacao de todas as formas de discriminacao racial.htm](https://www.camara.leg.br/Internet/comissao/index/perm/cdh/Tratados_e_Convencoes/Discrimina%C3%A7ao-racismo/eliminacao_de_todas_as_formas_de_discriminacao_racial.htm)>. Acesso em 08 dez. 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Inspeção do Trabalho. **Perguntas e respostas sobre discriminação no trabalho**. 2018. Disponível em : <[https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/manuais-e-publicacoes/perguntas e respostas sobre discriminacao no trabalho.pdf/view](https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/manuais-e-publicacoes/perguntas_e_respostas_sobre_discriminacao_no_trabalho.pdf/view)>. Acesso em 25 nov. 2022.

Brasil. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (2013-2015)**. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2013.

BRITO, Carolina; PAVANI, Daniela; LIMA JR, Paulo. **MENINAS NA CIÊNCIA: ATRAINDO JOVENS MULHERES PARA CARREIRAS DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA**. 2015. Disponível em: <[RevistaGenero Brito2015.pdf \(ufrgs br\)](#)>. Acesso em 01 dez 2022.

BURKE, Warner W. **ORGANIZATION CHANGE**. 2017. Disponível em: <books.google.com.br>. Acesso em 05 jan. 2023.

CANTU, Emanuele Maria; JULIO, Claudia Franciele; FINK, Raquel Lauriano Rodrigues. **ASSÉDIO SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**. 2022. Revista Científica do curso de Direito. Disponível em : <<https://dir.faq.edu.br/index.php/direito/article/view/114/92>>. Acesso em 02 jan 2023.

CECH; Rubineau; SILBEY; Seron. **PROFESSIONAL ROLE CONFIDENCE AND GENDERED PERSISTENCE IN ENGINEERING**. 2011. Disponível em: <anthropology.mit.edu>. Acesso em 12 dez. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração**. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <[http://www.academia.edu/16383288/Livro Professor administra%C3%A7%C3%A3o o novos tempos](http://www.academia.edu/16383288/Livro_Professor_administra%C3%A7%C3%A3o_o_novos_tempos)>. Acesso em: 12 mar. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES - CNT. **O transporte move o Brasil: propostas da CNT ao país**. Brasília: CNT, 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES - CNT. **Radar CNT do Transporte – PIB 3º trimestre 2022**. Brasília: CNT, 2022.

COSTA, Carolina Ponciano; MACHADO, Gabriella Tassi. **O princípio da igualdade, a discriminação positiva e as ações afirmativas em face do sistema de cotas raciais**. 2018. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/64044/o-principio-da-igualdade-a-discriminacao-positiva-e-as-acoes-afirmativas-em-face-do-sistema-de-cotas-raciais>> Acesso em 25 jan 2023.

CRUZ, Alan et al. **Transporte rodoviário de passageiros: um estudo de atratividade para a criação de uma plataforma de negócios para o compartilhamento de serviços complementares no segmento de fretamento e turismo**. 2019. 97 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Vitória, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/353>>. Acesso em: 11 mar. 2023.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **Brasil. Inserção das mulheres no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2021.

DUARTE, Lucas. **MULHERES NO TRANSPORTE: A CORAGEM DE ATUAR EM UM SETOR PREDOMINANTEMENTE MASCULINO**. 2021. Disponível em: <caminhoes-e-carretas.com>. Acesso em 11 jan 2023.

Investidor Estadão. **E-book – ESG: A nova onda verde. 2021**. Disponível para download em: <https://conteudos.investidor.estadao.com.br/e-book_esg>. Acesso em 31 dez. 2022.

Equipe TOTVS, **ESG: o que é, como funciona, vantagens e características**. 2022. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/business-performance/esg/>>. Acesso em 05 jan. 2023.

ESCASSEZ. *In*: MEUS DICIONÁRIOS, Dicionário Online de Português. Rio de Janeiro: Dez Portais, 2016. Disponível em: <<https://www.meusdicionarios.com.br/escassez/>>. Acesso em: 04 jan. 2023.

ESSED, Philomena. **Por trás da fachada holandesa: multiculturalismo e a negação do racismo nos Países Baixos**. Estudos Afro-Asiáticos. 1995. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10750/10750_8.PDF>. Acesso em 30 nov. 2022.

