



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios  
**PROJETO APLICATIVO 2024**

Prof. Marcio Boaventura

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**EQUIDADE DE GÊNERO E AUMENTO DO NÚMERO DE MULHERES  
MOTORISTAS EM TRANSPORTADORAS: UMA PROPOSTA DE  
IMPLEMENTAÇÃO**

Anderson Holanda Silva  
Bruno Henrique Ferreira da Costa  
Erivelton Sá Teles Carvalho  
Fernanda Fagundes Gandin  
Herberth Bruno Nunes e Silva

São Paulo

2024



Anderson Holanda Silva  
Bruno Henrique Ferreira da Costa  
Erivelton Sá Teles Carvalho  
Fernanda Fagundes Gandin  
Herberth Bruno Nunes e Silva

**EQUIDADE DE GÊNERO E AUMENTO DO NÚMERO DE MULHERES  
MOTORISTAS EM TRANSPORTADORAS: UMA PROPOSTA DE  
IMPLEMENTAÇÃO**

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

**Professor Orientador:** Marcio Boaventura

São Paulo  
2024

## **Dedicamos este Projeto**

A Deus, nosso criador, guia e protetor.

As nossas famílias, nossa motivação  
diária de superação e fonte de energias.

Aos amigos, que compartilharam conosco  
e nossas famílias as conquistas.

A nossas empresas, que nos permitiram  
chegar até aqui, apesar das rotinas  
corporativas que muitas vezes exigiam  
nossa presença, mesmo assim nos  
liberou para os momentos de  
aprendizagem.



## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela sabedoria e por mais um sonho realizado, pois sem ele nada seria possível.

Aos nossos pais pela nossa existência, apoio e amor incondicional.

As nossas famílias por sempre torcerem pelos degraus de crescimento das nossas vidas e por nos suportarem durante a dupla jornada para a elaboração desse projeto.

Aos nossos amigos que sempre torceram e nos apoiaram.

Aos nossos queridos colegas e professores de turma pelo período de convivência, grande troca de conhecimento e experiências.

Ao nosso orientador, que nos suportou e conduziu na elaboração deste trabalho e é um dos grandes responsáveis pela concretização desse projeto

E a Fundação Dom Cabral e ITL, por ter nos proporcionado essa experiência de vida.

O sentimento que fica: SAUDADES!



“Seja a mudança que você quer ver no mundo”

*Mahatma Gandhi*

## RESUMO

A perenidade dos negócios depende de alguns elementos, entre eles, as empresas atuarem de modo responsáveis com o planeta e com a sociedade. A promoção de ações para o desenvolvimento da sociedade gera benefícios para as pessoas e para as empresas; a inclusão e diversificação de gêneros, culturas, etnias, orientação sexual e pessoas portadoras de deficiências se tornaram diferenciais competitivos para as empresas. Organizações que formaram equipes com diversidade e realizaram inclusão, colhem frutos, alguns deles: capital humano com habilidades e experiências que geram criatividade e produtividade. Dentro desse contexto, dados demonstram que a participação de mulheres nas áreas operacionais de transportes está abaixo de outros setores, não refletindo a diversidade da sociedade onde estão inseridas; é notório também a escassez de mão de obra operacionais para o setor de transporte, que apresenta baixa atratividade para as novas gerações, sendo um dos grandes desafios para as empresas do referido setor. O problema norteador deste trabalho foi sobre como auxiliar as empresas do setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil possam atrair e reter mão de obra feminina em potencial para o cargo de motoristas; com isso, objetivou-se desenvolver uma proposta, como uma ferramenta, que prepare as empresas de transporte para atingir o objetivo supracitado. Espera-se com isso, promover a inclusão - e o aumento da participação - da mulher no mercado de trabalho, atrair e desenvolver talentos, colaborar para equidade de gênero e suprir a carência de mão de obra operacional no setor. Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica e descritiva para analisar, entre outros, a inserção das mulheres no mercado de transporte; identificar as principais dificuldades para a inclusão nesse mercado; e avaliar a percepção de motoristas e dos gestores das empresas de transportes rodoviários de cargas no Brasil perante este tema. Foi constatado grandes desafios para a atração e retenção de mulheres motoristas, ele eles: uma elevada incidência de preconceito e assédio (moral e sexual), dificuldade com infraestrutura (banheiros, locais de paradas, etc) e outros; por outro lado, foi identificado boas práticas nos *benchmarks*. Com isso, categorizou-se elementos chaves e culminou em seis pilares, que, por fim, com o conhecimento adquirido, foi elaborado um Manual Orientativo (MO) em prol da atração e retenção de mulheres motoristas nas empresas de transporte rodoviário de carga no Brasil.

**Palavras-chave:** Diversidade, Inclusão, Transportes, Mulheres.

## **ABSTRACT**

*The sustainability of businesses depends on a number of factors, including companies acting responsibly towards the planet and society. Promoting actions to develop society generates benefits for people and companies; the inclusion and diversification of genders, cultures, ethnicities, sexual orientations and people with disabilities have become competitive advantages for companies. Organizations that have formed diverse teams and implemented inclusion reap the rewards, including human capital with skills and experiences that generate creativity and productivity. In this context, data shows that the participation of women in operational areas of transportation is below that of other sectors, and does not reflect the diversity of the society in which they operate; there is also a notable shortage of operational workers for the transportation sector, which is not very attractive to new generations, and is one of the major challenges for companies in this sector. The guiding problem of this work was how to help companies in the road freight transportation sector in Brazil to attract and retain potential female workers for the position of drivers; The aim was to develop a proposal as a tool to prepare transportation companies to achieve the aforementioned objective. The aim is to promote the inclusion and increased participation of women in the job market, attract and develop talent, contribute to gender equality, and fill the gap in operational labor in the sector. To this end, bibliographical and descriptive research was conducted to analyze, among other things, the inclusion of women in the transportation market; identify the main difficulties for inclusion in this market; and assess the perception of drivers and managers of road freight transportation companies in Brazil regarding this issue. Major challenges were identified for attracting and retaining female drivers, including: a high incidence of prejudice and harassment (moral and sexual), difficulties with infrastructure (bathrooms, restroom stops, etc.), and others; on the other hand, good practices were identified in the benchmarks. With this, key elements were categorized and culminated in six pillars, which, finally, with the knowledge acquired, a Guidance Manual (MG) was prepared in favor of attracting and retaining women drivers in road freight transport companies in Brazil.*

**Keywords:** *Diversity, Inclusion, Transport, Women.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo para Entendimento do que é ESG.....	21
Figura 2: Companhias com mais Times de Liderança Diversos Impulsionam Inovação.....	35
Figura 3: Probabilidade de Desempenho Financeiro acima da Mediana da Indústria.....	35
Figura 4: Pirâmide Etária.....	46
Figura 5: Programa de Formação para Motoristas Mulheres.....	88
Figura 6: Pilares Estratégicos.....	89
Figura 7: Narrativa Cultural.....	89
Figura 8: Resultados das Ações de Diversidade e Inclusão Feminina na Vale.....	93
Figura 9: Os cinco finalistas do prêmio Rei e Rainha da Boleia 2024.....	96
Figura 10: Premiação dos Finalistas do Rei e Rainha da Boleia 2024.....	96
Figura 11: <i>Framework</i> da Proposta de Solução.....	109
Figura 12: Manual Orientativo: Elas Podem.....	111
Figura 13: Objetivo do Manual.....	112
Figura 14: A Logística está em Tudo.....	112
Figura 15: Caminho a Trilhar.....	113
Figura 16: Autoavaliação de Maturidade.....	113
Figura 17: Preparar a Gestão.....	114
Figura 18: Preparar as Equipes.....	114
Figura 19: Estrutura Física.....	115
Figura 20: Recrutamento e Seleção.....	115
Figura 21: Desenvolvimento e Retenção da Profissional.....	116
Figura 22: Acompanhamento e Indicadores.....	116
Figura 23: Autoavaliação de Maturidade.....	117
Figura 24: Referências Bibliográficas e Recomendação de Leitura.....	117

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Síntese da Percepção das Motoristas Mulheres sobre a Diversidade e Inclusão.....	72
Tabela 2 – Comparação das Características/Práticas Principais dos Benchmarks...	103
Tabela 3: Estimativa de Recursos Necessários (Considera 01 unidade por item).....	120
Tabela 4: Estimativa de Recursos Necessários (Considera 01 unidade por item).....	120
Tabela 5: Cronograma de Implementação.....	121

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária.....	66
Gráfico 2: Cor da pele.....	66
Gráfico 3: Grau de Satisfação.....	67
Gráfico 4: Intenção de permanecer na empresa.....	67
Gráfico 5: Recomendação para outras mulheres.....	68
Gráfico 6: Principais dificuldades enfrentadas.....	68
Gráfico 7: Apoio da liderança.....	69
Gráfico 8: Existência e funcionamento de canais de apoio e denúncia.....	69
Gráfico 9: Ocorrência de assédio e preconceito.....	70
Gráfico 10: Ações para atração de mulheres para o setor de transporte rodoviário de acordo com as empregadas.....	70
Gráfico 11: Existência de políticas para aumento de mulheres.....	73
Gráfico 12: Quantidade de empregados.....	73
Gráfico 13: Percentual de mulheres no quadro da empresa.....	74
Gráfico 14: Ações para atração de mulheres para o setor de transporte rodoviário de acordo com os gestores.....	74
Gráfico 15: Metas de diversidade.....	75
Gráfico 16: Influência da diversidade nas equipes.....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTI – Associação Brasileira de Transportadores Internacionais  
ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres  
BNCC – Base Nacional Comum Curricular  
CD - Centro de Distribuição  
CDH – Comissão de Direitos Humanos  
CID – Classificação Internacional de Doenças  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
CNH – Carteira Nacional de Habilitação  
CNT – Confederação Nacional do Transporte  
CNTA – Confederação Nacional dos Transportadores Autônomos  
DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão  
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos  
IEL – Instituto Euvaldo Lodi  
IPTC – Instituto Paulista do Transporte de Carga  
LGBTQ+ – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros e outros  
MO – Manual Orientativo  
MTE – Ministério do Trabalho e Previdência Social  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
ONTL – Observatório Nacional de Transporte e Logística  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PIB – Produto Interno Bruto  
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais  
RENACH – Registro Nacional de Carteira de Habilitação  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENATRAN – Secretaria Nacional de Trânsito  
SEST/SENAT – Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte  
SETCESP – Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de São Paulo e Região  
SINESP – Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública  
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso  
TRC – Transporte Rodoviário de Cargas

## SUMÁRIO

1.1 Problema da Pesquisa.....	15
1.2 Objetivo Geral.....	15
1.3 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Justificativa.....	16
2. BASES CONCEITUAIS.....	17
2.1 ESG.....	17
2.2 Conceito de Gênero.....	20
2.3 Conceito Diversidade.....	21
2.4 Conceito Inclusão.....	26
2.5 As Mulheres e o Mercado de Trabalho.....	29
2.6 Benefícios da Diversidade e Inclusão nos Negócios.....	31
2.7 Atratividade de Profissionais para Setor de Transporte.....	35
2.8 Legislação e Políticas de Diversidade no Brasil.....	37
2.9 Os desafios culturais do Setor de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil ..	41
2.10 Censo Demográfico.....	43
2.11 Infraestrutura para Mulher.....	45
2.12 Participação da Mulher no Mercado de Trabalho.....	47
2.13 Dados Estatísticos do Percentual de Mulheres na Atividade de Motorista.....	49
2.14 As Dificuldades Atuais das Mulheres no Setor.....	50
2.15 Preconceito no Setor de Transporte Rodoviário de Cargas.....	53
2.16 Gestão da Diversidade.....	54
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	58
3.1 Tipo de Pesquisa.....	58
3.2 Enfoque da Pesquisa.....	60
3.3 Coleta de dados e estudo de caso.....	61
4. ANÁLISE DE CENÁRIO E PESQUISAS.....	63
4.1 Relevância do Setor e Problemática.....	63
4.2 Pesquisa.....	64
4.3 Percepção das Motoristas Mulheres sobre a Diversidade e Inclusão em Empresas de Transporte Rodoviário.....	64
4.4 Percepção dos Gestores sobre a Diversidade e Inclusão em Empresas de Transporte Rodoviário.....	71
4.5 Estudo de Caso: Empresa Sequoia Logística e Transportas S.A.....	75
4.5.1 Histórico da Empresa Sequoia.....	75
4.6 Benchmarking Realizado / Realidades Organizacionais.....	82
4.6.1 Empresa VIX Logística S/A.....	83
4.6.1.2 Serviços e Soluções oferecidas.....	84

4.6.2 Empresa Vale SA - Multimodal .....	87
4.6.3 Empresa Transpanorama – Transporte de cargas .....	92
4.6.4 Empresa Viação Paraty – Transporte de passageiro.....	98
4.7 Benchmarking - Dados Coletados e Resultados Gerados .....	101
5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....	104
5.1 Atividade de Verificação na Empresa Case.....	107
5.2 Proposta de Solução .....	107
5.3 Análise de Viabilidade .....	118
5.3.1 Viabilidade Operacional.....	118
5.3.2 Viabilidade Estratégica .....	118
5.3.3 Viabilidade Financeira.....	119
5.4 Cronograma de Implementação .....	121
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	122
GLOSSÁRIO .....	130
APÊNDICES.....	133
APÊNDICE A – Percepção sobre a Diversidade e Inclusão em Empresas de Transporte Rodoviário .....	133
APÊNDICE B – Percepção dos Gestores sobre a Diversidade e Inclusão em Empresas de Transporte Rodoviário .....	138
APÊNDICE C – Manual Orientativo: Elas Podem.....	143

## 1. RESUMO EXECUTIVO

Já se sabe que o capital humano é um dos principais, se não o mais importante, recurso das empresas, responsável por elevar a empresa a patamares de excelência. Muito tem se debatido sobre a necessidade de diversificar e formar equipes mais heterogêneas para se beneficiar de um ambiente de trabalho mais diversificado, inclusivo e para a prática da abordagem *Environmental, Social and Governance* (ESG), exercendo um papel responsável na sociedade onde atua.

Empresas de todos os setores têm realizado ações para torna seus negócios mais atrativos para os profissionais, além de criar ambientes mais favoráveis para retenção. Negócios que possuíam seu quadro de empregados formado predominantemente por homens, estão buscando cada vez mais a inclusão de mulheres. Nas empresas do setor de transporte rodoviário de cargas não é diferente, pois estas, além dos motivos citados, também enfrentam uma escassez de mão obra.

Apesar do histórico domínio masculino no setor de transporte, a preferência pela mão de obra feminina em certas funções já é realidade em algumas corporações, seja pelo maior zelo com ativos ou aumento de produtividade e menor índice de retrabalho. Em contrapartida, ainda são encontradas algumas dificuldades para as mulheres na atuação no setor de transporte, principalmente por preconceito e rótulos antiquados.

Nesse cenário, diante da relevância do tema, buscando uma forma de auxiliar empresas do setor de transporte rodoviário de cargas a promoverem uma maior diversidade e inclusão de mulheres, é que se justifica a criação desse projeto. O objetivo principal é identificar os principais entraves para que as empresas desse setor aumentem o percentual de mulheres motoristas em seus quadros de empregados e estabelecer um modelo que promova a atração e retenção de mulheres para o setor.

Para isso, no capítulo a seguir, é apresentado a fundamentação teórica, uma pesquisa bibliografia que envolveu todo o arcabouço teórico necessário para entender a importância do tema, a realidade das empresas e os benefícios oriundos da diversidade dentro das organizações. No capítulo 03, demonstra-se o tipo de pesquisa utilizada para construção deste estudo, os métodos empregados para a coleta de dados dos eventos foco da pesquisa e o universo onde a pesquisa ocorre.

No capítulo seguinte, apresentam-se os dados coletados na pesquisa de campo que auxiliou o estudo de caso e possibilitou a detecção e mensuração das

principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres que atuam em empresa do setor de Transporte. Outra prática utilizada nesse estudo foi o *benchmarking*, através da qual são analisadas as empresas do setor de transporte e de outros setores que tenham implantados programas e ou ações que visam a diversidade e inclusão de mulheres. Por fim, é proposta uma proposta, em formato de manual orientativo, para direcionar os esforços das empresas do setor que desejam implementar.

### **1.1 Problema da Pesquisa**

O problema norteador para este estudo é: Como auxiliar empresas do ramo de transporte rodoviário de cargas a atrair e reter a mão de obra feminina em potencial para o cargo de motoristas.

### **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é desenvolver uma proposta, como uma ferramenta, que prepare as empresas de transporte rodoviário de cargas no Brasil visando a atração e retenção de mulheres nos cargos de motorista de caminhão.

A proposta busca responder a uma demanda crescente por políticas de inclusão de gênero em setores tradicionalmente masculinizados, alinhando-se aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, sobretudo o de número 5 (igualdade de gênero), e promovendo o empoderamento econômico das mulheres.

Espera-se também que a aplicação desta ferramenta possa aumentar a competitividade das empresas de transporte do setor rodoviário, contribuir na superação da escassez de motoristas, reduzir a rotatividade de funcionários e fortalecer a imagem corporativa das organizações que adotarem práticas inclusivas.

### **1.3 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são:

- Realizar levantamento bibliográfico sobre o tema.
- Entender as práticas aplicadas atualmente por empresas de transporte e de outro segmento no mercado nacional, para a atração e retenção de mulheres em cargos de motorista.

- Avaliar através de pesquisas quantitativa e qualitativa empresas que possuem programas para inclusão de mulheres nos cargos de motorista e como estas mulheres percebem o processo de inclusão na empresa.
- Propor um Manual que auxilie as empresas no entendimento de sua maturidade no tema de inclusão de mulheres e fornecer orientação na preparação da organização para esse fim.

#### **1.4 Justificativa**

A escolha deste tema se deve a grande preocupação dos gestores das empresas de transporte rodoviário de cargas do Brasil quanto ao preenchimento de vagas para a função de motorista de caminhão. Trata-se de uma problemática que se observa presente em todas as empresas, em maior ou menor grau.

Diante desta necessidade do setor e conhecendo as condições socioeconômicas da população brasileira, trazemos esse tema para aprofundamento e busca de uma solução que possa auxiliar as empresas e contribuir com a sociedade, preparando mulheres para assumir essas funções, uma vez que elas representam uma parcela significativa da população e que, em grande parte, também são responsáveis pelo sustento de suas famílias.

Não se trata apenas de abrir vagas para mulheres nas companhias, mas sim de entender o que é necessário para que elas assumam estes postos, preparar as empresas para recebê-las e fomentar o desejo destas profissionais em permanecer nas atividades a longo prazo.

## 2. BASES CONCEITUAIS

O capítulo a seguir apresenta o detalhamento de conceitos atrelados ao setor e a contextualização da situação atual do setor de transportes de carga no Brasil, no que tange a oferta de mão de obra e atratividade do setor, assim como, a representatividade e necessidades da inclusão de mulheres no mercado de trabalho. O entendimento desses temas se faz necessário para que a análise da problemática ocorra de forma embasada e clara.

### 2.1 ESG

ESG é uma sigla que vem do inglês e significa *Environmental, Social and Governance* que, traduzindo para o português, temos: Ambiental, Social e Governanças. Essas são as três dimensões que compõem o tripé da sustentabilidade, e nesse modelo o importante é reconhecer os impactos negativos causados pela atividade da empresa e trabalhar para ele sejam mitigados.

Segundo Alves (2023), o termo ESG foi cunhado em 2004 em uma publicação pioneira do Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e instituições financeiras de 9 países, chamada *Who Cares Wins*, em tradução livre, “Ganha quem se importa”. Apesar disso, o ESG somente ganhou notoriedade anos depois de sua criação.

Presumivelmente, esta ferramenta corporativa veio para ficar e vem se tornando cada vez mais importante, até mesmo nas micro e pequenas empresas. Preocupações com a sustentabilidade e com as finanças sustentáveis tem se tornando cada vez mais importante nas tomadas de decisões empresariais e financeiras conforme as mudanças ambientais e sociais continuam a ter um grande impacto nos mercados globais. De acordo com Voltolini (2021), o capital passou a enxergar nessas três questões valor econômico-financeiro, os investidores entenderam que as empresas poluem rios, descuidam dos seus colaboradores e desrespeitam as comunidades representam mais riscos.

Assim, podemos assumir que o objetivo principal da ESG é garantir que as empresas, investidores e consumidores tenham seu foco voltados para as boas práticas empresariais e uma maior responsabilidade social, ambiental e de governança.

Para entendermos melhor, vamos analisar cada vertente desta ferramenta individualmente. Primeiro temos “*Environmental*” (Ambiental), que se refere as práticas utilizadas nas empresas voltadas à conservação do meio ambiente. Dentre essas práticas podemos citar:

- Busca por alternativas sustentáveis, com o objetivo de reduzir os impactos causados ao meio ambiente;
- Redução na emissão de gases do efeito estufa;
- Redução na emissão de poluente;
- Cuidado e descarte de plásticos e outros materiais no meio ambiente;
- Adoção de medidas, desenvolvimento e aplicação de projetos voltados para a preservação ambiental.

Na segunda vertente temos “*Social*”, que se refere ao comportamento das empresas com as pessoas em seu entorno e em sua área de atuação. Dentre as práticas englobadas dentro da ESG, podemos citar:

- Interesse e atuação com a comunidade;
- Valorização da saúde no ambiente de trabalho;
- Apoio a diversidade no meio empresarial;
- Como a empresa lida com a proteção de dados;
- Adesão aos direitos humanos e trabalhistas;
- Grande preocupação com o consumidor em todas as etapas do mercado.

Por fim, temos “*Governance*” (Governanças), que se trata de como a empresa realiza a administração dos seus processos empresariais. Dentre as práticas que fazem parte dessa vertente, podemos citar:

- Conduta antissuborno;
- Elaboração e execução de uma boa política de *compliance*;
- Veracidade nas informações dos processos e dos produtos da empresa;
- Composição e diversidade do conselho da diretoria e da administração;
- Valorização da transparência empresarial;
- O não envolvimento da empresa ou de seus diretores em qualquer tipo de denúncia, fraudes, escândalos e similares.

Além disso, “*Governance*” é um meio para que o “*Environmental*” e o “*Social*” possam acontecer na prática.

Podemos atribuir o aumento do interesse pelo tema nos últimos anos principalmente a três fatores: à emergência climática, visto que os empresários têm cada vez mais consciência de que sem planeta, também não há empresa; ao mercado de investimento; e a chegada da geração Z ao centro do capitalismo. Esta é a nova geração, que leva seus propósitos para atitudes práticas.

O posicionamento dessa nova geração acaba influenciando no comportamento de toda a sociedade. Uma pesquisa realizada pela Fiesp mostrou que cerca de 87% dos brasileiros estão preferindo consumir produtos e serviços de empresas sustentáveis. E o que mais impressiona na pesquisa é que 70% dos consumidores entrevistados não se importam de pagarem um pouco mais caro por isso. Assim, adequar-se ao ESG está se tornando cada vez mais um pré-requisito na sobrevivência e na competitividade no mercado.

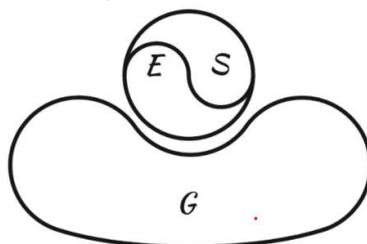
Para implementar a abordagem nas empresas, as práticas adotadas precisam ser enraizadas na missão e nos valores da empresa. É também necessária esta implantação nas atividades e nas pessoas que fazem parte do cotidiano da empresa.

Para Voltolini (2021), citando a frase do *Chief Executive Officer* (CEO) da Unilever Alan Joper, - “Não existe mais diferença entre nossas estratégias de negócio e nossas estratégias de sustentabilidade, pois elas estão definitivamente integradas” - as empresas seguirão na mesma direção, resta saber a velocidade.

Ao fazer uma reflexão sobre as práticas ESG algo parece ser claro: existe uma associação íntima entre os aspectos ambiental e social, ficando difícil dissociar uma coisa da outra. Por outra parte, a governança diz respeito mais à forma como as atividades, tarefas e temas da organização serão realizados, buscando a transparência e eficiência nessas ações (Alves 2023).

O modelo da figura 1 mostra que as variáveis: ambiental (“E” de *environmental*) e social (S de *social*) fazem parte do mesmo círculo, ambas repousam sobre uma base, que é a governança (“G” de *governance*), que por sua vez criará as condições necessárias para que tanto o ambiental como o social sejam.

Figura 1 – Modelo para Entendimento do que é ESG



Fonte: Alves (2023)

Implantar a ESG nas empresas significa um ganho de força e competitividade atualmente, além de poder ampliar a aceitação de produtos e serviços no mercado.

## 2.2 Conceito de Gênero

De acordo com o artigo “Apontamentos sobre o conceito de gênero e suas articulações com o Direito” de Brenda Capinã Botelho Costa, durante a história, a divisão entre homens e mulheres com base em seus sexos biológicos dividiram as pessoas em duas categorias de gêneros opostas, estabelecendo dogmas e sendo uma classificação absoluta e indiscutível até o século XX.

De forma ilustrativa, pode-se dizer que sempre existiram duas “arcas”, uma representando o que é ser homem e uma representando o que é ser mulher, ainda que em épocas diferentes, os atributos colocados dentro de cada uma destas “arcas” sofreram variações, mas sempre estiveram em espaços delimitados e bem definidos. Esses atributos formaram o ideal de masculinidade e feminilidade representativos de um tempo, segundo Costa.

Cassia Maria Carloto (2001), afirma que a existência de gêneros manifesta a forma desigual como as responsabilidades são distribuídas na sociedade, uma vez que ocorrem alheias a vontade das pessoas, utilizando-se como critérios o sexismo, classe e raça. Essa distribuição dependerá da visão particular de cada realidade e visão de quem a está fazendo.

A autora acredita que a construção dos gêneros ocorre através da interação social. Não se trata de corpos, mas além disso, os gêneros são formados pelo intelecto, emoção e caráter do próprio “eu”. Cada ser humano reflete a história de suas relações sociais, que sobrepõem os antagonismos e contradições de gênero, classe, raça/etnia.

Quando falamos em atividades profissionais, precisamos considerar o espaço social do gênero. Estando o homem relacionado a esfera de produção (pública) e a mulher relacionada a esfera doméstica (sobrevivência). Esta separação em duas esferas - sobrevivência e da transcendência (produção), transforma as atividades que se desenvolvem em cada uma delas em alienadas, porque uma carece de sentido se não se refere à outra.

Não se trata de estabelecer valores para cada uma das esferas, determinar qual é a mais importante, mas sim enxergar que linearmente e circularmente, sobrevivência e transcendência doméstica e pública, masculinidade e feminilidade são duas faces da mesma realidade única e indivisível, afirma a autora.

A construção de um rótulo de subordinação para a mulher, torna isso natural e inquestionável, já que é dado como natural (biológico). Os ambientes de aprendizados e socialização irão reforçar os preconceitos e estereótipos dos gêneros como próprios de uma suposta natureza (feminina e masculina), apoiando-se fortemente nas características biológicas. Essa diferença biológica vai se transformar em desigualdade social e tomar uma aparência de naturalidade.

No entanto é importante ressaltar que gênero é um atributo que reflete as concepções internalizadas por homens e mulheres. Além de conhecer e praticar as atribuições que lhes são conferidas pela sociedade, é necessário e fundamental que cada gênero conheça também as responsabilidades do outro gênero.

Considerando o objetivo deste projeto, trazemos a referência de Carloto com relação a divisão sexual do trabalho, onde ela diz que a divisão assume formas conjunturais e históricas, determinando o que são tarefas masculinas ou femininas. Essa divisão não se restringe somente às tarefas, mas estende-se à qualificação das tarefas, aos salários e na disciplina do trabalho. Portanto, a divisão sexual do trabalho não cria a subordinação e a desigualdade, ela apenas reflete o que já existe em outras esferas da sociedade. Este comportamento já está inserido na sociedade e a explicação biológica legitima esse fato.

### **2.3 Conceito Diversidade**

Conforme o artigo “Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão” de Jacinta Sidegum Renner e outros, que analisa os conceitos de diversidade sob a ótica da administração, atualmente, a diversidade não é mais

uma opção para as empresas, sendo considerada um fator crucial para o modelo de negócios em várias organizações.

Segundo o texto, no ambiente corporativo a diversidade começou a ganhar destaque na década de 1990, quando as empresas perceberam a necessidade de diversificar suas equipes para lidar com as transformações sociais em curso.

Conviver com diferenças de gênero, cor, religião ou classe é fundamental para os resultados corporativos, contribuindo para um negócio sustentável e responsável.

Ainda sobre o tema da diversidade, como destaca o referido artigo, é atual e relevante em diversas esferas da sociedade. Os autores Nunes e Schmidt (2020) destacam que embora seja amplamente discutida, a abordagem científica da diversidade cultural tem raízes na antropologia, buscando entender a cultura de forma abrangente.

A diversidade, embora inerente aos seres humanos, tem seu conceito em constante evolução e pode ser analisada de várias perspectivas.

Segundo Nkomo e Cox Jr. (1999), alguns definem diversidade como um conjunto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo sistema social, enquanto outros a consideram como todo ser humano que se apresenta como diferente do modelo padrão estabelecido pela sociedade, afirma Bavon (2019).

Além disso, de acordo com Alves e Silva (2004), a diversidade é um tema relevante no mundo corporativo, onde uma boa gestão dela pode levar a uma melhoria nos resultados financeiros das empresas, considerando aspectos multicultural, de habilidades e experiências. Os autores afirmam que a gestão da diversidade nas organizações teve origem nas ações afirmativas, que visam reverter desigualdades sociais por meio de políticas públicas específicas. Essas ações buscam proporcionar tratamento igualitário no acesso a oportunidades para grupos sociais historicamente excluídos.

No Brasil, o tema da diversidade começou a ser abordado a partir das diretrizes de empresas multinacionais, que buscavam aplicar políticas de gestão existentes em suas matrizes no exterior. No referido texto define-se diversidade como a interação de pessoas com identidades distintas dentro do mesmo sistema social, destacando o respeito à individualidade e o reconhecimento das diversas identidades dos indivíduos. De acordo com o autor citado no texto, FLEURY (2000), afirma-se que o tema da diversidade cultural pode ser abordado em diferentes níveis: sociedade,

organização e grupo/indivíduo, sendo essencial considerar e analisar os paradigmas culturais que expressam valores e relações de poder em todas as situações.

Outra autora, Windyz Brazão Ferreira (2016), reafirma em seu artigo intitulado “O conceito de diversidade na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), Relações de poder e interesses ocultos”, a emergência do termo diversidade e seu uso crescente em várias áreas de conhecimento e segmentos sociais é um fenômeno global. Indivíduos e grupos anteriormente marginalizados passaram a ser reconhecidos como sujeitos de direito, especialmente pelas classes dominantes, que apresentam sua visão de mundo como “natural”.

O processo de globalização da economia, impulsionado pela revolução tecnológica, continua no século XXI, faz com que comunidades políticas, econômicas e acadêmicas internacionais com poder definam movimentos para incorporar as grandes massas humanas, especialmente as "minorias" sem poder, em suas agendas econômica, política e educacional. Isso ocorre devido à necessidade de preparar as massas para lidar com as demandas da era da informação, globalização e sociedade do conhecimento.

Ainda segundo a autora, seguindo essa tendência mundial, no Brasil, a partir dos anos 2000, surgiram políticas públicas sociais e educacionais voltadas para grupos desprivilegiados, levando ao uso do termo "diversidade" no discurso oficial e escolar. Isso é tão significativo que diversas instituições como bancos, clubes, jornais, novelas, propagandas, pesquisas e eventos acadêmicos começam a enfatizar a importância da diversidade.

O Brasil, com sua vasta diversidade humana e cultural, reflete a herança da colonização europeia, da presença indígena e do legado dos africanos escravizados. Além disso, recebeu imigrantes de diversas partes do mundo ao longo da história. Essa multiculturalidade se expressa na miscigenação, costumes, culinária e folclore, mas também revela desigualdades e relações de poder.

O país é reconhecido internacionalmente pela desigualdade social e corrupção governamental, motivando movimentos sociais em prol dos direitos humanos e melhores condições de vida para diversos grupos, como negros, indígenas, pessoas com deficiência, Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros e outros (LGBTQ+), mulheres, jovens e pobres, entre outros. Entretanto, o próprio artigo faz um alerta, sobre o uso indiscriminado do termo diversidade e por conseqüentemente o seu

“esvaziamento”, pois o uso generalizado do termo diversidade, não foi acompanhado pela sua análise crítica ou aprofundamento teórico.

Enquanto políticas nacionais e diretrizes internacionais identificam grupos específicos em desvantagem social, como mulheres, negros, analfabetos e pessoas com deficiência, o aumento desses grupos e suas demandas específicas torna mais difícil manter um foco claro. Surgem questões sobre quem realmente está incluído na "diversidade" conforme definida pelas políticas públicas brasileiras, quais grupos têm demandas mais urgentes, quais grupos ainda não foram adequadamente atendidos e quais grupos já garantem alguns direitos ou privilégios devido à sua organização civil avançada.

Sobre diversidade, há também a dimensão cultural e o fenômeno das identidades em movimento, diversas e sujeitas a transformações e novidades contínuas, são considerações apresentadas pelo autor Kellner (2001) acerca das expressões da identidade na era pós-moderna.

Ainda, conforme colocado por Moura, Fabiana de Oliveira, no seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado “O problema da (des)construção da identidade pessoal na pós-modernidade: ser *fashion* é ser *free*?” (2003), estamos em uma era em que as mudanças estruturais nas sociedades ocidentais estão em foco. Kellner (2001) não considerava que os indivíduos enfrentassem crises de identidade, pois esta não era radicalmente alterada.

No entanto, na era moderna, os indivíduos passam a ter várias identidades, frequentemente distintas entre si e em constante mudança. Como resultado de transformações estruturais e institucionais, a identidade que mediava entre o mundo pessoal e o social está em declínio.

Na contemporânea pós-modernidade, a identidade é constantemente formada e transformada em relação às representações e interpelações nos sistemas sociais e culturais, tornando-se fragmentada e em constante fluxo. Ainda, conforme discorre Fabiana, tradicionalmente a identidade era vinculada ao pertencimento de um grupo ou tribo, sendo concebida como algo coletivo. Porém, na modernidade, ela se torna associada à formação de uma singularidade individual. Nas sociedades pós-Segunda Guerra Mundial, a questão da identidade ficou cada vez mais ligada ao modo de ser e à construção de uma imagem pessoal, especialmente em sociedades de consumo e com influência da mídia, onde a individualidade é moldada por uma intervenção extensiva.

Cada indivíduo é pressionado a ter um estilo e uma imagem distintos para afirmar sua identidade, mesmo que muitos desses padrões sejam derivados da cultura de consumo.

De acordo com o artigo de Nereida Silveira, intitulado “A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica” (2006), nas sociedades modernas as mulheres estão mais envolvidas na esfera pública e no local de trabalho, graças a mudanças nas concepções de família e trabalho, avanços na educação feminina, leis mais equitativas e outros fatores. A contínua pesquisa sobre a motivação no trabalho entre homens e mulheres é crucial para continuar a aprimorar políticas de gestão. Um estudo, por exemplo, identificou diferenças entre os gêneros quanto à importância atribuída ao trabalho, revelando que, ao contrário do senso comum, os homens demonstraram uma necessidade maior de relações sociais do que as mulheres.

Como bem explanado no artigo “Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei?” de Luciano Coutinho e outros, apesar de haver um certo consenso sobre a igualdade de oportunidades entre os sexos, é importante notar que "o gênero é uma complexidade cuja totalidade é permanentemente protelada, jamais plenamente exibida em qualquer conjuntura" (BUTLER, 2003, p. 37). Isso leva a uma proliferação de discursos e práticas que sugerem uma igualdade de gênero alcançada (ELY e PDAVIC, 2007). Sendo assim, há diversidade e a sua equiparidade é algo protelado.

Maria Freitas e outros, traz em seu artigo “Diversidade em Contextos de Trabalho: Pluralismo teórico e questões conceituais”, que tanto a Administração quanto a Psicologia Organizacional e do Trabalho têm explorado a diversidade no ambiente de trabalho, muitas vezes integrando abordagens de diferentes campos. A diversidade é abordada de diversas maneiras, incluindo perspectivas demográficas, políticas, ideológicas, de justiça social e psicológicas. Essas abordagens analisam como as diferenças entre pessoas em categorias sociais impactam o comportamento individual, grupal e organizacional. Além disso, consideram questões de discriminação e injustiça social, os ideais de sociedade multicultural e igualdade de oportunidades, bem como as relações entre grupos socialmente distintos na sociedade. É que a diversidade, como fenômeno social, manifesta-se no ambiente de trabalho através da demografia organizacional e se diferencia das ações afirmativas, gestão da diversidade e inclusão.

## 2.4 Conceito Inclusão

Analisando o texto de Alex Gomes Esteves, “Economia solidária e empreendedorismo social: perspectivas de inclusão social pelo trabalho”, vemos que para avaliar a eficácia da economia solidária como espaço para criar uma forma de convívio social, é importante entender seu contexto dentro das transformações sociais atuais, onde a natureza do trabalho assume formas mais diversas e complexas. Em uma sociedade neoliberal, onde o lucro é prioritário, as relações sociais reproduzem as cadeias produtivas, resultando em condições precárias para o trabalho devido à reestruturação capitalista. Isto é importante compreender, porque a reorganização do mercado de trabalho intensifica os problemas sociais, especialmente diante dos processos de exclusão social, resultantes da fragilização das condições de trabalho. Isso ocorre por meio da superexploração, subemprego, precarização dos direitos trabalhistas e do aumento do desemprego estrutural. Parte da exclusão social se inicia por aqui, e é essa inclusão que teremos que buscar e reconquistar.

Para concentrarmos esforços na Inclusão, temos a princípio conhecer e entender quando se passa a ter a exclusão, e conforme Aldaíza Sposati trata no seu artigo “A fluidez da inclusão/exclusão social”, ela traça dois paralelos a respeito do tema Exclusão, neles a referida autora traz as seguintes reflexões: Em primeiro que Serge Paugam discute a evolução do conceito de exclusão, destacando sua primeira aplicação na França em 1974, mas observando que só se tornou tema de pesquisas sociológicas na década de 1980 e posteriormente uma categoria central no exame crítico da sociedade contemporânea. E segundo que Lúcio Kowarick, por sua vez, analisa o processo de marginalização urbana, descrevendo a relação entre marginalidade e integração como uma forma de inclusão intermitente e acessória no processo produtivo.

Ainda segundo Aldaíza Sposati, em seu referido artigo expõe que a globalização da força de trabalho desfez a relação entre cidadania e etnia, resultando em exclusão social e política. A autora destaca que a cidadania e etnia constituíram o cidadão do *welfare* que a globalização da força de trabalho desfez. A exclusão étnica e social é evidenciada pela migração de trabalhadores do hemisfério sul, resultando em falta de direitos e estigma. Isso se reflete na Europa, onde os trabalhadores são recebidos para empregos de baixa qualificação, sem benefícios sociais adequados.

Essa exclusão se manifesta em protestos e confrontos e a exclusão social se transforma em um problema global, onde questões de território, etnia e migração desempenham papéis importantes.

