



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

INSERÇÃO DAS MULHERES NO SETOR DE MANUTENÇÃO DE AERONAVES

**Anderson Ferreira Soares
Carlos Gustavo Caldeira Lima
Débora Cristina da Silva
Evandro Carlos Ferreira
Jacson Mendes Ferreira
Jadson Gama Barros
Jardel dos Reis Nery**



FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Inserção das mulheres no setor de manutenção de aeronaves

Anderson Ferreira Soares
Carlos Gustavo Caldeira Lima
Débora Cristina da Silva
Evandro Carlos Ferreira
Jacson Mendes Ferreira
Jadson Gama Barros
Jardel dos Reis Nery

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

Anderson Ferreira Soares
Carlos Gustavo Caldeira Lima
Débora Cristina da Silva
Evandro Carlos Ferreira
Jacson Mendes Ferreira
Jadson Gama Barros
Jardel dos Reis Nery

Inserção das mulheres no setor de manutenção de aeronaves

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

Orientador: Prof. Marcos Leão

Belo Horizonte
2024



AGRADECIMENTOS

Ao nosso orientador, pela disponibilidade, atenção e conhecimento compartilhado que foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Aos nossos gestores e colegas de trabalho que nos apoiaram durante nossas ausências para focarmos nos estudos e pesquisas.

Finalmente, aos nossos amigos e familiares, por sempre nos acompanhar, apoiar e encorajar em diversas trajetórias de nossas vidas e conclusão de mais um ciclo.



"A liberdade das mulheres não significa rivalidade com os homens, mas sim a oportunidade de construir, juntos, um mundo mais justo"

Virginia Woolf

RESUMO

Este estudo visou compreender os desafios enfrentados pelas mulheres e o seu papel no setor de manutenção de aeronaves da aviação civil brasileira. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, coletando dados por meio de entrevistas com estudantes, profissionais e postulantes à área. Os principais tópicos abordados incluíram a existência de programas ESG (Ambiental, Social e Governança) envolvendo o público feminino e a comunicação e a motivação das mulheres em seguir carreira na manutenção de aeronaves. Através da análise dos dados coletados, o estudo buscou elaborar uma proposta para aumentar a presença feminina neste setor, contribuindo não apenas para a equidade de gênero, mas também trazendo visibilidade a essa oportunidade de carreira. A pesquisa de campo foi realizada com 88 mulheres, sendo 13 de instituições de ensino e oficinas de manutenção, e 75 de companhias aéreas, incluindo mecânicas, estudantes e postulantes. Isso permitiu compreender as dificuldades enfrentadas pelo público feminino em exercer funções tradicionalmente associadas aos homens, bem como identificar estratégias para tornar esse ambiente mais atrativo e fomentar a equidade de gênero. Com base nos dados coletados, este estudo propõe a elaboração de programas de captação, treinamento e retenção profissional, além da melhoria das condições de trabalho, como a introdução de uniformes femininos e vestiários adequados. Adicionalmente, são apresentados conselhos para as novas profissionais, ressaltando a importância da persistência, da dedicação e do estudo contínuo, especialmente da língua inglesa e dos sistemas de aeronaves.

Palavras-chave: Mulheres na aviação, Equidade, ESG, Manutenção Aeronáutica

ABSTRACT

This study was performed to comprehend the challenges faced by women and their role in aircraft maintenance in Brazilian civil aviation. The research was done under a qualitative approach, collecting data through interviews with students, workers and postulants of this field. The main topics approached included the existence of ESG programs (environmental, social and governance) involving the female public and the communication and motivation for the women to pursue a career in aircraft maintenance. Through the analysis of the collected data, the study sought to elaborate a proposal in order to increase the female presence in this sector, contributing not only for the gender equality, but seeking for visibility for this career opportunity. The field research was performed with 88 women, including students, workers and postulants, 13 of them being from educational institutions and the other 75 from airlines. This action delivered further insights on the struggles faced by women on performing functions traditionally associated with men, as well as it allowed the identification of strategies to make this work environment more attractive and to instigate gender equality. Based on the collected data, this study quotes the elaboration of programs aiming at capture, training and professional retention, as well as improving work conditions for female aircraft maintenance technicians, such as introducing female uniforms and proper changing rooms. Additionally, advice for new female workers is presented, emphasizing the importance of persistence, dedication and continuous study, specially of the English language and of the aircraft systems.