FABER, Renata. **Entendendo ESG: a parte social (o S do ESG)**. 2021. Disponível em: <<https://exame.com/esq/esq-social-renata-faber/>>. Acesso em 29 dez. 2022.

FRANCO, Luiz; BRETERNITZ, Ana. **GENDER STEREOTYPES UNDERLIE CHILD CUSTODY DECISIONS**. 2019. Disponível em: <onlinelibrary.wiley.com>. Acesso em 11 dez. 2022.

FREYRE. **O que é uma sociedade patriarcal?**. 2021. Disponível em <[O que é uma sociedade patriarcal? \(vocepergunta.com\)](https://vocepergunta.com)>. Acesso em 09 dez. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GUIA DO TRC. **POR QUE TÃO POUCAS MULHERES DIRIGEM CAMINHÕES NO BRASIL?** 2018. Disponível em: <guiadotrc.com.br/noticias/>. Acesso em 10 dez. 2022.

HABITABILITY. **Entenda o que é ESG e por que ele é muito mais que uma sigla**. 2022. Disponível em: <https://habitability.com.br/entenda-o-que-e-esg-e-por-que-ele-e-muito-mais-que-uma-sigla/?utm_source=google_pago&utm_medium=&utm_content=&gclid=CjwKCAiA-8SdBhBGEiwAWdgtcDI1iA7CrlwDxrRZvPxEO3wdrdlhI5ZMFjwpQQ9T-N9cb_kQqzFHAhoCIWMQAvD_BwE>. Acesso em 28 dez. 2022.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. **NOVAS CONFIGURAÇÕES DA DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO**. 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?format=pdf>>. Acesso em 11 dez. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

JACKSON, Sarah M.; HILLARD, Amy L. SCHNEIDER, Tamera R. **USING IMPLICIT BIAS TRAINING TO IMPROVE ATTITUDES TOWARD WOMEN IN STEM**. 2014. Disponível em: <semanticscholar.org/paper/Using-i>. Acesso em 03 jan. 2023.

Jornal El País. **Pandemia adia igualdade de gênero por mais uma geração**. 2021. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/sociedade/2021-03-31/pandemia-adia-igualdade-de-genero-por-mais-uma-geracao.html>>. Acesso em 02 jan. 2023.

KAWAMOTO, Eiji. **Análise de Sistemas de Transporte**. 2. ed. São Carlos, 2015. 229 p.

KRAUSZ; Renato. **ESG: precisamos falar de igualdade de gênero – e votar em mulheres!**. 2021. Disponível em: <<https://exame.com/bussola/esg-precisamos-falar-de-igualdade-de-genero-e-votar-em-mulheres/>>. Acesso em 02 jan. 2023.

LIMA, Raycia. **MULHERES À FRENTE DA MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA**. 2021. Disponível em: <omecanico.com.br/especial-mulheres-a-frente-da-manutencao-automotiva/>. Acesso em 10 jan. 2023.

MAGALHÃES, Marcos Thadeu Queiroz; ARAGÃO, Joaquim José Guilherme de; YAMASHITA, Yaeko. **Definição de transporte: uma reflexão sobre a natureza do fenômeno e objeto da pesquisa e ensino em transportes.** Transportes, São Paulo, v.22, n.2, junho. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14295/transportes.v22i3.655>>. Acesso em: 22 dez. 2022.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **CBO- CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES.** 2017. Disponível em: <mte.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acesso em 05 jan. 2023.

MIRANDA AZEVEDO, Abraão Neivier de; MIRANDA AZEVEDO, Giselle Ferreira Amaral de. **MERCANTILIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO NO CONTEXTO DA DIVISÃO SEXUAL NO BRASIL.** 2019. Disponível em: <trabalho_submissaold_1008_10085cca3f91d543d.pdf (ufma.br)>. Acesso em 31 dez. 2022.

MUNILLA, Maria. **A AUSÊNCIA DE MULHERES NAS CARREIRAS STEM: UM PROBLEMA SOCIAL E DE GÊNERO.** 2018. Disponível em: <bibliotecadigital.ipb.pt>. Acesso em 29 nov. 2022.