A afirmação de que os territórios, etnias, migração, cidadania são novos ingredientes das manifestações de exclusão social torna-se evidente na falta de um pacto de universalização da cidadania nos países do hemisfério sul, levando à exclusão ao sul do Equador.

Essa exclusão se manifesta em diversas esferas da vida cotidiana, criando novas barreiras sociais e culturais. Conforme autora, a lógica excludente, inerente à produção capitalista, ganha novos contornos e se torna uma questão social, cultural e ética. Essas barreiras são perceptíveis nas interações diárias, como na escola, no trabalho e em outros espaços sociais, refletindo uma nova forma de segregação e exclusão. E ainda, tem o agravante do conceito de exclusão/inclusão social muitas vezes substituir termos como opressão e dominação, destacando a desigualdade como injusta. Confrontar esses conceitos é abordar questões ético-políticas e de justiça social, reconhecendo a fluidez desses estados. A exclusão social não é uma condição fixa, mas sim a falta de inclusão devido à discriminação e ao estigma, variando de acordo com a percepção e experiência dos sujeitos envolvidos.

No artigo intitulado “Acolhimento: Um Olhar Inclusivo da Política Nacional de Humanização como Estratégia de Inclusão Social” de Victor Gomes de Paula e outros, o autor em sua introdução, traz uma reflexão bem interessante sobre o conceito da Inclusão Social, de forma ampla e abrangente, onde o conceito de inclusão social vai além do contexto educacional ou da marginalização de grupos sociais. Ele deve abranger direitos sociais e assistência à saúde, sendo essencial para diversas áreas da vida. Como destacado por pelo referido autor, Camargo (2017), a inclusão social é uma prática que se aplica em diferentes esferas, incluindo trabalho, lazer, educação e cultura, influenciando atitudes e percepções.

No artigo “A história da deficiência, da marginalização à inclusão social: uma mudança de paradigma” de Kátia Monteiro De Benedetto Pacheco e outros, a autora traz uma reflexão bem interessante, embora ela se dirija especialmente a inclusão social da pessoa portadora de necessidades especiais, mas entendo que toda inclusão de fato se inicia com estes 3 eixos – ambiente, pessoas e sensibilidade – muito bem estruturados e organizados, pois é crucial preparar o ambiente (através de recursos físicos e tecnológicos), as pessoas (com recursos humanos capacitados) e

sensibilizar a comunidade local. Sem essas etapas, essa realidade é inegável a inclusão tornara-se inviável.

Já o autor francês Eric Plaisance em seu artigo “Ética e Inclusão”, traduzido por Fernanda Murad Machado, traz uma constatação interessante sobre as pressões que estão sendo impostas com relação a inclusão de uma forma geral, onde essa busca incessante pela integração reflete a dinâmica de que diretrizes que promovem a integração das pessoas, ou mais contemporaneamente, a inclusão, podem mascarar o desejo de "ornar invisível socialmente a diferença. Pois, embora a antiga exclusão tenha cessado, o que se segue é uma integração, uma assimilação - e, conseqüentemente, uma nova forma de supressão.

Ainda sobre o tema da Inclusão, no artigo “Inclusão e Governamentalidade” de Alfredo Veiga-Neto e outro, traz considerações importantes a respeito da inclusão, na qual ele relata que não é exagero afirmar que a inclusão é atualmente um dos temas mais controversos e desafiadores nas conversas sobretudo na educação no Brasil. Em meio a debates acalorados, há uma profusão de opiniões e posicionamentos políticos, mas escassez de clareza e objetividade. Isso ocorre não apenas porque a inclusão é um assunto relativamente recente na agenda das políticas públicas, mas também devido à complexidade de variáveis sociais e culturais envolvidas, que vão desde princípios e ideologias até interesses e disputas por significado. Tanto no âmbito simbólico quanto no material, há um interesse generalizado em tudo o que pode ser feito ou deixado de fazer em nome da inclusão.

Apesar dessas dificuldades - e talvez até por causa delas - é importante celebrar o interesse e o engajamento que esses temas despertam. E apesar da falta de consenso imediato no âmbito teórico, é fundamental abordar o tema da inclusão, pois essas discussões proporcionam uma oportunidade para questionar diversas questões sociais, culturais, políticas e pedagógicas que de outra forma poderiam permanecer negligenciadas, consideradas resolvidas ou até mesmo ignoradas como problemáticas.

Também para o autor, já há constatação de que no Brasil, há que se aprofundar o debate sobre “diferença” e “diversidade”, principalmente no tocante a elaboração das políticas públicas, pois ao abordar a diferença sob o prisma da diversidade, as políticas de inclusão - conforme formuladas e parcialmente implementadas no Brasil - parecem negligenciar a própria diferença.

Nesse contexto, a inclusão do diferente é defendida como um "único estranho", percebido como "exótico", carregando algo que os outros "considerados normais" não possuem. Isso resulta em um paradoxo, onde aqueles que "já estavam ali" são silenciados, reforçando noções de normalidade e anormalidade, disseminando normas e conhecimentos especializados e até mesmo gerando exclusão.

Assim, ao invés de promoverem uma educação para todos, por exemplo, tais políticas podem inadvertidamente contribuir para uma forma de inclusão que exclui.

No editorial "Inclusão social, educação inclusiva e educação especial: enlaces e desenlaces", o autor Eder Pires de Camargo faz uma reflexão importante sobre o conceito de inclusão, onde ele afirma que a abordagem da inclusão transcende diversos âmbitos físicos e simbólicos, onde os grupos são reconhecidos e valorizados por suas características individuais, permitindo-lhes participação efetiva. Dentro desse paradigma, identidade, diferença e diversidade são consideradas vantagens sociais que promovem solidariedade e colaboração.

Em contextos sociais inclusivos, esses grupos não são passivos; eles respondem às mudanças e influenciam ativamente o ambiente ao seu redor. O conceito de Desenho Universal, que visa criar ambientes acessíveis sem necessidade de adaptações específicas, reflete essa perspectiva inclusiva.

Isso é evidenciado na Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, que define o desenho universal como a concepção de produtos e serviços que podem ser utilizados por todas as pessoas sem necessidade de ajustes adicionais. É fundamental reconhecer que a inclusão não se limita à educação básica; deve-se garantir que os espaços sociais além da escola sejam igualmente inclusivos para estudantes com deficiências. Em última análise, a inclusão é uma prática social que permeia vários aspectos da vida, incluindo trabalho, lazer, educação e cultura, além de influenciar atitudes e percepções.

## **2.5 As Mulheres e o Mercado de Trabalho**

O segmento de transporte de cargas tem sido ocupado, principalmente nas últimas décadas, por personalidades masculinas, porém a inclusão da mulher no setor está sendo comprovada pela pesquisa do Instituto Paulista do Transporte de Carga (IPTC), órgão do Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de São Paulo e Região (SETCESP), mas há setores que ainda precisam progredir bastante.

As mulheres vêm conquistando cada vez mais espaço no setor logístico, apesar da quantidade ser ainda bem inferior à dos homens. No Brasil, são 182.376 habilitadas para dirigir caminhões, de acordo com o Departamento Nacional de Trânsito (Denatran), o que corresponde a 6,5% do total de motoristas de caminhão.

O IPTC constatou que, em 2021, o público feminino aumentou em 61% nas ocupações de cargos do setor de transporte rodoviário de cargas no Estado de São Paulo, em comparação ao ano de 2020. Totalizando 32.094 admissões, as áreas com mais destaque foram a administrativa e a comercial, com representatividade de 52% e 56% sobre a participação masculina, respectivamente. A área em que as empresas menos contratam mulheres é a operacional, entre os profissionais motoristas as mulheres não são mais que 1%.

Considerando um ambiente profissional predominantemente masculino, oportunidades e espaço para mulheres tornaram-se pautas recorrentes no segmento. Empresas transportadoras começaram a implementar programas e projetos para atingir essa igualdade de gênero, a fim de obter um mercado mais íntegro e sem preconceitos. Contudo, setores internos dominam a quantidade de mulheres, enquanto o operacional ainda requer muitos ajustes, visto que, no ano passado, foram registradas 13.741 contratações femininas, ao lado de 125 mil masculinas. Apenas para o cargo de motorista, as mulheres correspondem a 1,51% (média maiores do que a mundial, sendo de 0,5% segundo o IRU) e os homens 98,49%, para um total de 70.641 recrutamentos para a pesquisa do IPTC.

Esses resultados também são explicados pela falta de políticas para contratação de mulheres, segundo Raquel Serini (2021). Apenas 24% das empresas possuem essas diretrizes, menos de 20% das transportadoras realizam qualquer ação com políticas de diversidade e inclusão.

Ainda levando em consideração esse aumento, as empresas precisam revisar sua administração para estimular cada vez mais a participação das mulheres e tornar o espaço mais igualitário, para que nenhum sexo se sinta desvalorizado.

As vantagens da inclusão e da diversidade para as empresas e entidades representativas são cada vez mais claras. O estudo sobre diversidade de gênero desenvolvido pela consultoria americana McKinsey, líder mundial neste segmento empresarial, destaca que ter mulheres em cargos de liderança ajuda as empresas a aumentarem sua rentabilidade em até 50%.

Destacam-se vários aspectos que contribuem para a maior eficiência e eficácia das mulheres na organização quando comparada aos homens. As mulheres tendem a ser mais organizadas, focadas e atendem a demandas diversas sem grandes dificuldades, contribuindo para bons resultados na empresa. Elas também demonstram ser ótimas em tomadas de decisões e habilidosas em lidar com desafios, fazendo escolhas assertivas e se posicionando de maneira adequada. Além disso, as mulheres demonstram comprometimento e capacidade de ouvir com atenção, o que as torna ainda mais preparadas ao fazer escolhas.

O trabalho em equipe é tratado de forma mais harmoniosa, pois elas têm uma visão mais empática do coletivo e se empenham para manter um ambiente de igualdade e respeito, participando com ideias e sugestões úteis para a empresa. As mulheres resistem menos às mudanças, o que é de grande importância para o colaborador ter boa adaptabilidade, pois implica diretamente no crescimento e sucesso dos negócios.

A Braspress, transportadora internacional, promove um programa de treinamento específico para este público e hoje conta com um quadro de 101 motoristas do sexo feminino. No total, 22,9% de seu quadro de colaboradores é do sexo feminino, cerca de 1.331 mulheres.

De acordo com Daniela Giopato (2019), os controles internos da empresa mostraram que as motoristas mulheres têm maiores cuidados operacionais com os veículos colaborando para a manutenção dos caminhões e sabem ser educadas nos relacionamentos com os clientes, além de serem pacientes no trânsito.

Por conta dessas iniciativas, ocorreu a redução de batidas e dos custos de manutenção dos automóveis. Além de terem encontrado nas motoristas mulheres um diálogo muito mais eficaz com os destinatários, mesmo nos centros comerciais e industriais, melhorando também o atendimento ao cliente.

## **2.6 Benefícios da Diversidade e Inclusão nos Negócios**

Com advento da globalização e de tecnologias que encurtaram as distâncias entre povos, o planeta está cada vez mais conectado. Vivemos em um mundo diverso, com negócios multinacionais que transpassam as fronteiras dos países. Com isso, não é raro pessoas de diferentes nacionalidades, culturas, gêneros, etnias, orientação sexual e visões trabalhando juntas diariamente, participando de mesmos projetos, até

mesmo dentro de um mesmo país. Além disso, os movimentos de migração tornaram a população dos países cada vez mais heterogênea.

Tal cenário produz desafios para as gestões das próprias organizações, que são exigidas a adotarem uma abordagem mais humanizada e inclusiva, que consiga refletir em seu quadro essa heterogeneidade das sociedades. No entanto, os esforços para essa adaptação podem ser considerados como um investimento, uma vez que a diversidade e inclusão proporcionam benefícios que garantem o fortalecimento da organização, perenidade do negócio, a criatividade, inovação, experiências, perspectivas e contribuem para uma sociedade mais igual.

Diversos são os exemplos dos prejuízos que a falta de um time diversificado pode ocasionar. Johnson (2021), cita o exemplo dos investidores que tendem a unir-se com outros investidores de perfil parecido e da mesma raça, a probabilidade de que a turma de investidores tenha sucesso, é 25% menor do que quando o time é diverso, pois o time fica sem perspectivas distintas. O mesmo efeito negativo pode ser visto em grupos com educação homogênea, times de investidores registram 18% menos sucesso quando investem com outro profissional da área de egresso da mesma universidade.

Já Oliveira e Carvalho (2024) destaca os efeitos negativo da baixa representatividade feminina no setor de tecnologia, onde mulheres correspondem apenas a 12,3% dos cargos. Isso tem levado ao desenvolvimento de serviços com vieses e preconceitos, um exemplo disso foi abordado em um relatório da Unesco, que menciona a resposta que a Siri estava programada para dar aos usuários que a chamavam de "*bitch*". Ao ser chamada dessa forma, ela respondia, "Eu ficaria vermelha, se pudesse"

Criar um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo pode tornar o trabalho mais prazeroso, gerar engajamento, fazer o faturamento subir, melhorar a reputação, turbinar a inovação, reter e atrair pessoas talentosas ou reduzir a rotatividade de pessoal. Mesmo com quantidade de benefícios, no entanto, segundo Johnson (2021), apesar do notável aumento no número de empresas que fizeram da diversidade uma prioridade e adotaram programas com esse objetivo, não houve muito progresso entre empresa do Fortune 500, os números continuam sendo baixos.

Ainda de acordo com Johnson (2021), entre os líderes que acertaram a mão – segundo pesquisa com funcionários e demonstrativos de resultados - há duas características em comum: acolhem perspectivas e experiências diferentes; juntam

todas essas peças distintas para criar um time coeso e interdependente com um propósito comum. A junção desses dois comportamentos a autora chamou de "inclusificar".

Negócios que conseguiram "diversificar" e "incluir", ou apenas "inclusificar", conseguiram equipes mais engajadas, empoderadas, aceitas e valorizadas. Líderes que "inclusificam" tem um relacionamento melhor com seus times, conseguem melhor produtividade dos seus funcionários e criam um ambiente mais positivo para todos (Johnson, 2021).

Diversificar e incluir possibilita que perspectivas diferentes sejam ouvidas, permiti, assim, que soluções mais inovadoras e criativas venham à tona, ao mesmo tempo que cria um ambiente no qual todo indivíduo possa estar realmente engajado. Trabalhadores altamente engajados costumam superar os demais em 10% na avaliação de clientes, em 21% na produtividade e 22% na rentabilidade, no geral, empresas com uma força de trabalho altamente engajada superam as concorrentes em 147%.

Para Bugarelli (2023), valorizar a diversidade significa acolher as diferenças e considerá-las como a riqueza capaz de gerar vida, inovação, excelência; capaz de trazer novas possibilidades, novas maneiras de realizar nossos objetivos. Valorizar a diversidade é lidar com muitas possibilidades, é buscar outros olhares, novas perspectivas. estar aberto à inovação, fazer diferente e fazer diferença nas nossas organizações.

John Rogers Jr., presidente do conselho, co-CEO e diretor de investimentos da Ariel Investments afirma que a diversidade e inclusão afetam a capacidade de uma empresa de ter sucesso. Ele relata não querer investir em empresas retrógradas, pois elas correm o risco de ficar obsoletas, além da questão de justiça de que todos possam participar plenamente da democracia capitalista.

Algumas pesquisas fazem correlação e demonstram que as empresas bem-sucedidas em termos de resultado financeiro dispõem de programas de valorização da diversidade e inclusão.

Uma pesquisa da *Boston Consulting Group* (BCG) de 2018, intitulada "*How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*" ou "Como times de liderança diversos impulsionam inovação", em tradução livre, com mais de 1.700 empresas em oito países, incluindo o Brasil, buscou investigar a relação entre diversidade e inovação e performance financeira. O estudo constatou que as empresas que relataram

diversidade acima da média em suas equipes de gestão também relataram receita de inovação 19 pontos percentuais maior do que empresas com diversidade de liderança abaixo da média - 45% da receita total contra apenas 26%.

Figura 2 – Companhias com mais Times de Liderança Diversos Impulsionam Inovação



Fonte: Boston Consulting Group – BCG (2017)

Outra pesquisa feita pela consultoria McKinsey, “*Delivering Through Diversity*” ou “Entregando através da diversidade” de 2018, analisou dados de mais de 1.000 empresas em 12 países. Foi encontrada uma correlação positiva entre gênero e diversidade étnica em equipes executivas e desempenho financeiro. As empresas altamente ranqueadas para diversidade de gênero tiveram 21% mais chances de obter lucratividade acima da média, e aquelas altamente ranqueadas para diversidade étnica tiveram 33% mais chances.

Figura 3 – Probabilidade de Desempenho Financeiro acima da Mediana da Indústria  
Likelihood of financial performance<sup>1</sup> above national industry median, %



Fonte: McKinsey & Company (2018)

Para Oliveira e Carvalho (2024), times que têm mentes pensantes com backgrounds diversos trazem perspectivas diferentes desde a ideação de um produto ou serviço, até o momento de seu lançamento e promoção. Times diversos criam soluções que atingem mercados específicos e, conseqüentemente, trazem mais lucros para as empresas. Empresas que investem em políticas e programas de diversidade, equidade e inclusão são capazes de trazer mais lucro para seus negócios.

## 2.7 Atratividade de Profissionais para Setor de Transporte

Como visto no tópico anterior, um ambiente corporativo com diversidade e inclusão traz intrinsecamente o senso e percepção de maior respeito humano, valor este que faz parte da vida de modo que seja um elemento chave da cultura da empresa e com isso potencializar práticas para atração de profissionais.

Considera-se elevada a importância de pessoas nas organizações, mesmo com a elevação da automação e inteligência artificial, o ser humano sempre estará envolvido de modo ativo para a economia girar; segundo Ribeiro (2018), não seria possível uma empresa existir e prosperar sem atuação de pessoas.

Na visão do autor supracitado, a empresa é parte da sociedade, sendo que ela deve contribuir para a sociedade, como exemplo elevar o poder aquisitivo das pessoas; Ribeiro (2018) denomina *triple bottom line* do negócio (Lucro>Pessoas>Planeta), no que tange a pessoas, além de tratamento igualitário e oportunidades iguais, ele relata que a aceitação da diversidade no ambiente de trabalho está entre os diversos fatores que a empresa deve valorizar.

Um conjunto de fatores devem ser considerados para adoção de estratégias em prol da geração de valor para as empresas para fazer frente à competição acirrada e sustentar seus negócios em linha à sua missão; dentre eles, as pessoas são parte chave da equação - tanto na criação quanto na viabilização da estratégia, em diferentes níveis hierárquicos.

Frente a elevada importância das pessoas para o negócio, as empresas devem atrair o público que ela tem interesse que venha trabalhar/gerar valor em linha aos seus valores e missão, para isso, Ribeiro (2018, p. 3 e 4) destaca que a área de Recursos Humanos (RH) deve assessorar a diretoria na construção de uma marca (*employer branding*) para se projetar intencionalmente no mercado como um lugar

excelente para se trabalhar, gerando elevado interessante e atrativo para profissionais competentes e talentosos.

“Falamos de uma empresa zelosa com a reputação, em um ambiente cordial e respeitoso, aberta à diversidade, oferecendo cuidado às pessoas, práticas de RH competitivas, produtos e serviços de qualidade, ambiente desafiador e de crescimento e ênfase em tecnologia e desenvolvimento. Neste livro, abordamos todos os pontos relevantes para se alcançar tal objetivo” (RIBEIRO, 2018, p. 3 e 4).

De acordo Castellini et al. (2023), a pesquisa em startups de cinco diferentes segmentos do mercado, apontou que a utilização de *employer branding* contribuiu para atração e retenção de profissionais. Área de Recursos Humanos, o estudo também constatou que os colaboradores prezam em trabalhar em ambientes descontraídos, com autonomia e de lidar diretamente com gestão de inovação. O objetivo do conceito é evidenciar o seu valor, transmitindo o que faz a empresa se diferenciar no mercado com o intuito de oferecer a percepção aos candidatos de que é o melhor lugar para trabalhar (CASTELLINI et al., 2023). Segundo os autores, o termo nasceu através dos autores Ambler e Barrow.

Nos últimos anos, tem se falado de escassez de motoristas para o transporte rodoviário de cargas no Brasil; mesmo com avanço da tecnologia com a tendência de substituição do motorista em algum período à frente – vide exemplo de investidas de empresa TuSimple em tornar caminhões auto dirigíveis, no Brasil ainda temos uma grande frota em circulação que por um bom período serão necessários motoristas.

Além de atrair os bons profissionais e alinhado com valores, cultura e missão da empresa, é necessário mantê-los na empresa; sobre isso, os autores Robbins; Decenzo; Wolter (2013) destacaram, baseado no estudo publicado pela Bloomberg Business Week em 2009, que as pessoas têm maior propensão a procurar empregos que possibilite maior equilíbrio da vida pessoal e profissional, sobretudo no que diz respeito ao tempo de qualidade com a família e vida social, isto é, sem que as empresas os privem com maior tempo no trabalho.

É notável que as empresas que mais eficazmente respeitam as necessidades dos colaboradores terem mais tempo com a família e vida social são melhores ao tentar alcançar os altos níveis de atração e retenção de funcionários (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 22), ainda, os autores consideram importante motivar os funcionários, citam como exemplo empresas que adotam planos de compra de ações para funcionários.

Ainda, como outro atributo a ser considerado por empresas sobre atração de bons profissionais, Borger (2001) constatou que Responsabilidade Social é um vetor para atrair e reter bons profissionais, sendo os processos de comunicação são importantes e que a divulgação da atuação social das empresas via mídia e entidades sociais é outra ação importante na atração e retenção de profissionais.

A iniciativa de garantir melhorias nas condições de trabalho deve nascer de um conjunto de ações governamentais que viabilizem tais melhorias, como prover a infraestrutura com a qualidade necessária nas estradas para atender motoristas de caminhão, bem como atuar na fiscalização de empresas transportadoras e das rodovias brasileiras (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012).

## **2.8 Legislação e Políticas de Diversidade no Brasil**

A diversidade é um tema central nas discussões contemporâneas sobre direitos humanos e justiça social. No Brasil, país marcado por uma rica mistura de culturas, etnias e identidades, a legislação e as políticas relacionadas à diversidade têm evoluído ao longo do tempo para abordar questões de igualdade e inclusão em diferentes esferas da sociedade.

Um marco significativo na legislação brasileira é a Constituição Federal de 1988, que estabelece os princípios fundamentais da igualdade e não discriminação. O Artigo 3º da Constituição Federal, por exemplo, preconiza a erradicação da pobreza e da marginalização, promovendo a justiça social como um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil.

Neste sentido, conforme texto de Maria Ester de Freitas intitulado “Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil” (2015), várias leis específicas foram promulgadas para promover a diversidade e combater a discriminação em suas diversas formas. A Lei nº 7.716/1989, por exemplo, tipifica os crimes resultantes de preconceito de raça ou cor, estabelecendo penas para condutas discriminatórias. Já a Lei nº 12.288/2010, conhecida como Estatuto da Igualdade Racial, visa promover a igualdade de oportunidades e combater a discriminação racial.

No campo trabalhista, a Lei nº 8.213/1991 estabelece cotas para a contratação de pessoas com deficiência, garantindo sua inclusão no mercado de trabalho. Além disso, a Lei nº 9.029/1995 proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização,

bem como outras práticas discriminatórias no ambiente de trabalho. No âmbito educacional, a Lei nº 10.639/2003 tornou obrigatório o ensino da história e cultura afro-brasileira e indígena nas escolas, visando promover o respeito à diversidade étnico-racial desde a infância, conforme destacado no texto.

No entanto, apesar dos avanços legislativos, o Brasil ainda enfrenta desafios significativos na promoção da diversidade e combate à discriminação. A implementação efetiva das leis existentes muitas vezes esbarra em obstáculos como a falta de fiscalização e a resistência de setores conservadores da sociedade.

Além disso, a complexidade das questões relacionadas à diversidade exige uma abordagem multidimensional que vai além da legislação, envolvendo políticas públicas, educação, conscientização e engajamento da sociedade civil, como pode ser observado no artigo “Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei?” de Luciano Rodrigues Coutinho e outros, onde se tem a ideia de que as empresas são norteadas pelo conceito da eficiência branca, heterossexual, masculina e não deficiente (cf. SERRANO e BRUNSTEIN, 2007, p. 14). No cenário da política brasileira e nas leis trabalhistas regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a busca pela igualdade entre homens e mulheres no ambiente profissional tem sido um tema central.

Historicamente, as mulheres enfrentaram discriminação e desigualdades de oportunidades no mercado de trabalho, porém, alguns progressos foram alcançados ao longo dos anos.

Apesar disso, há muito que percorrer, e mesmo que se tenha uma pressão da sociedade para a correção da equiparidade, ou seja, de ser igual ou equivalente em termos de direitos, oportunidades ou tratamento. No contexto do trabalho, equiparidade de gênero significa garantir que homens e mulheres tenham acesso igualitário a oportunidades de emprego, remuneração justa e tratamento igualitário no ambiente de trabalho, sem discriminação com base no gênero, como pode ser muito bem observado no artigo “Mercado de Trabalho e Discriminação: Uma Análise das Diferenças Salariais e Discriminação por Gênero no Brasil e Macrorregiões” (2004/2014), de Izabel Faustino e outros, que traça a existência ainda de significativas diferenças salariais a favor dos homens.

As informações mundiais sobre ocupação, por exemplo, evidenciam a enorme desigualdade. Conforme um estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT),

a presença feminina na força de trabalho global foi de 47,4% em 2022, contrastando com os 72,3% dos homens – a disparidade implica que, para cada homem economicamente inativo, existiam duas mulheres na mesma condição. A CLT, desde sua promulgação em 1943, tem sido um instrumento fundamental na proteção dos direitos dos trabalhadores, incluindo questões de igualdade de gênero.

Disposições específicas foram incorporadas ao longo do tempo para garantir a equiparação de direitos e oportunidades entre homens e mulheres. Por exemplo, a licença-maternidade remunerada, prevista na CLT, é um avanço crucial que reconhece as necessidades específicas das mulheres no ambiente de trabalho, conforme o artigo.

Além das leis, a política brasileira também desempenha um papel importante na promoção da igualdade de gênero. Iniciativas governamentais, como programas de incentivo à participação feminina em setores tradicionalmente dominados por homens e políticas de cotas em cargos de liderança, têm contribuído para a progressiva inclusão das mulheres no mercado de trabalho.

No entanto, apesar dos avanços legislativos e políticos, desafios significativos persistem. A disparidade salarial entre homens e mulheres ainda é uma realidade, com as mulheres recebendo, em média, salários mais baixos por trabalhos de igual valor. Além disso, questões como assédio sexual e discriminação no ambiente de trabalho continuam a ser obstáculos para muitas mulheres.

Como estabelece o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça – Rompendo fronteiras no mundo do trabalho (2016) – sobre a divisão sexual do trabalho, envolve trabalho produtivo, valorizado e prestigiado, e trabalho reprodutivo, relacionado ao cuidado e à reprodução da vida cotidiana.

Essa divisão se baseia na separação e hierarquização das atividades, onde os trabalhos associados aos homens são mais valorizados social e economicamente. Mulheres, especialmente as de baixa renda e escolaridade, tendem a ocupar mais os trabalhos desvalorizados, precários e de baixa qualificação. Para enfrentar esses desafios, é essencial uma abordagem multifacetada que englobe não apenas mudanças legislativas, mas também transformações culturais e sociais.

Isso inclui a promoção da igualdade de oportunidades desde a educação básica, a implementação de políticas de conscientização e prevenção do assédio no local de trabalho, e o estímulo à participação ativa das mulheres na política e em cargos de liderança. Ainda segundo o programa, enquanto os homens, sejam brancos

ou negros, apresentam taxas de atividade da ordem de 80%, as mulheres não alcançam 60% (Ipea, 20161). Isso significa dizer que de cada 10 mulheres, 4 não conseguem se colocar disponíveis para uma ocupação no mercado de trabalho, dificuldade ampliada ao considerarmos a realidade das mulheres negras.

Além disso, é fundamental que as empresas assumam um papel proativo na promoção da igualdade de gênero. Isso envolve a implementação de políticas internas de igualdade salarial, programas de desenvolvimento profissional específicos para mulheres e a criação de ambientes de trabalho inclusivos e respeitosos.

Recentemente no Senado Federal, como divulgou a Agência Senado (04/03/2024), na reunião da Comissão de Direitos Humanos (CDH), ocorreu a apresentação da terceira versão do Plano de Igualdade de Gênero e Raça.

Este projeto, planejado para ser implementado entre 2024 e 2025, abrange 79 propostas destinadas a 19 áreas distintas do órgão legislativo. Ainda conforme programa, a ONU Mulheres, em colaboração com o Pacto Global das Nações Unidas, desenvolveu os Princípios de Empoderamento das Mulheres para promover a igualdade de gênero em empresas públicas e privadas.

Esses princípios estão alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente o Objetivo 5, que visa alcançar a igualdade de gênero e capacitar todas as mulheres e meninas.

A OIT também visa garantir trabalho decente e igualdade de gênero através de normas internacionais. Destacam-se a Convenção nº 100 sobre igualdade de remuneração e a Convenção nº 111 sobre discriminação no emprego, ambas ratificadas pelo Brasil. Ainda segundo dados recentes da organização (2016, p. 12), nas economias em desenvolvimento, mulheres gastam 9 horas e 20 minutos por dia em trabalho remunerado e não remunerado, enquanto homens gastam 8 horas e 7 minutos.

Essa desigualdade na distribuição do trabalho não remunerado limita a capacidade das mulheres de aumentar suas horas de trabalho remunerado e perpetua o acúmulo de múltiplas jornadas de atividade em suas vidas. Embora tenham sido feitos progressos na busca pela igualdade de gênero no trabalho no Brasil, ainda há muito a ser feito.

No artigo “Avanços na Equidade de Gênero” (2023), o colunista Fernando Mantovani traz os resultados de pesquisa recente realizada em 2023 por Robert Half e conduzida com 774 profissionais (recrutadores e empregados qualificados) com o

objetivo de identificar se observaram a diminuição da desigualdade de gênero no mercado de trabalho. E que segundo Fernando Mantovani, os dados obtidos na pesquisa deixam claro que as empresas e os funcionários percebem avanços importantes.

Ainda, conforme os resultados da pesquisa, entre as organizações entrevistadas, 48% delas consideram ter avançado na agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) no último ano. Desse total, 30% acreditam que as conquistas foram significativas. Quanto ao público - foco das políticas de DEI, a distribuição se deu da seguinte forma: mulheres (73%), LGBTQIA+ (68%), pessoas pretas (62%), PCDs (59%) e pessoas 50+ (37%)”.

Ainda com base na pesquisa de Half, desde 2022, 65% das empresas disseram ter aumentado a participação de mulheres em cargos de gestão. Elas também observaram benefícios relevantes advindos das políticas dedicadas a aumentar a participação feminina. Os três pontos mais citados foram a gestão mais humanizada (65%), o pensamento mais diverso (62%) e a melhora no clima corporativo (39%).

É necessário um compromisso contínuo por parte do governo, das empresas e da sociedade como um todo para garantir que homens e mulheres tenham oportunidades iguais no mercado de trabalho e sejam tratados com equidade e dignidade em todos os aspectos de suas vidas profissionais. A verdadeira igualdade de gênero não é apenas uma questão de justiça social, mas também um imperativo para o desenvolvimento econômico e social sustentável do país.

Nesse sentido, é fundamental que o Brasil continue avançando na formulação e implementação de políticas inclusivas e na promoção de uma cultura de respeito à diversidade em todas as esferas da sociedade. Somente assim será possível construir um país verdadeiramente democrático e justo para todos os seus cidadãos.

## **2.9 Os desafios culturais do Setor de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil**

Segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT), em Boletim Unificado de março de 2024, o modal de transporte rodoviário representou 64,85% da parcela de cargas transportadas no Brasil em 2023; mesmo com tamanha representatividade para a economia brasileira, o setor é marcado por desafios: desde a infraestrutura; segurança dos profissionais e de cargas; elevado custos de operação; regulamentação; abrangendo também paradigmas e crenças, entre outros.

Em estudo recente da 26ª edição da Pesquisa CNT de Rodovias, publicada em 2023, a CNT identificou que os pontos críticos (locais nas rodovias com riscos oriundos de situações anormais nas rodovias pesquisadas, tais como: pontes caídas, erosão, buracos, pontes estreitas, queda de barreiras), que vem crescendo pesquisa após pesquisa, se elevou 1,5% ; a Confederação estimou 4,88 bilhões de reais como o valor médio que o Governo deveria investir para sanar os pontos críticos identificados em 2023 (valor 6,9% menor que em 2022), sem o investimento, a degradação das vias ficarão ainda mais críticas; contudo, houve redução orçamentária (Projeto de Lei Orçamentária Anual de 2024 é 4,5% menor que o autorizado pelo Governo Federal em 2023).

Referente à incidência de roubos de carga no país, dados do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp) apontam uma tendência de queda nos últimos anos. O número, porém, ainda é preocupante, visto que foram registradas aproximadamente 11 mil ocorrências criminais desse tipo, de janeiro a outubro de 2021.

Os acidentes rodoviários também constituem pontos de atenção ao transportador, visto que ocorreram mais de 17 mil sinistros de trânsito envolvendo caminhões (27,3% do total de acidentes) nas rodovias federais do país somente no último ano, e que resultaram na morte de 859 pessoas (15,9% do total de mortes).

A má qualidade e a pouca disponibilidade das rodovias brasileiras representam pontos da lista de dificuldades enfrentadas pelas empresas que atuam no setor. Somente 12,4% da malha rodoviária brasileira é pavimentada. E mesmo esta apresenta problemas: segundo a Pesquisa CNT de Rodovias realizada em 2021, 61,8% da extensão total avaliada foi classificada como Regular, Ruim ou Péssimo.

Na atividade do Transporte Rodoviário de Cargas (TRC), a interação com os órgãos públicos ocorre em contextos operacionais e administrativos. Alguns dos serviços prestados incluem a emissão de certificados, licenças, habilitações e autorizações, a cobrança de tributos e taxas, a fiscalização de veículos e motoristas e a prestação de socorro em caso de sinistros. Tais serviços podem ser prestados, por exemplo, nas repartições públicas ou na própria infraestrutura viária – e, ainda, por órgãos sob a tutela de diferentes entes federados. Os principais órgãos reguladores do setor são a Polícia Rodoviária Federal, a Receita Federal e a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

Nos últimos 10 anos houve uma significativa queda nos investimentos do Governo federal e estadual para a malha rodoviária, contudo, o ano de 2023 foi marcado por uma retomada de crescimento dos investimentos públicos em construção, manutenção e recuperação dessa infraestrutura (CNT, 2023); ainda assim, o estudo concluiu que no geral não tem sido prioridade do Governo a eliminação dos pontos críticos e do mesmo modo tem sido tímida a sinalização dos pontos críticos para reduzir os riscos de acidentes, frente à redução do orçamento, a CNT (2023) sugere que o Governos desenvolva parceria público-privada para enfrentar os desafios supracitados.

Dentre os desafios que atualmente está em pauta do setor de transporte, pode-se citar a transição energética, voltado para tornar a atividade do setor menos poluente (segundo boletins técnicos CNT, de março de 2024, em 2016 o transporte rodoviário representou 20,9% da emissão de todo CO<sub>2</sub> naquele ano) e o desafio de atrair e manter profissionais no setor, inclusive jovens e maior participação das mulheres no setor.

Neste sentido, no que se refere aos jovens, Kieling et al. (2021), via Projeto Aplicativo (PA) da Fundação Dom Cabral - o estudo foi voltado para geração Z, propôs três pilares para atrair jovens para o setor de transporte: o primeiro foi a revitalização da imagem do motorista profissional e a divulgação dos pontos positivos sobre a profissão com foco em mídias digitais; o segundo, a aliança com entidades sociais que visam à inserção de jovens no mercado de trabalho; e o terceiro, a conscientização vivencial dos jovens, ou seja, maior aproximação entre a nova geração e a realidade de ser motorista.

Quantos os desafios e dificuldades para as mulheres exercerem a profissão de motorista, podemos destacar o medo, assédio e discriminação de gênero, que podem influenciar na procura de profissionais para seguir carreira como motorista de caminhão (JESUS *et al.*, 2019, p. 9) e, segundo os autores citados, a lei 13.103/2015 trouxe alguns benefícios para os profissionais, como exemplo um pouco mais de segurança para as mulheres.

## **2.10 Censo Demográfico**

De acordo com as informações publicadas no site do IBGE, o Censo Demográfico trata-se de pesquisa ampla e complexa, que abrange todo território

Nacional e tem como objetivo realizar a contagem de todos os habitantes, identificar suas características e montar um panorama geral de como vivem os brasileiros.

Considerando que o Brasil é um país de dimensões continentais, formado por 8.515.692,27 km<sup>2</sup>, distribuídos em um território que muitas vezes apresenta grande dificuldade de acesso, composto por 27 Estados e 5.565 municípios, embasa a afirmação de Carol Teixeira de que formar uma base de dados única e confiável é extremamente importante, para fins de referência sobre a situação de vida da população, assim como, para obtermos uma visão mais detalhada a nível de distritos, bairros e localidades rurais e urbanas. Esta pesquisa produz informações imprescindíveis para a definição de políticas públicas e investimentos, sejam por parte do governo ou da iniciativa privada.

Conforme Teixeira divulgou na Rádio Senado em 2023, o IBGE tornou público o resultado do Censo Demográfico de 2022. Segundo o censo, o Brasil tem 203.062.512 de habitantes, um crescimento populacional de 6,45% desde a edição anterior da pesquisa, em 2010. As pesquisas geralmente acontecem a cada 10 anos, mas não aconteceu em 2020 por causa da pandemia; nem em 2021, por conta de cortes de gastos.

As estatísticas populacionais conhecidas antes de 2022 estava todas defasadas. É necessário conhecermos a quantidade de brasileiros que necessitam de auxílio, para que os recursos sejam direcionados de forma adequada, salienta Teixeira.

Conforme dados apurados pelo censo de 2022, a região Sudeste segue como a mais populosa do país, representando 41,8% do total de 203 milhões de habitantes no país, seguida da região Nordeste com 26,9% e região Sul, com 14,7%. As regiões Norte e Centro-oeste representam 8,5% e 8%, respectivamente.

De acordo com dados do Censo Demográfico de 2022, divulgado pelo IBGE Educa, a população de nosso país é composta por mais mulheres (51,5%) do que homens (48,5%), concluindo-se que existem 6 milhões de mulheres a mais do que homens no Brasil.

Figura 4 – Pirâmide Etária



Fontes: Censo Demográfico 2022. População por idade e sexo. Resultados do Universo, IBGE – Censo Demográfico (2010)

Até a idade de 19 anos, os homens são maioria, indicativo de que nascem mais meninos do que meninas, no entanto, a partir do grupo de 25 a 29 anos, o número de mulheres se torna maior em todas as regiões do país. De acordo com dados do IBGE, esta variação está relacionada com a maior mortalidade de homens do que de mulheres, em todos os grupos etários.

Através do censo de 2022 se evidenciou que a Região Norte apresentou pela primeira vez, população masculina menor do que a feminina, enquanto a Região Sudeste se manteve com a menor diferença de sexo dentre as regiões do País, desde o ano 2000.