Nações Unidas. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.** 2023. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em 29 dez. 2022.

NAIK, Amista. **Os Direitos de Minorias Étnicas e Raciais.** 2003. Disponível em: <http://www.hrea.org/index.php?doc_id=700>. Acesso em 18 dez. 2022.

NASCIMENTO, Paulo A. Meyer M.; GUSSO, Divonzir Arthur; MACIENTE, Aguinaldo Nogueira. **Breves Notas sobre escassez de mão de obra, educação e produtividade do trabalho.** Repositório do conhecimento do IPEA, Brasília, n.23, dez. 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4113>>. Acesso em: 04 jan. 2023.

OLIVEIRA, Inês Santos. **Escassez de oferta de trabalho: um estudo sobre os motoristas de transportes rodoviários de mercadorias. O transporte de cargas no Brasil e sua importância para a economia.** 2019. 119f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto (Portugal).

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção 111. ICOCONVENÇÃO CONCERNENTE À DISCRIMINAÇÃO EM MATÉRIA DE EMPRÊGO E PROFISSÃO.** Genebra, 1958.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Declaração Universal dos Direitos Humanos. Nova York, 1948.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 29 dez. 2022.

PACHECO, Patrícia Pereira; BRISTOT Vilson Menegon; GUIMARÃES FILHO, Leopoldo Pedro. **Estudo comparativo entre gêneros e as técnicas adotadas para realizar os serviços de manutenção em diversos segmentos industriais**. Revista Spacios, Vol. 37 (nº27), pag 10, Maio, 2016.

Pacto Global; Rede Brasil. ESG. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>>. Acesso em 30 nov. 2022.

PELEGRINI, Jordana; MARTINS, Silvana Neumann. **A história da mulher no trabalho: da submissão às competências. Um resgate histórico e as gestoras lajeadenses neste contexto**. Revista Destaques Acadêmicos, [S.I.], v. 2, n. 2, out. 2011.

PEREIRA, Márcio José; GAMAS, Luciana Cristina. **Redes sociais, masculinidade hegemônica e violência: o machismo como elemento (des) civilizacional no Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/persdia/article/view/12781/9135>>. Acessado em 10 dez. 2022.

NISIYAMA; Mauricio. **Diversidade e Inclusão: entenda a diferença e como promover nas empresas**. 2022. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>>. Acesso em 31 dez. 2022.

QUERINO, Luciane Cristina Santos; DOMINGUES, Mariana Dias dos Santos; LUZ, Rosângela Cardoso da. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**. Revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós, Ano 2, número 2, agosto de 2013.

REIS, Luciana. **MULHERES NO SETOR DE MANUTENÇÃO: HÁ ESPAÇOS?** 2016. Disponível em: <blog.infraspeak.com/pt-br/mulheres-na-manutencao>. Acesso em 10 dez. 2022.

RIDGEWAY, Cecília L.. **HOW GENDER INEQUALITY PERSISTS IN THE MODERN WORLD**. 2011. Disponível em: <books.google.com.br>. Acesso em 03 jan. 2023.

RODRIGUES, Gabriela da Silva. **A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO COMO PROCESSO SOCIOCULTURAL: UM OLHAR SOBRE A CONTEMPORANEIDADE**. 2019. Disponível em: <monografias.ufop.br/handle/35400000/2018>. Acesso em 03 jan. 2023.

RODRIGUES; Jorge, TADEU; Vinícius. **LGBTQIA+: 54% não sentem segurança no ambiente de trabalho**. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/lgbtqi-54-nao-sentem-seguranca-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em 01 jan. 2023.

RODRIGUES; Léo. **Estudo revela tamanho da desigualdade de gênero no mercado de trabalho.** 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-03/estudo-revela-tamanho-da-desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 19 dez. 2022.

ROCHA, Cristine Fursel. **O transporte de cargas no Brasil e sua importância para a economia.** 2015. 71f. Monografia (Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí.

SANTOS, Diogo; SHUCMAN, Lia Vainer. **ENTRE O NÃO LUGAR E O PROTAGONISMO: ARTICULAÇÃO TEÓRICA ENTRE TRABALHO, GÊNERO E RAÇA.** 2014. Disponível em: <pepsic.bvsalud.org/>. Acesso em 01 dez. 2022.

SANTOS JUNIOR, Adriano dos. **Mulher ao volante sem perigo constante: a inclusão de mulheres motoristas de ônibus na cidade de Fortaleza.** Dissertação (Doutorado em administração e controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021.

SILVA, Ana Carolina da et al. **Escassez de mão de obra no transporte rodoviário de cargas no estado de São Paulo: avaliação pela ótica da gestão.** FATEC, Mauá, XIII FATECLOG, jun. 2022. Disponível em: <<https://fateclog.com.br/anais/2022/245-395-1-RV.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2023.

SOUSA JUNIOR, Paulo Roberto de. **A CULTURA MACHISTA E OS PREJUÍZOS AOS DISSIDENTES OU DIVERGENTES DAS QUESTÕES SEXUAIS E DE GÊNERO.** 2021.

SOUZA, Carla Vieira; GOLDSCHMIDT, Rodrigo. **O princípio da não discriminação e a inclusão socioeconômica da transexual no mercado formal de trabalho.** 2018. Disponível em: <<https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/331>> Acesso em 03 jan 2023.

SOUZA, Marcelle. **COMO LEVAR A INCLUSÃO DE MULHERES NAS EMPRESAS PARA ALÉM DOS NÚMEROS.** 2021. Disponível em: <capitalreset.com/como-levar-a-inclusao-de-mulheres-nas-empresas-para-alem-dos-numeros/>. Acesso em 15 dez. 2022.

SOUZA, Stella Reis, Oliveira, PEDROSA, Jussara Melo. **Assédio Sexual no Ambiente de Trabalho.** 2019. Disponível em: <<http://dspace.uniube.br:8080/jspui/handle/123456789/1293>>. Acesso em 12 jan. 2023.

TRANSPORTE MODERNO. **MULHERES NO COMANDO.** 2019. Disponível em: <transportemoderno.com.br/2019/04/15/mulheres-no-comando/>. Acesso em 03 jan. 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral e Sexual - Por um ambiente de trabalho mais positivo**. 2022. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/-/tst-lan%C3%A7a-cartilha-sobre-preven%C3%A7%C3%A3o-ao-ass%C3%A9dio-sexual-e-moral-no-ambiente-de-trabalho>> . Acesso em 04 jan.2023.

TW TRANSPORTES. **LUGAR DE MULHER É ONDE ELA QUISER, INCLUSIVE NO TRANSPORTE E LOGÍSTICA**. 2022, Disponível em: <twtransportes.com.br/lugar-de-mulher-e-onde-ela-quiser-inclusive-no-transporte-e-na-logistica>. Acesso em 18 dez. 2022.

UNICEF. **Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres**. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/convencao-sobre-eliminacao-de-todas-formas-de-discriminacao-contras-mulheres>>. Acesso em 22 dez. 2022.

VALENTE, Almir Mattar et al. **Gerenciamento de Transporte e Frotas**. 3. ed. São Carlos, 2016. 381 p.

VAZ, Caroline de Fátima Matiello; LAIMER, Rosane Terezinha. **A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E O SURGIMENTO DA PROFISSÃO SECRETÁRIA**. Secretariado Executivo Em Revist@, 6 ed., 2011.

VILLELA, Marcos. **Participação da mulher no setor de transporte cresce 61%, mas**. Transporte Mundial. Julho, 2022.

WASELFISZ, Julio Jacobo. **Homicídio de Mulheres no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://www.compromissoeatitude.org.br/wp-content/uploads/2012/08/MapaViolencia2012atualizacaoagosto_HomicidiosMulheres.pdf>. Acesso em 15 dez. 2023.

APÊNDICE A

ENTREVISTA COM A GERENTE DE MANUTENÇÃO DA GOL LINHAS AÉREAS S.A.

Motivo: Entrevista com a gerente de manutenção de uma empresa aérea sobre a atuação das mulheres no setor de manutenção para o projeto aplicativo da FDC. Seus dados ou nome da empresa só serão divulgados com a devida manutenção.