### 2.11 Infraestrutura para Mulher

Diante da situação de desemprego, potencializada pelo contexto de crise política e econômica atual do país, homens e mulheres não encontram outra alternativa a não ser se submeter à trabalhos precários que podem trazer sérios comprometimentos para a saúde. A iniciativa de garantir melhorias nas condições de trabalho depende de um conjunto de ações governamentais que viabilizem tais melhorias, como prover a infraestrutura com a qualidade necessária nas estradas para atender motoristas de caminhão, bem como atuar na fiscalização de empresas transportadoras e das rodovias brasileiras (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012).

Nesse sentido, o Ministério dos Transportes tem realizado o mapeamento dos locais de parada para o descanso dos caminhoneiros em todas as rodovias federais (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2014). A iniciativa prioriza reconhecer as condições gerais dos atuais estabelecimentos; selecionar pontos de parada que possam atender as mudanças na lei 13.103, cujas atribuições destacam-se a regulamentação da jornada de trabalho e o tempo de descanso dos motoristas de caminhão.

Os dados da ANTT apresentam o panorama do transporte rodoviário de cargas no Brasil, revelando a expressiva presença de motoristas autônomos no mercado de trabalho (83%) e uma tímida proporção de trabalhadores contratados por empresas transportadoras (16%) e por cooperativa (1%) (ANTT, 2014).

Jornadas extensas, cumprimento dos prazos de entrega, ausência de pausas para descanso, horários irregulares de trabalho, trabalhos em turnos noturno, consumo de alimentos gordurosos entre outros aspectos, fazem parte do cotidiano dos motoristas de caminhão e são fatores que contribuem para o desenvolvimento e agravamento de morbidades nessa população (MORENO et al., 2007; RESENDE et al., 2010).

Os hábitos de vida desses trabalhadores contribuem para a alta prevalência de sedentarismo, dieta inadequada, obesidade, proporção de hipertensos, fatores de risco para o desenvolvimento da síndrome de apneia obstrutiva do sono entre os profissionais (MORENO et al., 2004; MORENO et al., 2006a; ROBB e MANSFIELD, 2007; PENTEADO et al., 2008; LEMOS et al., 2009).

A Confederação Nacional dos Transportadores Autônomos (CNTA) realizou uma pesquisa para avaliar as condições de trabalho das mulheres que atuam como caminhoneiras no Brasil. Com o título "Realidade e desafios das caminhoneiras nas estradas", o estudo traz um panorama da profissão em relação à infraestrutura, mercado de trabalho e segurança.

Segundo a pesquisa, a maior parte das entrevistadas (34,7%) tem entre 31 e 40 anos. Destas, 43,1% estão há menos de cinco anos na profissão. De acordo com a CNTA, os dados demonstram que são mulheres que ingressaram na profissão mais tarde ou após uma mudança de carreira. Seja como for, 69,6% das caminhoneiras responderam que optaram pelas estradas pelo amor à profissão. Além disso, 72,2% delas trabalham com carteira assinada. Em seguida, 48,6% avaliaram como péssimo ou ruim as condições de segurança em relação aos locais de parada e descanso. Isso

incluir todos os postos de combustíveis do País com atendimento aos motoristas de veículos pesados.

A Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) é um órgão de abrangência nacional, cujo objetivo é regular todo o setor de transportes terrestres, seja realizado por vias ferroviárias, rodoviárias ou dutoviárias, além de controlar todos os entes envolvidos nesse transporte. Por esse motivo, as deliberações e a atuação fiscalizadora do órgão são de especial importância para as empresas do setor de transporte e logística.

Ademais, a estrutura inadequada para o público feminino é um ponto crucial destacado pelas profissionais. O tema foi muito relatado nas entrevistadas no espaço aberto da pesquisa. Na avaliação de 70,8% das caminhoneiras participantes, a quantidade de banheiros femininos nesses locais é considerada péssima ou ruim. Do mesmo modo, as entrevistadas avaliaram a limpeza dos banheiros. Assim, para 68,1% está péssima ou ruim. Já 41,7% consideraram regular as opções de hospedagem disponíveis.

Quanto ao assédio sexual, apenas 22,2% das caminhoneiras indicaram não ter sofrido esse tipo de constrangimento. E apenas 11,1% relataram nunca terem sofrido preconceito com a profissão. Enquanto 87,5% apontaram que frequentemente ou às vezes tem sua capacidade subestimada pelo fato de serem mulheres. Em relação ao assédio moral, 45,8% relataram terem sido vítimas. (Pesquisa CNTA, 15 de set, 2023)

## **2.12 Participação da Mulher no Mercado de Trabalho**

De acordo com dados do Boletim Especial do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) 2024, ainda que a economia do país tenha apresentado um crescimento significativo, refletindo nos índices de empregabilidade e no aumento do Produto Interno Bruto (PIB) em 2,5% em 2023, com base no mesmo período de 2022, a baixa ocupação de mulheres no mercado formal ainda representa uma fatia significativa da população ativa.

Analisando os dados do 4º trimestre de 2023, identificamos 66,286 milhões de pessoas fora da força de trabalho (composta por todas as pessoas que estão empregadas ou procurando emprego), sendo que 42,839 milhões eram mulheres, o que corresponde a 64,6% do total. Entre o 4º trimestre de 2022 e o de 2023, houve

—

aumento de 358 mil mulheres e 26 mil homens fora da força de trabalho, um indicador da dificuldade de inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho.

Ainda de acordo com dados do boletim do DIEESE, 2024, podemos observar que a pandemia também afetou o retorno das mulheres às atividades, enquanto a participação dos homens voltou ao nível anterior à crise sanitária, as mulheres sofreram maior dificuldade para voltar ao mercado de trabalho e enfrentaram taxas de desemprego mais altas. Podemos relacionar a isso o fato que muitas mulheres assumiram tarefas adicionais em suas famílias, além de atuarem em atividades que foram mais afetadas pela crise, como comércio, restaurantes e serviços e, mesmo com a retomada da economia, muitas ainda não conseguiram se recolocar.

Outro fator importante de considerarmos na dinâmica da presença de mulheres no mercado de trabalho é que de acordo com o estudo de Léo Rodrigues, realizado no ano de 2021 e publicado pela Agência Brasil, mulheres que estão na faixa etária entre 25 e 49 anos e que possuem a presença de crianças de até 3 anos em seus lares, apresentam 54,6% de ocupação no mercado, enquanto os homens apresentam uma taxa de ocupação de 89,2%. A este indicador podemos relacionar a dificuldade de acesso aos serviços públicos de creches, no qual as mulheres poderiam recorrer para terceirizar os cuidados necessários às crianças, conforme analisa Léo Rodrigues.

O estudo ainda completa que sobre a mulher recai a responsabilidade de afazeres domésticos e cuidados maiores com a família, o que se apresenta como mais um fator limitador importante para sua maior e melhor participação no mercado de trabalho.

De acordo com o artigo “Diferenças de Gênero no mercado de Trabalho” de Janaína Feijó, a desigualdade de gênero no mercado de trabalho é constatada em praticamente todas as sociedades, embora que em países desenvolvidos sejam de menor magnitude do que em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

Nos últimos trinta anos muitas mudanças ocorreram contribuindo para uma maior inserção da mulher no mercado, no entanto, ainda está longe de atender a demanda da população feminina. Na última década, ao contrário do que se esperava, a evolução foi bem menor e ainda afetada pela pandemia de Covid 19, que dificultou os avanços.

Segundo estudo de Janaína, de cada dez mulheres em idade para trabalhar, apenas 5 participam do mercado (empregadas ou buscando um emprego). Entre os homens este indicador cai para 7 a cada 10. A baixa proporção de mulheres no

mercado representa mais do que uma questão social, trata-se de um problema econômico, uma vez que podem representar talentos em potencial fora da força de trabalho.

### **2.13 Dados Estatísticos do Percentual de Mulheres na Atividade de Motorista**

De acordo com dados da CNT datadas de março de 2028, o setor de transportes conta com cerca de 2,2 milhões de profissionais, sendo 17% do sexo feminino. Em sua maioria, são mulheres da faixa etária entre 30 e 39 anos com ensino médio completo. A própria CNT não possui um levantamento de dados específico sobre este tema, utilizando-se de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Previdência Social (MTE). Além destes dados, podemos encontrar no site informações de outros modais, como o do sistema de trens e metrô, apontando para 7.000 mulheres atuantes nos sistemas e apenas 500 atuando como condutoras e maquinistas, no modal aéreo aponta-se que apenas 2,5% das licenças de piloto são de mulheres.

No entanto, podemos ainda observar, através das informações complementares no site da CNT, o aumento na procura de mulheres para cargos de condução. Houve um registro do interesse de mulheres nos programas de mudança de categoria de Carteira Nacional de Habilitação (CNH), promovidos pelo Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST/SENAT). A demanda feminina também se destacou nos cursos de transporte de passageiros, produtos perigosos e transporte escolar.

Conforme destaca Ana Liesi Thurler, doutora em sociologia pela Universidade de Brasília, a procura de mulheres por atividades que envolvem o cuidado, vai ao encontro da natureza da mulher e ao legado histórico, no qual esperava-se dos homens o trabalho e o prover, enquanto da mulher era a função de cuidar do espaço doméstico e da família, o que justificaria a procura por profissões relacionadas ao transporte escolar, por exemplo. Segundo a autora, as relações de gênero fazem parte da formação social e cultural, construída com base na sociedade patriarcal, que estabeleceu o “lugar” da mulher e do homem.

Ainda que estejam rompendo algumas dificuldades, poucas mulheres consideram ingressar no setor de transportes, por representar um ambiente muito masculinizado. Quando uma mulher titubeia ou desiste de investir na carreira de

condutora, ela está duvidando de suas próprias capacidades, isso é algo que está no inconsciente dela. Questões culturais, educativas, e pedagógicas são fundamentais para que haja o aumento da participação das mulheres no setor.

É necessário o engajamento das áreas de gestão de pessoas e recursos humanos, para provocar uma mudança no processo de contratação e absorção destas mulheres nas operações e deve haver um chamamento motivador para que isso aconteça, provocando mudança de mentalidade e redução da resistência, salienta Thurler.

## **2.14 As Dificuldades Atuais das Mulheres no Setor**

Com o passar dos anos e uma série de transformações na sociedade, algumas prioridades se adaptaram para as mulheres. Se antes, elas pensavam e/ou eram limitadas a apenas constituir uma família e serem mães, hoje firmar-se profissionalmente e conquistar a independência financeira também estão entre seus sonhos. Porém, assim como em um passado não tão distante, as mulheres ainda precisam enfrentar batalhas, como a tripla jornada (trabalhar, cuidar da família e de si), lidar com os assédios, a desigualdade de cargos e salários e a garantia de seus direitos.

Em pleno 2022, conseguir a inserção no mercado de trabalho, consolidar-se e ter perspectivas de crescimento profissional ainda são obstáculos enfrentados pelas mulheres, em níveis mais acentuados que os homens, e que foram intensificados ao longo da pandemia de Covid-19. Por isso, personalidades femininas, como Cecília Meireles, Chiquinha Gonzaga, Chica da Silva, Maria da Penha e Clarice Lispector são algumas fontes de inspiração. (EVERTON LIMA, 2022)

Ora restritas por suas condições fisiológicas quando sua força física poderia dificultar a realização de determinada atividade, ora aprisionadas pelos estereótipos de gênero, os quais definiam sua personalidade como delicada, emotiva e cuidadora, e suas áreas de atuação no mundo doméstico. Assim, a mulher motorista de caminhão, transitando por mundos “masculinos” e “femininos”, ainda precisa enfrentar, diariamente, contextos de discriminação social e sexual, dentro e fora do seu trabalho (SILVA; 2016, p. 129).

Machismo, falta de valorização, insegurança e infraestrutura são motivos que impedem ou limitam a participação de público feminino do segmento.

É fundamental não só destacar a participação das trabalhadoras, bem como a necessidade por igualdade nas contratações em diferentes cargos, salários, acesso a saúde e educação.

Uma outra questão apontada entre as profissionais é o assédio sexual e moral em relação às mulheres caminhoneiras, quanto mais femininas, delicadas e cuidadas, maiores são os assédios sofridos. E o assédio não precisa ser necessariamente dirigido as mulheres como gênero, e sim naqueles que em tese despertam alguma atração sexual no ofensor. Muitos confundem as obrigações profissionais como favores pessoais e as empresas precisam prestar atenção às denúncias para não haver chantagens ou intimidações que podem ser consideradas importunações (HIGA, 2016).

Cabe à sociedade vencer os preconceitos que carregam há anos, seja por cultura ou herança econômica, que no contexto geral desfavorecem as mulheres, de modo a dar liberdade e direitos a todos, sejam mulheres ou homens, no trabalho, no seu lar ou na vida pessoal. (ANDRÉ, 2009).

Alguns dos principais problemas enfrentados pelo público feminino no setor de transporte, até hoje, é o machismo, assédio e o preconceito. Seja ao volante ou no comando de uma empresa. A falta de segurança e de infraestrutura nas estradas também são pontos que prejudicam o desenvolvimento e a participação das mulheres no segmento. Vencendo as dificuldades citadas acima, as mulheres normalmente ainda lutam para conciliar família e trabalho, embora ainda seja um setor com predominância masculina, de acordo com um estudo realizado na última edição da *Transport Logistic* houve um aumento de 20% na contratação de mulheres em toda a cadeia logística dentro de grandes empresas mundiais.

Apesar do interesse feminino no setor de transporte rodoviário, o número de mulheres habilitadas com CNH para dirigir caminhão ainda é muito baixo em relação aos homens. Segundo a Secretaria Nacional de Trânsito (Senatran), com dados de janeiro de 2022 do Registro Nacional de Carteira de Habilitação (Renach) foram registradas 4,39 milhões de CNHs para veículos pesados (caminhões e carretas), das quais 97,19% são para motoristas homens e apenas 2,81% para motoristas mulheres.

A presença feminina também tem sido ampliada nos cargos de liderança de forma geral. A pesquisa mais recente realizada pelo *International Business Report* da Grant Thornton, apontou que 34% dos cargos de diretoria executiva no setor de transportes são ocupados por pessoas do sexo feminino no Brasil, 5% acima da média

global. Porém, embora sigam se capacitando para assumir cargos de mais liderança, à medida que a hierarquia cresce, a desigualdade entre homens e mulheres também. Nos cargos de alto e médio escalão ainda não há muita representatividade feminina, segundo Thariany Mendelski (2023).

Sobre o exercício da profissão de caminhoneira pelas mulheres, Rebelo (2011), afirma que ao exercerem esta profissão vista como masculina, as motoristas enfrentam dois pontos importantes da subordinação feminina ao ficarem meses sem retornarem para casa e distantes dos filhos: “elas resistem aos espaços privados competente à mulher e resistem quando temem para si o espaço público predominante masculino” (REBELO, 2013, p. 1). Para Silva (2016), a inclusão da mulher no transporte rodoviário de cargas gera extremo incômodo, pois representa certa “ameaça” à classe masculina e até mesmo ao meio social, já que a maioria que atua nessa área são do gênero masculino.

A mulher ao optar por enfrentar esse ambiente dominado pelos homens e se tornar caminhoneira, pode impactar sua vida conjugal, visto que maior parte dos parceiros não aceitam tal situação, assim incorrendo à separação. Quando se trata de combater a desigualdade de gênero, não significa camuflar ou eliminar as diferenças existentes entre os sexos, mas sim construir espaços sociais e mais igualitários, nos quais homens e mulheres possam conviver e trabalharem em condições dignas e democráticas.

No ambiente da logística, espaço amplo na atuação e de extrema relevância tanto para as corporações, como no encaminhamento das tarefas diárias dos indivíduos, é primordial entender os desafios enfrentados pela classe feminina diante do cenário e demandas das profissões. Com base nesses dados, percebe-se que a presença das mulheres vem aumentando nos cargos que são considerados masculinos. No setor de transporte rodoviário de cargas são muitas as dificuldades, que vão desde os preconceitos no volante ou no comando de uma empresa, fretes baixíssimos, falta de segurança na estrada (sendo motoristas de caminhão) e entre outros.

Quanto às vantagens, uma delas é que com o modal rodoviário, as mercadorias podem ser carregadas de forma rápida, encurtando a distância e tempo. Uma outra questão que se nota, é um ambiente dominado por profissionais do gênero masculino. O estudo em pauta buscou analisar os desafios enfrentados pelas mulheres caminhoneiras em sua atuação profissional, com o fundamental foco na

transportação. Neste sentido, o objetivo geral foi analisar a atuação profissional das mulheres brasileiras no transporte rodoviário de cargas e os desafios que essas profissionais enfrentam no exercício de sua profissão.

## 2.15 Preconceito no Setor de Transporte Rodoviário de Cargas

Além do discorrido acima sobre as dificuldades atuais no setor de transporte, outro desafio a ser superado é o preconceito. Ao longo da história, as sociedades têm carregado consigo vários tipos de preconceitos, variando os tipos entre ambientes, classes, regiões e países. “Os direitos humanos são os princípios ou valores ético-políticos que permitem a toda pessoa afirmar a sua condição e dignidade como ser humano” (SCARANO *et al.*; 2018, p. 13).

O preconceito é encontrado em vários ambientes da vida cotidiana, incluindo o ambiente de trabalho. Em reportagem publicada em 2021, pelo jornal Estadão, em um estudo citado como inédito, que abrangeu 202 mulheres caminhoneiras e operadoras logística, relata que cinco a cada 10 mulheres sofre preconceito, na prática da atividade de motorista elas encontravam posturas machista; com isso, mais da metade das mulheres entrevistadas alteraram seus comportamentos, usavam de artimanhas e alteraram tipos de vestimentas para evitar constrangimentos; o preconceito se traduz em desafios, no que tange às caminhoneira, os desafios são:

“... jornadas de trabalho exaustivas, distância dos seus familiares em razão de ficarem um longo período fora de suas residências, além das dificuldades em realizar sua higiene pessoal, por conta das condições encontradas nos pontos de parada nas rodovias, tem mais destaque na busca pelo tratamento quanto à igualdade de gênero, tanto no desempenho de suas funções profissionais e de remuneração. Fica claro que o maior desafio enfrentado por estas profissionais é o machismo da profissão, que para o senso comum trata-se de uma profissão masculina”. (OLIVEIRA; ANDRADE, 2023, p. 10).

À medida em que as sociedades desenvolvem e passa a ter acesso a mais informações, há uma tendência de reduzir e/ou renovar paradigmas; neste sentido, passa-se a adotar medidas em combate ao preconceito em buscar de direitos humanos igualitários. Nota-se que as ações de combate ao preconceito têm ocorrido de modo gradativo, seja com ações regionais e/ou nacionais, em geral, o combate ao preconceito é estimulado através de leis; como a Constituição Federal Brasileira de

1988, que destacou direitos e deveres dos cidadãos e a lei 13.146/2015 em prol de inclusão do deficiente físico e/ou mental em várias atividades da sociedade.

Neste sentido, também houve tratados internacionais após consenso entre parte dos países influentes, e conforme Scarano (2018) houve o papel relevante da Organização das Nações Unidas (ONU), fundada em 1948, como para estabelece a Declaração Universal dos Direitos Humanos, na qual reúne 30 artigos em prol de prover direitos humanos fundamentais e igualitários entre homens e mulheres; o mesmo autor destaca algumas situações como a condição biológica, econômica, psicológica, social, cultural ou política que, se não atendidos, prejudica o desenvolvimento dos seres humanos e conseqüentemente colide com os direitos humanos.

No que tange ao transporte rodoviário de carga, 2012 foi um marco histórico para os motoristas, época em que foi aprovada a chamada “Lei do Motorista”, Lei 12.619/2012 (alterada em 2015 sob a Lei 13.103, de 2015), esta estabeleceu direitos e deveres dos motoristas; como exemplo de direitos, entre outros, a lei visou gerar segurança e qualidade de vida aos motoristas, por exemplo: jornada de trabalho clara, limitada e controlada; seguro obrigatório e pausa de 30 minutos para descanso após quatro horas de direção.

## **2.16 Gestão da Diversidade**

A gestão da diversidade vem se mostrando fundamental para os negócios, é a estratégia para promoção de um ambiente de trabalho cada vez mais diversificado, com pessoas de diferentes etnias, culturas, idade, orientação sexual e gêneros convivendo em uma mesma organização independente de suas diferenças. A gestão da diversidade é um campo de estudo e de observação, bem como uma prática interna das organizações, que se baseia em um conjunto de conceitos e experiências a ser compreendido e considerado por quem se dispõe a avançar nessa agenda. (AGUERRE, FORTIM E CAMILO, 2020).

A origem das práticas de gestão da diversidade nas empresas está ligada aos movimentos políticos e sociais da década de 1960 nos Estados Unidos, a chamada "Primavera de 1960", que mudaram profundamente a sociedade norte americana e tiveram desdobramentos no mundo todo. Esses movimentos foram capazes de

pressionar os governos vigentes, de modo que foram instituídas leis em resposta a algumas das pautas defendidas.

As leis trouxeram novos e importantes elementos para o ordenamento jurídico estadunidense que proibiu práticas discriminatórias e incentivou empresas públicas e privadas a aderirem a ações afirmativa no intuito de garantir igualdade de oportunidades.

Diversidade gera pluralidade, requer das organizações uma nova forma de gestão para poder administrar o cenário que surge. Proporciona benefícios para organização, possibilita diferentes pontos de vistas, aumento da inovação e da criatividade, a melhoria do desempenho organizacional e uma contribuição para a sociedade mais igualitária, em tempos em que muito se discute sobre ESG e seus desdobramentos, já que nessa abordagem todas as pessoas são valorizadas dentro das corporações.

Em especial no Brasil, esse tema tem ainda mais relevância, uma vez que o Brasil se situa entre as nações mais desiguais do mundo. Segundo o estudo da Oxfam, publicado em 2017, os 5% mais ricos no país detêm a mesma fatia da renda que os 95% restantes, uma concentração de renda brutalmente desproporcional. Esse mesmo estudo estima que, ao ritmo atual, as mulheres somente alcançarão os mesmos salários dos homens em 2047, e os negros atingirão o nível de renda dos brancos apenas em 2089.

De acordo com Bulgarelli (2023), a valorização, promoção e gestão da diversidade geram o maior aprendizado de que mais necessitamos neste momento; aquele em que vemos colocada em risco a vida no planeta.

Para Aguerre, Fortim e Camilo (2020), compor um quadro de pessoal heterogêneo deve ser um objetivo a ser alcançado nas organizações não só por conta de sua responsabilidade social, mas também porque ter colaboradores com diferentes características e pontos de vista podem auxiliar a empresa a compor suas estratégias e suas formas de atuação para atingir ganhos e metas mais rapidamente, além de manter uma boa imagem diante dos consumidores e da própria equipe.

Segundo uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, publicada em 2014 e realizada com diversas organizações no Reino Unido, as políticas de diversidade étnico-racial têm apresentado maior probabilidade de retorno financeiro para as empresas, além de maior probabilidade de atingir seu público consumidor. É importante desassociar que a gestão da diversidade está ligada unicamente a um

gesto de boas vontades das empresas, não se pode esquecer que o objetivo final de uma empresa capitalista é a obtenção de lucro, em uma economia altamente competitiva, uma imagem positiva é importante para o fortalecimento da organização.

Na gestão pela diversidade, há a convicção que as características importam, as pessoas são caracterizadas, as diferenças têm importância, o fato de sermos pessoas únicas é levado em consideração e não apenas as competências, o importante é ser gente e nada mais. Porém ainda há muito a evoluir nesse tema, preconceitos e discriminação - muitas vezes veladas - ainda necessitam ser superados, líderes preparados, conceitos ressignificados, paradigmas quebrados, tudo isso para a desconstrução da realidade presente onde todos são caracterizados e somente as habilidades imediatas se sobressaem. Apenas assim haverá o fortalecimento do horizonte futuro em que todos são descaracterizados.

Nesse contexto de transformação, Bulgarelli (2023) diz que não se pode “almificar os viventes”, fechando os olhos e tapando os ouvidos no momento do recrutamento, simplesmente pela dificuldade que temos em lidar com as diferenças no momento de realizar a escolha. Eles ainda afirmam que:

“Não se pode dormir sossegado quando alguém lhe diz algo como: "Vamos retirar dos currículos dos candidatos, nos processos de seleção, todas as informações que caracterizam a pessoa: nome, idade, local de nascimento, sexo, cor, local onde estudou". E ainda explica que essa medida é o que há de mais moderno para não discriminar as pessoas. Trata-se de uma meia-verdade ou de uma mentira inteira, como diriam alguns. Quem adota essa medida desistiu do ser humano. Deve preferir o recrutamento e seleção feito por máquinas, e não por profissionais de recursos humanos e gestores, com toda a subjetividade que nos é inerente”. (BULGARELLI, 2023)

Nosso corpo, gênero e nossa história nos diferenciam, afinal é por meio destes que nossa vivências são realizadas. De acordo com o autor, quem pensa que respeita alguém ignorando o que caracteriza a pessoa ignora a realidade, gera invisibilidade gerando imensos estragos nas nossas relações e atinge negativamente as pessoas, desconsiderando sua característica e não se relacionando com sua realidade.

As organizações devem ter consciência em relação às informações que dizem respeito ao seu quadro de empregados, buscar melhores práticas de mercado, identificar discrepâncias quanto a participação de mulheres, negros ou outros grupos relevantes e traçar estratégias para a implementação de ações de inclusão. Para tanto, segundo Bulgarelli (2023) é de vital importância investir em pesquisas que

tragam à tona a realidade local, as quais podem ser feitas, por exemplo, por meio de censos internos nas empresas. Essas pesquisas possibilitam que sejam elaborados planos de ação para diminuir as barreiras da desigualdade.

A adoção dessas ferramentas, como aponta a publicação do Instituto Ethos (2008), é possível por meio de uma metodologia didática e simples, baseada nos seguintes passos:

- 1- Formação de um grupo de trabalho,
- 2- Planejamento do censo
- 3- Preparação.
- 4- Levantamento de dados.
- 5- Análise dos dados
- 6- Apresentação dos resultados
- 7- Elaboração do plano de ação

O processo de gestão da diversidade deve ser incorporado desde o recrutamento, deve ser um parâmetro na política empresariais de desenvolvimento, manutenção, encarecimento e remuneração. Nesse sentido, parcerias podem ajudar atingir os objetivos e superar obstáculos, como exemplo a capacitação profissional de pessoas com pouco acesso à informação e a formação de gestores e profissionais de recursos humanos como agentes de mudança. Além disso, programas de diversidade demonstraram um maior comprometimento de seus times e lideranças.

Conforme Aguerre, Fortim e Camilo (1996), a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. A expressão "gestão da diversidade" pressupõe que, para as empresas, é necessário - ou ao menos desejável - administrar as diferenças, utilizando técnicas adequadas para garantir que a diversidade da força de trabalho seja direcionada para ganhos na organização.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

O presente estudo busca o conhecimento para construção de um modelo que promova a diversidade e inclusão. Os autores Cervo, Bervian e Silva (2007, p.5) afirmam:

“Pelo conhecimento, o homem penetra nas diversas áreas da realidade para dela tomar posse. Ora, a própria realidade apresenta níveis e estruturas diferentes em sua constituição. Assim, a partir de um ente, objeto, fato ou fenômeno isolado, pode-se "subir" até situá-lo em um contexto mais complexo, ver seu significado e sua função, sua natureza aparente e profunda, sua origem, sua finalidade, sua subordinação a outros entes; enfim, sua estrutura fundamental com todas as implicações daí resultantes”.  
(CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007, p.5)

Para a obtenção e validação desse conhecimento cientificamente, lança-se mão de recursos que permitam a coleta de dados, classificação, comparação, análises e síntese de dados de maneira organizada e sistêmica. A adoção desses procedimentos dá-se pela aplicação de uma metodologia, a metodologia científica, abordagem que estrutura de forma rigorosa e o universal os caminhos para resolver um determinado problema.

Segundo Fachin (2017), o conhecimento científico procura alcançar a verdade dos fatos, independentemente da escala de valores e das crenças dos cientistas, resultando em pesquisas metódicas e sistemáticas da realidade. Esse tipo de conhecimento é verificável na prática, seja por meio de demonstrações, seja por meio de experimentações.

Para Köche (2015), o conhecimento científico explica as condições que determinam a ocorrência dos fatos e dos fenômenos relacionados a um problema, tornando claros os esquemas e sistemas de dependência que existem entre suas propriedades. Este é fruto da investigação científica que tem início com a identificação de uma pergunta que ainda não tem resposta e com o reconhecimento de que os conhecimentos já existentes são insuficientes ou inadequados para respondê-la.

Ainda de acordo com o autor, os métodos científicos surgiram em decorrência da necessidade de ter procedimentos e caminhos seguros para produzir conhecimentos com critérios que pudessem garantir a distinção entre conhecimentos

verdadeiros e falsos. As perguntas básicas que o método científico tenta responder e resolver, portanto, são: Como proceder para se alcançar ou produzir um conhecimento? Como proceder para saber se ele é válido (verdadeiro) ou não? (KÖCHE, 2015, p. 68).

Para que essas perguntas cheguem as mesmas respostas, independente do contexto, o método científico estabelece critérios básicos que devem ser utilizados no processo de pesquisa científica para aceitação das explicações e validação dos experimentos. Neste contexto, existem diversos tipos de pesquisa, que variam de acordo com o seu objetivo. A divisão obedece a interesses, condições, campos, metodologia, situações, objetivos, entre outros. (MARCONI; LAKATOS, 2017)

Quanto ao objetivo da pesquisa, segundo Castro (1976), genericamente, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. Cada uma trata o problema de maneira diferente e específica. Adotando classificação semelhante, os autores dividem as pesquisas em três grandes grupos: pesquisa exploratória, quantitativo-descritivos e experimental.

Nesse sentido, determinar a metodologia de pesquisa apropriada é uma das etapas cruciais ao se embarcar em uma jornada de pesquisa. O presente projeto utilizará a pesquisa descritiva como alicerce para a construção do modelo que promova a diversidade e inclusão, pois tem como objetivo conhecer determinada realidade por estudos de caso, conhecer suas características e variáveis.

De acordo com Gil, a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática, e assume, em geral, a forma de levantamento. (1991 apud KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 27).

A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Ainda segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal 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 aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Portanto, direcionada pela metodologia do tipo descritiva, este trabalho propõe a análise de dados de empresas do setor de transporte rodoviário, para assim, poder

compreender e elaborar um modelo adequado de promover a diversidade e inclusão. Para tal, meios quantitativos e qualitativos foram empregados para obtenção dos dados que lastreiam essa pesquisa, foram aplicados questionários, entrevistas, realizadas visitas em campo para coleta de dados, *benchmarking* em empresa do setor que já possuem programas de diversidade e inclusão implantados, feito o levantamento de dados sobre diversos aspectos do fenômeno que está sendo submetido a análise e realizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos, monografias e revistas que abordam o assunto.

### 3.2 Enfoque da Pesquisa

Segundo Perovano (2016), o enfoque diz respeito à maneira como o pesquisador realizará a abordagem ou como tratará os dados da pesquisa. Refere-se ao modo como o fenômeno será observado ou avaliado e difere de acordo com a necessidade do pesquisador que pode adotar uma postura qualitativa ou quantitativa no tratamento dos dados, ou uma combinação das duas.

Meios quantitativos e qualitativos foram empregados para obtenção dos dados que lastreiam essa pesquisa, foram aplicados questionários, entrevistas, realizadas visitas em campo para coleta de dados, *benchmarking* em empresa do setor que já possuem programas de diversidade e inclusão implantados, feito o levantamento de dados sobre diversos aspectos do fenômeno que está sendo submetido a análise e realizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos, monografias e revistas que abordam o assunto.

Meios qualitativos consistem na observação de características buscando entender fenômenos sociais e humanos. Segundo Oliveira (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

A fonte de dados é o ambiente natural, adquirido por meio de observações diretas do pesquisador, convívio, relacionamento, entrevistas e análise de conteúdo. Para o autor, na pesquisa qualitativa não são utilizadas quantificações numéricas, mas

o exercício da compreensão do objeto de pesquisa de acordo com o previsto, uma vez que a ênfase não está em medir as variáveis em estudo, mas em entendê-las.

Já os meios quantitativos, visa a coleta objetiva de dados que se concentra principalmente em números e valores. De acordo com o autor, nesse enfoque de pesquisa deve ser realizada a coleta de dados para testar a hipótese com base na medição numérica e na análise estatística, que pode ser obtida com o uso de métodos estatísticos para a testagem das hipóteses e o estabelecimento de padrões de comportamento, que podem ser de pessoas, de objetos numéricos ou de fenômenos físico.

Os resultados da observação quantitativa são obtidos usando métodos de análise estatística e numérica para analisar padrões, relações, tendências, para testar hipóteses e medir variáveis.

Ou seja, optar por buscar descrever e entender por que determinado fenômeno ocorre em certo contexto, adotará uma postura qualitativa. Por outro lado, os dados quantitativos propiciam a mensuração com a medição numérica e a análise estatística para estabelecer padrões de comportamento das variáveis estudadas em determinado contexto. A combinação de elementos dos meios qualitativo e quantitativo pode fornecer uma compreensão mais completa de um problema de pesquisa.

### **3.3 Coleta de dados e estudo de caso**

Essa pesquisa foi desenvolvida através da coleta de dados de profissionais de empresas do setor de transporte rodoviário, com a escolha dos sujeitos baseada na amostragem por tipicidade, sem fazer uso de nenhum procedimento estatístico, mas que represente da melhor forma possível o todo. De acordo com Marconi & Lakatos (2017), o problema da amostragem é escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada.

Neste estudo, foram entrevistadas profissionais mulheres e gestores que atuam em empresas de transporte do modal rodoviário com o objetivo de coletar dados, na visão dos líderes e liderados, sobre a percepção sobre a diversidade e inclusão em suas organizações. Segundo os autores, a coleta de dados é a etapa da pesquisa em

que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos. O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos, resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos.

Dentre os vários procedimentos para a realização da coleta de dados, nesta pesquisa os dados são oriundos de coleta documental, estudos publicados na internet, da aplicação de questionários, entrevistas, observação e estudo de caso de sucesso por meio do processo de *benchmarking*, além do caso da empresa onde será implementado o modelo.

Segundo Davis (2001), o *benchmarking* é uma comparação do desempenho de uma empresa em determinadas áreas com a performance de outras firmas do mesmo setor e/ou empresas classificadas como competidores de classe mundial em funções específicas e operações. Já para Slack (2008), o *benchmarking* é o processo de apreender com os outros. Quanto ao estudo de caso, para Oliveira (2001), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. O autor considera que um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (OLIVEIRA, 2001 p. 33).

No próximo capítulo estão apresentadas as características da empresa de estudo, empresas escolhidas como *benchmarks*, os questionários aplicados, entrevistas realizadas, além dos resultados obtidos através desses meios após a manipulação e interpretação dos dados coletados.

## 4. ANÁLISE DE CENÁRIO E PESQUISAS

### 4.1 Relevância do Setor e Problemática

Para falarmos sobre a importância e até mesmo a dependência que o Brasil desenvolveu sobre o Modal Rodoviário, é importante entendermos suas origens. A história de nosso país demonstra que entre as décadas de 1950 e 1960 o desenvolvimento de rodovias foi uma prioridade para o Governo, realizando suas construções de forma cuidadosamente planejadas. Esta ação visava favorecer a industrialização do país com a criação de polos automobilísticos, além de atrair empresas internacionais do mercado de transporte terrestre, conforme publicação do Observatório Nacional de Transporte e Logística (ONTL).

Ainda de acordo com dados do Observatório, reafirmamos a grande relevância do modal de transporte rodoviário para o país até dos dias de hoje, sendo o responsável pela movimentação de mais de 60% do total de cargas que passam pelo território nacional.

Conforme Vander Costa, diretor da CNT as rodovias brasileiras são fatores determinantes para o desenvolvimento do país, pois através delas é possível que as diversas regiões tenham acesso a bens de toda natureza além de viabilizarem a expansão de mercados e movimentação de cargas e passageiros.

Considerando a magnitude do território brasileiro e o modal priorizado, podemos entender a quantidade de recursos que envolvem este segmento. Recursos financeiros, de infraestrutura e de pessoas, sendo este último, o foco de nossa pesquisa.

Ainda que o transporte rodoviário seja um segmento de grande relevância para o país, ele enfrenta uma dificuldade tão grande quanto sua relevância, a escassez de mão de obra. De acordo com publicação da Associação Brasileira de Transportadores Internacionais (ABTI), de 2023, o Brasil enfrenta uma crise no setor, evidenciando uma baixa de 18% de profissionais habilitados para condução de caminhões e cavalos mecânicos. A categoria destes profissionais vem envelhecendo, de acordo com pesquisa realizada pelo IPTC, a previsão é de que até 2026, 30% dos caminhoneiros atuantes irão se aposentar e o interesse de novos motoristas adentrarem na profissão é muito baixa.

Seguindo com dados da ONTL, identificamos que o perfil de profissionais caminhoneiros no Brasil é composto predominantemente por homens, sendo esse percentual de 99,5%, com idade média de 45 anos. As mulheres acabam representando uma ínfima inserção, com 0,5% de participação.

## **4.2 Pesquisa**

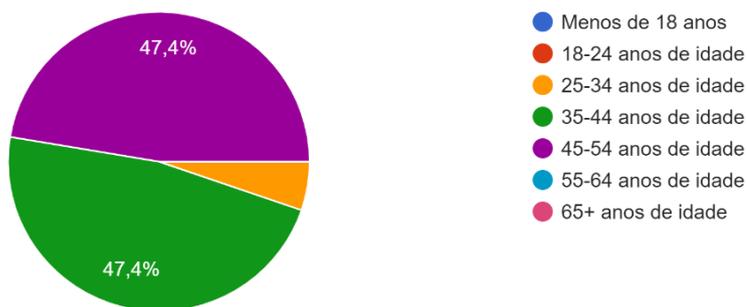
Para avaliar a percepção das mulheres motoristas e gestores sobre a diversidade e inclusão em empresas de transporte rodoviário, foi realizada uma pesquisa por meio da aplicação de dois formulários, compostos por 13 e 11 perguntas respectivamente. O objetivo foi coletar informações sobre o perfil das mulheres que hoje exercem função nas empresas de transporte, identificar as principais dificuldades enfrentadas e as quais são as melhores práticas, na visão delas, a serem implementadas para promover o aumento da diversidade, atratividade e retenção de mulheres dentro do setor. Desta forma, o objetivo é utilizar os dados para confrontá-los com as informações coletadas nos *benchmarks* e ajudar a identificar o melhor caminho a ser seguido.

A amostra foi capturada em 05 empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros e de cargas. Responderam à pesquisa 24 motoristas (Apêndice A) e 14 gestores (Apêndice B).

## **4.3 Percepção das Motoristas Mulheres sobre a Diversidade e Inclusão em Empresas de Transporte Rodoviário**

Os dados coletados mostram que 94,8% das motoristas mulheres que responderam à pesquisa possuem idade superior a 35 anos e somente 5,3% possui idade acima de 25 anos, conforme demonstrado no gráfico 1. Este dado pode indicar uma baixa atratividade do setor para os jovens, em especial para o público feminino.