Você autoriza a divulgação de seus dados e nome da empresa? (x) Sim / () Não

Dados da Entrevistada e Empresa:

Nome: Mariana Cezar de Oliveira

Empresa: Gol Linhas Aéreas S.A

Tempo de Empresa: 18 anos em 2 intervalos, um de 12 e um de 6 anos

Tempo na manutenção: 11 meses

Quantidade de colaboradores na manutenção: Área MOCC – 60

Quantidade de Mulheres na manutenção: MOCC - 3

Entrevista:

1. Como você entrou na Gol?

Iniciei como estagiária do curso de Turismo, através do CIEE.

2. Conte sobre os cargos pelos quais já passou na Gol e fora dela.

Iniciei em 2003 como estagiária no Aeroporto de Congonhas, onde fui efetivada e trabalhei como Agente de Aeroporto (check-in, embarque e central de operações). Em 2007 fui para a Coordenação de Voos como Controladora de Aeronaves, responsável pela gestão da malha de voos da companhia no dia da operação. Em 2017 ocupei o cargo de Coordenadora Operacional da Coordenação de Voos e em 2019 passei para a cadeira de Gerente

Operacional da Coordenação de Voos. Em 2022 recebi o desafio da cadeira de Gerente de MOCC, Centro de Controle Operacional de Manutenção, onde me encontro no momento.

3. Quando virou gerente, já trabalhava na manutenção? Por quanto tempo?

Não, era Gerente do Centro de Controle Operacional da Gol e não tinha experiência direta com a área de manutenção.

4. Você tinha interesse pela área de manutenção?

A manutenção sempre esteve ligada, direta ou indiretamente, com o trabalho que fazia anteriormente, mas nunca tive interesse pela área. Por falta de compreensão, sempre acreditei que para ocupar cadeiras como a que estou atualmente, precisaria do conhecimento técnico.

5. O que te fez aceitar a proposta para o cargo de gerente de manutenção?

Desafio de liderar uma área diferente, fazer algo novo, já que estava há 14 anos na área anterior, e ampliar o conhecimento do processo operacional da empresa.

6. Como foi a recepção dos pares na diretoria de manutenção?

Excelente, inclusive a ideia de me oferecer a posição foi de um dos pares, outros eram novos na posição como eu e iniciamos a jornada juntos, então foi muito tranquilo.

7. Como foi a recepção dos liderados na manutenção?

Também bastante receptivos, pacientes em explicar todos os processos, disponíveis e muito interessados numa nova visão e em melhorar as áreas.

8. Como você se sente em relação ao desafio de gerenciar um time operacional de manutenção?

Privilegiada! Hoje sou a única mulher no corpo gerencial da manutenção na empresa e espero estar pavimentando o caminho para que outras possam vir na sequência.

9. Na sua estrutura, tem mulheres atuando na operação? Se sim, quantas colaboradoras?

Quando iniciei não havia mulheres na minha estrutura, hoje temos duas, uma recém movimentada para a área e uma jovem aprendiz.

10. Você acha que as mulheres são sub-representadas em cargos de liderança dentro da manutenção?

Sim. Temos algumas mulheres como líderes de manutenção de pista, mas nas demais áreas como Engenharia, Planejamento e Centro de Controle Operacional ainda não temos mulheres em cargos de liderança.

11. Quais são os principais desafios de ser gerente na manutenção onde a predominância é masculina?

Saber se colocar e ter conteúdo para que tenham respeito por você, independente de gênero.

12. Você enxerga interesse de mulheres pelos cargos operacionais de manutenção?

Não, até mesmo nas vagas abertas o volume de inscrições de mulheres é baixíssimo, isso quando temos alguma interessada.

13. Há ações para que tenha mais mulheres na manutenção?

Não, as ações são para que os melhores profissionais estejam nas posições corretas, independente de gênero. Há ações da empresa, de forma geral, para que tenhamos mais mulheres em cargos de liderança, tornando a empresa mais plural e diversa. Hoje, na Gol, temos 36% de mulheres em cargos de liderança.

14. Quais são as vantagens de ter mulheres na área de manutenção?

A diversidade é importante em qualquer área. Os homens tendem a ficar mais respeitosos no ambiente de trabalho e se importam mais com a maneira de falar e agir. Já as mulheres são mais atenciosas e detalhistas.