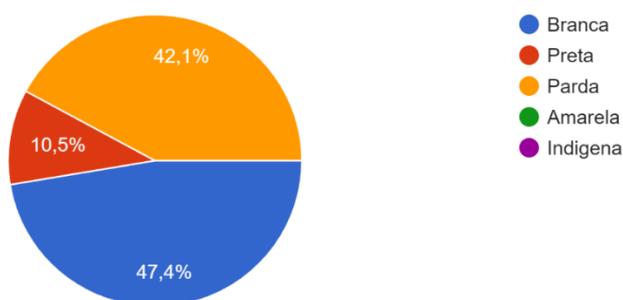
Gráfico 1 – Faixa etária



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Entre as entrevistadas, apenas 10,5% se autodeclararam com cor da pele preta, as demais entrevistadas totalizam a grande maioria de 89,5% se autodeclarando como brancas ou pardas, como podemos ver no gráfico 2.

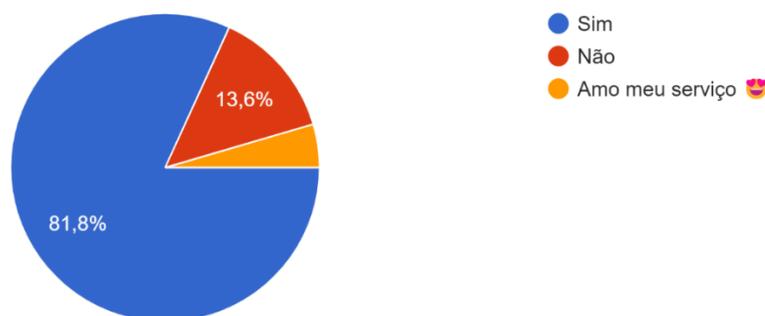
Gráfico 2 – Cor da pele



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Apesar da participação de mulheres com idade inferior a 35 anos ser de apenas 5,3%, fato que pode significar um indício da falta de atração para os jovens que iniciam no mercado de trabalho, as mulheres que hoje atuam no setor apresentam um elevado grau de satisfação no exercício da função, com 86,3% delas afirmando estarem felizes e se sentem valorizadas na empresa onde atuam, e somente 13,6% com repostas contrárias, como pode ser visto no gráfico 3.

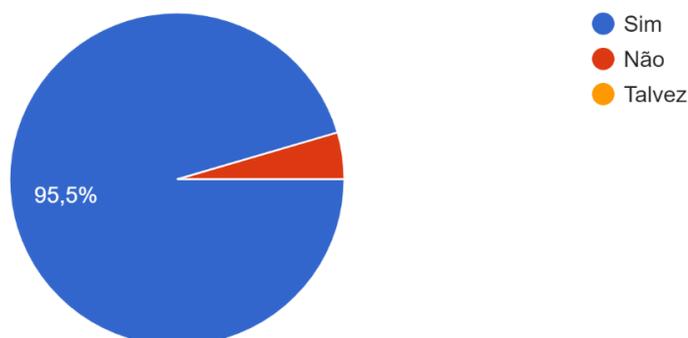
Gráfico 3 – Grau de Satisfação



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Outro indicador importante que reforça essa informação de alto grau de satisfação, é a quantidade significativa de repostas positivas quando questionadas sobre o desejo de permanecer e se desenvolver na atividade que estão hoje executando atualmente com 95,5% respondendo positivamente, conforme apresentado no gráfico 4.

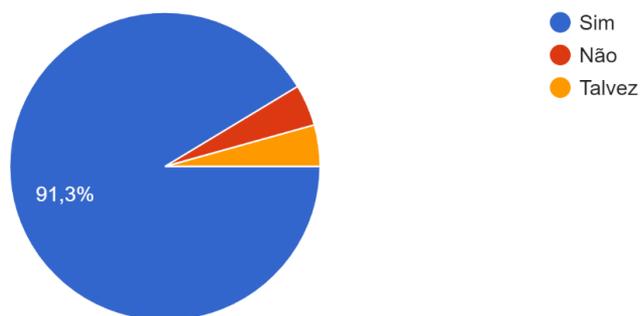
Gráfico 4 – Intenção de permanecer na empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Constatou-se também que 91,3% das mulheres participantes da pesquisa recomendariam seu ramo de atividade para outras mulheres, conforme pode ser visto no gráfico 5 a seguir.

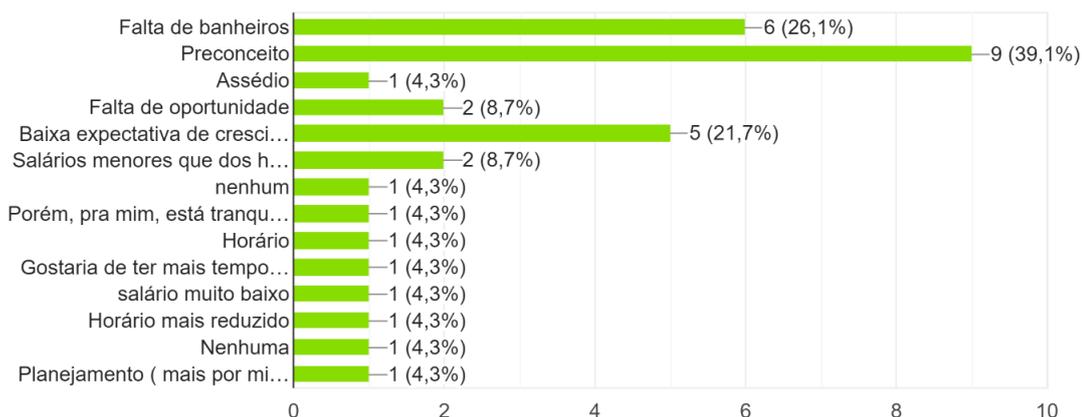
Gráfico 5 – Recomendação para outras mulheres



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

No gráfico 6, as mulheres entrevistadas responderam a uma questão de múltipla escolha, sobre qual a principal dificuldade enfrentada por elas no exercício das suas atividades nas empresas que atuam hoje. Dentre as dificuldades apontadas, três delas demonstraram maior relevância, representando 86,4% de todas as respostas coletadas. O preconceito é apontado por 37,5% das respondentes da pesquisa, outras 29,2% das empregadas apontam a falta de infraestrutura de banheiros adequada como sendo a principal dificuldade, já 20,8% afirmam que a baixa expectativa de crescimento é maior dificuldade e 12,5% indicam falta de oportunidades como a principal dificuldade para o exercício pleno das atividades.

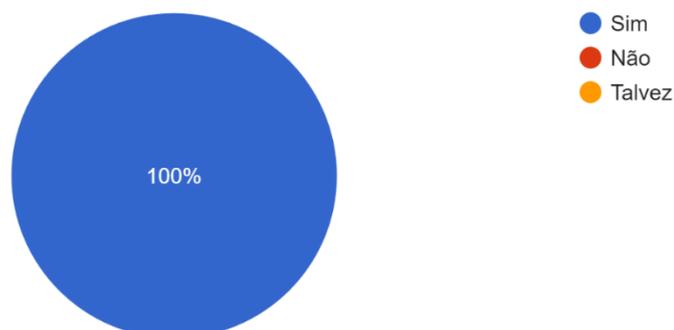
Gráfico 6 – Principais dificuldades enfrentadas



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Quando questionadas sobre o apoio da liderança imediata, 100% das participantes afirmaram possuir total suporte para a realização das atividades, como demonstrado no gráfico 7.

Gráfico 7 – Apoio da liderança



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Em relação a existência e funcionamento de um canal de apoio e denúncia dentro da sua organização, as repostas foram diversas, porém mais de 50% responderam que existem canais dedicados para esse fim e que funciona de maneira satisfatória em suas empresas, de acordo com o gráfico 8.

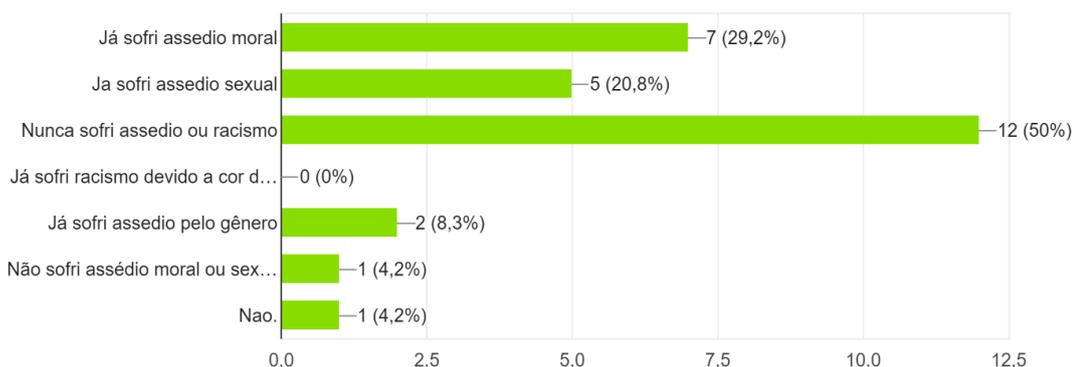
Gráfico 8 – Existência e funcionamento de canais de apoio e denúncia



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O gráfico 9 representa as respostas das mulheres quando questionadas se já foram vítimas de algum tipo de assédio ou preconceito no trabalho. Apenas 8,4% das respostas foram negativas para existência de assédio ou preconceito de qualquer natureza, todas as outras respostas indicaram que já sofreram um ou mais tipos de assédio ou preconceito no trabalho.

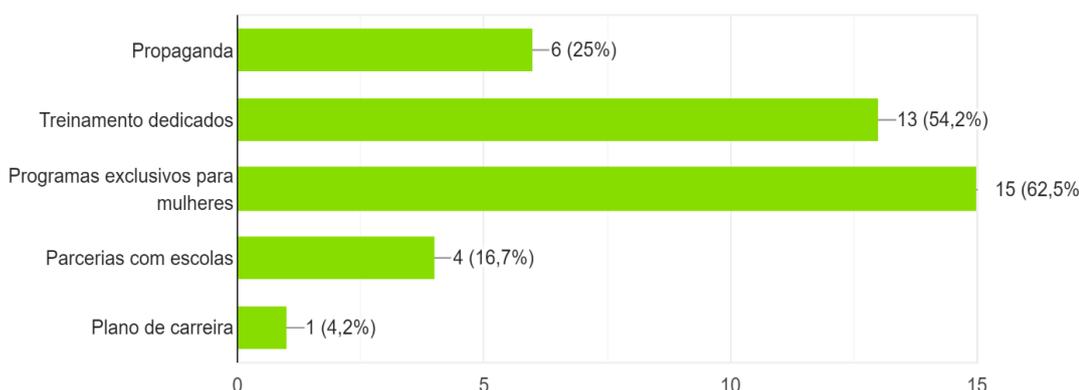
Gráfico 9 – Ocorrência de assédio e preconceito



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Para a pergunta de múltipla escolha sobre quais ações elas avaliam ser mais adequadas para atrair mais mulheres para ocupar cargos em empresas do setor de transporte rodoviário, 62,5% acreditam que a melhor alternativa é a criação de programas exclusivos para mulheres, 54,2% avaliam que a promoção de treinamentos dedicados ao público feminino seria a melhor opção, outras 25% julgam que a propaganda é o caminho mais adequado a ser seguido e outras ações aparecem com percentuais menores, conforme podemos observar no gráfico 10.

Gráfico 10 – Ações para atração de mulheres para o setor de transporte rodoviário de acordo com as empregadas



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Os dados sugerem que é mais propício atrair o público a partir de 31 anos de idade; na pesquisa via questionário aplicado a 25 mulheres motoristas identificou-se que a maioria (94,8%) têm idade a partir de 35 anos, dados se aproximam da pesquisa da Confederação Nacional dos Transportadores Autônomos (CNTA) de Set/2023, que quase 70% das mulheres motorista têm a partir de 31 anos (34,7% com idade entre

31 e 40 anos e 33,3% estão entre 41 a 50); os dados sugerem um aparente baixo interesse das mulheres mais jovens na profissão de motorista - a menor presença (19,4%, pesquisa CNTA de Set/2023) de mulheres motoristas com idade abaixo dos 30 anos pode ser devido ao receio de assédio: JESUS (2019, p. 9) relatou que o assédio é um dos motivos que influencia e dificulta a atração de mulheres motoristas.

Ainda sobre assédio, nas respostas do questionário notou-se que a maioria (91,6%) das 25 mulheres já sofreram algum tipo de assédio ou preconceito, sobretudo moral (50%) e sexual (35,7%), dados se aproximam da mesma pesquisa CNTA (68% das mulheres sofreram assédio, sendo 45,8% assédio moral e 22,2% assédio sexual) e também corrobora com afirmações de SILVA (2016) sobre a discriminação social e sexual, estes dados reafirmam um problema, presente no maior modal de transporte no Brasil, a ser resolvido por (i) questão social e (ii) pode potencializar a atração - e retenção - de mulheres para/na profissão de motorista; a menor presença de mulheres motoristas abaixo de 30 anos pode estar relacionado a dificuldade acesso creches públicas e com isso a necessidade de terceirização de cuidado de seu filhos, aspecto apontado por Rodrigues (2021).

Nota-se que na empresa case há um canal ativo de Ouvidoria que suporta em caso de assédio e situações afins; que pese este meio, os dados de pesquisa trazem luz a uma realidade que torna necessário outros meios, além do canal de Ouvidoria, que contribuam preventivamente no combate do assédio e proporcione um ambiente profissional seguro.

As respondentes citaram que as duas maiores dificuldades é o preconceito e a falta de banheiros adequados, 37,5% e 29,2%, por outro lado foi citado a insegurança nas estradas e locais de paradas; a menção na pesquisa via questionário, neste Trabalho, de problema com banheiro foi menor (29,2%) do que aquele identificado a pesquisa da CNT de Set/2023, 70,8%, essa variação de número pode ter ocorrido por diferente tamanho da população, e diferente região de cada pesquisa, contudo, tema relevante por ser essencial por necessidade humana.

Ainda, a grande maioria das mulheres respondentes (86,3%) estão satisfeitas na atual profissão, do total, 95,5% delas pretendem continuar e 91,3% recomendariam a profissão para outras mulheres, também foi percebido que 100% delas se sentem apoiadas pela liderança imediata; pode ser que este apoio e o amor à profissão (69,6% delas declararam isso, pesquisa CNTA de Set/2023) sejam os motivadores para números positivos supracitados ante as dificuldades (assédio; preconceito,

estereótipos de gênero; insegurança nas estradas e paradas; dificuldade com banheiros; creche para filhos; afazeres doméstico; entre outros) que elas enfrentam, idem identificados neste presente trabalho e citados por alguns autores (FEIJÓ, 2023; RODRIGUES, 2021; REBELO, 2013; SILVA, 2016). Demais dados no quadro 1, a seguir.

Tabela 1 - Síntese da Percepção das Motoristas Mulheres sobre a Diversidade e Inclusão (Nota 1: no aspecto 9 e 10 continham múltiplas escolhas/respostas, logo, o número de respostas ultrapassa 100%)

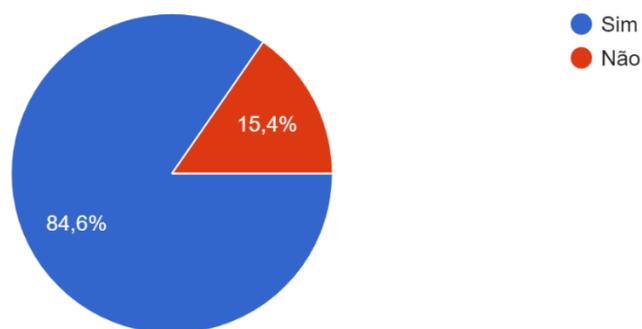
<b>Aspecto verificado</b>	<b>Respostas</b>
1. <i>Idade</i>	94,8% acima de 35 anos; 5,2% entre 25 e 34 anos.
2. <i>Cor</i>	89,5% branca ou parda; 10,5% preta.
3. <i>Satisfação com trabalho</i>	86,3% afirmando estarem felizes e se sentem valorizadas; 13,6% com repostas contrárias.
4. <i>Continuar e se desenvolver na atividade</i>	95,5% desejam continuar; 4,5% não.
5. <i>Recomendariam seu ramo de atividade para outras mulheres</i>	91,3% sim; 8,7% não.
6. <i>Principais dificuldades enfrentadas no exercício da profissão de motorista</i>	37,5% responderam preconceito; 29,2% falta de banheiros adequado; 20,8% baixa expectativa de crescimento na empresa; 12,5% diversos.
7. <i>Apoio da liderança imediata</i>	100% afirmam ter o apoio dos gestores imediatos
8. <i>Canal de apoio e denúncia dentro da sua organização que funcione</i>	54,2% afirmam que existe e funciona; 45,80% respostas variadas, não demonstrando certeza se tem e/ou funciona.
9. <i>Ocorrência de assédio ou preconceito no trabalho</i>	Apenas 8,4% das mulheres negaram que já sofreram algum tipo de assédio ou preconceito; das pesquisas, 91,6% sofreu algum tipo, destas, o assédio moral e sexual foi o mais citado por elas, 50,0% e 35,7%, respectivamente, e o assédio de gênero foi o menos citados, 14,3%.
10. <i>Ações que elas acham que atraem mulheres para profissão de motorista</i>	Nas respostas múltiplas para único tema (vide nota 1): 62,5% sugere programas exclusivo para mulheres; 54,2% treinamento dedicado para mulheres e 25% julgam que a propaganda é o caminho mais adequado.

Fonte: Elaborada pelos autores (2024)

#### 4.4 Percepção dos Gestores sobre a Diversidade e Inclusão em Empresas de Transporte Rodoviário

Entre os gestores que responderam a pesquisa, 84,6% afirmaram que as empresas onde eles atuam possuem algumas políticas voltadas para diversidade e inclusão, conforme demonstra o gráfico 11.

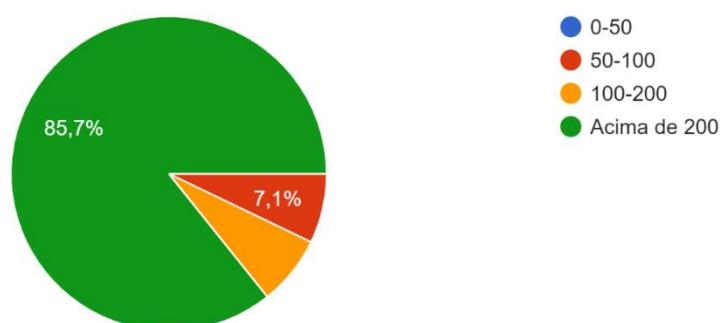
Gráfico 11 – Existência de políticas para aumento de mulheres



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

No gráfico 12, observa-se que 85,7% dos gestores que responderam à pesquisa trabalham em empresa de médio a grande porte, possuindo acima de 200 empregados.

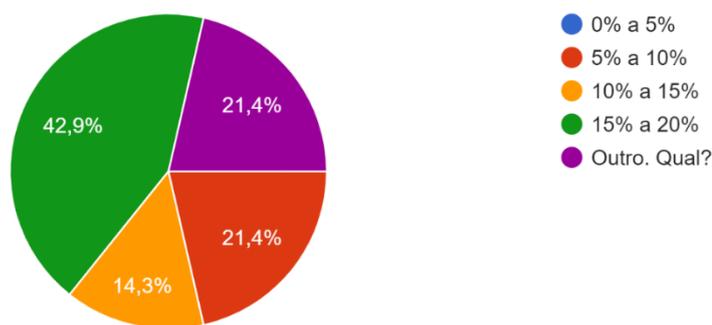
Gráfico 12 – Quantidade de empregados



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Contudo, apesar 84,6% das empresas possuírem políticas voltadas para diversidade e inclusão e 85,7% delas serem organizações de médio a grande porte, 78,6% dos gestores afirmaram que suas empresas possuem um percentual de mulheres entre 0 e 20%, conforme mostrado no gráfico 13.

Gráfico 13 – Percentual de mulheres no quadro da empresa

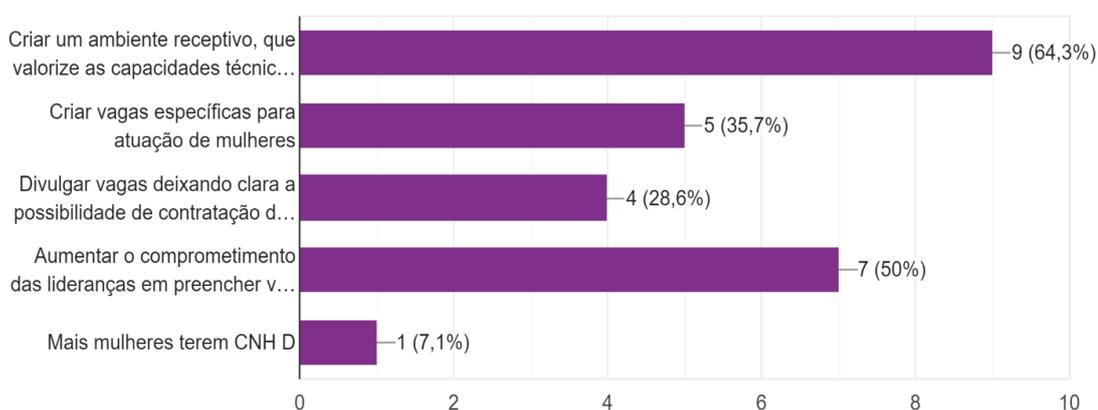


Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Outro aspecto interessante está relacionado aos tipos de ações escolhidas pelos gestores com as que, na visão deles, devem ser implementadas para a promoção do aumento da diversidade e inclusão nas empresas de transporte, pois diverge perante o apresentado no gráfico 10, onde a maioria dos empregados escolheram a criação de programas específicos como a melhor ação. Segundo os gestores que participaram da pesquisa respondendo a uma pergunta de múltipla escolha, a ação que eles avaliam ser a mais efetiva para proporcionar um aumento da diversidade e inclusão, com 64% escolhas, é a criação de um ambiente mais receptivo independente de gênero.

Em segundo lugar, com 50% das respostas, está o aumento do engajamento das lideranças com o preenchimento das vagas com mulheres e, somente 35,7% acreditam que a melhor opção seja a promoção de programas com vagas específicas, assim como apresentado no gráfico 14 a seguir.

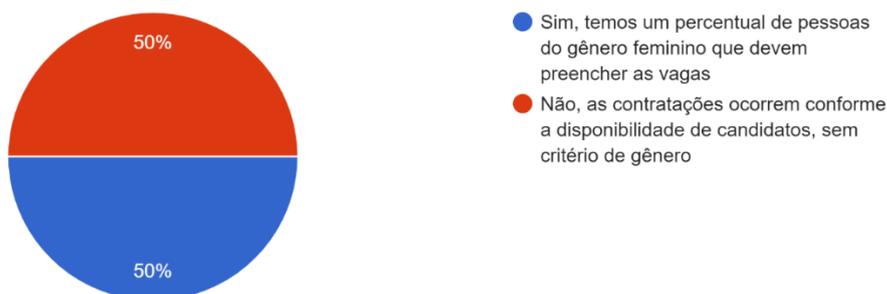
Gráfico 14 – Ações para atração de mulheres para o setor de transporte rodoviário de acordo com os gestores



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

No questionamento sobre a existência de metas internas para a contratação de pessoas do gênero feminino, as repostas mostram que 50% dos gestores relatam que suas empresas não possuem tal indicador, veja o gráfico 15.

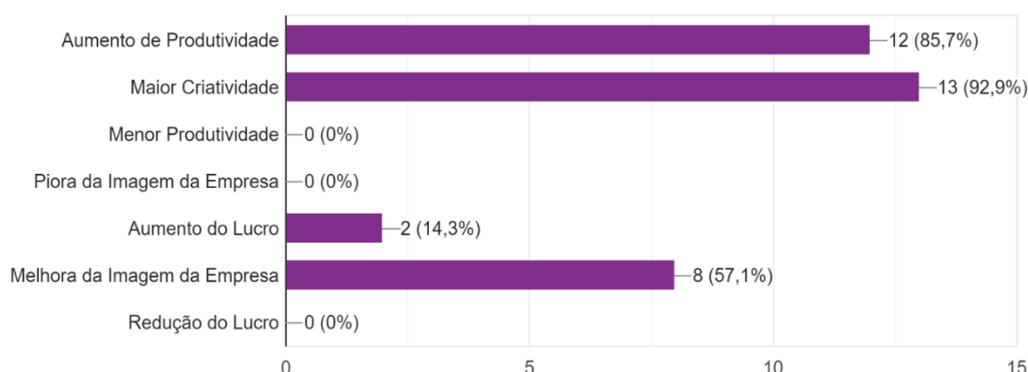
Gráfico 15 – Metas de diversidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Quanto à existência de benefícios, todos os gestores participantes da pesquisa julgam existir apenas benefícios com o aumento da diversidade em suas equipes. Entre os principais benefícios apontados, em primeiro lugar está o aumento da criatividade com 92,9% das escolhas, em segundo vem o aumento da produtividade com 85,7%, na terceira posição está a melhoria da imagem da empresa e com 14,3% o aumento dos lucros da empresa. As respostas estão demonstradas no gráfico 16 a seguir.

Gráfico 16 – Influência da diversidade nas equipes



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Diante da análise dos dados e dos resultados apresentados, observa-se que a grande maioria das empresas participantes ainda não são empresas diversas, com percentuais de mulheres ainda muito baixos. Mesmo sendo conhecido e aceito a hipótese de benefícios importantes para o negócio, problemas que demandam baixo

investimento, como infraestruturas adequadas e treinamentos, ainda são motivo para a não atração de mais mulheres para o setor.

A partir da visão dos gestores, pode-se verificar, traduzindo em outras palavras, que eles acreditam que a diversidade (neste caso, a inclusão das mulheres nas vagas de motoristas) torna-se um fator competitivo – a equidade de gênero é uma das pautas ESG, tema cada vez mais relevante no mercado. Com isso, de posse dos dados dessa pesquisa, informações da literatura e (seções a seguir) as boas práticas colhidas no processo de *Benchmarking* em empresas do setor, acredita-se que as informações potencializam as chances da empresa case e outras do setor de transporte a vencerem os obstáculos para aumentar o percentual de mulheres a percentuais aceitáveis, busca-se montar um modelo que promova atração de mulheres para esse setor.

## **4.5 Estudo de Caso: Empresa Sequoia Logística e Transportas S.A.**

### **4.5.1 Histórico da Empresa Sequoia**

A Sequoia Logística e Transporte S.A. foi fundada em 2010 com o objetivo de criar um dos maiores players no mercado brasileiro de logística. Para potencializar o seu crescimento, em 2012 os sócios decidiram pela entrada de mais capital, através de banco de investimentos brasileiro BR Partners, este tornou-se acionista da Sequoia. Naquele mesmo ano iniciou-se o ciclo de aquisições de outras empresas, com o objetivo de crescer e se diversificar, ocorrendo então a sua primeira aquisição - a empresa Linx Fast Fashion Ltda, empresa do segmento de moda. No ano seguinte, em 2013, foram adquiridas 80% das empresas Celote Logística e Transportes Ltda e Sete Estradas Logística Ltda, consolidando-se no segmento de logística, voltado ao vestuários e moda.

Na mesma direção, crescimento e diversificação de portfólio, a Sequoia fez um segundo ciclo (período de 2014-2019) com entrada de capital – por meio da WP XI C FIP, um fundos de *private equity* administrados pela Warburg Pincus LLC – e novas aquisição, tais como Yeplog (2015), Texlog e Nowlog (2019); além de crescimento e diversificação, os movimentos supracitados possibilitaram mais robustez nos atendimentos dos clientes com aquisição de tecnologia de *tracking*, localização como exemplo, a malha de distribuição na região Sul em 2017, armazenamento e ainda, a Sequoia começou a se fortalecer no segmento de distribuição *Business-to-Consumer*

(B2C), isso ocorreu de modo mais acentuado entre 2017 e 2019, ao final deste ano se destacando em volumetria no atendimento de relevantes clientes do segmento de e-commerce.

No terceiro ciclo (2020-2021), curto e mais intenso, em direção a seguir o crescimento e ampliação do portfólio de serviços, em 2020 entra no segmento *less-than-truckload* (LTL), adquirindo em 2020 a Transportadora Americana Ltda (TA) e Direcional Transporte; em outubro do mesmo ano, a Sequoia realizou sua IPO (oferta pública inicial de ações), se tornou uma companhia aberta com ações negociadas no segmento do Novo Mercado da B3; no ano seguinte, adquiriu a empresa Prime, empresa focada no e-commerce de produtos grandes.

Ainda em 2021, fez aquisição da empresa Frenet, *marketplace* de fretes para o mercado B2C e em seguida foi a vez de comprar a empresa Plimor, empresa do sul do país com foco no transporte de e-commerce leve, (volumes de até 30kg) e LTL de vários segmentos da economia; criou empresa Drops, voltada a prestação de serviços logísticos mediante disponibilização de pontos de *pick-up* e *drop-off* para retirar e devolver pacotes/encomendas em milhares de pontos no Brasil, já novembro de 2021 adquiriu 41% do capital social da Lincros - uma *logtech* líder no segmento de SaaS para empresas de B2B que auxilia grandes embarcadores do Brasil a serem mais eficientes na sua operação de transportes.

#### 4.5.1.1 Descrição das Atividades

Como visto no tópico acima, no qual nota-se o tipo de atuação da Sequoia, que em síntese é uma empresa 3PL voltado a serviços de logística para vários segmentos da economia brasileira e com seu portfólio contemplando:

- i) Logística *indoor* (recebimento, armazenagem, gestão de estoque, expedição e afins);
- ii) Logística *in house* (mesmo escopo do *indoor*, com única diferença: os serviços são realizados nas plantas/prédios de clientes e em geral com infraestrutura do cliente);
- iii) Serviços de *field service* (serviço de distribuição, adicionado serviço técnico de campo);
- iv) Distribuição FTL e *Shuttle* (transferências de carga entre localidades);

- v) Serviços com pontos de *pick-up* e *drop-off*;
- vi) Distribuição expresso e aéreo; e
- vii) Distribuição B2C.

Com escalada da taxa de juros da economia, de 2,00% em Jan/2021 para 13,75% a partir de Ago/2022 (Taxas de juros básicas – Histórico/Banco Central do Brasil), considerável elevação do preço do diesel e outros fatores, no ano de 2023 a Sequoia decidiu e retirou do seu escopo a prestação de serviço LTL e B2C pesado, mantendo demais serviços supracitado.

Nota-se que ao longo de sua história, a Sequoia ampliou seu portfólio de serviços logísticos e adotou uma estratégia “fidigital” (união do físico e digital), uma atuação mais completa e diferenciada ao considerar o mercado brasileiro.

A empresa se destaca por sua flexibilidade na prestação de serviços, suportado por seu *know how*, sinergia entre as unidades de negócios e divulga que tem uma plataforma de tecnologia própria e escalável, com baixa dependência de terceiro, sendo um diferencial competitivo ao oferecer mais possibilidades a seus clientes, gerando uma experiência diferenciada e customizada, com alta eficiência operacional; ou seja, a tecnologia na Sequoia tem sido uma coluna importante para os atuais e novos serviços.

#### **4.5.1.2 ESG (Saúde, Segurança e Meio Ambiente)**

Conforme informação no site da empresa, sua missão é inovar com sustentabilidade para gerar valor, por isso, estão atentos às questões ambientais, sociais e financeiras, a fim de reduzir os impactos de sua operação. O Programa de Sustentabilidade da Sequoia se baseia em três pilares: o social, o ambiental e o econômico; o programa visa desenvolver uma cultura com o comprometimento e a responsabilidade da companhia com os três pilares citados.

A Sequoia destaca que preza por operação que busca soluções para redução na utilização de recursos para preservar o meio ambiente, contribuir no cuida da dignidade humana e garantir a prosperidade aos seus *stakeholders*, para isso há um compromisso com a sustentabilidade ancorado em nosso princípio corporativo – inovar com sustentabilidade para gerar valor. A empresa relata que a sua certificação ISO 9001 contribui com o padrão nos processos e que ISO 14001 contribui com a

gestão ambiental, além disso, tem iniciativas alinhadas aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

No pilar social da sustentabilidade, a empresa acredita na viabilização de igualdade dos indivíduos, baseado no bem-estar da população. A Sequoia entende que viabilização disso, é necessária a participação da população, com intenção de fortalecer o desenvolvimento social, acesso à educação, cultura e saúde; para isso, foi desenvolvido alguns programas:

- Formação de jovens através dos programas: Sementes (aprendizes) e Talentos (estagiários) e expansão contínua de novas turmas;
- Redução as desigualdades através do programa de Aproveitamento interno, principalmente para as trilhas iniciais de carreira e planejamento de sucessão interna.

Também no pilar social, a Sequoia tem o compromisso de respeitar e valorizar nossos colaboradores, aplicando as diretrizes do Manual de Conduta Ética.

O pilar ambiental da sustentabilidade a empresa volta-se para a preservação e a manutenção do meio ambiente, como exemplo a empresa utiliza cinto reutilizáveis nos paletes e com isso reduziu o uso de *stretch* e a utilização de caixas reutilizável em etapas de produção interna, contribuindo com redução da necessidade de caixa de papelão; neste pilar ambiental, a empresa busca contribuir no presente – minimizando que as ações atuais prejudiquem – os interesses das gerações futuras.

Nesta direção, foram adotadas algumas iniciativas para reduzir o impacto ambiental causado por nossas atividades:

- Redução de emissão de CO<sub>2</sub> (Km/rodado);
- Redução de resíduos, através do programa de reciclagem;
- Redução de resíduos orgânicos;
- Redução de uso de plástico, através de programa de eliminação de copos plásticos nos ambientes administrativos;
- Redução de papéis, através do processo de baixa mobile e conscientização do uso correto de materiais.

Tais iniciativas tornaram possível a implantação das ações listadas a seguir:

- Coleta Seletiva, no nosso maior Centro de Distribuição – Embu das Artes
- Um biodigestor no restaurante do CD Embu das Artes, sistema onde é feita a degradação da matéria orgânica por ação microbiológica, o biodigestor gera dois produtos: biogás e biofertilizante, após isso, é feito o destino correto aos

resíduos orgânicos gerados no restaurante, além de redução de despesas com gás de cozinha e biofertilizante para áreas verdes.

- Em algumas operações, trocamos os filmes *stretch* por cintas reutilizáveis, com foco em reduzir o impacto causado pelo uso de plástico na acomodação dos produtos no armazém.
- Campanha de troca de hábitos, incentivando o uso de canecas e *squeezes* ao invés dos tradicionais copos plásticos;
- Formação anual de turmas com jovens, através do programa Sementes (aprendizes). O programa identifica jovens potenciais nas comunidades ao entorno das localidades em que a Sequoia atua, dando oportunidade e prepará-los para o mercado profissional e após capacitar e trabalhar na Sequoia, eles poderão assumir futuras posições.
- Formamos de Jovens através do programa Talentos (estagiários), programa identifica e desenvolve jovens estudantes de universidades nas comunidades ao entorno dos locais da empresa, alinhados à Cultura da Sequoia, que possam contribuir para os resultados da empresa com uma visão inovadora. A Sequoia foi premiada em 2019 pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) como melhor programa de estágio do estado de SP e Nacional.
- Aproveitamento Interno (Cresce Sequoia): criamos oportunidades para aproveitamento interno, através da preparação/capacitação dos nossos colaboradores para posições futuras (Academia de Liderança e Colaboradores); o índice de aproveitamento interno tem atingido entre 70% e 80% das vagas operacionais e de assistente administrativo abertas pela empresa.

#### **4.5.1.3 O Desafio da Atração e Retenção de Talentos, Desdobramentos e Programas**

Através de levantamento estruturado por meio de perguntas abertas e fechadas por *e-mail* junto a média e média-alta Gestão da Sequoia – Recursos Humanos e Operação de Transporte – abrangendo cinco gestores, foi identificado um panorama sobre os desafios e os problemas causados frente no que tange a atrair e reter motoristas. De início, nota-se que a empresa supracitada alterou sua estratégia para uso massivo de motoristas agregados e poucos motoristas celetista; e, mesmo com

utilização de agregado, procura-se aplicar práticas de atração e retenção; a seguir consta um resumo.

Nos últimos anos, sobretudo os dois mais recentes, a empresa tem constatado um elevado grau de absenteísmo e *turnover*, seja de funcionários próprios, mão de obra terceiriza (contratado via consultorias especializada de mão de obra para o setor) e/ ou motoristas agregados na parte de distribuição; nota-se um elevado número de atestados com diferentes tipos de Classificação Internacional de Doenças (CID), de modo que tem sido necessário pesquisar os tipos de atestados através do ambulatório da empresa.

O *turnover* também tem sido um desafio, a Sequoia tem um processo seletivo para contratar pessoas com fit cultura dela, contudo, tem enfrentado desafios para atrair profissionais capacitados, sobretudo, para cargos de motoristas, assistentes administrativos e analista. Em relação aos motoristas, a empresa recentemente realizou uma campanha para atração, com uso de internet, e incentivos para retenção. Frente a competição existente no setor de Transporte e sua Política, que abrange a gestão de dados e informações, a empresa considerou necessário manter em sigilo os números de absenteísmo e *turnover*.

A empresa gasta 30 dias ou mais para conseguir atrair e contratar motorista do gênero feminino; este fator, que faz parte da escassez de motoristas no mercado, também citado pelos Gestores participantes no levantamento de dados na Sequoia, torna este tipo de contratação (motorista do gênero feminino) ainda mais desafiador – não citado referência de contratação – e ao mesmo tempo é um problema para as Operações de Transporte em períodos de sazonalidade e picos históricos de consumo no Brasil, notadamente no último trimestre de cada ano; sendo também um problema em casos que a empresa fecha negociação com um novo cliente corporativo e haja situação atípica – por forte necessidade do novo cliente por algum(ns) fator(es) específico(s) – que conseqüentemente eleva a volumetria para parte de alguns sites, hubs e rotas.

Na visão do *Head* de Transporte, ao considerar o ambiente externo, o mercado, ele considera que com a verticalização de grandes embarcadores, e contratação direta, o desafio em atrair e contratar motoristas aumentou significativamente. Por esse motivo entendem que o programa de benefícios e incentivos é a grande vantagem competitiva para obter sucesso nessa frente. Isso se aplica a todos os gêneros; também considera que as empresas concorrentes realizam constantes

mudanças de pacotes de benefícios e incentivos, sendo estes outros fatores que dificultam a atração e fidelização de motoristas do gênero masculino e feminino. Também relatado pelos participantes há, ainda, baixa participação das mulheres na função de motorista, com existência de estereótipo e um ambiente de trabalho mais seguro e acolhedor.

De acordo com a consideração de uma participante, a percepção de que a profissão é predominantemente masculina e preocupações com segurança são barreiras significativas para atração, além disso, as pressões sociais e familiares, e preconceitos, dificultam ainda mais a retenção.

Como possibilidades, ao considerar o ambiente e práticas internas, houve Gestor que vislumbrou que a oferta creche e apoio básico para saúde para filhos das mulheres (motoristas agregadas) e algum programa específico para o público feminino poderia contribuir para atração e retenção deste público; ainda, o *Head* de Transporte considera que cursos específicos em órgãos como SEST/SENAT, ligados ao desenvolvimento desse público contribuirá significativamente para atração e desenvolvimento. Nos levantamentos, foi constatado que, por ora, a empresa não tem programas específico para atração e retenção de motoristas do gênero feminino.

Quando o *Head* de Operações cita o programa de benefício, é um programa - em desenvolvimento pela empresa - que visa gerar ganhos para os motoristas além da remuneração, tendo a finalidade de retê-los na empresa; o referido programa é classificado pela Sequoia como tema estratégico, logo optou em manter demais informações em sigilo.

Em relação ao tema assédio, que JESUS (2019, p. 9) também sinaliza como um inibidor para as mulheres atuar na profissão de motorista, os Gestores entrevistados na Sequoia afirmam que a empresa tem um canal de Ouvidoria disponível e funcional para todos colaboradores, parceiros e clientes, sendo um canal anônimo e seguro para tratar questões de natureza atípica, como exemplo assédio; há uma investigação com participação da Diretoria e condução pela Área de Gente & Gestão (RH), e após conclusão são tomadas providências; nota-se que a empresa leva a sério o respeito, diversidade e inclusão, há palestras e treinamento recorrentes sobre o tema.

Dois participantes, em resposta separadas, deram praticamente o mesmo parecer de que a diversidade no ambiente de trabalho influenciou positivamente a equipe, levando a uma maior criatividade, inovação, engajamento, melhorando a

moral e satisfação no trabalho; há relatos que isso tem sido possível por ter apoio de uma cultura inclusiva e receptiva desde o processo seletivo.

A empresa dispõe de práticas para engajar colaboradores para contribuir com a retenção, tanto programas para entender a jornada do colaboradores, suas queixas e seus anseios – exemplo (além do Canal Ouvidoria), o programa “RH com Você”, quanto aqueles que gera mais contato com a gerência, superintendência e/ou diretoria - o programa “Café com Colaborador” – para dar-lhe voz em sentido amplo, seja os mesmos temas do “RH com Você”, não há restrições, e até mesmo ideias e participação do colaborador para demonstrar seu protagonismo na empresa, suas aspirações e a gestão faz parte da rotina.

Os gestores respondentes relatam os programas citando que está em função da importância da categoria (remetendo diretamente aos motoristas) e ambiente adequado, foi citado outro exemplo de um programa existente na Sequoia - há um Canal Exclusivo para o Motorista, todos os gêneros, este é um meio de atendimento rápido para sanar todas as dúvidas ou problemas diversos do motorista.

As Unidades de Transportes na Sequoia, são três, têm diferentes quantidades/participação do público feminino como motoristas, a presença mais expressiva é na BU *First Mile* com 10% do quadro do referido gênero; no quadro geral da empresa, abrangendo todas as funções, a presença da mulher é de 48,78% (dado de agosto/2024); este número abrange vários níveis hierárquico e departamentos, sendo que está mais concentradas nas Áreas de Administrativas/Apoio nos sites e Hubs de Transporte e nas Operações nos Centros de Distribuições (CDs) com serviços de Armazenagem/ *Indoor*.

#### **4.6 Benchmarking Realizado / Realidades Organizacionais**

Para realizarmos o *benchmarking* buscamos no mercado de transportes empresas que hoje já teriam consolidado um programa de inclusão para mulheres no ambiente corporativo especificamente como motorista, função a qual vem se tornando cada dia mais difícil conseguir e reter mão de obra.

Visto isso, entramos em contato com grandes empresas do segmento rodoviário para transporte de passageiros e cargas e foi constatado que hoje eles não têm nenhum projeto específico focado para contratação e inclusão de mulheres para

função de motorista. Isso se dá devido à enorme dificuldade de garantir infraestrutura e segurança nas estradas para elas.

Partindo deste ponto, fomos atrás de empresas atuantes em outros modais para diversificar a análise de referência, buscando até empresas de logística dedicada com serviços em canteiros de obras e fretamento – empresa VIX Logística, que tem o objetivo e trabalha para atrair, desenvolver e treinar mulheres para a função de motorista de caminhões e carros pequenos.

Também foi realizado o *benchmarking* com empresa de mineração – Vale S A, que hoje é uma das maiores empresas mineradoras em operação logística do país e vem também nos últimos anos aumentando significativamente o número de mulheres no seu ambiente corporativo com mais de cinco mil mulheres contratadas em diversas áreas, desde o administrativo até o operacional.

Surgiu como mais uma opção para aplicar o *benchmarking*, a empresa Transpanorama – transporte de cargas, que por sinal tem um projeto interno para eleger o Rei ou Rainha da Boleia onde o profissional motorista concorre ao prêmio que é medido por parâmetros de condução, eficiência e qualidade nas entregas. Assim a empresa o premia com a realização de seu sonho, proporcionando bem-estar e valorização ao profissional e sua família.

Já na empresa Viação Paraty percebemos que eles também tinham dificuldades em contratar motoristas e com base nos históricos internos de eficiência no trabalho feminino, surgiu a ideia de aproveitar as mulheres que tinham interesse em ser motorista e junto com SEST/SENAT promover treinamento para formar internamento, além de buscar mulheres no mercado que sabiam dirigir, mas que não tinham experiência comprovada. Essas ações ainda estão em desenvolvimento e evoluindo, porém, apesar disso, a empresa Paraty ainda não conseguiu êxito total.

#### **4.6.1 Empresa VIX Logística S/A**

##### **4.6.1.1 A Empresa**

A VIX Logística S/A é uma empresa brasileira de destaque no setor de logística e transportes, pertencente ao Grupo Águia Branca. Fundada em 1973, a VIX tem sede em Vitória, Espírito Santo, e opera em diversas regiões do Brasil, oferecendo uma ampla gama de serviços logísticos, e conta hoje com mais de 11.000 colaboradores.

A VIX Logística se destaca por sua vasta experiência, infraestrutura robusta e compromisso com a inovação e sustentabilidade. A empresa continua a expandir suas operações, sempre com o objetivo de oferecer soluções logísticas eficientes, dedicadas, customizadas e de alta qualidade para os seus clientes, mantendo-se como uma referência no mercado brasileiro.

#### **4.6.1.2 Serviços e Soluções oferecidas**

A VIX Logística oferece uma variedade de soluções personalizadas e dedicadas para atender às necessidades dos seus clientes, incluindo:

- **Logística Integrada:** Com serviços de armazenagem, gestão de estoques, movimentação e distribuição de cargas, a VIX se destaca por sua capacidade de oferecer soluções completas e integradas.
- **Fretamento e Transporte de Pessoas:** Além de movimentação de cargas, a empresa também oferece serviços de fretamento contínuo, voltados para o transporte de colaboradores de grandes empresas.
- **Gestão e Terceirização de Frotas:** A VIX disponibiliza serviços de terceirização e gestão de frotas, contribuindo para a eficiência operacional dos seus clientes.

#### **4.6.1.3 Sustentabilidade e Responsabilidade Social**

A VIX Logística também se compromete com práticas sustentáveis e de responsabilidade social. A empresa adota políticas de redução de emissões de carbono, utiliza veículos com menor impacto ambiental e promove iniciativas voltadas para a comunidade, reforçando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

#### **4.6.1.4 Programa MOV+ Mulheres**

Para reafirmar o papel na sociedade e promover a inclusão feminina no setor, a VIXPAR, marca que consolida as empresas da Divisão Logística do Grupo Águia Branca, lançou o MOV+ Mulheres: o Programa de Formação Profissional. Este programa iniciou com uma turma exclusiva composta por 32 mulheres que darão início à sua jornada profissional como motoristas de veículos leves e caminhões.

#### **4.6.1.5 Abertura do Programa**

Com a participação da CEO da VIXPAR, Patrícia Chieppe, o evento de abertura do programa MOV+ Mulheres reuniu as novas motoristas de caminhão e de automóveis da VIX Logística. Após a cerimônia de abertura, as participantes avançaram para a etapa de aprendizagem, que abrange conteúdos teóricos e práticos sobre as operações logísticas. O programa recebeu quase 500 inscrições, evidenciando a alta demanda por iniciativas de inclusão e a importância de proporcionar oportunidades às mulheres no setor de logística.

#### **4.6.1.6 Palavras das Líderes**

Conforme divulgado nas redes sociais da VIX, Patrícia Chieppe, CEO da VIXPAR, declarou no lançamento do Mov+ Mulheres: "Este é um momento importante para reafirmar nosso papel na sociedade e nosso compromisso com a sustentabilidade. Tenho certeza que alcançaremos grandes resultados com essas mulheres!". Débora Abade, gerente executiva de Gestão de Pessoas, também destacou: "Acreditar e investir no potencial das pessoas é parte essencial de quem somos. Com esta iniciativa, ampliamos nossas iniciativas para a diversidade, gerando valor para a sociedade".

#### **4.6.1.7. Demandas e Necessidades Encontradas**

Através de pesquisas internas e externas, a VIX observou uma demanda significativa de mulheres em diversos setores, buscando ingressar no mercado de trabalho e assumir papéis de sustento familiar. Relatos evidenciam a presença de um ambiente hostil e masculinizado no setor operacional da logística, onde a representação feminina é escassa e confrontada com resistência. Estratégias como programas de capacitação específicos para mulheres e políticas de inclusão contribuíram para a criação de ambientes mais igualitários e favoráveis ao desenvolvimento profissional feminino dentro da empresa.

#### **4.6.1.8 Investimentos Necessários**

A VIX estabeleceu uma estratégia de capacitação e adaptação das equipes e estruturas organizacionais para a inclusão de mulheres. Investimentos foram realizados tanto em capacitação quanto em adequação da infraestrutura das operações, incluindo a ampliação e adequação dos banheiros femininos. Essa abordagem permitiu uma transição gradual e facilitou a adaptação das equipes às novas dinâmicas.

#### **4.6.1.9 Consolidação do Modelo – MOV+ Mulheres**

A empresa desenvolveu a "matriz de esforços", uma ferramenta para avaliar a viabilidade e adequação de projetos como o "MOV+ Mulheres". Essa ferramenta visa promover a diversidade de gênero e criar ambientes de trabalho inclusivos. Ao reconhecer e abordar as barreiras estruturais e culturais que limitam a participação das mulheres, a empresa busca ampliar as oportunidades de emprego para mulheres e promover uma cultura organizacional mais justa e igualitária.

#### **4.6.1.10 Conclusão**

A VIX Logística destaca-se não apenas pela sua excelência operacional, mas também pelo seu compromisso com a inclusão e empoderamento feminino. O programa MOV+ Mulheres exemplifica a dedicação da empresa em criar um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo, promovendo oportunidades iguais para todos os seus colaboradores. Essa abordagem não apenas melhora o desempenho e a eficiência das operações logísticas, mas também contribui para a sustentabilidade e sucesso do setor como um todo.

Figura 5 – Programa de Formação para Motoristas Mulheres



Fonte: VIX Logística (2015)

#### 4.6.2 Empresa Vale SA - Multimodal

A Vale SA é uma das maiores mineradoras e operadora logística do mundo, além disso, ocupa o posto de maior empresa privada do Brasil. Foi criada em 1942 pelo então presidente Getúlio Vargas com o nome de Companhia Vale do Rio Doce, sendo privatizada em 1997. Após isso, vem em uma constante expansão e aprimoramento dos seus negócios, tornou-se uma empresa global, diversificou e modernizou sua gestão e operações, teve sua marca modificada em 2007 onde passou a ser chamada apenas com Vale.

No ano de 2019, após o acidente com a barragem B1 na Mina do Córrego do Feijão em Brumadinho, que vitimou mais de 270 pessoas, a empresa passou e vem passando por mudanças mais profundas em sua forma de trabalho. De acordo com o portal da Vale (2024), “Estamos olhando para dentro e reconstruindo nossa empresa a partir da proposta de uma nova cultura”, cita também que “Queremos aprender juntos, com respeito, escuta ativa, olhar atento e consciência do nosso papel, tanto no processo de reparação dos danos, quanto no desenvolvimento das pessoas e comunidades que nos permeiam”.

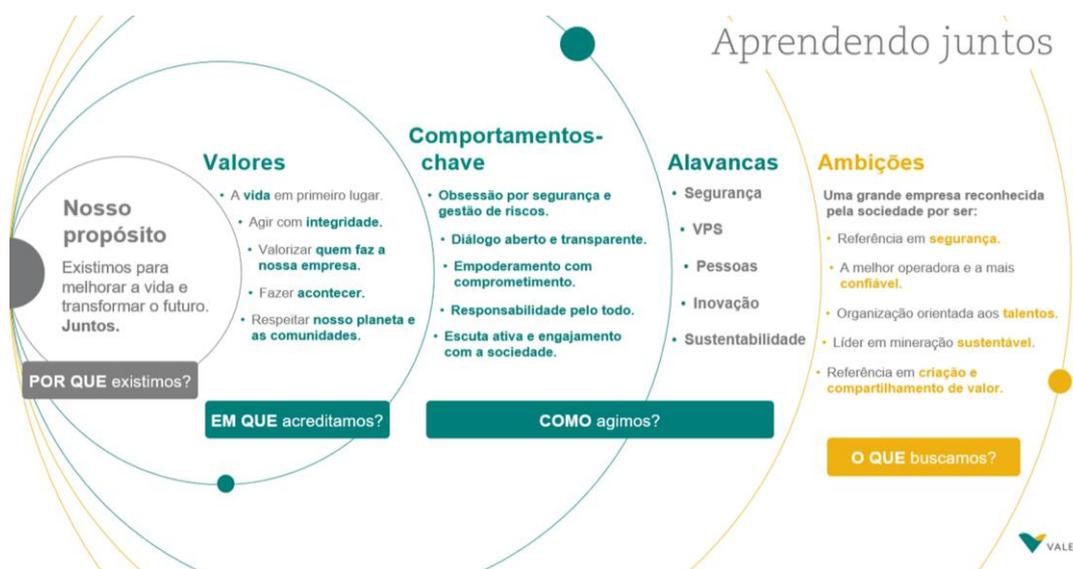
A nova narrativa cultural da empresa estabelece pilares, propósito, valores, comportamentos chaves, alavancas e ambições alinhadas a princípios e práticas ESG, como demonstrado no portal da empresa e replicados a seguir nas figuras 6 e 7.

Figura 6 - Pilares Estratégicos



Fonte: Portal Vale (2023)

Figura 7 - Narrativa Cultural



Fonte: Portal Vale (2023)

De acordo com a Vale, como parte das ações oriundas do diagnóstico cultural e dentro da sua jornada de transformação - ambos podem ser consultados no site da empresa -, alinhado com o propósito da empresa de melhorar a vida das pessoas e transformar o futuro, além do reconhecimento do seu papel na sociedade, foi identificado a necessidade de evoluir no tratamento de problemas e no incentivo para que as pessoas praticassem o Diálogo Aberto e Transparente em ambientes seguros psicologicamente e inclusivos. Neste sentido, era importante que os times fossem ampliados na sua diversidade, pois, times diversos e com perfis complementares mostram-se mais abertos a tratar problemas na sua origem, algo crucial para a Vale.

Nesta jornada de transformação, a diversidade ganhou uma importância inevitável e decisiva. Afinal, somos empregadores de aproximadamente 125.000 pessoas e contribuimos para a geração de mais de um milhão de empregos indiretos. É importante reconhecer e celebrar a imensa diversidade existente de gêneros, raças, etnias, sexualidades, mobilidades, culturas, locais de origem, jeitos de viver, ser e sentir. Para que tudo isso se sustente, nosso objetivo é a inclusão contínua dos grupos mais vulneráveis, o combate à discriminação e a promoção da equidade em todos os lugares onde atuamos - para que diversidade não seja sinônimo de desigualdade (VALE, 2024)

Para alcançar esse objetivo, foram implementadas diversas ações. São elas:

- I. Criação de uma Gerência Global de Diversidade e Inclusão;
- II. Campanhas para contratação de mulheres, pessoas com deficiência e profissionais negros com abertura de vagas dedicadas;
- III. Seleções intencionais para contratação de mulheres engenheiras, analistas e gestoras e um Programa de Formação Profissional com mais de 1.200 vagas exclusivas para mulheres em áreas operacionais;
- IV. Disseminação da importância da diversidade, equidade e inclusão para todos os níveis da empresa. Entre 2020 e junho de 2021 mais de 4.000 líderes participaram de treinamentos e workshops com discussões sobre masculinidade tóxica, vieses inconscientes, inteligência de gênero, entre outros;
- V. Construção de um ambiente seguro (física e psicologicamente) e inclusivo;
- VI. Promoção constantemente de campanhas, debates e treinamentos visando conscientizar e sensibilizar a força de trabalho. Inclusão de treinamentos como Vieses Inconscientes, Liderança Inclusiva e Vieses Inconscientes na grade curricular obrigatória;
- VII. Iniciativa “Mineração Por Elas”, projeto criado, dirigido e roteirizado por mulheres que mostra o cotidiano de empregadas da Vale em Omã, Canadá, Indonésia, Suíça e Brasil, que atuam em diferentes funções e posições hierárquicas. O objetivo é dar visibilidade ao potencial das mulheres que trabalham nas operações, mostrar para o mundo que lugar de mulher é onde ela quiser, além de incentivar outras mulheres a

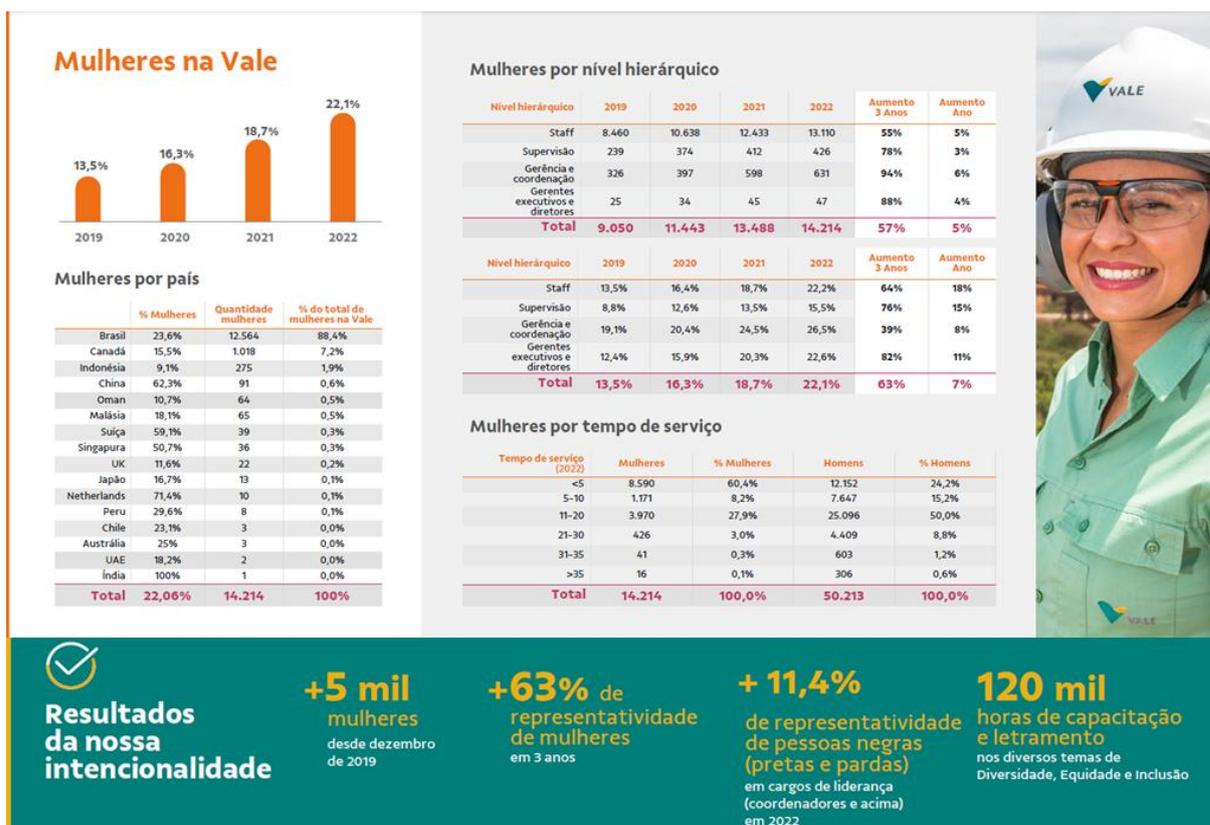
- buscarem oportunidades de carreira na indústria da mineração. Mais de 300 mulheres inscritas, cada uma com a sua história para contar;
- VIII. Avaliação contínua dos progressos e os desafios que ainda têm pela frente;
  - IX. Estabelecimento de compromissos e objetivos de Diversidade e Inclusão;
  - X. Campanhas de comunicação clara e transparente para toda a companhia, garantindo o envolvimento de todos com a transformação, com mais de 275 inserções nos veículos de comunicação;
  - XI. Capacitação e ativação cultural de toda as lideranças da empresa por meio de sessões de coaching, treinamentos, encontros, workshops, avaliações e feedbacks (CEO, vice-presidentes, 200 Diretores, 1200 gerentes, 2006 coordenadores e supervisores);
  - XII. Ativação cultural de 108 BPs de RH Global, com o objetivo de instrumentalizá-los para atuarem como influenciadores, questionando e impulsionando de forma intencional a transformação;
  - XIII. Promoção de grupos de afinidade, composto por empregados, com a atribuição de planejar iniciativas e articular suas implementações, amplificando a voz e recursos aos empregados. Em 2019 foi criado o grupo Rede de Mulheres, em 2020 emergiram os grupos Equidade Étnico-racial e o grupo LGBTQIA+, no ano de 2021 surgiu o grupo de Afinidade de Mulheres do Canadá e Reino Unido;
  - XIV. Criação do fórum de líderes, que acontece semestralmente, com foco em desafios, estratégias e prioridades que suportam a evolução cultural. Aproximadamente 5000 líderes participam desse fórum;
  - XV. Realização anualmente do Workshop Global de Diversidade e Inclusão para a Liderança com o objetivo de dar intencionalidade nas ações e reforçar os posicionamentos e metas;
  - XVI. Firmamento de posicionamento público com agenda da Diversidade e Inclusão durante o Vale Day (Reunião anual com os principais investidores e analistas financeiros do mercado), assumindo compromisso e metas para aumentar a capacidade de atrair, desenvolver e reter todo *spectrum* da diversidade de perfis;

- XVII. Definição da meta fim de dobrar a representatividade de mulheres na empresa até 2030 a fim de acelerar a diversidade de gênero nas suas operações, de 13% para 26%;
- XVIII. Compromisso de aumentar de 14,6% para 26% de representatividade de mulheres em cargos de liderança;
- XIX. Lançamento da pesquisa Ecos Pulse, aplicada pelo menos uma vez ao longo do ano, para medir a evolução da prática dos comportamentos-chave pelos empregados e a percepção na vivência dos mesmos. Dentre eles, a percepção dos empregados sobre a afetividade na criação de ambientes com mais segurança psicológica e inclusão;
- XX. A empresa se tornou signatária dos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU Mulheres, com foco em princípios sustentáveis. A equidade de gênero é um tema que se conecta diretamente com o propósito da empresa: "Melhorar a vida e transformar o futuro. Juntos".

Através dessas ações, a empresa vem alcançando resultados significativos e está tornando seu negócio mais inclusivo e diverso. Devido ao bom desempenho e rápidos avanços, a previsão da meta para dobrar a participação de mulheres na empresa foi antecipada para 2025. Em 2022 alcançou 22,1% de presença de mulheres entre os empregados com mais de 5 mil mulheres a mais na empresa desde dezembro de 2019.

A ocupação de mulheres em cargos de liderança sênior também acompanhou o crescimento, saltando de 12,4% para 22,6% no mesmo período, já no Comitê Executivo, as mulheres correspondem a 30% dos assentos. Até junho de 2021, 48% dos novos contratados pela Vale foram mulheres - em uma indústria historicamente com presença majoritariamente de homens. Entre 2020 e 2022, mais de 2.000 mulheres foram admitidas por meio do Programa de Trainee em todo o Brasil. A figura 8 ilustra esses resultados.

Figura 8 – Resultados das Ações de Diversidade e Inclusão Feminina na Vale



Fonte: Portal Vale (2023)

#### 4.6.3 Empresa Transpanorama – Transporte de cargas

Conforme informação da própria empresa, disponível em seu site, a Transpanorama Transportes iniciou as atividades em 1986; no começo, o foco da empresa estava no transporte de hortifrutigranjeiros em São Paulo e madeiras, no Mato Grosso do Sul. Em 1996, a empresa inaugurou a sua sede em Maringá (PR) e se especializou no transporte de grãos. Com o objetivo de tornar-se mais competitiva no mercado, em 2000, numa parceria inédita no Brasil, a empresa passou a fazer parte do G10, uma união de transportadoras que ficou conhecida como o grupo dos 10.

A partir de 2004, a empresa começou a transportar graneis líquidos e em 2006 iniciou o transporte de cargas postais para os Correios. Quatro anos depois, ampliou ainda mais a sua participação no mercado, com o frete de industrializados em baús e *siders*.

A Transpanorama tem hoje 1.200 caminhões, 2.500 colaboradores e 90 unidades. A empresa atua com frota própria e terceiros. Tem as certificações SASSMAQ, ISO 9001, GMP+B4, GPTW (*Great Place to Work*) e a ISO 39001. Esta última trata sobre a gestão de segurança viária e está ligada à Organização das Nações Unidas (ONU), no que tange à redução de acidentes e mortes no trânsito. A GMP+B4 também é uma certificação internacional, que atesta que a carga transportada pela empresa não sofre interferência, entre o carregamento e o descarregamento. A empresa foi a 1ª empresa do Brasil a receber esta certificação.

Na oportunidade do encontro virtual para sessão de *benchmarking*, foi realizada uma reunião com a referida empresa em 26 de junho de 2024 com três profissionais representantes de dois departamentos da empresa supracitada: Recursos Humanos e Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA). Atualmente a empresa atua no processo de recrutamento e seleção sem critérios específicos para mulheres motoristas, pois eles realizam este processo com mesmos critérios, tanto para motoristas homens e mulheres. No corrente período deste trabalho, junho de 2024, a empresa tem 42 mulheres no seu quadro de motoristas e segue contratando mulheres para esta função; nos últimos meses, passou a ter em média de uma a duas mulheres motoristas em etapa de seleção por semana - declarou que atualmente tem duas mulheres passando por processo seletivo para serem motorista.

Quanto a divulgação e atração de mulheres motorista, foi informado que existiu uma ação de uso de uma carreta rosa para buscar interesse do público feminino para função de motorista, mas foi percebido pela empresa que não houve uma alta procura e por isso a propositura foi descontinuada; a empresa foca na divulgação dos seus programas voltados aos motoristas, gêneros masculino e feminino, via comunicação interna e postagens em mídias sociais.

Ao aferir com entrevistadas sobre infraestrutura física para mulheres motoristas, foi relatado que a empresa não identifica dificuldades internas de infraestrutura para acomodação das mulheres nas suas bases próprias e que não houve nenhuma adequação interna para receber o público feminino, pois já existia banheiros femininos e masculinos. O que foi realizado, e ocorre de tempos em tempos, foram as reformas e melhorias nas instalações e isso atinge a todos motoristas da empresa, não especificamente as adequações foram realizadas para as mulheres motoristas.

Em uma das melhorias mais recentes, foi realizada uma repaginada no visual dos banheiros e área de descanso, ou seja, a empresa aproveitou e colocou um ar feminino nos banheiros para este público. As dificuldades percebidas pela empresa estão nas estruturas externas; nas estradas, quando as mulheres motoristas estão em viagens – elas realizam as mesmas rotas que os motoristas homens, e, com isso, elas ficam nos mesmos pátios, mesmas áreas de triagem e em vários pontos não tem infraestrutura adequada como banheiros, restaurantes e acomodações que possam receber mulheres motoristas de forma segura.

Na entrevista junto às três profissionais, de RH e SSMA, constata-se que as mulheres motoristas se sentem seguras por considerar que a frota está em bom estado, a empresa renova a frota periodicamente, tem rastreamento e câmera, elas têm apoio ativo via grupo de WhatsApp e presencial das Áreas que elas mais se relacionam na empresa, sente-se ouvidas e com tratamento igualitário.

Identificamos, junto às profissionais entrevistadas, programas para a retenção de motoristas, masculino e feminino, gerando benefícios mútuo - para o referido público e para a empresa.

O primeiro, e mais antigo, é o programa interno chamado ‘Rei ou Rainha da Boleia’, duração anual com apuração, divulgações e algumas premiações trimestrais; esse programa não faz distinção de gênero que participa, ou seja, aplica-se aos motoristas masculino e feminino; para viabilizar o programa, são utilizados critérios definidos pela empresa para gerar a premiação aos motoristas, tem como base os resultados de dirigibilidade e cuidados com caminhão e carga, como: assiduidade no trabalho, envolvimento em sinistros, excessos de velocidade, telemetria e cuidados com as cargas.

Todos os critérios miram para que as motoristas estejam 100% disciplinadas para garantir qualidade e eficiência na realização de suas atividades no transporte das cargas; esse programa existe a sete anos e, segundo parecer das entrevistadas, é bem suportado por vários departamentos da empresa.

Figura 9 – Os cinco finalistas do prêmio Rei e Rainha da Boleia 2024



Fonte: Transpanorama (2024)

Figura 10 – Premiação dos Finalistas do Rei e Rainha da Boleia 2024



Fonte: Transpanorama (2024)

A empresa escolhe cinco profissionais do volante – um de um cada dos cinco segmentos/tipo de operações que os motoristas estão inseridos na empresa; quanto ao valor da premiação, para até o quarto colocado, o(a)s motoristas recebem o valor em dinheiro de R\$ 3.000,00, já o primeiro lugar tem como premiação a facilitação financeira para realizar seu sonho, ou seja, a empresa auxilia financeiramente o(a) motorista a realizar o sonho – o mesmo é entendido ao longo do ano, ou seja, antes da apuração do ganhador e antes da premiação.

O ganhador premiado em 2024 foi o Jurandir da Silva, atual Rei da Boleia premiado com R\$ 60,000.00 para melhorias do espaço de lazer de sua família e um par de alianças.

Para o engajamento de todos eles realizam uma divulgação interna para seus funcionários demonstrando a evolução do programa, também realizam essa divulgação nas suas redes sociais com intuito de demonstrar também para todo público externo que a empresa tem práticas internas que gera valor aos funcionários e também junto aos seus clientes.

Outra ação interna voltada a retenção de motoristas é o Projeto de Segurança Familiar – pelo cartão Alelo, este possibilita o motorista ganhar um valor mensal e adicional se não cometer infrações, tais como: pico de velocidade, sinistro, não ter faltado ao trabalho e nem descumprir os requisitos de disciplina da empresa. O prêmio é para alguém da família com valor de 300,00, onde ele mesmo escolhe para quem será destinado o valor, caso ele cumpra todos os requisitos. Normalmente eles escolhem a esposa ou filhos; com isso, inteligentemente, a empresa acaba levando a família a se envolver nas rotinas do motorista, pois a família fica, automaticamente, sabendo se não tiver a premiação não foi concedida em determinado mês; portanto, significa que o(a) motorista cometeu algum(a) erro e/ou infração. Significa que a família faz uma supervisão e apoia o(a) motorista.

Sobre as ações voltadas para a Saúde do(a)s motoristas, a empresa também dar atenção, analisa cada situação, busca acesso aos colaboradores para saber o que pode estar acontecendo. Está implantado diálogos de saúde comportamental, realizam também ações de doação de sangue, acompanhamento se os funcionários têm problema de saúde, dar apoio ambulatorial, fisioterapias, acolhimento familiar, e, quando necessário, a empresa auxilia a família com alimentação.

Cada departamento tem uma verba em prol de ações de apoio aos colaboradores, seja treinamentos, cuidados da saúde e, por vezes, da família; o valor que definido pelos dois sócios-fundadores, que atuam como diretores. Nota-se que estas ações contribuem para a retenção dos funcionários - as ações que a empresa realiza são percebidas por todos que a empresa presa e valoriza a família (justamente um dos valores que os sócios desejam que seja vivido e percebido na empresa).

Ao buscar entender como os colaboradores homens da empresa reagiram acerca dos dois projetos (Rei e Rainha da Boleia e Projeto Segurança Familiar) com participação das mulheres, as entrevistadas, em diferentes momentos da entrevista, afirmaram que a percepção da empresa foi que não houveram reações, eles encararam com normalidade uma vez que os dois programas são aplicáveis igualmente para homens e mulheres, sem distinções; e, nas respostas das entrevistadas, nota-se indícios que as mulheres motoristas não apreciam tratamentos diferenciados em relação aos homens motoristas (foi citado como exemplo as viagens de longas distâncias, as mulheres são escaladas normalmente – igualmente aos homens – mesmo com os desafios de infraestrutura nas paradas nas rodovias), que elas apreciam suporte no quesito de segurança para aí.

Há uma exceção, específica, que a entrevistada do RH chamou de “flexibilidade especial para as motoristas mulheres sobre a distribuição da demanda de trabalho quando o transporte é carga de combustível, ou seja, há uma tendência, não necessariamente uma regra, de encaixar mais motoristas masculino do que feminino devido o perfil de serviço realizado pelo motorista – por não ser enfoque do trabalho, evitamos focar no aprofundamento do porquê esta tendência.

Na direção de compreender os desafios que a Transpanorama enfrentou para implementar os dois projetos, as entrevistadas afirmaram que os desafios foram um poucos - visto o forte e ampla participação dos dois sócios-fundadores e diretores atuantes na empresa, as entrevistadas afirmaram que eles consideram as pessoas na empresas como uma grande família e as valorizam muito, disseram que as ações e exemplos vem dos dois fundadores da empresa, sendo o desafio maior enfrentado em fazer os motoristas compreender; por exemplo, eles e elas questionavam como poderiam cumprir os limites de velocidade para atender os horários de entrega; a atuação dos dois diretores nos dois programas, isso contribuiu para os departamentos (RH; Saúde, Segurança e Meio Ambiente; Operações; Abastecimento; Oficina) se organizarem e engajarem em prol dos projetos, somou-se também as comunicações internas constantes, outro elemento chave foi o envolvimento das famílias do(a)s motoristas, deste modo, os motoristas se engajaram e os projetos prosperaram.

Pode-se notar nas entrevistas o tempo de existência dos dois programas, o primeiro foi o programa “Rei e Rainha da Boleia”; as três profissionais entrevistadas sinalizaram que existe há aproximadamente sete anos, já o programa “Projeto Segurança Familiar” existe há quatro anos; quanto aos benefícios dos programas, para os colaboradores e para a empresa, as entrevistadas destacaram que são há vários ganhos, entendem que o primeiro atua fortemente na motivação e engajamento do(a)s motoristas, mexe com moral e alimenta expectativa do motorista; já o segundo gera união familiar.

Dos benefícios para a empresa: promove redução de avaria nos veículos, redução de multa de transito, redução de combustível, meios de retenção e atração de novo(a)s motoristas; benefícios para o(a)s motoristas: promove o bem estar, eleva senso de responsabilidade com o trabalho ao apresentar diretrizes claras, ganho financeiro potencial de ajuda da empresa na realização de um sonho da família, há ganho de status e a significância do prêmio para a carreira do(a)s motoristas ganhador(a)s de prêmios.

A empresa demonstra que atua com direcionadores para elevar o engajamento e manter o programa vivo ao longo do ano, como exemplo, a cada trimestre há divulgação para motoristas da pontuação, aplicação de ônus e bônus que reclassifica a posição do motorista no ranque do programa daquele ano; além disso, estas mesmas regras geram gatilhos para bonificação trimestrais em dinheiro, para cerimônia de premiação, o(a)s motoristas finalistas podem levar, às custas da empresa, seus familiares para hospedar perto da empresa para conhecê-la, participar da rotina e da premiação; logo, a empresa tangibiliza o programa no cognitivo, emocional e no bolso do(a)s motoristas. Nota-se que ambos os programas superam as expectativas iniciais.

Ao questionar quais as principais áreas que apoiam os programas, as profissionais entrevistadas destacaram que os principais apoiadores são os fundadores-diretores da empresa, que as áreas como Logística, Comercial, SSMA, RH e Oficina atuam conjuntamente em prol do programa, sem um destaque especial para determinada área; os dois programas são ativos e bem difundidos, fazendo parte da rotina dos departamentos citados.

Ao inquirir sobre direcionadores e sobretudo meta, as entrevistadas destacaram que a meta é manter 98% de retenção, ou seja, no máximo 2% de rotatividade de motoristas de ambos os gêneros, atualmente a rotatividade está em 3,1%; a empresa utiliza BI para analisar e entender os motivos da rotatividade e com isso aprimorar ações para perseverar no atingimento da meta de 2%, e, mesmo sem citar outras metas numéricas, as entrevistadas destacaram que a empresa tem foco claros com os programas: redução de custo (combustível, menor incidência de avarias e multas, baixo *turnover*); elevação da produtividade com engajamento do(a)s motorista; maior utilização dos ativos (frota); valorização e retenção do(a) motoristas, elevar o senso de cuidado humano e zelo com a família.

#### **4.6.4 Empresa Viação Paraty – Transporte de passageiro**

##### **4.6.4.1 Começo da Iniciativa**

A iniciativa de incentivar a candidatura de mulheres nas operações de transporte da Paraty Mobilidade começou devido à escassez de mão de obra e evoluiu para uma política consciente baseada em feedbacks positivos sobre a performance

das mulheres. Inicialmente, as mulheres foram incentivadas a se candidatar para as vagas disponíveis, marcando o início do projeto.

#### **4.6.4.2 Motivações e Benefícios**

A motivação inicial não foi apenas preencher as vagas. A decisão foi impulsionada pelo feedback positivo dos gerentes sobre o desempenho das mulheres na manutenção, destacando a qualidade e cuidado no trabalho. A presença de mulheres trouxe várias vantagens, incentivando a empresa a ampliar a inclusão feminina.

#### **4.6.4.3 Desenvolvimento e Parcerias**

Para desenvolver essas candidatas, a Paraty Mobilidade firmou uma parceria com o SEST/SENAT. Muitas candidatas chegavam sem experiência comprovada, mas com histórico de direção, como dirigir tratores ou caminhões com familiares. Essas candidatas eram avaliadas por um especialista que, se identificasse potencial, aplicava um teste prático. Apesar de não terem experiência específica no transporte rodoviário de passageiros urbanos, elas possuíam alguma prática ao volante.

A empresa adaptou as exigências conforme a realidade local. Em Araraquara, veículos de grande porte exigiam experiência prática, enquanto no polo de Araçatuba, vans e micro-ônibus permitiam a inclusão de candidatas recém-formadas na categoria D.

#### **4.6.4.4 Treinamento e Capacitação**

Foi implementada uma escola de formação de motoristas, onde as novas motoristas eram treinadas e acompanhadas por um motorista instrutor e um motorista padrinho, que funcionava como mentor. As motoristas passavam por avaliações a cada 15-30 dias para verificar o desempenho e desenvolvimento.

#### **4.6.4.5 Fidelidade e Retenção**

A fidelidade dos colaboradores está diretamente ligada à qualidade da gestão. Gestores presentes e participativos conseguem manter seus times motivados e

comprometidos. A gestão influenciava diretamente a retenção, sendo crucial a proximidade e participação do líder no dia a dia dos colaboradores.