15. Quais são seus objetivos de curto, médio e longo prazo na companhia e carreira de forma geral?

No curto e médio prazo continuar a implementar melhorias de processos e maior controle das atividades e recursos. No longo prazo, conhecer outra área operacional para ter ainda mais ampliado o conhecimento do processo como um todo, usando deste conhecimento para reduzir os impactos consequentes da atuação de uma área sobre a outra.

16. Você acredita que pode contribuir, ou já vem contribuindo com o aumento do número de mulheres no setor de manutenção? Como?

Sim, quando cheguei não havia outras mulheres no setor e hoje já temos outras duas e continuarei dando todas as oportunidades para que continuem se sentindo motivadas para participar das seleções.

APÊNDICE B

Questionário 01: BENCHMARKING COM EMPRESA AÉREA

MOTIVO: Pesquisa qualitativa para desenvolvimento do Projeto Aplicativo como requisito do curso pós-graduação em Gestão de Negócio - FDC. Seus dados ou nome da empresa só serão divulgados com a devida autorização.

NOME DA ENTREVISTADA **(OPCIONAL):**

E-MAIL PESSOAL **(OPCIONAL):**

CARGO:

TEMPO TOTAL DE EMPRESA:

TEMPO NA MANUTENÇÃO:

1. Qual é a sua faixa etária?

20 a 30 anos 31 a 40 anos mais que 40 anos

2. Qual é o seu nível de instrução?

Fundamental Médio Técnico Superior

3. Há espaço para as mulheres no mercado de trabalho na área de manutenção?

Aberta:

4. No seu entendimento, quais as vantagens de se contratar mulheres no setor de manutenção? E quais dificuldades?

Aberta:

5. Quais são os desafios enfrentados pelas mulheres da área de manutenção?

Aberta:

6. Existe uma indiferença e desconfiança no trabalho na área de manutenção por ser mulher?

Aberta:

7. Quais são as qualidades que podem ser um diferencial da mulher na área de manutenção?

Aberta:

8. Na sua opinião quais ações as empresas poderiam adotar para que as mulheres tenham um maior interesse nas áreas operacionais de manutenção?

Aberta:

9. O que te incentivou a se qualificar para atuar na manutenção?

Aberta:

10.1. Como é sua relação com seus pares masculinos na sua área? (mulher)

10.2. Como é sua relação com seus pares femininos na sua área? (homem)

Aberta:

QUESTIONÁRIO 2: PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO SETOR DE MANUTENÇÃO DA EMPRESA UNIDA

Este questionário visa verificar a sua percepção referente à contratação (ou presença) de mulheres na área técnica de manutenção das empresas de transporte. Será assegurado o anonimato quanto a sua participação e informações que prestará. Solicitamos que responda, por gentileza, as questões:

NOME DA ENTREVISTADA (OPCIONAL):

E-MAIL PESSOAL (OPCIONAL):

CARGO:

TEMPO TOTAL DE EMPRESA:

TEMPO NA MANUTENÇÃO:

1. Qual é a sua faixa etária?

20 a 30 anos 31 a 40 anos mais que 40 anos

2. Qual é o seu nível de instrução?

Fundamental Médio Técnico Superior

3. Qual sua área de atuação dentro da manutenção? (Mecânica, Elétrica, Pintura, etc.)

- MECÂNICO
- ELETRICISTA
- REPARADOR DE CARROCERIA
- CAPOTEIRO
- FUNILARIA
- TECNÓLOGOS
- CONTROLE DE MANUTENÇÃO

4. Aqui foi a sua primeira oportunidade de trabalho no setor de manutenção ou já atuava na área anteriormente em outra empresa?

Primeira oportunidade Já atuava

5. Antes de trabalhar na manutenção, quais outras atividades você já desempenhou? (RESPONDER SOMENTE CASO TENHA ATUADO EM OUTRAS ATIVIDADES)

Aberta.:

6. Conte-nos rapidamente, qual foi o principal motivo que te despertou interesse para trabalhar na área de manutenção?

Aberta.:

7. Como mulher, você enfrenta desafios específicos no ambiente de trabalho ou para realizar sua atividade na área de manutenção?