#### **4.6.4.6 Adaptações Estruturais**

A Paraty Mobilidade adequou algumas garagens para incluir vestuários e banheiros apropriados para mulheres, facilitando a inclusão sem grandes obstáculos estruturais.

#### **4.6.4.7 Resultados e Continuidade**

A empresa observou que a abordagem inicial robusta da escola de formação não estava rendendo como esperado, levando a uma adaptação para um formato mais prático. Criaram-se vagas de manobrista para candidatos com potencial, oferecendo oportunidades tanto para homens quanto para mulheres.

#### **4.6.4.8 Impacto e Futuro**

A inclusão de mulheres no setor de transporte da Paraty Mobilidade ainda está em progresso, com metas ambiciosas para aumentar a participação feminina. A mudança cultural e estrutural necessária para essa transformação é gradual, mas a empresa está comprometida em continuar promovendo a diversidade e eficiência operacional.

#### **4.6.4.9 Reflexões Finais**

A entrevista destaca os desafios culturais e estruturais enfrentados pelas mulheres em setores tradicionalmente dominados por homens. É crucial promover a igualdade de gênero e valorizar as competências das mulheres para transformar essas áreas, tendo o zelo de realizar a promoção da equidade sem discriminação com nenhum dos gêneros.

#### 4.6.4.10 Sobre a Paraty Mobilidade

Fundada em 1982 em Ibaté por Mauro Artur Herszkowicz, a empresa iniciou suas atividades com linhas rodoviárias entre São Carlos, Ibaté, Araraquara e Itirapina. Hoje, a empresa diversificou seus serviços, oferecendo transporte coletivo urbano, fretamento privado e público, transporte escolar e intermunicipal.

Pontos Relevantes:

- Fundação e Crescimento: Estabelecida em 1982.
- Serviços Iniciais: Linhas rodoviárias entre São Carlos, Ibaté, Araraquara e Itirapina.
- Diversificação: Transporte coletivo urbano, fretamento (privado e público), transporte escolar e intermunicipal.

#### 4.7 Benchmarking - Dados Coletados e Resultados Gerados

Após análise, discussão e desenvolvimentos iniciais a partir dos dados oriundos dos dois questionários, seção e subtópicos expostos acima, adentramos nas constatações e aprendizados a partir do *benchmarking* – viabilizado através de entrevistas semiestruturadas com roteiro pré-estabelecido, em linha à metodologia – em quatro empresas (duas de transporte rodoviário de carga; um mineradora e de multisserviços; e, uma de transporte de pessoas), o que possibilitou identificar características relevantes que contribuem para a atração e retenção de mulheres motoristas no transporte, indo ao encontro do problema estudado neste presente PA.

Em prol de facilitar a compreensão das características das principais práticas nas quatro empresas, sobre atração e retenção e mulheres na empresa em funções operacionais, adotou-se a racionalização para comparação dos dados colhidos (vide tabela 2 a seguir), sendo possível fazer um ‘raio X’; nota-se que dentre os quatro *benchmarks*, a empresa a VALE e VIX têm formalmente programa voltado a inclusão de mulheres (e, no caso da VALE, também outras esferas sociais), a empresa Transpanorama tem dois programas e a empresa Paraty têm ações que contém, em suas essências, práticas que contribuem direta e indiretamente para a atração e retenção de mulheres, as características por item e empresa seguem na tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Comparação das Características/Práticas Principais dos Benchmarks (continua)

ITEM	CARACTERÍSTICAS X ITEM X EMPRESA			
	1 - VIX LOGÍSTICA	2 - VALE	3 - TRANSPANORAMA	4 - VIAÇÃO PARATY
<b>Segmento de atuação</b>	Logística e Transporte (de Pessoas e Cargas)	Mineração e Logística	Transporte de Cargas	Transporte de Pessoas
<b>Porte</b>	Grande	Grande	Grande	Grande
<b>Programa ou Ações voltadas a ESG</b>	Sim	Sim	Sim	Não
<b>Presença da mulher na empresa (todas as funções)</b>	14%	22%	13%	30%
<b>Presença de mulheres motoristas na empresa</b>	Aproximadamente 3%	Não disponibilizado	2%	7%
<b>Programa específico para mulheres</b>	Sim, em fortalecimento	Sim, consolidado, envolve outros públicos além de mulheres	Específico não, há dois programas que englobam igualmente homens e mulheres motoristas, potencializando atração e retenção	Específico não, há ações voltadas a atração e capacitação de mulheres motoristas
<b>Foco do programa</b>	Inclusão e Diversidade via formação e inclusão de motoristas mulheres de veículos leves e caminhões	Inclusão, diversidade, equidade (voltado a mulheres, PCD e negros)	Atração e Retenção, disciplina, segurança na dirigibilidade, cuidados com caminhão e carga.	Formação (com padrinho) e inclusão de motoristas mulheres de vans e ônibus,
<b>Desafios do programa</b>	Cultura com estereótipo de gênero e baixa presença feminina	Tamanho da empresa, cultura com estereótipo de gênero e baixa presença feminina	Internamente baixa, desafio inicial de entendimento de como cumprir as metas dos programas; Externo: infraestrutura externa para as motoristas (banheiro e acomodações)	Criar escola para capacitar mulheres motoristas sem experiência; convencimento das mulheres para atuar em ônibus de linha - a preferência das mulheres motorista é por vans e ônibus escolares

Fonte: Elaborada pelos autores (2024)

Tabela 2 – Comparação das Características/Práticas Principais dos Benchmarks (conclusão)

ITEM	CARACTERÍSTICAS X ITEM X EMPRESA			
	1 - VIX LOGÍSTICA	2 - VALE	3 - TRANSPANORAMA	4 - VIAÇÃO PARATY
<b>Estratégia do programa ou das ações (quando inexistente um programa oficial)</b>	Capacitação, adaptação e sensibilização e estruturas organizacionais, ambiente físico, integração das equipes e desmistificação do estigma de gênero	Ativação cultural de 108 BPs de RH Global, com o objetivo de instrumentalizá-los para atuarem como influenciadores, questionando e impulsionando de forma intencional a transformação	Posturas da empresa em prol da família; motoristas mulheres com sensação de segurança (frota de veículo nova, "bem" rastreada e com câmeras); apoio ativo via grupo whatsapp e presencial (sente-se ouvidas e com tratamento igualitário <sup>2</sup> ); alteração física - repaginação visual dos banheiros e área de descanso; nos dois programas, aplica-se a premiação financeira, um para realizar um sonho do(a) motorista e outro mensal em nome de uma pessoa da família do(a) motorista	Escola, apoio e proximidade dos gestores; alteração física banheiros e vesturários
<b>Atuação no mindset/comportamento</b>	Abordagem de diversidade e igualdade de gênero na escola de formação interna; valorização e respeito às diferenças individuais	Compromisso, declarado [e disseminação] e objetivos de diversidade, equidade e inclusão; treinamentos e workshops; várias campanhas internas e na mídia	Comunicação interna e postagens em mídias sociais, divulga a evolução do programa e faz reconhecimento trimestrais para elevar engajamento; "tangibiliza" os programas no cognitivo, emocional e no bolso do(a)s motoristas	Ações pontuais com participação das mulheres motoristas: eventos na cidade; divulgação de vagas com fotos de mulheres motoristas
<b>Como faz a sustentação do programa ou conjunto de ações</b>	Utiliza ferramenta "matriz de esforços" (roteiro p/ execução do projeto, indicadores de diversidade, treinamento dos replicadores, lida com barreiras estruturais e culturais) e escola de formação	Conjunto de 20 ações amplas e integradas (citado no respectivo benchmark), desde a criação de (I) Gerência Global de Diversidade e Inclusão; (IX) Capacitação/Treinamento... até (XX, último) se tornar signatária dos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU Mulheres	Ambos programas com participação de todos departamentos; engajamento da família (bônus mensal em nome de um familiar e premiação anual com visita de uma semana dos familiares) na supervisão indireta do desempenho do(a) motorista, incentivando(a) por interesse; empresa dar apoio humano (questão de saúde, acolhimento familiar, etc); forte participação dos dois sócios-fundadores	Ações de atração de mulheres para vaga de manobrista com o objetivo de capacitar como motorista de linha dentro de 6 meses; mantém escola com apoio do SEST-SENAT

Porte da empresa conforme a classificação SEBRAE. Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17. [www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Antes de seguir, cabe citar duas notas sobre a tabela acima: foi utilizada a classificação do porte da empresa conforme classificação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e, além disso, a percepção tida como "positiva" de tratamento igualitário citado pelas entrevistadas no *benchmark* da Transpanorama pode indicar um comportamento camuflado das mulheres motoristas por estarem atuando em ambiente historicamente visto como "território" masculino; comportamento desta natureza, por mulheres motoristas, foi constatado no estudo

citado em 2021 pelo jornal Estadão e conforme SILVA (2016) não cabe camuflar ou eliminar a diferença entre homens, mas sim construir espaços sociais para que eles possam conviverem e trabalharem em condições dignas e democrática. Ainda, sabe-se que as mulheres têm algumas necessidades diferentes - típico de sua natureza fisiológica - dos homens e em determinadas situações necessita que a empresa aplique tratamento de acolhimento desta realidade, exemplos: a eventual situação decorrente de ciclo menstrual, de menopausa ou mesmo aleitamento materno para seus filhos em fase de amamentação.

Para superar os desafios identificados (cultura e estereótipo masculino; motoristas entenderem que critérios – de desempenho – são factíveis de atingimento, informação via vários canais, ensino com escola própria e apoio SEST/SENAT) de implantação do programa ou conjunto de ações, vide o que consta na tabela 2 acima, foi necessária a capacidade de convencimento e engajamento dos times, além de divulgação internas e externa para atração e por outro lado o ensino via escola interna e apoio do SEST/SENAT, para certo do quanto foi crucial o papel da ‘comunicação’ e papel da gestão e RH.

Em relação às diferentes estratégias das quatro empresas para viabilização dos programas e ações, foi necessária a capacidade da gestão para engajamento dos times e áreas de apoio; do mesmo modo, a gestão deve ter capacidade para somarem esforços em relação a viabilizar um *mindset* renovado e Sustentação do Programa/Ações.

## 5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Em direção ao objetivo do presente Projeto Aplicativo, após exploradas as etapas anteriores (revisão literária; observância à metodologia de pesquisa; realização das pesquisas (i) Percepção das motoristas mulheres e (ii) Percepção dos Gestores, iii) *benchmarking*, e análises de dados e discussões dos resultados) e o alcance de informação crucial na seção 4 – constatou-se nas empresas de transporte que elas já estavam fazendo algo sobre a atração e retenção de mulheres, mas não sabiam exatamente o que e como fazer de modo estruturado.

Com isso, considerando também a contribuição da literária, foram identificados *gaps* e ao mesmo tempo boas práticas, e posteriormente à análise, foram eleitas algumas categorias que são essenciais para desempenho da gestão no que tange à

retenção de trabalhadoras mulheres nas empresas e quanto a atração delas do mercado de trabalho – conforme o enfoque nas pesquisas, refere-se às mulheres motoristas.

A categorização visou facilitar a elaboração de proposições em blocos para solucionar o problema estudado, isso culminou na eleição e escolha de seis pilares para formar um corpo de práticas (geração de conhecimento direcionado a atração e retenção de mulheres motoristas) lastreados conforme relatado o parágrafo acima.

Segundo ROAZZI (1995), a prática de categorização é inerente do ser humano, fazendo parte do processo de escolhas - antes das escolhas, a pessoa ou grupo faz seleção e uma categorização.

Por se tratar de conhecimento gerado, junto nasceu a necessidade de organizá-lo e torná-lo acessível para empresa case e outras interessadas, logo, houve reflexão dos autores deste PA, com apoio do orientador, sobre quais meios poderiam facilitar o acesso a tal conhecimento pela empresa case, pelo Instituto de Transporte e Logística (ITL) e outras empresas que possam se interessar.

Inicialmente, foi pensado em um material com conteúdo mais enxuto (um *e-book* ou uma cartilha), e em seguida, em um programa. Contudo, no desenvolvimento observou-se que era necessário manter um teor com riqueza de informações suficiente para cobrir os seis pilares identificados; por essa razão, os autores deste PA investiram esforços na construção de um Manual Orientativo (MO) por se mostrar uma solução mais viável para implementação nas empresas.

Voltando aos pilares, que juntos formam a base do conhecimento a ser disposto em um MO, aqueles visam cobrir carências em relação à agenda de equidade de gênero e boas práticas já em uso – identificadas nos *benchmarks*. Além disso, o MO também foi baseado em informações da literatura e nas pesquisas com mulheres e gestores. Por linguagem mais comum em manuais e livros, convencionamos chamar pilar de módulo. A seguir é descrito objetivamente o que cada um dos seis módulos abrange.

1- Preparar a Gestão: este módulo objetiva gerar clareza (voltado ao porquê e para que) para a gestão, desenvolver uma profunda consciência da importância da equidade de gênero, tornar a gestão viabilizadora do programa, assumir papéis e ter capacidade de concretizar o programa de modo estruturado através de técnicas (exemplos: gestão situacional, grupo de afinidades, governança).

2- Preparar as Equipes: voltado a atuar nos conjuntos de crenças e valores dos colaboradores, com respeito/modo humano; gerar engajamento, deixar claro o que empresa acredita, faz e espera de cada pessoa.

3- Estrutura Física: fazer a empresa refletir, pesquisar e ajustar o ambiente físico, isto é, ir além de banheiros e layout; atuar no visual, mobília e comunicação física. Criar opções de somar esforços com outras empresas (exemplos: consórcio, parceiras para compartilhamento) e/ou parceria público-privada para viabilizar estrutura mínima necessária de banheiros, locais seguros de parada e pernoite.

4- Recrutamento e Seleção: unir o empenho da estratégia de marketing para atração do público feminino com um processo de recrutamento e seleção coerente com as políticas internas de equidade de gênero.

5- Desenvolvimento e Retenção da Profissional: objetiva implementar ações para desenvolver profissionalmente os colaboradores, favorecendo o sentimento de pertencimento e satisfação, deixar claro os critérios de meritocracia utilizados pela empresa, elevando a retenção dos profissionais.

6- Acompanhamento e Indicadores: voltado a ser uma das principais “bússolas” para os gestores, monitorar a evolução do programa comparando as metas internas e a práticas externas, além de fazer parte das práticas de governança. Um dos principais objetivos deste módulo é identificar o desempenho do programa, dar transparência para todos os *stakeholders* e possibilitar ajuste de rota.

Antes da utilização do MO é indicado que a empresa faça um diagnóstico do seu atual grau de maturidade no tema equidade de gênero e acolha a sua situação real diagnosticada; ou seja, antes de partir para um destino é necessário saber onde está para então adotar um caminho otimizado, motivo por qual no Manual consta a ‘Autoavaliação da Maturidade’ antes dos módulos do programa.

Os módulos estão encadeados em uma sequência lógica para utilização com êxito. No desenvolvimento do MO, também foi levada em consideração a importância com a disposição do texto, tópicos objetivos, layout e aparência do MO. Além disso, com o objetivo de possibilitar um maior aprofundamento nos conteúdos, foram adicionadas no rodapé algumas sugestões de literaturas e sites que tratam do tema.

## 5.1 Atividade de Verificação na Empresa Case

Para elevar a aderência da proposta de solução, foi disponibilizado para a Sequoia (empresa case), isto é, para o *Head* de Transporte e para o Gerente Executivo de RH, um rascunho estruturado e bem evoluído da proposta de solução - um Manual Orientativo (MO) com conteúdo conciso e contendo direcionadores; tal movimento foi realizado em Agosto de 2024.

Esta etapa teve como objetivo que os Gestores tivessem a oportunidade de leitura, apropriação do conteúdo, sanar dúvidas e por fim verificação do quanto a solução desenhada pelos autores deste projeto contribui para a atração e retenção de mulheres na posição de motorista na empresa case, bem como captar sugestões daqueles gestores para aprimoramento do MO.

## 5.2 Proposta de Solução

Diante de tudo disposto até aqui, após a seleção de conteúdos úteis constatados neste Projeto Aplicativo, se mostrou aderente a confecção de um MO, que, dentre os objetivos principais dele, é crucial a sensibilização da gestão da empresa case – e outras do setor – e que o MO sirva de mapa/guia para a jornada de inclusão de mulheres em cargos de motorista de caminhão e para facilitar na atração e retenção de mulheres motoristas.

Como amplamente conhecido, os gestores estão entre os principais agentes promotores de mudança em uma organização, seja por fazerem parte da estrutura formal de poder e até pelo aspecto cultural e psicológico de como é a rotina em ambiente corporativo – em geral, os colaboradores seguem diretrizes dos seus líderes; portanto, que pese a importância de todas as pessoas na organização para êxito da implantação do MO, é vital o engajamento dos gestores caso a empresa case – e/ou outras do setor – resolva implementar o MO. Isto significa que a sensibilização supracitada vai além de reuniões e imposição de meta pela diretoria, e sim a ponto de atingir a consciência dos gestores para que ajam em prol da implantação do MO.

A seleção de conteúdo, acima citada, foi categorizada e traduzida em seis módulos que empilhados compõem a solução (vide *framework* na figura 11), como supracitado na seção anterior, segue: 1- Preparar a Gestão; 2- Preparar as Equipes;

3- Estrutura Física; 4- Recrutamento e Seleção; 5- Desenvolvimento e Retenção da Profissional; e 6- Acompanhamento e Indicadores.

Figura 11 - *Framework* da Proposta de Solução



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Para objetivarmos o sucesso na atração e retenção de mulheres motoristas, considera-se importante viabilizar um meio figurara as empresas de transporte rodoviário de carga. Apesar de hoje as empresas terem uma preocupação com a equidade de gênero (por exemplo, notou-se que as empresas têm demonstrado disposição em abrir vagas para mulheres motoristas), entende-se que no mercado ainda há muitas áreas de RH e Gestores de Departamentos que ainda não têm

maturidade na pauta equidade de gênero, ou seja, as informações nas empresas estão soltas e o conhecimento sobre como viabilizar a equidade não está tão claro – as empresas tendem a se limitarem às exigências legais.

Com isso, para uma organização sistemática das informações úteis encontradas nas pesquisas e promoção de movimentos intencionais sobre equidade, os autores deste PA decidiram por criar um MO, como já citado, para implementação de um programa para atração e retenção de mulheres motoristas nas empresas de transporte rodoviário de carga. Mesmo que a empresa case tenha um RH estruturado e com ações em prol da diversidade, e possua uma grande participação de mulheres em várias áreas e funções, foi observada carência e um desafio no que tange à inserção de mulheres na função de motoristas, seja no modelo CLT ou terceirizada.

A escolha do MO, como ferramenta de solução, se justifica por alguns fatores, entre eles: (i) permite a organização e consolidação de informação relevante em único “local”, (ii) é um formato consagrado de registro e transferência de conhecimento – historicamente o ser humano tem esta prática, (iii) possibilita gestão de conhecimento, (iv) o MO também tem a possibilidade de aprimoramento futuro, (v) é de fácil arquivo e acessível (além de cópias físicas, a empresa pode compartilhar versão digitalizada - pdf, arquivos na rede, intranet e/ou seu website).

Além dos fatores supracitados, um MO serve de mapa para guiar o RH e Gestores da empresa case a lidar com a equidade e inclusão, potencializando a diversidade e trazendo ganhos oriundos dela (exemplos: mais facilidade para atingir metas e ganho de imagem interna e externa, segundo AGUERRE, FORTIM e CAMILO (2020); potencializando ganho financeiro e maior probabilidade de alcance de novos consumidores, de acordo com Mckinsey (2012)), além disso, o MO traz embarcado o potencial da empresa vinculá-lo ao seu atual programa de ESG; para as empresas de transporte que não tenha ESG, o MO é um ponto de partida para o “S” (Social); e, por ser um guia prático, considera-se também útil para elevar o conhecimento específico (com ênfase em equidade) e maior engajamento da alta direção nesta pauta.

Além da possibilidade de associar o referido MO ao seu Sistema de Gestão, outro modo de utilização do conteúdo pela empresa case – e outras do mesmo setor – é torná-lo em formato de apresentação para utilização em treinamentos, selecionar parte do conteúdo para uso em eventos, campanhas, comunicações internas/externa e compartilhar com eventual parceiro(s) de transporte de carga; enfim, a utilização sistemática, intencional e recorrente tem maior potencial de resultado.

Por fim, outro elemento crucial desse Manual é possibilitar um meio prático – como uma ferramenta – para o RH e demais Gestores para implementação de ações com ênfase na atração e retenção de mulheres motoristas; portanto, o MO proposto tem o objetivo de contribuir tangivelmente para a empresa case e para outras do setor rodoviário de carga que porventura que tenham o objetivo - ou estejam na inercia – de tornar seu quadro de motorista mais diversificado, por não saber como fazer.

No Apêndice C é apresentado o Manual Orientativo (MO). Para utilização, os autores deste trabalho sugerem que as empresas façam a compatibilização com as suas políticas (com cuidado para manter o cerne do MO), sua identidade visual (fonte, cores, logomarca etc.) e o inclusão do MO no conjunto de ferramentas para uso contínuo pelo RH e pelos Gestores de Transporte de carga.

Este manual foi produzido com linguagem prática e direta, com foco orientativo para gestores e área de RH. O manual foi chamado de “ELAS PODEM” como uma referência de que as mulheres podem assumir qualquer papel dentro de uma organização, desde que haja preparo, tanto das profissionais quanto das organizações que irão recebê-las.

Figura 12 – Manual Orientativo: Elas Podem



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O manual é composto por dois textos introdutórios, que chamamos de “Para quem é este programa”, que traz uma provocação e incentivo para que os gestores e áreas de humanas avaliem o quanto estão alinhados aos caminhos que a sociedade e o mercado estão trilhando e, um texto que chamamos de “Objetivo do manual” que descreve o objetivo do manual em si.

Figura 13 – Objetivo do Manual

**OBJETIVO DO PROGRAMA**

**PARA QUEM É ESTE PROGRAMA**

Para empresas que buscam diferenciação e criatividade, empresas que sabem da importância da diversidade para uma maior fluidez nos negócios, que buscam um olhar diferente sobre os negócios e, é claro, empresas que buscam eficiência operacional e lucratividade.

Para quem busca implementar as diretrizes do ELAS PODEM, sua empresa não apenas estará contribuindo para uma sociedade mais justa e igualitária, mas também se beneficiará de uma força de trabalho diversificada e inovadora.

O Programa ELAS PODEM surgiu com o objetivo de auxiliar as empresas de transporte rodoviário do Brasil em atrair e reter talentos para suas vagas de motoristas, uma vez que a demanda por profissionais é grande e a mão de obra feminina é pouco explorada para esta função.

A presença feminina em ambientes profissionais, historicamente ocupados por homens, se mostra eficiente de forma única, uma vez que as capacidades e habilidades são diferentes entre ambos os gêneros. Respeitando as qualidades e características de homens e mulheres, podemos proporcionar um ambiente de trabalho seguro, acolhedor, respeitoso, diverso e produtivo.

Sabemos que chegar ao ambiente desejado não é uma tarefa simples, por isso, este guia foi criado, para auxiliar as empresas nesta jornada de desafios, rompimento de paradigmas e sucesso.

01 02

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Antes de iniciarmos com o conteúdo dos módulos, entendemos ser importante dar destaque à relevância da operação logística para a economia e sociedade como um todo, através de duas páginas do manual, as quais chamamos de “Um passo antes”

Figura 14 – A Logística está em Tudo

**UM PASSO ANTES**  
- A Logística Está em Tudo -

A logística no Brasil possui muitos desafios que exigem uma abordagem multidisciplinar para serem superados, e também há muitas oportunidades para um setor vital e essencial para a economia brasileira, desempenhando um papel crucial na movimentação de bens e produtos em um país de vasta extensão territorial. Apesar de sua importância, o setor enfrenta desafios significativos, especialmente no transporte rodoviário de cargas. É não podemos deixar de abordar, também, que, socialmente, os principais pontos que merecem ser discutidos para melhorar a acessibilidade do setor no mercado de trabalho como um todo, tanto para homens, como mulheres e crianças.

Presente em todos os segmentos da economia brasileira, desde o agronegócio até o e-commerce, a logística é vital para o transporte de produtos agrícolas para mercados internos e externos. No agronegócio, por exemplo, as empresas de logística têm investido em infraestrutura e tecnologia para otimizar essas operações, garantindo que a produção agrícola brasileira seja competitiva globalmente.

Tal como o agronegócio, o setor de serviços e varejo também depende da logística para garantir a entrega de produtos e serviços de maneira eficiente e segura. A logística é fundamental para a competitividade das empresas e para o bem-estar da sociedade.

Por outro lado, o transporte rodoviário de cargas, responsável por mais de 60% do total movimentado no Brasil, enfrenta diversos desafios. A infraestrutura rodoviária deficiente, os altos custos operacionais e os problemas de segurança são barreiras significativas. É muita das vezes, confundido, todo o potencial do mercado de logística e do próprio transporte rodoviário de cargas com os impactos negativos que a vida de caminhoneiro reflete sobre a carreira no setor de transporte rodoviário de cargas.

Investir na modernização da frota e implementar programas de segurança nas estradas são ações fundamentais. Ampliar e melhorar os programas de assistência psicológica e de saúde ocupacional, que melhoram o bem-estar mental e físico dos caminhoneiros.

Valorizar a carreira de motorista profissional, desenvolver programas de incentivos que recompensem os caminhoneiros por desempenho exemplar, por exemplo, e pelos anos de serviços, valorizando os profissionais e criando um ambiente de trabalho motivador. Campanhas de valorização da profissão também tendem a melhorar a imagem pública dos caminhoneiros.

Por isso, todos do segmento precisamos nos comprometer e, junto com o apoio das entidades governamentais e da sociedade em geral, promover melhorias nas condições de trabalho, suporte psicossocial à saúde, valorização profissional, e fazer uso cada vez mais de tecnologias avançadas e melhorar a infraestrutura.

04 05

**VAMOS JUNTOS**

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Como forma de apresentar de modo gráfico o manual como um todo, criamos um infográfico, exibindo resumidamente os passos e objetivo do manual. Podemos

observar que os passos citados não referem-se diretamente aos módulos em si, mas a jornada que será conduzida pelo manual.

Figura 15 – Caminho a Trilhar



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Entendemos que cada empresa que venha a utilizar este material estará em níveis de conhecimento e aplicação do tema diferentes, portanto, propomos uma autoavaliação de maturidade da empresa, de forma que a mesma possa identificar quais ações já estão adequadas e quais necessita implementar. Realizamos uma breve introdução e as perguntas que auxiliarão na auto avaliação da organização foram dispostas após o desenvolvimento dos módulos, para que os leitores façam a autoavaliação já cientes dos critérios e temas abordados em cada um dos módulos práticos.

Figura 16 – Autoavaliação de Maturidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Após estes conteúdos introdutórios, entramos nos módulos práticos, aprofundando os temas, abordando a necessidade de cada tópico e apresentando ações para implementação.

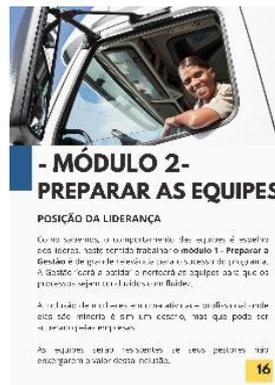
Figura 17 – Preparar a Gestão



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A sensibilização e apoio dos gestores é ponto fundamental para que a implantação de um programa tenha sucesso. Com foco em garantir o alinhamento e preparo dos gestores para as mudanças que o programa irá trazer, definimos o “Módulo 1 - Preparar a Gestão” como o ponto de partida do manual.

Figura 18 – Preparar as Equipes



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O “Módulo 2 – Preparar as Equipes” traz orientação para o preparo das equipes, uma vez que o cuidado com os funcionários atuais é tão importante quanto a entrada de novas pessoas nas equipes, oportunizando o debate, troca de ideias e quebra de paradigmas. Sendo de elevada importância, trouxemos esse módulo como sequência do módulo onde tratamos o preparo da gestão.

Figura 19 – Estrutura Física



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Após preparar as pessoas para receberem as novas colaboradoras, passamos ao processo de avaliar e melhorar as estruturas físicas, tanto internas quanto de suporte externo às motoristas. Trouxemos, portanto, o módulo de Estrutura Física como o terceiro módulo do manual.

Figura 20 – Recrutamento e Seleção



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Estando a empresa preparada para realizar novas contratações, através da preparação das pessoas e das estruturas físicas, estabelecemos o quarto módulo, trazendo orientações para o recrutamento e seleção destas profissionais.

Figura 21 – Desenvolvimento e Retenção da Profissional



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

No módulo cinco evoluímos para o desenvolvimento e retenção destas profissionais, com foco em proporcionar uma adaptação, integração e continuidade das profissionais na organização.

Figura 22 – Acompanhamento e Indicadores



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Na sequência apresentamos o “Módulo 6 – Acompanhamento e Indicadores” com sugestões de indicadores que podem ser implementados para avaliar o andamento do programa. Através deste acompanhamento, as empresas poderão avaliar os ajustes e melhorias que devem ser realizados.

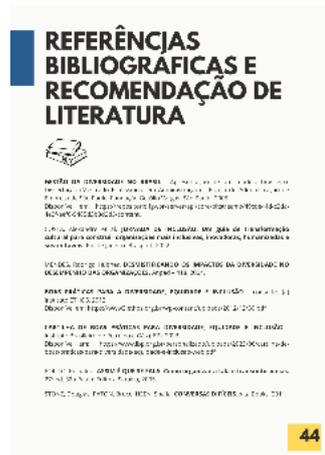
Figura 23 – Autoavaliação de Maturidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Como citado no início do manual, trouxemos após o conteúdo dos módulos, uma sugestão de questionamentos, para que a empresa realize sua autoavaliação de maturidade e assim ter a clareza de quais ações está apta a implantar no momento atual da organização.

Figura 24 – Referências Bibliográficas e Recomendação de Leitura



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Por fim, geramos uma lista de literaturas recomendadas, para estudo dos gestores que desejarem se aprofundar nos temas.

## **5.3 Análise de Viabilidade**

Neste capítulo será apresentado a viabilidade de implementação do programa proposto para determinar se o modelo atende aos requisitos necessários para se avançar com execução.

### **5.3.1 Viabilidade Operacional**

Existe na Sequoia, assim como na maior parte das empresas do setor, estruturas de suporte, como setores de recursos humanos e treinamentos, áreas responsáveis pelas contratações e capacitação da mão de obra. Esses setores já possuem a expertise necessária para a implementação das ações contidas nesse projeto, sendo necessário apenas um novo direcionamento estratégico da liderança da empresa para que essas áreas invistam os esforços necessários para implementação.

As estratégias de marketing para atração do público feminino implicam na utilização de meios de comunicação de fácil acesso, baixo custo e ampla circulação. Há alternativas disponíveis no mercado que possibilitam uma divulgação do programa da empresa para atração de mulheres no mercado, que vão desde o uso de outdoors para um alcance mais local, até o uso de redes sociais ou inserções em redes televisivas com o objetivo de alcançar pessoas a um nível nacional.

Além disso, os sistemas de seleção seguem as mesmas premissas de competências para todos os gêneros, com uso de entrevista, dinâmicas e uso de ferramentas para a avaliação de perfis e habilidades.

Para a capacitação das equipes, infraestrutura de sala de aula presencial e plataformas online já existentes para a formação de motorista homens, possibilitam a oferta dos treinamentos necessários para o público feminino. Contudo, se torna necessário a inclusão de conteúdos que promovam a inclusão da mulher de forma adequada na função de motorista, além de realizar o letramento dos motoristas homens sobre o tema.

### **5.3.2 Viabilidade Estratégica**

Considerando a realidade atual da empresa e do mercado, em que grande parte das empresas do setor de transporte não possuem programas para promoção

da diversidade em seus quadros e, além disso enfrentam desafios para contratação de mão de obra qualificada para a função motorista, a proposta de projeto se mostra adequada para promoção de uma solução simples em um setor com escassez de programas com o objetivo de inclusão da mulher.

Soma-se as justificativas citadas, a necessidade da Sequoia e demais empresas cada vez mais exercerem um papel ESG, contribuindo e se responsabilizando com a sociedade onde atuam para assim, promover melhorias na qualidade de vida das pessoas por meio da inclusão e diversidade e garantirem a perenidade dos seus negócios.

Com isso, o projeto se mostra adequado para a realidade e necessidade da empresa case do trabalho, assim como para diversas outras empresas do setor, por propor um compilado de boas práticas de mercado já implementados com sucesso em outras organizações, dentro e fora do setor de transporte rodoviário.

### **5.3.3 Viabilidade Financeira**

Os valores a serem investidos na implementação do programa e os custos operacionais são relativamente baixos quando comparados com os benefícios oriundos da diversidade, que são diversos e implicam desde o ganho de produtividade, aumento de lucro, até uma melhora na imagem da empresa. No caso da Sequoia e de outras empresas do setor de transporte rodoviário, os ganhos são potencialmente ainda maiores, tendo em vista as dificuldades provenientes da escassez de mão de obra, mas que pode ser suprida ou minimizada pela entrada de mulheres em um ramo ainda visto como predominantemente masculino pela sociedade.

O Manual elaborado e apresentado neste trabalho, exigiu a alocação de tempo, mão de obra e recursos. O tempo e mão de obra utilizados foram o dos autores desse projeto, que desprenderam os esforços necessários para a pesquisa e construção dessa proposta de solução com o objetivo de disponibilizar o manual de maneira gratuita para empresas que desejarem utilizá-lo. O desembolso de recursos financeiros refere-se aos custos com a contratação de profissional de diagramação e arte presentes no Manual, além de sua revisão e impressão, totalizando R\$ 4.200,00.

Tabela 3 – Estimativa de Recursos Necessários (Considera 01 unidade por item)

Serviço	Valor
Diagramação do Manual	R\$ 3.500,00
Revisão Ortográfica	R\$ 600,00
Impressão Manual	R\$ 100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Entre os investimentos possivelmente necessários, mas que dependerá das condições atuais da empresa que deseja realizar a implementação, está: adequação de instalações físicas como banheiros e vestiários, elaboração ou aquisição de treinamentos direcionados ao tema inclusão, consultorias, revisão de políticas e capacitação inicial da liderança, letramento do público masculino, marketing para divulgação do programa, processo de contratação e impressão da cartilha. Essas ações exigem um aporte financeiro inicial, pois envolvem aquisições e gastos necessários para viabilizar a implementação o programa.

Em relação aos custos operacionais para manutenção desse projeto, envolvem a adequação dos processos de seleção da empresa, campanhas de conscientização e programas de treinamento continuado. Contudo, essas ações não significam que deverá existir um aporte financeiro, uma vez que, a depender da empresa, a alocação de recursos e redesenho de escopos de equipes internas pode ser suficiente.

Com base nos itens citados acima e considerando um cenário onde a empresa case necessitaria realizar aquisição ou adequações em todos os itens levantados, considera-se uma estimativa de investimentos inicial mínimo de R\$ 92.550,00. Para a empresa case, Sequoia, avalia-se como necessário um aporte inicial de R\$140.500,00, para a adequação de 02 banheiros (R\$ 60.000), consultoria (R\$ 20.000), treinamento (R\$ 30.000), marketing (R\$ 20.000), 10 cartilhas (R\$ 1.000,00), 5 contratações (R\$ 10.000).

Tabela 4 – Estimativa de Recursos Necessários (Considera 01 unidade por item)

Recurso	Valor
Adequação Banheiro	R\$ 30.000,00
Consultoria (revisão políticas)	R\$ 20.000,00
Treinamentos (Letramento)	R\$ 30.000,00
Marketing (divulgação do programa)	R\$ 20.000,00
Impressão Manual	R\$ 100,00
Processo de contratação (avaliação, exames)	R\$ 2.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A empresa demonstrou interesse e possuir condições financeiras para a implementação das ações apresentadas nesse Manual. Outras empresas que desejarem seguir com a implementação desse projeto, devem avaliar se possuem condições de arcar com os custos, para isso é preciso verificar o fluxo de caixa da e se o retorno esperado está alinhado com a estratégia do negócio. Os valores citados aqui são apenas uma estimativa, cada empresa deverá realizar o cálculo de acordo com a sua realidade, particularidades da região onde atua e objetivos que deseja alcançar.

Quanto ao retorno financeiro da implantação de programas de diversidade, não há um método que possa precisar de maneira exata os valores antes de sua implementação, pois envolve uma série de variáveis qualitativas e quantitativas que precisam ser avaliadas dentro do contexto único que cada empresa está inserida.

Mas, o que se sabe comprovadamente, conforme demonstrado no referencial teórico, é que empresas que aderiram a esse movimento, usufruem de diversos benefícios que vão do aumento do lucro e produtividade, a uma melhorar na imagem e maior captação de clientes.

## 5.4 Cronograma de Implementação

Apresentamos neste capítulo o cronograma planejado para desenvolvimento e conclusão do projeto (Manual Orientativo), de modo a direcionar os esforços sobre qual a sequência de execução das atividades e se está tudo ocorrendo dentro do prazo estipulado.

Tabela 5 – Cronograma de Implementação

ATIVIDADES		PESQUISAS					PROPOSTA DE SOLUÇÃO	
		MAR/2024	ABR/2024	MAI/2024	JUN/2024	JUL/2024	AGO/2024	SET/2024
1.0	Pesquisas Bibliográficas	■						
1.1	Estudo Empresa Case			■				
1.2	Benchmarking				■			
1.3	Amadurecimento do Projeto					■		
1.4	Elaboração do Manual Orientativo						■	
1.5	Entrega do Manual Orientativo para Empresa Case							■

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Estudos e notícias têm apontado escassez de mão de obra de motorista de caminhão no Brasil, gerando dificuldade em praticamente todas as empresas de transporte do país; o tema se torna mais relevante uma vez que o setor é responsável por movimentar pouco mais de 60% de todas as mercadorias no Brasil. Outro tema que também tem tomado proporção relevante é ESG; isto advém sobretudo de imperativos sociais e ambientais. Neste contexto desafiador, a equidade de gênero (parte do “S” de ESG) é uma pauta que tem gerado expectativa da sociedade sobre o papel das empresas em prol daquela, isto porque as empresas são agentes econômicos relevantes e contribui na transformação social. Neste presente estudo, unimos os dois temas (escassez de mão de obra e equidade de gênero) em prol de solução para ambos os “setores”, a sociedade civil e empresas privadas de transporte de carga.

Sob estas perspectivas, no decorrer deste estudo pode-se verificar que há iniciativas diversas em empresas de transportes com o objetivo de inclusão e retenção de mulheres nas atividades de motoristas buscando superar a escassez de mão de obra; as informações permitem destacar que no ambiente corporativo há pouca clareza sobre como alcançar tal objetivo. Na direção deste, possibilitando clareza (o quê e porque) e o modo (como) para a empresa case, e outras interessadas do setor, ter apoio para cumprimento do objetivo, o presente estudo possibilitou alcançar um método consagrado e útil como ferramenta, isto é, construção de um Manual Orientativo (já apresentado e anexo) estruturado que exerce um papel fundamental para êxito nesta jornada.

Em atenção aos objetivos deste estudo, notou-se que no levantamento bibliográfico, constas informações úteis que poderiam estar em utilização por Empreendedores, Gestores de Equipes e Recursos Humano (RH) em empresas de transporte de carga; há dados da presente pesquisa que corroboram com a literatura, como exemplo é o impacto negativo do preconceito e assédio (moral e sexual), sendo inibidor na atração e retenção de mulheres motoristas, este tema e outros foram percorridos nas análises e discussões ao final da seção 4.3 Percepção das Motoristas Mulheres (...).

Quanto às práticas aplicadas por empresas de transporte, para a atração e retenção de mulheres em cargos de motorista, observou-se: (i) sobre o *desafio* dos

programas ou conjunto de ações, enquanto algumas empresas voltam-se para superar estereótipo de gênero, outra voltou-se a gerar atração e retenção com programas de metas baseado em disciplina e bons serviços prestados pelos(as) motoristas e outra empresa se ateve à capacitação e convencimento de mulheres para atuação como motorista; (ii) sobre *estratégia dos programas e/ou conjunto de ações*, duas empresas voltadas a sensibilização e alteração física de ambiente para atração e retenção, outra adota misto de ações, de um lado focada ao apoio ativo aos motoristas (proximidade do RH, abertura para sensibilidade e apoio em situações familiar dos motoristas, Gestores, Área de Saúde, grupo de *whatsapp* com suporte prático) e por outro lado envolvimento da família - dando visibilidade quando motoristas recebem ou não os prêmios financeiros, gerando engajamento dos(as) motoristas; entre outras, vide quadro comparativo dos *benchmarking*.

Sobre a percepção das mulheres motoristas acerca do processo de inclusão na empresa de transporte, pode-se inferir que o principal receio delas é o assédio (91,6%, das 25 mulheres pesquisadas, já sofreram algum tipo de assédio ou preconceito), sobretudo, moral e sexual; a segunda maior dificuldade é a falta de banheiros adequados, por outro lado, foi citado a insegurança nas estradas e locais de paradas. O lado positivo, apesar dos desafios, a grande maioria das mulheres pesquisadas (86,3%) estão satisfeitas na atual profissão, do total, 95,5% delas pretendem continuar e 91,3% recomendariam a profissão para outras mulheres, também foi percebido que 100% delas se sentem apoiadas pela liderança imediata.

Após acesso aos dados, análise e discussões, formando um corpo de conhecimento; pode-se, dentre as opções possíveis para apoiar a empresa case e outras interessadas do setor, lançar mão de uma solução: foi confeccionado um Manual Orientativo (MO), este contém elementos (1- Preparar a Gestão; 2- Preparar as Equipes; 3- Estrutura Física; 4- Recrutamento e Seleção; 5- Desenvolvimento e Retenção da Profissional; e 6- Acompanhamento e Indicadores) que carregam na sua essência conhecimento, organização como um guia e a possibilidade da empresa case e outra do setor somar ao seu programa de RH e/ou ao ESG, bem como possibilidade de replicar e atualizar no futuro.

Foi entendido que os materiais acessados e pesquisados foram suficientes e cumpriram os propósitos deste estudo, no qual procurou-se fazer uma contribuição ao setor de transporte rodoviário de cargas no tocante apenas a trazer mais informações sobre a inserção de mulheres motoristas e propor um meio prático, através de um

Manual Orientativo, para empresas do setor ter uma direção na atração e retenção de mulheres motoristas.

Ainda, sugere-se que novos estudos de cunho aplicativo sejam conduzidos; neste sentido, pode-se verificar meios de empresas formar parceiras para reduzir os obstáculos com a infraestrutura ineficiente no ambiente externo (paradas em postos, pontos de apoio, locais para pernoite, etc) e outra sugestão de estudo é acompanhar a implementação das ações contidas no Manual Orientativo (MO) proposto neste presente estudo.

## REFERÊNCIAS

ALVES; SILVA, Galeão. **Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão.** Conhecimento & Diversidade, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27 – 38, 2020.

CAMARGO, Eder Pires. **Inclusão social, educação inclusiva e educação especial: enlaces e desenlaces.** Ciência educacional, Bauru, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1516-731320170010001>>. Acesso em: 27 de mai. de 2024.

CARLOTO, Cássia Maria. **O Conceito de Gênero e sua Importância para a Análise das Relações Sociais.** Revista UEL, 2005. Disponível em: <[https://www.uel.br/revistas/ssrevista/c\\_v3n2\\_genero.htm](https://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v3n2_genero.htm)>. Acesso em: 09 de jun de 2024.

CNT, Agência. **Mulheres no comando do transporte brasileiro.** CNT, 2018. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/mulheres-comando-transporte-brasileiro>>. Acesso em: 28 de jul. de 2024.

COSTA, Alessandra Mello; CARVALHO, José Luis Felício dos Santos; COUTINHO, Luciano Rodrigues de Souza. **Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei?** Revista UFRJ, v. 4, n. 1, 2009. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13166/8988>>. Acesso em: 09 de mai. de 2024.

COSTA, Brenda Capinã Botelho. **Apontamentos sobre o Conceito de Gênero e suas Articulações com o Direito.** Escola Superior do Ministério Público do Ceará, 2020. Disponível em: <<https://mpce.mp.br/wp-content/uploads/2021/02/ARTIGO-12.pdf>>. Acesso em: 28 de jun. de 2024.

COSTA, Vander. **O maior e mais completo estudo sobre infraestrutura rodoviária no Brasil.** Pesquisa Rodovias CNT, 2023. Disponível em: <<https://pesquisarodovias.cnt.org.br>>. Acesso em: 23 de jun. de 2024.

COUTINHO, Luciano Rodrigues de Souza. **Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei?** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, 2009.

ESTEVES, Alex Gomes. **Economia solidária e empreendedorismo social: perspectivas de inclusão social pelo trabalho.** REDALYC, 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552256749011>>. Acesso em: 20 de jul. de 2024.

FAUSTINO, Izabel; ARAUJO, Elisangela; MAIA, Katy. **Mercado de Trabalho e Discriminação: Uma Análise das Diferenças Salariais e Discriminação por Gênero no Brasil e Macrorregiões (2004/2014).** AMPEC, 2017. Disponível em: <[https://www.anpec.org.br/encontro/2017/submissao/files\\_l/i13-c30a5ab7a118875b9c99e7c59249210d.pdf](https://www.anpec.org.br/encontro/2017/submissao/files_l/i13-c30a5ab7a118875b9c99e7c59249210d.pdf)>. Acesso em: 09 de jul. de 2024.

FERREIRA, Windy Brazão. **O conceito de diversidade na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), Relações de poder e interesses ocultos.** Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 9, n. 17, p. 299-319, 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 02 de set. de 2024.

FREITAS, Maria. **Diversidade em Contextos de Trabalho: Pluralismo teórico e questões conceituais.** Revista Economia & Gestão, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p174-191>>. Acesso em: 02 de jun. de 2024.

FREITAS, Maria Ester. **Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil.** Revista Interdisciplinar de Gestão Social, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/13362>>. Acesso em: 12 de mai. de 2024.

IBGE, Censo Demográfico 2022. **Censo 2022: número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos.** IBGE, 2022. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/nosso-povo/19625-numero-de-homens-e-mulheres.html>>. Acesso em: 02 de jul. de 2024.

MANTOVANI, Fernando. **Avanços na equidade de gênero.** Revista EXAME, 2023. Disponível em: <<https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/avancos-na-equidade-de-genero>>. Acesso em: 20 de jul. de 2024.

MOURA, Fabiana de Oliveira. **O problema da (des)construção da identidade pessoal na pós modernidade: ser fashion é ser free?** UNICEUB, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/9368>>.\_ Acesso em: 10 de jul. de 2024.

MOVIMENTO BEM MAIOR. **Dia Internacional das Mulheres: conheça 5 iniciativas na luta pela igualdade de gênero.** Movimento Bem Maior, 2023. Disponível em: <<https://movimentobemmaior.org.br/dia-internacional-das-mulheres-conheca-5-iniciativas-na-luta-pela-igualdade-de-genero>>. Acesso em: 11 de jul. de 2024.

NETO, Alfredo Veiga; LOPES, Maura Corcini. **Inclusão e Governamentalidade.** Educação Social 28 (100), 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300015>>. Acesso em: 23 de mai. de 2024.

PACHECO, Kátia Monteiro De Benedetto. **A história da deficiência, da marginalização à inclusão social: uma mudança de paradigma.** Portal de Revistas da USP, 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/actafisiatrica/article/view/102875>>. Acesso em: 18 de mai. de 2024.

PAULA, Victor Gomes; PEREIRA, Kelly Cristina; TORMIN, Consuelo Vaz; PAULA, Carla de Fátima. **Acolhimento: Um Olhar Inclusivo da Política Nacional de Humanização como Estratégia de Inclusão Social.** ICESP, 2018. Disponível em: <<http://revistas.icesp.br/index.php/SaberesPratica/article/view/347>>. Acesso em: 14 de jun. de 2024.

PLAISANCE, Eric; MACHADO, Fernanda Murad. **Ética e inclusão**. Educação das Pessoas com Necessidades Especiais e Inclusão. Cad. Pesquisa 40 (139), 2010.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. **Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão**. Conhecimento & Diversidade, 2020. Disponível em: <[https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento\\_diversidade/article/view/6705](https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/6705)>. Acesso em: 07 de jul. de 2024.

ROAZZI, Antonio. **Categorização, Formação de Conceitos e Processos de Construção de Mundo: Procedimento de classificações múltiplas para o estudo de sistema conceituais e sua forma de análise através de métodos multidimensionais**. Cadernos De Psicologia, Recife, v. 1, n. 1, p. 1-27, 1995. Disponível em: <<https://www.cadernosdepsicologia.org.br/index.php/cadernos/article/view/1>>. Acesso em: 27 jul. de 2024.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão Da Diversidade No Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro**. Fundação Getúlio Vargas, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/49cde44d-c2da-4e3f-aef6-9485d3b8d2d5/content>>. Acesso em: 22 ago. de 2024.

SILVA, Fábio Coelho Netto Santos. **Resiliência e Sustentabilidade nas Organizações: A Crise Covid19 e a Eletrobrás**. Universidade de Brasília, 2022. Disponível em: <[http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/44000/1/2022\\_FabioCoelhoNettoSantosSilva.pdf](http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/44000/1/2022_FabioCoelhoNettoSantosSilva.pdf)>. Acesso em: 13 ago. de 2024.

SILVEIRA, Nereida. **A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica**. REGE Revista De Gestão, 13 (spe), 77-91, 2006.

SIMÕES, Priscila. **Baixa no Número de Motoristas de Caminhão Coloca Setor de Transportes em Alerta.** ABTI, 2023. Disponível em: <<http://www.abti.org.br/informacao/noticias/3137-baixa-no-numero-de-motoristas-de-caminhao-coloca-o-setor-em-alerta>>. Acesso em: 19 de jun. de 2024.

SPOSATI, Aldaíza. **Acolhimento: Um Olhar Inclusivo da Política Nacional de Humanização como Estratégia de Inclusão Social.** Ciência e Cultura, vol.58 no.4, São Paulo, 2006.

TEIXEIRA, Carol. **IBGE divulga primeiros dados do Censo Demográfico de 2022.** Rádio Senado, 2023. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/2023/06/29/ibge-divulga-primeiros-dados-do-censo-demografico-de-2022>>. Acesso em: 27 de jul. de 2024.

VASCONCELOS, Mércia Lúcia Gonçalves. **O Lugar do Gênero Feminino: uma breve análise da desigualdade de gênero nas políticas sociais.** Universidade Federal De Mato Grosso, 2018. Disponível em: <<https://sinespp.ufpi.br/2018/upload/anais/NDM4.pdf?093647>>. Acesso em: 03 de set. de 2024.

## GLOSSÁRIO

**Benchmarking:** Processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos.

**Business-to-Consumer B2C:** Modelo de negócio em que empresas vendem produtos ou serviços diretamente aos consumidores.

**CEO (Chief Executive Officer):** Diretor-executivo ou diretor-geral de uma empresa.

**Drop-off:** Prática que permite que os clientes retirem seus produtos em pontos específicos de coleta, em vez de dependerem exclusivamente da entrega tradicional em domicílio.

**Drops:** Quantidade total vendida dividida pelo número de entregas realizadas.

**Employer Branding:** Significa marca empregadora, estratégia de marketing usada para gerar uma percepção positiva sobre a empresa como local de trabalho.

**ESG (Environmental, Social and Governance):** Abordagem que avalia como uma corporação incorpora no seu processo de tomada de decisão aspectos Sociais, Ambientais e de Governança.

**Field Service:** Qualquer atividade que demande a presença do prestador fora das instalações da empresa.

**First Mile:** Estágios iniciais do transporte e entrega - desde a coleta da mercadoria, até a sua entrega aos centros de distribuição, inclusive no caso de compras internacionais.

**Framework:** Termo que se refere a estratégias e ações que visam solucionar um tipo de problema. Define a estrutura do seu futuro projeto e proporciona as ferramentas necessárias que você pode usar como blocos de construção.

**Gap:** Lacuna, vão, distanciamento, brechas, falhas, descompasso ou quebra de continuidade. O termo é utilizado dentro das empresas para se referir a uma

discrepância, diferença ou falta de algo, seja em termos de desempenho, expectativas, habilidades, conhecimento ou recursos.

**Head:** Responsável por gerenciar pessoas e metas dentro das empresas.

**Know How:** Conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais, habilidade adquirida pela experiência, saber prático.

**LTL (*Less-than-truckload*):** Volume de carga despachada não suficiente para completar a capacidade do caminhão, quantidade de carga dimensionada entre pacotes individuais e cargas completas.

**Logística *Indoor*:** Logística interna, gerenciamento do fluxo de mercadorias, informações e recursos dentro de uma organização.

**Logística *in House*:** Terceirização de operações logísticas, significa que uma empresa vai assumir, de forma parcial ou total, todos os ativos do seu cliente.

**Logtech:** Termo utilizado para nomear empresas de tecnologia no setor logístico.

**Marketplace:** Mercado online, tipo de site de comércio eletrônico em que as informações de produtos ou serviços são fornecidas por vários terceiros.

**Pick-up:** Locais designados por marketplaces e lojas online onde você pode pegar a sua encomenda, ao invés de solicitar a entrega direto na sua casa. A rota segue para um único destino em vez de fazer diversas paradas no endereço de cada cliente.

**Private Equity:** Tipo de investimento, feito de forma privada, onde um investidor aporta seu capital diretamente em empresas com potencial de crescimento a médio e longo prazo, com o intuito de lucrar com uma futura venda.

**Shuttle:** Tecnologia semiautomática que oferece alto desempenho e redução do tempo ciclo de movimentação de cargas, minimizando os riscos de acidentes.

**Squeezes:** Garrafa que esguicha o líquido por um bocal externo.

**Stakeholders:** Todas as pessoas, grupos ou entidades que têm interesse ou são afetados pelas atividades e decisões de uma empresa ou projeto.

**Stretch:** Película plástica composta em grande parte por polietileno de baixa densidade linear, atua como uma barreira contra poeira, umidade e danos mecânicos durante o transporte.

**Tracking:** Serviço que permite a pessoas e empresas acompanharem o andamento de um pacote ou remessa enquanto ela é transportada para seu destino final.

**Turnover:** Taxa de rotatividade de colaboradores de uma empresa.

**Welfare:** Políticas sociais que responsabilizam o estado por promover serviços públicos básicos e essenciais à população.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Percepção sobre a Diversidade e Inclusão em Empresas de Transporte Rodoviário

## Percepção sobre a Diversidade e Inclusão em empresas de transporte rodoviário

Esse formulário contém 13 perguntas objetivas para pesquisa acadêmica com o objetivo de contribuir para a construção de um modelo que promova a atração e o desenvolvimento de talentos

herberthbruno@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

Qual é a sua identidade de gênero?\*

- Homem
- Mulher
- LGBTQI+
- Outro:

Quantos anos você tem? \*

- Menos de 18 anos
- 18-24 anos de idade
- 25-34 anos de idade
- 35-44 anos de idade
- 45-54 anos de idade
- 55-64 anos de idade
- 65+ anos de idade

Você se declara uma pessoa branca, preta, parda, amarela ou indígena? \*

- Branca
- Preta
- Parda
- Amarela
- Indígena

Qual modal da logística sua empresa atua? \*

- Rodoviário
- Aviário
- Ferroviário
- Portuário
- Outro:

Qual sua área de atuação na empresa?\*

- Operações (Motorista)
- Manutenção (Mecânica, Elétrica)
- Comercial (Vendas)
- Gestão (Liderança, Coordenação)
- Administrativo (Auxiliar, assistente, RH)
- Conservação (Limpeza e Higienização)
- Outro:

Você se sente valorizado(a) e feliz na empresa onde atua?\*

- Sim
- Não
- Outro:

Pretende permanecer no emprego atual e desenvolver sua carreira na atividade que está hoje? \*

- Sim
- Não
- Talvez

Qual a principal dificuldade para o exercício pleno das suas atividades hoje? \*

Marque as opções:

- Falta de banheiros
- Preconceito
- Assédio
- Falta de oportunidade
- Baixa expectativa de crescimento
- Salários menores que dos homens
- Outro:

Você recomendaria seu ramo de atividade para mulheres?\*

- Sim
- Não
- Talvez

Qual(is) tipo(s) de ação(ões) você avalia ser(em) mais adequada(s) para atrair mais mulheres para seu ramo de atividade? \*

- Propaganda
- Treinamento dedicados
- Programas exclusivos para mulheres
- Parcerias com escolas
- Outro:

Seu líder lhe dá o apoio necessário para o exercício da sua atividade?

- Sim
- Não
- Talvez

Sua empresa possui canais de apoio e denúncia de caso de assédio? Funciona?

- Sim, funciona muito bem
- Sim, mas não funciona
- Não
- Está em implementação
- Outro:

Você já sofreu algum tipo de assédio ou preconceito no trabalho?

- Já sofri assédio moral
- Já sofri assédio sexual
- Nunca sofri assédio ou racismo
- Já sofri racismo devido a cor da minha pele
- Já sofri assédio pelo gênero
- Outro:

## APÊNDICE B – Percepção dos Gestores sobre a Diversidade e Inclusão em Empresas de Transporte Rodoviário

# Percepção dos Gestores sobre a Diversidade e Inclusão em Empresas de Transporte Rodoviário

Esse formulário contém 11 perguntas para pesquisa acadêmica e construção de um modelo que promova a atração e o desenvolvimento de talentos.

herberthbruno@gmail.com [Mudar de conta](#)



 Não compartilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. Qual modal da logística sua empresa atua? \*

- Rodoviário
- Aéreo
- Ferroviário
- Portuário
- Metroviário
- Outro:

2. Sua empresa possui políticas voltadas para diversidade e inclusão?\*

- Sim
- Não

3. Quantos funcionários compõem sua empresa?\*

- 0-50
- 50-100
- 100-200
- Acima de 200

4. Qual o percentual de mulheres na sua empresa?\*

- 0% a 5%
- 5% a 10%
- 10% a 15%
- 15% a 20%
- Outro. Qual?

5. Quantos funcionários subordinados diretos você tem?\*

- 1-10
- 10-20
- 20-50
- 50-100
- Acima de 100

6. Quantos dos seus subordinados diretos são mulheres?\*

- 0
- 1-10
- 10-30
- 30-50
- 50-100
- Acima de 100

7. Na sua avaliação, como o aumento da diversidade influenciaria na sua equipe. \*

Marque as opções:

- Aumento de Produtividade
- Maior Criatividade
- Menor Produtividade
- Piora da Imagem da Empresa
- Aumento do Lucro
- Melhora da Imagem da Empresa
- Redução do Lucro
- Outro:

8. Qual(is) da(s) opção(ões) abaixo você acredita ser o melhor caminho para promover o aumento da participação da mulher na sua empresa? \*

- Criar um ambiente receptivo, que valorize as capacidades técnicas de todos os gêneros
- Criar vagas específicas para atuação de mulheres
- Divulgar vagas deixando clara a possibilidade de contratação de mulheres para a função
- Aumentar o comprometimento das lideranças em preencher vagas com pessoas do gênero feminino
- Outro:

9. Existem metas claras para contratação de pessoas de todos os gêneros na empresa? \*

- Sim, temos um percentual de pessoas do gênero feminino que devem preencher as vagas
- Não, as contratações ocorrem conforme a disponibilidade de candidatos, sem critério de gênero

10. A presença feminina na sua empresa se concentra em áreas específicas ou está distribuída entre todas as áreas da organização? \*

- Está bem distribuída. Pessoas do gênero feminino atuam tanto em funções administrativas quanto operacionais (operação de máquinas e veículos)
- É centralizada em setores administrativos, limpeza ou recepção (funções ditas mais "femininas")
- Outro:

11. Existem programas de treinamento e/ou sensibilização para educar os funcionários sobre a importância da diversidade, para combater preconceitos e estereótipos? \*

Sim

Não



## APÊNDICE C – Manual Orientativo: Elas Podem



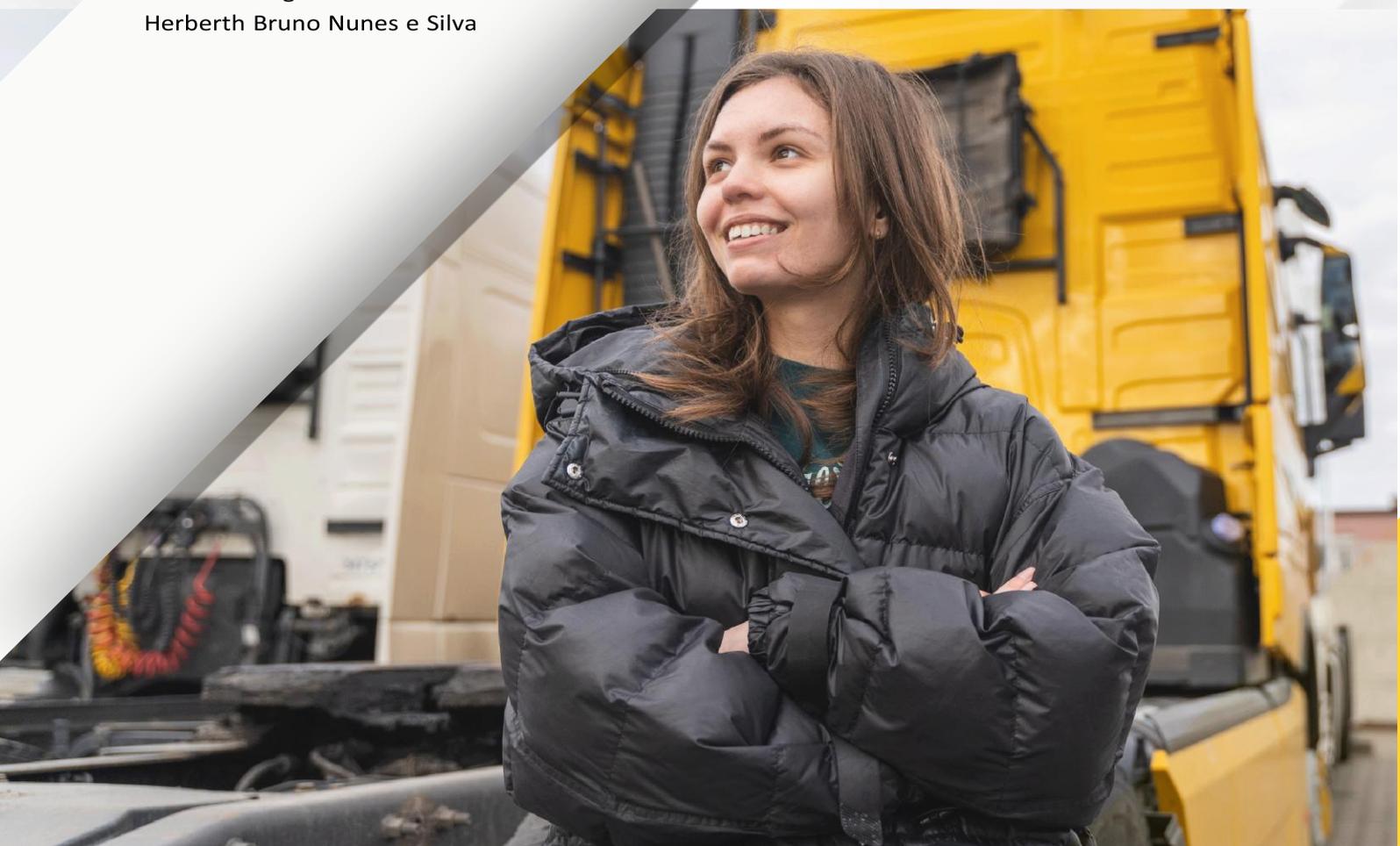
# ELAS PODEM

## MANUAL ORIENTATIVO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

### AUTORES

Anderson Holanda Silva  
Bruno Henrique Ferreira da Costa  
Erivelton Sá Teles Carvalho  
Fernanda Fagundes Gandin  
Herberth Bruno Nunes e Silva

SET, 2024





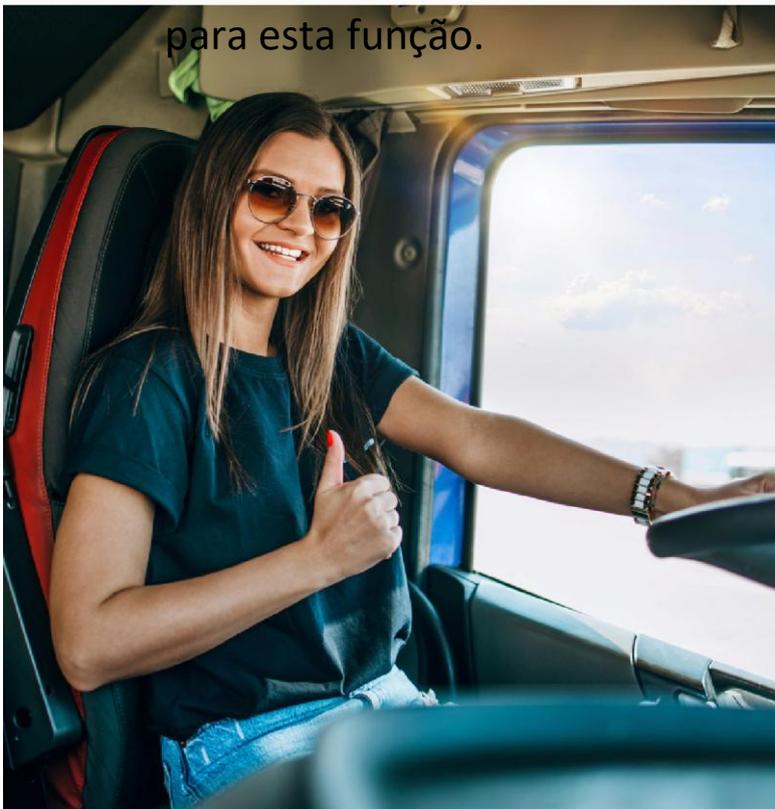
# PARA QUEM É ESTE PROGRAMA

Para empresas que buscam diferenciação e criatividade, empresas que sabem da importância da diversidade para uma maior fluidez nos negócios, que buscam um olhar diferente sobre os negócios e, é claro, empresas que buscam eficiência operacional e lucratividade.

Ao implementar as diretrizes do **ELAS PODEM**, sua empresa não apenas estará contribuindo para uma sociedade mais justa e igualitária, mas também se beneficiará de uma força de trabalho diversificada e inovadora.

# OBJETIVO DO MANUAL

O Manual **ELAS PODEM** surgiu com o objetivo de auxiliar as empresas de transporte rodoviário do Brasil em atrair e reter talentos para suas vagas de motoristas, uma vez que a demanda por profissionais é grande e a mão de obra feminina é pouco utilizada para esta função.



A presença feminina em ambientes profissionais, historicamente ocupados por homens, se mostra eficiente de forma única, uma vez que as capacidades e habilidades são diferentes entre ambos os gêneros. Respeitando as qualidades e características de homens e mulheres,

podemos  
proporcionar um  
ambiente de  
trabalho seguro,  
acolhedor,  
respeitoso, diverso  
e produtivo.

Sabemos que chegar ao ambiente desejado não é uma tarefa simples, por isso, este guia foi criado, para auxiliar as empresas nesta jornada de desafios, rompimento de paradigmas e sucesso.

Cabe destacar que os gestores e RH deverão agir com naturalidade, incluindo a mulher motorista de modo humano e participativo (por toda companhia), e não agindo de modo enviesado, para evitar sentimento de discriminação.



---

# ÍNDICE

<b>UM PASSO ANTES</b>	<b>04</b>
<b>INFOGRÁFICO ELAS PODEM</b>	<b>06</b>
<b>AUTOAVALIAÇÃO DE MATURIDADE</b>	<b>07</b>
<b>MÓDULO 1 - PREPARAR A GESTÃO</b>	<b>08</b>
<b>MÓDULO 2 - PREPARAR AS EQUIPES</b>	<b>16</b>
<b>MÓDULO 3 - ESTRUTURA FÍSICA</b>	<b>21</b>
<b>MÓDULO 4 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>	<b>24</b>
<b>MÓDULO 5 - DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DA PROFISSIONAL</b>	<b>34</b>
<b>MÓDULO 6 - ACOMPANHAMENTO E INDICADORES</b>	<b>37</b>
<b>SUGESTÃO PARA AUTOAVALIAÇÃO DE MATURIDADE</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E RECOMENDAÇÃO DE LITERATURA</b>	<b>44</b>

---



# UM PASSO ANTES

- A Logística Está em Tudo -

A logística no Brasil, possui muitos desafios que exigem uma abordagem multifacetada para serem superados, e também há muitas oportunidades para um setor vital e essencial para a economia brasileira, desempenhando um papel crucial na movimentação de bens e produtos em um país de vasta extensão territorial. Apesar de sua importância, o setor enfrenta desafios

investido em infraestrutura e tecnologia para otimizar essas operações, garantindo que a produção agrícola brasileira seja competitiva globalmente.

Tal como o agronegócio, amplamente divulgado pela campanha "Agro é pop, é tech, é tudo!", a logística também desempenha um papel fundamental e está presente em todos os aspectos de nossas vidas. É sabido da amplitude e a importância da logística em diferentes

# UM PASSO ANTES

## - A Logística Está em Tudo -

significativos, especialmente no transporte rodoviário de cargas. E não podemos deixar de abordar, mesmo que sucintamente, os principais pontos que merecem ser discutidos para melhorar a atratividade do setor no mercado de trabalho como um todo, tanto para homens, como mulheres e os jovens.

Presente em todos os segmentos da economia brasileira, desde o agronegócio até o e-commerce, a logística é vital para o transporte de produtos agrícolas para mercados internos e externos. No agronegócio, por exemplo, as empresas de logística têm

segmentos econômicos, destacando como ela impulsiona o desenvolvimento do país.

04

Por outro lado, o transporte rodoviário de cargas, responsável por mais de 60% do total movimentado no Brasil, enfrenta diversos desafios. A infraestrutura rodoviária deficiente, os altos custos operacionais e os problemas de segurança são barreiras significativas. E muitas das vezes, confunde-se, todo o potencial do mercado de logística e do próprio transporte rodoviário de cargas com os impactos negativos que a vida de caminhoneiro reflete sobre a carreira no setor de transporte rodoviário de cargas.

Por isso, todos do segmento

Investir na modernização da frota e implementar programas de segurança nas estradas são ações fundamentais. Ampliar e muito, os programas de assistência psicossocial e de saúde ocupacional, que

melhoram o bem-estar mental e físico dos caminhoneiros.

Valorizar a carreira de motorista profissional, desenvolver programas de incentivos que recompensem os caminhoneiros por desempenho exemplar, por exemplo, e pelos anos de

precisamos nos comprometer e, serviços, valorizando

OS junto com o apoio das entidades

profissionais e criando um

governamentais e da sociedade em ambiente de trabalho

motivador. geral, promover melhorias

nas Campanhas de valorização da condições

de trabalho, suporte

profissão também tendem a psicossocial e saúde,

valorização melhorar a imagem pública dos

profissional, e fazer uso cada vez caminhoneiros.

mais de tecnologias avançadas e melhorias na

infraestrutura.

## 1 ENTENDER O PROBLEMA E PROMOVER A SOLUÇÃO

Entender o problema e avaliar as possibilidades de solução, com a mente aberta e disposição para encarar os desafios. Implementar uma visão arrojada e disruptiva na organização.



## 2 AVALIAR O NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Realizar a autoavaliação da organização, para entender o nível de maturidade da gestão e equipe frente a inclusão de mulheres nos cargos de motoristas.

## 3 PLANEJAR AS AÇÕES

Identificar e adaptar as ações sugeridas, conforme o nível de maturidade atual da organização. Criar cronograma com datas realizáveis, para que o planejamento não caia em descrédito frente às equipes.



## 4 IMPLANTAR AS MEDIDAS

Realizar as ações conforme o planejamento, sem atropelos. Considerar que este programa irá mexer com crenças e limitações de pessoas que aparentemente são abertas à mudanças, mas algumas questões estão enraizadas em nossa cultura e devem ser tratadas com cuidado. Lembrar sempre o PORQUE e o PARA QUE.



## 5 MONITORAR E MELHORAR

Todo programa precisa de monitoramento após sua implantação, pois nos meses seguintes é que poderemos observar as mudanças, o que está ou não aderente e o que precisa ser melhorado. Cada organização é única e suas particularidades devem ser respeitadas.

## AUTOAVALIAÇÃO DE MATURIDADE

A etapa de Autoavaliação da empresa é extremamente importante, uma vez que este programa foi desenvolvido mirando as boas práticas e baseado em cases de mercado de proporções diversas.

O intuito principal é que organizações de todos os tamanhos possam utilizar este guia, no entanto, algumas práticas que são sugeridas podem não ser aplicáveis conforme o tamanho ou nível de maturidade da organização.

Portanto, se faz necessária uma avaliação cuidadosa, considerando o cenário atual e o objetivo final da empresa.

**Na última página deste Manual você encontrará sugestão de como fazer a autoavaliação da maturidade da empresa, frente ao tema de inclusão da mulher em cargos de motorista.**







# - MÓDULO 1- PREPARAR A GESTÃO

## PORQUE E PARA QUE

Deixar muito claro os motivos pelos quais (“PORQUE”) a empresa está optando em implantar um programa de inclusão para mulheres em atividades operacionais, comumente ocupadas por homens.

O “PORQUE” está intimamente ligado com a visão e valores da empresa. Já o “PARA QUE” está relacionado com a missão da empresa.

Estes pontos são os mais importantes de todo o projeto, eles quem ditarão o grau de sucesso da implementação. É a etapa na qual a empresa deverá aplicar maior esforço, pois será fundamental para a absorção deste valor na cultura da empresa e para que os gestores estejam seguros na defesa deste tema junto aos seus liderados.

## GESTÃO

Na sociedade atual, em alguns países, já se alcançou um patamar de consciência e conhecimento (tácito, estudos empíricos, diretrizes ONU, leis) que a diferença na sociedade é natural, que a atitude correta é que cada pessoa esteja genuinamente aberta aos valores humano universais e aja em prol do bem comum. No ambiente empresarial, como ponto de partida para implementação de inclusão e diversidade na empresa, os gestores devem ter um *mindset* em prol deste tema e/ou se permitir adquirir esta consciência e capacidade de torná-lo realidade na empresa.

Outro ponto importante é a empresa verificar seu atual nível de (e definir o seu compromisso com) inclusão e diversidade e estando disposta a transformar a sua cultura caso necessário, a empresa deve cuidar do processo seletivo para que novos gestores entrantes tenham *mindset* com inclinação para a inclusão e diversidade, e, empresa deve deixar claro (aos novos gestores e os atuais) o que é inclusão e diversidade – pode ser necessário que alguns participem de (re)educação no assunto – e bem como as principais razões (sociais, legais e de negócio) para fazer a gestão da inclusão e diversidade, gerando nos gestores uma profunda convicção dos ganhos da inclusão e para que eles deem-se conta que a responsabilidade é nobre (foco humano/social e de inteligência empresarial); ainda, que todos os gestores, incluindo a alta administração, (i) devem conhecer e praticar, na empresa e na sociedade, os princípios da gestão da diversidade e (ii) cada gestor ter clareza que a responsabilidade social da empresa se dar através deles – tomam decisões direta e indireta (formam opiniões e influenciam pessoas).

**- MÓDULO 1 PREPARAR A GESTÃO****COMO FAZER ISSO?****1. REUNIÕES DE SENSIBILIZAÇÃO SOBRE O TEMA COM A GESTÃO**

Se possível, contar com profissional externo para condução desse processo, para que de forma isenta ele possa proporcionar um ambiente que permita discussões e objeções.

Apresentar casos de sucesso e atitudes/decisões que dificultam a implantação do projeto. Utilizar de parceria com ONGs que tratem o tema, para auxiliar nas abordagens e sensibilização.

Viabilizar que a gestão vivencie dois dias ou mais, em datas espaçadas, ambientes com real demonstração de inclusão e humanização - isso pode ser viabilizado via benchmarking em empresas ou instituições sem fins lucrativos (ex.: hospitais, cooperativas, etc).

## 2. CRONOGRAMA INCLUSIVO

Criar cronograma das ações futuras que incluam as lideranças, permitindo que participem das decisões, tragam suas experiências, apresentem suas dificuldades ou limitações de suas equipes, para que em conjunto possam encontrar soluções para as objeções.

*Lançando mão da praticidade, sugerimos que os diretoria e RH façam uso do livro prático 'Ferramentas de Alto Impacto para Suas Equipes' (vide dados no final deste manual).*

- MÓDULO 1 PREPARAR A GESTÃO

## 3. DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO

Após estabelecer o cronograma das ações que serão executadas, os membros da gestão devem formalizar a Declaração de Compromisso, documento que irá selar o engajamento e compromisso de todos os gestores para com o programa.

Esta mesma prática deve ser realizada com as equipes envolvidas no projeto, antes, recomendável reuniões semanais rápidas (difusão do objetivo, iniciação e semanas seguintes o planejamento) para participação e engajamento para em seguida possibilitar as implantações.

## 4. CRIAÇÃO DE POLÍTICAS E PROGRAMAS

Esta etapa envolverá a criação de políticas inclusivas, que servirão de orientação para as ações que deverão ser realizadas para a implementação do projeto, assim

como, irão balizar as tomadas de decisões futuras. Alguns programas também podem ser criados, facilitando as ações do dia a dia.

- MÓDULO 1 PREPARAR A GESTÃO

## POLÍTICAS E PROGRAMAS

### POLÍTICA INCLUSIVA



Desenvolver uma política geral de inclusão de mulheres na organização, que deverá nortear as decisões e condutas para com estas profissionais. Este é um documento base para as demais políticas específicas necessárias para este processo.

### POLÍTICA DE FLEXIBILIDADE



Esta política visa estabelecer condutas e acordos no que tange a horários flexíveis para atender às necessidades familiares.

### POLÍTICA DE LICENÇAS

Estabelecer condutas e acordos que atendam além das exigências impostas por lei, mas que visam a segurança emocional e garantem condições para um bom desempenho da profissional. Inclui-se nessa política licença maternidade estendida e programa de retorno após licença maternidade, incluindo reciclagem, treinamentos e horários de retorno flexíveis.