Sim Não

7.1. Caso a resposta tenha sido SIM, quais seriam estes desafios que você enxerga atualmente?

Aberta.:

8. Você enfrenta ou já enfrentou algum tipo de discriminação, preconceito ou assédio dos seus colegas homens por estar na manutenção?

Sim Não

8.1. Caso a resposta tenha sido SIM, poderia nos contar como foi?

Aberta.:

9. Você acredita que existam desigualdades entre homens e mulheres (atividades, cargos, salários, etc.) que trabalham na manutenção?

Sim Não

10. Na sua opinião, a EMPRESA estimula a presença de mulheres trabalhando no setor de manutenção?

Sim Não

10.1. Caso a resposta tenha sido NÃO, quais ações você acredita que a empresa poderia fazer para estimular o aumento da presença feminina no setor?

Aberta.:

11. Na sua opinião, a sua LIDERANÇA DIRETA (supervisor ou chefe) estimula a presença de mulheres trabalhando no setor de manutenção?

Sim Não

11.1. Caso a resposta tenha sido SIM, como a liderança estimula esta presença?

Aberta.:

11.2. Caso a resposta tenha sido NÃO, como você lida com esta situação?

Aberta.:

12. Você estimula outras mulheres da empresa a também virem trabalhar na manutenção? Elas demonstram interesse após a sua abordagem?

Aberta.:

13. Você acha que ter uma equipe diversa, formada por homens e mulheres no setor de manutenção é benéfico para a empresa?

Sim Não

13.1. Caso a resposta tenha sido SIM, como você acredita que esta diversidade pode ajudar a empresa?

Aberta.:

14. Você acredita que se capacitar na área de manutenção pode proporcionar a você um salário melhor?

Sim Não

15. Pensando na sua carreira profissional dentro da manutenção, o que você vislumbra como próximos passos?

Aberta.:

16. Quais recomendações você daria para que tivéssemos um maior número de mulheres no setor de manutenção?

Aberta.:

QUESTIONÁRIO 3: VISÃO DOS HOMENS NO SETOR DE MANUTENÇÃO DA EMPRESA UNIDA

Este questionário visa verificar a sua percepção referente à contratação, presença e interação com mulheres na área técnica de manutenção das empresas de transporte. Será assegurado o anonimato quanto a sua participação e informações que prestará. Solicitamos que responda, por gentileza, as questões:

NOME DA ENTREVISTADA **(OPCIONAL)**:

E-MAIL PESSOAL **(OPCIONAL)**:

CARGO:

TEMPO TOTAL DE EMPRESA:

TEMPO NA MANUTENÇÃO:

1. Qual é a sua faixa etária?

20 a 30 anos 31 a 40 anos mais que 40 anos

2. Qual é o seu nível de instrução?

Fundamental Médio Técnico Superior

3. Qual sua área de atuação dentro da manutenção? (Mecânica, Elétrica, Pintura, etc.)

- MECÂNICO
- ELETRICISTA
- REPARADOR DE CARROCERIA
- CAPOTEIRO
- FUNILARIA

- TECNÓLOGOS
- CONTROLE DE MANUTENÇÃO

4. Aqui foi a sua primeira oportunidade de trabalho no setor de manutenção ou já atuava na área anteriormente em outra empresa?

() Primeira oportunidade () Já atuava

5. Conte-nos rapidamente, qual foi o principal motivo que te despertou interesse para trabalhar na área de manutenção?

Aberta.:

6. Você enfrenta algum desafio para realizar a sua atual atividade na manutenção?

() Sim () Não

6.1. Caso a resposta tenha sido SIM, quais seriam estes desafios que você enxerga atualmente?

Aberta.:

7. Qual a sua percepção sobre a contratação de mulheres na manutenção?

- () CONCORDA com a contratação de mulheres
() DISCORDA em relação a contratação de mulheres

7.1. Caso a resposta tenha sido CONCORDA, quais as principais VANTAGENS você enxerga com a presença delas no setor?

Aberta.:

7.2. Caso a resposta tenha sido DISCORDA, por quais motivos você não concorda com a contratação?

Aberta.:

8. Você acha que ter uma equipe diversa, isto é, formada por homens e mulheres no setor de manutenção, é benéfico para a empresa?

Sim Não

8.1. Caso a resposta tenha sido SIM, como você acredita que esta diversidade pode ajudar a empresa?

Aberta.:

9. Já percebeu algum desconforto ou discriminação por parte de colegas ou outras pessoas por estar trabalhando com mulheres?

Sim Não

9.1. Caso a resposta tenha sido SIM, poderia nos contar quais são ?

Aberta.:

10. Você acredita que há diferenças na maneira como homens e mulheres trabalham na manutenção?

Sim Não

10.1. Caso a resposta tenha sido SIM, quais diferenças você enxerga?

Aberta.:

11. Você acredita que existam desigualdades entre homens e mulheres (atividades,cargos, salários, etc.) que trabalham na manutenção?

Sim Não

12. Na sua opinião, a EMPRESA estimula a presença de mulheres trabalhando no setor de manutenção?

Sim Não

12.1. Caso a resposta tenha sido NÃO, quais ações você acredita que a empresa poderia fazer para estimular o aumento da presença de mulheres no setor?

Aberta.:

13. Na sua opinião, a sua LIDERANÇA DIRETA (supervisor ou chefe) estimula a presença de mulheres trabalhando no setor de manutenção?

() Sim () Não

13.1. Caso a resposta tenha sido SIM, como a liderança estimula esta presença?

Aberta.:

14. Quais recomendações você daria para que tivéssemos um maior número de mulheres no setor de manutenção da empresa?

Aberta.:

QUESTIONÁRIO 4 - Questionário aplicado para mulheres que trabalham no setor de serviços gerais para verificar possibilidade de elas migrarem para o setor de manutenção.

NOME DA ENTREVISTADA (OPCIONAL):

E-MAIL PESSOAL (OPCIONAL):

CARGO:

TEMPO TOTAL DE EMPRESA:

TEMPO NA MANUTENÇÃO:

1. Qual é a sua faixa etária?

() 20 a 30 anos () 31 a 40 anos () mais que 40 anos

2. Qual é o seu nível de instrução?

() Fundamental () Médio () Técnico () Superior

3. Você já pensou em atuar em outra função ao longo de sua vida profissional?

() Sim () Não

4. Quais situações ocorreram na sua vida pessoal que repercutiram nas suas escolhas profissionais?

Aberta.:

5. Você acredita que a manutenção de equipamentos também pode ser realizada por mulher?

() Sim () Não

6. Se você tivesse a oportunidade de trabalhar no setor de manutenção você aceitaria?

() Sim () Não

6.1. Caso a resposta tenha sido NÃO, por que não faria?

Aberta.:

6.2. Caso a resposta tenha sido SIM, por qual motivo?

Aberta.:

7. Você já recebeu algum tipo de incentivo para poder se qualificar em outra função?

() Sim () Não

7.1. Se sim qual incentivo?

Aberta.:

8. Se você tivesse a oportunidade de fazer um curso na área de manutenção ou algum tipo de capacitação, você faria?

Sim Não

8.1. Caso a resposta tenha sido não, porque não faria?

Aberta.:

9. Você se sentiria confortável em trabalhar no setor de manutenção?

Sim Não

9.1. Se não porquê?

Aberta.:

10. Na sua opinião, o setor de manutenção está preparado para ter mulheres trabalhando?

Sim Não

11. Você acha que sua vida social (família/amigos) seria um impeditivo para você atuar no setor de manutenção?

Sim Não

11.1 Se sim, por quê?

Aberta.:

12. Você tem medo de sofrer discriminação no ambiente de trabalho se viesse a atuar na manutenção?

Sim Não

13. Se você tivesse a oportunidade de realizar um teste no setor de manutenção em função que seja de seu interesse, você aceitaria?



() Sim () Não

14. Quais as principais dificuldades você identifica para que as mulheres tenham mais oportunidade no setor de manutenção?

Aberta.:

15. Quais recomendações você daria para que tivéssemos um maior número de mulheres no setor de manutenção?

Aberta.:



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200

www.fdc.org.br