### CRECHES E SUBSÍDIOS PARA CUIDADOS INFANTIS

Estabelecer condutas e acordos que visam proporcionar recursos para cuidados com as crianças, seja ele em creches ou através de subsídio para contratação de profissional especializado.



### POLÍTICA ZERO ASSÉDIO

Estabelecer política que contemple a definição de assédio para a empresa (pois ela pode ser mais abrangente do que as atitudes criminalizadas), deve conter canais de denúncia, processos investigativos, ações de sigilo, treinamentos e punições aplicáveis. Políticas de zero assédio e ambientes de trabalho seguros são essenciais para garantir que as mulheres se sintam respeitadas, protegidas e realmente valorizadas, o que contribui comprovadamente para a retenção e a satisfação no trabalho.



## PROGRAMA DE APOIO A SAÚDE MENTAL

Programa que saúde mental, considerando a dupla jornada e stress sobre as responsabilidades profissionais e familiares que recaem sobre a profissional.

# - MÓDULO 1

# PREPARAR A GESTÃO

**DICA**

Além de campanha de marketing (redes sociais e outras que a empresa optar) utilizando a técnica a seguir, habilitar os gestores para que os comportamentos/atitudes sejam reforçadores da imagem divulgada pelo marketing.

## *EMPLOYER BRANDING*

---

Um ponto importante para a Gestão avaliar é o ***Employer Branding***, que nada mais é do que a imagem que a empresa deseja passar (se posicionar) para o mercado, enquanto empregador, isto é, neste caso específico que o enfoque é a atração de mulheres motorista.

Tem como objetivo atrair, reter e engajar talentos.

### **Considera-se:**

Identidade e cultura da empresa - comunicação interna e externa - experiência do funcionário - recrutamento e seleção - engajamento e retenção de talentos

## responsabilidade social - valores - ambiente seguro e inclusivo

### - MÓDULO 1 PREPARAR A GESTÃO

Para sustentar a inclusão ao longo do tempo, os gestores devem demandar vagas para mulheres, adotar posturas e ações reais que contribuam neste sentido, devem estar alinhados às diretrizes da empresa sobre o tema.

A postura interna e externa contribui para divulgação e atração de pessoas e – por ser causa social relevante - poderá promover a iniciativa de promotores gratuitos em prol do programa da empresa.

**Posturas que contribuem:** a gestão deve agir diariamente com coerência tornando a cultura da diversidade viva na empresa, para potencializar a atração e retenção de mulheres motoristas .

Dentre os meios para a retenção, gerir conflitos será uma habilidade mais exigida e demandará criatividade, inteligência emocional e aperfeiçoamento da comunicação para minimizar conflitos e distorções de percepção. Justiça no reconhecimento interno baseado em entrega de resultado (meritocracia), e promoção do desenvolvimento e suporte para pessoas em ambiente humano e sem julgamento.

Outro papel da gestão “é assumir a responsabilidade para monitorar e coordenar as ações necessárias e, principalmente, prestar contas aos interessados” (Cartilha do IBP, 2023, p. 10), a alta gestão da empresa deve adotar um conjunto de práticas coesas e fazer Governança para priorização e viabilização da inclusão de diversidade na companhia.

### - MÓDULO 1 PREPARAR A GESTÃO

Monitorar inclusive o engajamento e a postura de todos os gestores e ter meios para aprimorar a gestão

da diversidade é ponto importante. Um modelo possível para aprimoramento da diversidade e suas práticas na empresa é grupo de afinidade - este desdobrados em todos os setores da empresa e com participantes mistos tendo pautas e próximos passos definidos e monitorados como de modo vivo – como retina da empresa; por serem agentes de mudança e terem maior clareza dos objetivos da empresa, outra vez os gestores têm papel crucial nestes grupos de afinidade – convém que um comitê interno defina os papéis claros de cada gestor em relação ao grupo de afinidade. A gestão deve ser perseverante ao ponto de aperfeiçoar o modelo de gestão da diversidade que supere os ‘comportamentos, estereótipos e preconceitos adquiridos por cada pessoa nos entornos sociais’ (por vezes inconscientes ou tido como normais exemplo, o viés causado pela sociedade/cultura patriarcal sobre os papéis dos gêneros) a ponto de inclusão de diversidade seja praticada naturalmente na empresa, evitando o engano do discurso vazio, o risco à reputação da empresa e com isso fortalecimento da confiança interna e externa (a vida gira em torno da confiança).



# - MÓDULO 2 - PREPARAR AS EQUIPES

## POSIÇÃO DA LIDERANÇA

Como sabemos, o comportamento das equipes é espelho dos líderes, neste sentido trabalhar **módulo 1 - Preparar a Gestão** é de grande relevância para o sucesso do programa. A Gestão “dará a batida” e norteará as equipes para que os processos sejam conduzidos com fluidez.

A inclusão de mulheres em uma atividade profissional onde elas são minoria é sim um desafio, mas que pode ser superado pelas empresas.

As equipes talvez sejam resistentes se seus gestores não enxergarem e demonstrarem o valor dessa inclusão.

# - MÓDULO 2 PREPARAR AS EQUIPES

## COMO FAZER ISSO?

### 1. TREINAMENTO E SENSIBILIZAÇÃO DAS PESSOAS

Toda mudança inicia pela compreensão das pessoas. Os colaboradores precisam entender o motivo pelo qual “as coisas” estão mudando, mostrar para eles que a inclusão é valor importante para a sociedade e conseqüentemente para a empresa, é fundamental para promover o engajamento das equipes. Quebrar paradigmas e preconceitos é o futuro para a sociedade como um todo e está além do ambiente corporativo.

Promover treinamentos e workshops para conscientizar os trabalhadores sobre temas como igualdade de gênero, assédio, discriminação e respeito no ambiente de trabalho são ações necessárias para os primeiros passos. Estas ações devem ser bem estruturadas, pois serão a base para todas as etapas seguintes.

**Para superar modelos tradicionais e risco de baixo engajamento, sugerimos utilizar a ferramenta MAE (Mapa de Alinhamento de Equipes - consulte os autores Mastrogiacomo e Osterwalder na literatura indicada ao final deste Manual), ela está fundamentada em modelo prático e visual que, combinada com princípios Agile, possibilita engajamento de equipe, monitoramento vivo, potencializando o êxito em projetos.**

### 2. COMUNICAÇÃO CLARA E TRANSPARENTE

Os colaboradores precisam entender com clareza a mensagem e perceber que o desejo da empresa em incluir é genuíno, mas que também fique clara a necessidade de performance e qualidade, afinal, todos deverão ser cobrados pelos resultados da mesma forma. Homens e mulheres devem ter suas metas estabelecidas e cobradas. Não é uma ação de privilégio e sim oportunidade para as profissionais que estarão desempenhando uma nova atividade, para os homens que estarão convivendo com um novo

jeito de pensar e fazer, para a empresa, para o mercado e para a sociedade como um todo.

# - MÓDULO 2 PREPARAR AS EQUIPES

## COMO FAZER ISSO?

### 3. DIVULGAÇÃO DAS POLÍTICAS

Estamos tratando de um processo que veio para ficar, neste sentido as políticas já devem estar estabelecidas e validadas.

Cada uma das políticas deverá ser detalhada, explicada e compreendida pelos colaboradores.

Promover reuniões para detalhamento das políticas e debates, com foco em esclarecer as ações é importante, ao final das reuniões, solicitar aos colaboradores que assinem o termo de conhecimento, esta é uma forma de assumirem o compromisso com as condutas exigidas nas políticas.

### 4. GRUPOS DE DISCUSSÃO E APOIO

Em um primeiro momento é necessário manter uma conversa mais próxima entre os colaboradores, a liderança e a área de Pessoas. Sentimentos dos mais diversos surgirão e precisarão ser acolhidos e orientados, afinal, o objetivo é melhorar e crescer e não criar desalinhamento da equipe. Desconfortos são normais em um processo de mudança, por isso o apoio é fundamental para que as pessoas consigam compreender o seu papel nesta nova fase da empresa.

A criação de grupos de discussão com representantes de equipes é uma ação que se apresenta como uma solução simples e efetiva, desde que os mediadores estejam preparados para essa atividade.

A ferramenta MAE (Mapa de Alinhamento de Equipe) também possibilita maior envolvimento da equipe, em construções, contorno de objeções, aberturas e redução dos receios.

# - MÓDULO 2 PREPARAR AS EQUIPES

## COMO FAZER ISSO?

### 5. LIDERANÇA SITUACIONAL

O processo de inclusão demandará um esforço a mais dos líderes, eles precisarão olhar para sua forma de liderar e muitos terão de se modernizar, mudar sua forma de pensar, para poder dar o apoio que seus liderados irão demandar.

Entender que cada pessoa e situação irá encarar a mudança com um olhar diferente, pois mexe com crenças e cultura, o que eleva o nível de complexidade.

Líderes consultem sobre “Liderança Situacional”.

### 6. MENTORIA E APOIO TÉCNICO

Promover a integração entre motoristas mais experientes e as novas profissionais, de forma que eles possam orientá-las e apoiá-las é uma maneira de não se sentirem ameaçados, além de contribuírem com a integração entre os profissionais e melhorar no nível de entrega das

equipes. Criar redes de apoio dentro da empresa para que as motoristas possam compartilhar experiências e buscar ajuda quando necessário.

Sugere-se que a diretoria seja *sponsor*, potencializando a rede de apoio: grupo em aplicativos de mensagem instantânea com orientações de tipo/situação para uso; grupo/célula estruturada; ouvidoria; mentorias voltadas à prática; além do apoio do RH e Gestores para todos os motoristas, voltado a pautas além de rotinas burocráticas/de ofício.

## - MÓDULO 2 PREPARAR AS EQUIPES

Promover um olhar geral para a empresa, se as estruturas estão realmente adequadas as necessidades de mulheres motoristas, se as políticas estão contemplando todas as particularidades do negócio e ter o olhar empático é o que conduzirá o programa ao sucesso.

Considerar que as mudanças irão provocar descontentamento de algumas pessoas também é importante, não podemos minimizar as equipes que estão atuando na empresa, elas são tão importantes quanto as que estarão adentrando neste novo formato e suas opiniões e satisfação também são fundamentais para o sucesso.

Promover o ambiente inclusivo para as novas profissionais, mas também trazer os profissionais atuais “para dentro” do programa, demonstrando a mesma importância por ambos os grupos fará com que o engajamento seja mais efetivo.

Reconhecer e valorizar o desempenho de todos os profissionais de forma justa e coerente, destacando suas contribuições para a equipe. Realizar feedbacks regulares e construtivos irá desenvolver as profissionais e as equipes como um todo.

A solid blue horizontal bar.

dê oportunidades de desenvolvimento contínuo na carreira de todos. mais uma vez, não é necessário privilégios, mas sim igualdade.

Alta gestão deve estar comprometida com a inclusão e deve demonstrar isso através de ações concretas.

Líderes devem ser exemplos de comportamento inclusivo, promovendo e apoiando a diversidade na equipe.

Implementar essas ações ajuda a criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e receptivo para as motoristas mulheres, promovendo uma cultura de respeito e igualdade dentro da empresa.



# - MÓDULO 3- ESTRUTURA FÍSICA

## PENSAR ALÉM

A estrutura física de uma empresa desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade de qualquer negócio, independentemente do setor ou tamanho. É preciso saber a real necessidade e quais os pontos que demandam investimento e trarão benefícios para a organização.

Os investimentos em estrutura física são fatores essenciais para geração de um impacto positivo no desempenho dos times e no crescimento da empresa.

**E com relação a mulheres em ambientes culturalmente conhecidos como masculinos, já pensaram que a Estrutura Física vai além de banheiros separados ?**

### - MÓDULO 3 ESTRUTURA FÍSICA

Um ambiente de trabalho bem projetado, confortável, com uso de identidade visual sem apelos, torna o ambiente acolhedor para todos.

Funcionários que se sentem confortáveis e valorizados em seu ambiente de trabalho tendem a ser mais engajados, motivados e produtivos. Investir em espaços de trabalho ergonômicos, com iluminação adequada, áreas de descanso e instalações sanitárias de qualidade pode melhorar o bemestar dos funcionários e reduzir o absenteísmo.

*Criar locais sugestivos para rápidas reuniões no chão de fábrica, locais comuns e neutros para interação social.*

*Exemplo: batizar como "Local da Qualidade e Resoluções em Equipe".*

### É QUANDO FALAMOS DE MULHERES NAS ESTRADAS, SERIA FÁCIL PROPORCIONAR UMA ESTRUTURA ADEQUADA?

A falta de infraestrutura nas estradas é um dos desafios cotidianos das mulheres que exercem a função de motorista, pois muitos pontos de parada não oferecem espaços exclusivos, colocando as profissionais em situações constrangedoras. Necessidades básicas como ir ao banheiro, tomar banho e até mesmo um espaço para dormir se tornam missões difíceis, deixando as motoristas vulneráveis e expostas, devido à falta de segurança.

Em um mercado cada vez mais competitivo, a estrutura física pode ser um diferencial importante para atrair talentos qualificados e reter os melhores profissionais. Entende-se que candidatos a emprego consideram não apenas o salário e os benefícios, mas também o ambiente de trabalho e as condições físicas da empresa para tomar decisões sobre suas carreiras. Uma infraestrutura adequada e bem cuidada pode destacar

uma empresa como empregadora e ajudá-la a competir por talentos no mercado.

### - MÓDULO 3 ESTRUTURA FÍSICA

## AMBIENTE EXTERNO - RODOVIAS

Disponibilizar uma estrutura física para mulheres no ambiente externo à empresa torna o desafio maior, pois alguns pontos fogem do domínio da companhia, é necessário utilizar de influência, interesse e criatividade para viabilizar boas soluções, trazendo segurança, conforto e bem estar para as motoristas.

### APOIO NAS

**ESTRADAS** O tema é bastante desafiador, mas é necessário que as empresas se unam em prol destas mudanças, que irão melhorar o atendimento aos clientes e crescimento do mercado, além de permitir que mulheres mudem suas condições de vida, contribuindo para a riqueza do país.

Buscar ações de parcerias com postos de combustíveis, empresas de cargas e descargas e concessionárias de rodovias para viabilizar melhores condições em instalações e segurança, proporcionando às mulheres uma referência de apoio logístico nas estradas é um caminho.

Trabalhar na educação da categoria, promovendo o respeito entre pessoas também é de extrema urgência.

É importante ressaltar também que as condições gerais de estrutura física nas estradas está muito aquém das mínimas de segurança, higiene e conforto, tanto para mulheres quanto para os homens, no entanto, os homens acabam se submetendo a condições precárias e insalubres.

A ação das empresas no sentido de buscar uma estrutura melhor para mulheres irá beneficiar a categoria como um todo.

Nesta direção, a empresa pode persistir, na pauta, com apoio de entidades do setor para que sejam realizadas campanhas massivas e recorrentes com apoio dos governos, postos, mídias e sindicatos.

A melhoria destas condições passa por um esforço conjunto entre a iniciativa privada, sindicatos e sistema S.





Recomenda-se que a empresa junte-se a outras e através de apoio de entidades, busque alternativas com e sem apoio do Governo.



## **- MÓDULO 4- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O setor de logística é importantíssimo para o desenvolvimento econômico do Brasil, mas enfrenta desafios para atrair e reter talentos qualificados, cabe a todos do setor trabalhar para tornar esse segmento mais atrativo ao mercado de trabalho.

Considerando as condições de trabalho dos motoristas de caminhão, observamos frequentemente o quanto são precárias, com longas jornadas e risco de acidentes. Precisamos tomar ações urgentes no sentido de implementar políticas de segurança rigorosas, investir em programas de saúde ocupacional e garantir uma remuneração justa, para melhorar a qualidade de vida desses profissionais.

- MÓDULO 4 -

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Colaborar com órgãos governamentais para melhorar a infraestrutura rodoviária e estabelecer parcerias com postos de serviço para oferecer benefícios exclusivos aos caminhoneiros que proporcionem condições mais confortáveis e seguras durante as viagens, isto deve ser prioridade de todos que de certa forma atuam nos segmentos de transportes rodoviários e de logística.

A contínua evolução tecnológica promete transformar ainda mais este setor, trazendo novas oportunidades e desafios. O transporte rodoviário de cargas, em particular, continuará sendo um pilar essencial, demandando investimentos contínuos em infraestrutura e inovação. Afinal, a logística, assim como o agro, podemos dizer que também “é pop, é tech, é tudo”.

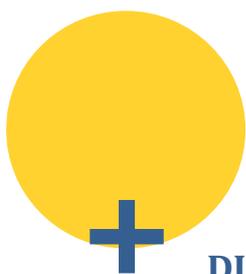
É preciso ações que enfoquem nas condições de trabalho, saúde, valorização profissional, tecnologia e infraestrutura, com isso, as empresas de logística e de transportes podem minimizar os impactos negativos e promover um ambiente de trabalho mais seguro e motivador para os caminhoneiros, e que permitam que essas empresas possam transformar a percepção do setor, de uma forma geral, tornando-o mais atrativo e competitivo no mercado de trabalho.

Os resultados das ações acima podem ser difundidos internamente pela empresa, para retenção de profissionais e também para o mercado, com objetivo de atrair novos(a) motoristas, através do *Employer Branding*.

INFO DE APOIO

# - MÓDULO 4-

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



DICA

### O RECRUTAMENTO DE PROFISSIONAIS PASSA PELA DIVULGAÇÃO DO SEGMENTO

O transporte rodoviário de cargas é um dos pilares da logística no Brasil, é o principal meio de transporte de mercadorias no país, responsável por mais de 60% do total movimentado em território nacional.

Uma vez a empresa junto com outras procurem instituições de apoio do setor, a união de forças podem gerar projetos práticos para que haja maior inteligência na divulgação do setor para gerar maior atração.

Assim como o agronegócio, a logística é fundamental para o desenvolvimento econômico do Brasil. E está presente em todos os setores, desde a produção agrícola até a entrega de produtos comprados online.

Para tornar o setor de logística e transporte rodoviário de cargas mais atrativo e visível no mercado de trabalho, as empresas devem buscar uma abordagem multifacetada que envolva tecnologia, capacitação, melhoria das condições de trabalho, marketing e práticas sustentáveis.

Uma tática a avaliar: para tranquilidade das mães motoristas no cuidado com seus filhos e facilitar a atração e seleção delas pelas empresas, esta fazer parceiras com creches e escolas, subsidiando uma parte do gasto e alinhar com creche/escola meios de informações relevantes (aquelas combinadas com os pais) chegarem para a mãe e pai ao longo do dia, dando visibilidade e tranquilidade para eles.

2030

- MÓDULO 4-

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

## AÇÕES APLICÁVEIS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS **MULHERES**

O futuro da logística no Brasil depende da capacidade das empresas em inovar e se adaptar às necessidades de um mercado de trabalho em constante evolução, e deve colocar foco na crescente oferta de mão de obra feminina capacitada e cada vez mais disponível no mercado, além fortalecer as imagens das empresas de logística e de transportes, tornando o setor mais atrativo ao mercado de trabalho e melhorando sua visibilidade no recrutamento de profissionais.



A razão principal para a implementação de ações de seleção de mulheres motoristas no segmento de logística e transportes rodoviários, como alvo específico de recrutamento e seleção, é promover a igualdade de gênero e a diversidade no ambiente de trabalho,

contribuindo para um desenvolvimento econômico e social sustentável. Isso se alinha com os padrões e objetivos internacionais, atrai e retém talentos, e fortalece a responsabilidade social corporativa, resultando em benefícios significativos tanto para as empresas quanto para a sociedade.

- MÓDULO 4-

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

AÇÕES APLICÁVEIS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS **MULHERES**



Para atrair a atenção das mulheres em específico, as empresas precisam adotar estratégias mais inovadoras e integradas para aumentar a visibilidade no recrutamento de profissionais e utilizar canais de comunicação que alcancem uma audiência diversificada.

Promover projetos de responsabilidade social em que a empresa está envolvida, como apoio a contratação de mulheres das comunidades locais, criando programas de inclusão e ações voluntárias de



capacitação e treinamento. Dar muita visibilidade e compartilhar essas histórias através de vídeos, blogs e redes sociais.

Formar parcerias estratégicas que forneçam acesso a um pool de candidatas já treinadas e capacitadas, facilitando o processo de seleção e garantindo que as mulheres estejam bem preparadas para as funções de motoristas.

Estabelecer parcerias com organizações que promovem a capacitação e inserção de mulheres no mercado de trabalho, como o SEBRAE e o SENAI. Trabalhar com ONGs focadas em igualdade de gênero e empoderamento feminino para identificar e preparar candidatas.

Oferecer incentivos para empresas parceiras que promovem a inclusão de mulheres em suas frotas.

#### - MÓDULO 4-

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

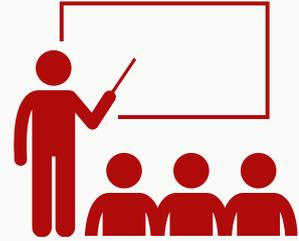
## AÇÕES APLICÁVEIS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS **MULHERES**

Lançar campanhas publicitárias em plataformas digitais e mídia tradicional, focando em mensagens que destacam oportunidades de carreira e benefícios, é crucial.

Estabelecer parcerias com organizações não governamentais, associações comunitárias, entidades de



classe, universidades e escolas de ensino médio podem ajudar a formar uma base de talentos qualificada. Programas de capacitação podem ser desenvolvidos para proporcionar experiência prática e atrair mais profissionais para o setor.



Participação constante de feiras de emprego, congressos e eventos do setor de logística e de transportes podem aumentar a exposição da empresa e facilitar o networking com profissionais e despertar principalmente que estudantes fiquem interessados na área. Inclusive, essas ações também contribuem para fortalecer a imagem do segmento no mercado de trabalho. Organizar estandes interativos, palestras e workshops para atrair candidatos e promover a empresa.

Fazer projeto de enfoque assertivo, e de cunho ganha ganha, com duas a três consultorias de mão de obras para atração, recrutamento e seleção de motoristas, com maior foco em mulheres.



É necessário que a empresa se faça presente onde os futuros profissionais estão, e fazer algo a mais, como envolver-se com as comunidades, em projetos de responsabilidade social que possam aumentar a atratividade da empresa. Programas voltados para a comunidade, apoio às causas sociais e iniciativas de inclusão podem destacar a empresa, por exemplo, como um lugar onde essas profissionais podem fazer toda a diferença.

# - MÓDULO 4- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

## AÇÕES APLICÁVEIS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS **MULHERES**

Oferecer mais amplamente o acesso a cursos de especialização, workshops e certificações em áreas como logística, transportes e outros aplicados ao setor, podem aumentar a qualificação dos profissionais e preparar a força de trabalho para os desafios futuros, assim como, investir em programas de treinamento e capacitação contínua é crucial para atrair e reter os talentos profissionais.



Adotar práticas sustentáveis que possam atrair profissionais também comprometidos com a responsabilidade ambiental.



Compartilhar e divulgar sempre as histórias de sucesso e de boas práticas nas mídias sociais e em eventos do setor, para inspirar outras empresas a adotarem práticas inclusivas.

**Essas ações principais são fundamentais para promover a inclusão de mulheres como motoristas em empresas de logística e transportes rodoviário.**

# - MÓDULO 4 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

## SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS: SELECIONAR E CAPACITAR

Todas as ações de recrutamentos e de seleção devem estar alinhadas para cumprir os seus principais objetivos:

1) Aumentar a visibilidade do segmento e das empresas de logística de transportes no mercado de trabalho.

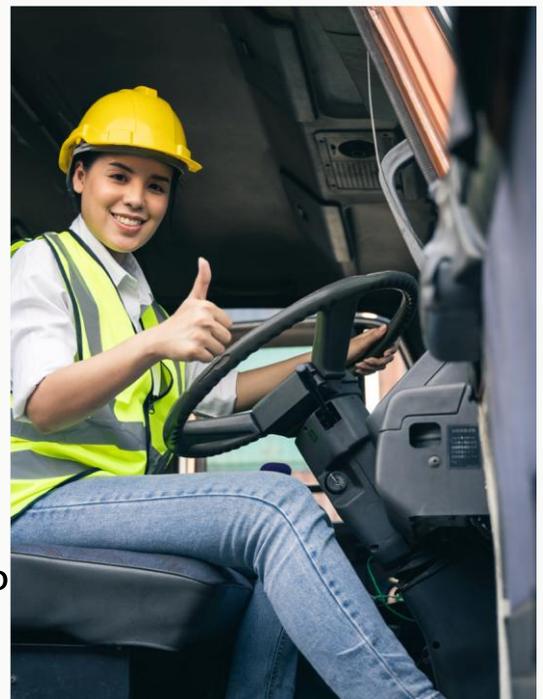
2) Garantir que as descrições de vagas sejam inclusivas e livres de viés de gênero, destacando a importância da diversidade na empresa.

3) Atrair e reter talentos alvos como mulheres e jovens.

4) Fortalecer a marca empregadora das empresas do setor.

5) Promover as oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional nos setores de logística e de transportes.

6) Destacar as inovações tecnológicas e práticas sustentáveis das empresas de logística e de transportes e o seu futuro promissor, como atratividade ao mercado.



- MÓDULO 4 -

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Fundamentado que o setor de logística e transportes rodoviários enfrentam uma crescente escassez de motoristas profissionais, exacerbada pelo aumento da demanda por serviços de entrega e transporte de cargas. Dados do mercado brasileiro indicam uma carência significativa de motoristas qualificados, o que afeta a eficiência e a capacidade operacional das empresas.

Diante deste cenário, recrutar e capacitar mulheres para atuar como motoristas de veículos leves e pesados se apresenta como uma solução estratégica, capaz de suprir a demanda e promover benefícios econômicos e sociais.

**Um recrutamento inclusivo e descrições de vagas acessíveis atraem uma gama mais ampla de candidatas, aumentando a diversidade no processo de seleção.**

Uma vez que estes objetivos mínimos foram atingidos, teremos com certeza uma possível oferta significativa de candidatos alvos, que estarão interessados em ingressar carreira no mercado de logística e de transportes e caberá agora a empresa promover um ambiente inclusivo e equitativo, valorizando a diversidade e promovendo a igualdade de gênero e aproveitando o potencial de um grupo

INFO DE APOIO

diversificado de profissionais. Através de um compromisso contínuo e estratégico, é possível criar um ambiente de trabalho mais justo, equitativo e produtivo para todos.

## - MÓDULO 4- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



### AMBIENTE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

---

Quando contratadas as profissionais, é necessário que tenhamos um ambiente de desenvolvimento profissional como, por exemplo, programas de treinamento incluindo e adaptados para mulheres, abrangendo habilidades técnicas e comportamentais, e também implementar programas de tutoria e acompanhamento, para garantir a adaptação e o desenvolvimento contínuo das novas contratadas.

Os gestores deverão saber tratar as questões tênues para evitar privilégio de gênero e sim gerando inclusão e equidade.

**Recrutar e capacitar mulheres para desempenhar a função de motorista não só ajudará a suprir a escassez de profissionais no setor, mas também contribuirá para uma sociedade mais justa e igualitária, onde homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento e sucesso profissional.**

A relevância de promover a igualdade de gênero no setor de transportes é reforçada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, particularmente o ODS 5 (Igualdade de Gênero) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico). A adesão a esses objetivos demonstra o compromisso das empresas com práticas empresariais responsáveis e sustentáveis, além de melhorar sua reputação e atratividade perante consumidores e parceiros que valorizam a responsabilidade social corporativa.



# - MÓDULO 5- DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DA PROFISSIONAL

Estatísticas recentes apontam para um crescimento na participação feminina no mercado de trabalho, mas ainda há um longo caminho a percorrer. No Brasil, apenas cerca de 0,5% dos motoristas de caminhão são mulheres, de acordo com a Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística (NTC&Logística).

Capacitar mulheres para se tornarem motoristas profissionais envolve investir em programas de treinamento técnico, segurança e desenvolvimento de habilidades específicas da profissão.

**A empresa deve atuar para ajuste *mindset*, o conjunto de crenças que influencia fortemente nas relações humanas e nos projetos.**

# DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DA PROFISSIONAL

## PROGRAMAS E AÇÕES

### SEGURANÇA FÍSICA E PSICOLÓGICA

Construção de um ambiente seguro (física e psicologicamente), agradável e com boas perspectivas. Mentoria e suporte contínuo são fundamentais para o sucesso dessas profissionais, proporcionando um ambiente de trabalho seguro e acolhedor.



experiente.

Sugere-se que a mentoria seja aplicada por mulher motorista

### CAMPANHAS, DEBATES E TREINAMENTOS

Promoção constante de campanhas, debates e treinamentos visando conscientizar e sensibilizar a força de trabalho.

Programas de treinamento específicos ajudam a preparar as mulheres para os desafios do trabalho como motoristas, aumentando suas chances de sucesso e retenção na função.

Desenvolver e oferecer programas de treinamento específicos para mulheres, incluindo cursos de direção defensiva e manutenção básica de veículos.



### GRUPOS DE AFINIDADES



Promoção de grupos de afinidade, composto por empregadas, com a atribuição de interagirem, planejarem iniciativas e articular suas implementações junto as lideranças da empresa, amplificando a voz e recursos aos empregados na melhoria das condições de trabalho

# RETENÇÃO DA PROFISSIONAL

## PROGRAMAS E AÇÕES



### MERITOCRACIA

Dar transparência as promoções e oportunidades internas, deixando claro os critérios de meritocracia. Uma gestão de desempenho claro e um plano de cargos e salários definido, é uma estratégia que promove o senso de justiça.

### PROXIMIDADE E FEEDBACK

Promover ações que valorizem as profissionais e resultem no aumento da satisfação pessoal com relação à empresa, como programas de reconhecimento e proximidade dos líderes com as empregadas, permitindo um feedback constante.

Criar programas de reconhecimento e recompensas para mulheres motoristas que se destacam, promovendo a valorização de seus esforços e conquistas.

Gestores, RH e grupos de afinidades precisam ouvir as motoristas, de forma a entenderem e tratarem com respeito as "dores" e dúvidas que estão ao alcance da empresa.



### PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Viabilizar a participação das profissionais nas suas ações de desenvolvimento e crescimento, permitindo que ela saiba exatamente onde está em sua carreira, e o que precisa fazer para alcançar novos patamares.

Incentivar constantemente a ascensão de mulheres em posições de liderança dentro das empresas, para que sejam exemplo e fonte contínua de inspiração. A implementação dessas práticas não só contribui para a igualdade de gênero, mas também ajuda a criar um ambiente de trabalho mais diversificado e produtivo.





## - MÓDULO 6- ACOMPANHAMENTO E INDICADORES

Estabelecer indicadores para projetos e processos é algo fundamental para que possamos avaliar os resultados. Manter e melhorar o que está bom e redefinir rotas para ações que não estejam entregando o resultado esperado.

Os indicadores devem ter real sentido, ou seja, deve-se pensar nos pontos importantes para monitoramento, para que a coleta de dados não seja só mais uma tarefa a cumprir, mas que tragam informações relevantes para análise e tomada de decisão.

# ACOMPANHAMENTO E INDICADORES

## INDICADORES SUGERIDOS

Em se tratando de uma ação que irá provocar grande mudança cultural, que irá mexer com crenças, desempenho, motivação e resultados da empresa, monitorar e identificar pontos de ajustes são extremamente necessários. Cada empresa deve olhar para sua realidade e criar seus próprios indicadores, no entanto, estamos deixando aqui nesta cartilha algumas sugestões.

### PESSOAS

- **Candidatas por vaga:** quantidade de mulheres que se candidataram à vaga de motorista
- **Taxa de contratação feminina:** percentual de mulheres que foram contratadas versus homens, para a vaga de motorista.
- **Taxa de retenção:** percentual de mulheres que permanecem no cargo após x período de tempo.
- **Taxa de rotatividade:** percentual de mulheres que deixa a função versus total que permanece no cargo.
- **Indicadores de treinamento:** participação e satisfação com os treinamentos.
- **Taxas de acidente:** percentual de acidentes envolvendo mulheres versus homens.
- **Assédio e discriminação:** quantidade de registros de incidentes e ações tomadas.
- **Inclusão:** pesquisa interna com as equipes sobre a inclusão e igualdade de gênero entre os colaboradores.

# ACOMPANHAMENTO E INDICADORES

## INFRAESTRUTURA

- **Pontos de apoio:** Percentual de pontos de parada e descanso adaptados às necessidades das motoristas mulheres.
- **Utilização de pontos de apoio:** quantidade de motoristas que utilizam serviços de apoio psicológico, médico e associações de mulheres caminhoneiras.

## IMPACTO SOCIAL

- **Impacto na comunidade:** avaliação do impacto do projeto na comunidade local e na percepção pública da inclusão feminina no setor.
- **Parcerias e colaborações:** quantidade de parcerias com organizações e iniciativas que promovem a inclusão feminina no mercado de trabalho.

Estabelecer indicadores de desempenho (KPIs) para monitorar o progresso na contratação e na retenção de mulheres motoristas, assim como, publicar relatórios regulares sobre os avanços e desafios é fundamental para que a empresa possa avaliar os resultados que o programa como um todo está entregando.

O monitoramento e avaliação contínuos permitem identificar áreas de melhoria e ajustar as estratégias conforme necessário, garantindo a eficácia das ações implementadas.

## SUGESTÃO PARA:

## AUTOAVALIAÇÃO DE MATURIDADE

Este manual tem o objetivo de orientar as empresas na implantação de programas de inclusão das mulheres na atividade de motorista de caminhão. No entanto, sabemos que as empresas estão em graus de adesão muito diferentes, mas sabemos também que todas podem contribuir para que mais mulheres assumam estas posições, trazendo um novo olhar para o negócio e novas oportunidades, tanto para as profissionais quanto para as empresas.

Neste sentido, buscamos trazer uma sugestão de análise e ações, conforme o grau de maturidade de cada empresa, frente ao tema.

**As questões a seguir são a base para que se entenda o nível que a empresa está e por onde deve começar, quando se trata de inclusão de mulheres na função de motorista de caminhão.**

### **SUGESTÃO PARA:**

#### AUTOAVALIAÇÃO DE MATURIDADE

#### **1. Existe interesse da alta gestão sobre o tema?**

**Sim:** Procure meios de nivelar todos os gestores da empresa. Pode ser através de apoio de consultorias externas, palestras de parceiros como ONGs, Sistema S, ou até mesmo montando um comitê interno e realizando reuniões de sensibilização com o grupo de gestores.

**Não:** Neste caso o projeto será mais desafiador, pois sabemos que haverá muitas barreiras a serem superadas e não havendo interesse ou apoio da alta gestão, as dificuldades impedirão a evolução das ações. O primeiro passo é a sensibilização da gestão e isso pode ser feito através de benchmarkings, imersões reais em ambientes inclusivos e exposição de números.

## 2. A empresa já possui algum tipo de política criada

**Sim:** Através dos comitês ou responsáveis pela criação das políticas, revise e avalie se o que está escrito ainda é condizente com a realidade atual e se está coerente com o resultado que a empresa busca alcançar. Promova discussões abertas sobre os temas, sem medos ou prejulgamentos. Este é o momento de esclarecer todos os pontos e tomar decisões.

**Não:** Crie comitês para elaboração de políticas. Avalie quais são as principais e necessárias para o momento atual do negócio e quais são imprescindíveis para o bom andamento das ações dentro da empresa.

### SUGESTÃO PARA:

#### AUTOAVALIAÇÃO DE MATURIDADE

## 3. A empresa já possui mulheres em seu quadro geral de funcionários

**Sim:** Avalie como é a convivência entre os funcionários e realize uma pesquisa, para entender como as mulheres se sentem em termos de oportunidades, pré conceitos, assim como, pesquise como os homens lidam com a presença das mulheres nos postos de trabalho atuais. É

importante conhecer os pensamentos, pontos de vista e sentimentos da equipe antes de implementar mudanças culturais.

**Não:** Avalie o motivo de não terem mulheres na equipe e como isso está afetando o negócio atualmente.

#### **4. A Empresa já possui mulheres em cargo de motorista de caminhão**

**Sim:** Avaliar como as profissionais atuais como está a satisfação delas na atividade, quais as dificuldades que estão enfrentando e até mesmo, sugestões para a captação de novas mulheres para a função.

Aproveitar esta fonte de conhecimento e informações é muito importante para a captação de novas profissionais e melhorar cada vez mais as condições de trabalho, abrindo os caminhos para novas profissionais e para o mercado como um todo.

**Não:** Avalie as rotas que pretende definir para que esta profissional atue, veja se há infraestrutura que suporte as necessidades de uma mulher. É possível iniciar em atividades sem viagens longas? Pode-se estabelecer rotas de testes? É importante que a empresa esteja segura, para que a profissional venha a receber o apoio necessário, tanto técnico quanto para sua segurança pessoal.

### **SUGESTÃO PARA:**

#### **AUTOAVALIAÇÃO DE MATURIDADE**

#### **5. A empresa possui área de Pessoas (RH ou afins) para realizar o recrutamento e seleção das profissionais?**

**Sim:** Monte com a equipe uma campanha de recrutamento e seleção que seja voltada para mulheres, que as vagas sejam específicas e os recrutadores estejam preparados para esclarecer dúvida que venham a

surgir nas entrevistas, permita que as candidatas vejam o quanto a empresa está preparada para recebê-las.

**Não:** Prepare bem as ações de divulgação, seja com uma empresa terceirizada ou com a pessoa que execute esta tarefa internamente, acompanhe o retorno das campanhas de divulgação e veja se as vagas estão sendo respondidas. Seja direto na divulgação das vagas com foco no público feminino.

Estes são alguns pontos que sugerimos atenção para iniciar. Lembre-se que é uma jornada, um programa contínuo e que precisará de manutenção constante, para que se mantenha vivo e alinhado aos objetivos da organização e sociedade.

ELAS

PODEM



INCLUIR

PARA CRESCER

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E RECOMENDAÇÃO DE LITERATURA



**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL** - Apresentação de um modelo brasileiro. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração de Empresa de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2005.  
Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/49cde44d-c2da4e3f-aef6-9485d3b8d2d5/content>.

COSTA, Alexandre et al. **JORNADA DE INCLUSÃO: Um guia de transformação cultural para construir organizações mais inclusivas, inovadoras, humanizadas e sustentáveis**. Rio de Janeiro: Brasport, 2022.

MENDES, Rodrigo Hübner. **DESMISTIFICANDO OS IMPACTOS DA DIVERSIDADE NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES**. Anpad – 418, 2004.

**BOAS PRÁTICAS PARA A DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO** - consulte: (a) Instituto ETHOS, 2012.  
Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>

**CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS PARA DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO** - Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás (IBP), 2023.  
Disponível em: <https://www.ibp.org.br/personalizado/uploads/2023/06/cartilha-deboas-praticas-para-diversidade-equidade-e-inclusao-web.pdf>

POLITO, Reinaldo. **ASSIM É QUE SE FALA. Como organizar a fala e transmitir ideias**. 27ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

STONE, Douglas; PATON, Bruce; HEEN, Sheila. **CONVERSAS DIFÍCEIS**. Alta Books, 2011.

MASTROGIACOMO, Stefano; OSTERWALDER, Alex. **HIGH-IMPACT TOOLS FOR TEAMS: FERRAMENTAS DE ALTO IMPACTO PARA SUAS EQUIPES**. Traduzido por Edite Siegert. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.