Keywords: Women on aviation, equity, ESG, aircraft maintenance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mulheres no mercado de trabalho	30
Figura 2: Impactos econômicos da atividade do transporte aéreo no Brasil – 2022	45
Figura 3: Evento “Aviação, substantivo feminino” realizado em 08 de março 2024 pela ANAC incluindo representantes da academia, dos aeroportos e da indústria	49
Figura 4: Instituições que já direcionaram comunicação direta ao público feminino.....	54
Figura 5: Entrada do Pátio do Terminal Integrador Porto Nacional (TO).....	57
Figura 6: Composição Acionária VLI.....	58
Figura 7: Operadora da máquina da empresa, pós implementação do programa.....	65
Figura 8: Framework do modelo inserção das mulheres na manutenção de aeronaves.....	76
Figura 9: Habilitações técnicas do MMA.....	88
Figura 10: Trilha de carreira do MMA	88
Figura 11: Diversidade de gênero na equipe executiva, por quartil.....	92
Figura 12: Infográfico: implementação do programa.....	95
Figura 13: Infográfico: implementação do programa Elas na Mão	100
Figura 14: Levantamento representatividade das mulheres na da Diretoria de manutenção.....	101
Figura 15: Resultados do programa atualizados.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais desafios para inserção feminina no setor da manutenção	47
Tabela 2: Conhecimento e motivação das mulheres na área de manutenção de aeronaves.....	55
Tabela 3: Custos de implantação	93
Tabela 4: Memória de Cálculo Hora Treinamento.....	93
Tabela 5: Demonstração de Resultados GOL	93



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEAR - Associação Brasileira das Empresas Aéreas

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil

BP - *Business Partner*

CHT - Certificado de Habilitação Técnica

CIAC - Centro de Instrução de Aviação Civil

DE&I - Diversidade, Equidade e Inclusão

ESG - *Environmental, Social e Governance*

FCA - Ferrovia Centro Atlântica

MMA - Mecânico de Manutenção Aeronáutica

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PCDs - Pessoas com Deficiência

PEA - População Economicamente Ativa

RBAC - Regulamento Brasileiro de Aviação Civil

SELIC – Sistema especial de liquidação e de custódia

TIR - Taxa Interna de Retorno

TMA - Taxa Mínima de Atratividade

VPL - Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	14
2. BASES CONCEITUAIS	17
2.1 ESG e a diversidade nas organizações.....	17
2.2 A inserção feminina no mercado de trabalho brasileiro	25
2.3 O desempenho das mulheres em atividades profissionais exercidas predominantemente por homens.....	28
2.4 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade.....	35
2.4.1 Valor Presente Líquido.....	38
2.4.2 <i>Payback</i>	38
2.4.3 Taxa Interna de Retorno	39
2.4.4 Taxa Mínima de Atratividade	40
2.4.5 Margem de Contribuição.....	41
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	42
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	44
4.1 Análise do Setor	44
4.1.1 O Segmento de transporte aéreo brasileiro: principais desafios e oportunidades quanto a inserção feminina em atividades predominantemente masculina	46
4.1.2 Avaliar a percepção de mulheres com atuação em manutenção de aeronaves	50
4.1.2.1 Motivação e Trajetória Profissional.....	50
4.1.2.2 Desafios e Superação.....	51
4.1.2.3 Certificação e Formação Prática.....	51
4.1.2.4 Desafios de Gênero	51
4.1.2.5 Benefícios da Profissão	52
4.1.2.6 Conselhos para novas profissionais.....	52
4.1.3 O conhecimento e interesse de mulheres para atividades profissionais em manutenção de aeronaves	53
4.2 Práticas de sucesso quanto à inserção feminina em atividades predominantemente dominada por homens (<i>Benchmarking</i>)	56
4.2.1 VLI	57

4.2.2 LATAM Linhas Aéreas	60
4.2.3 PRODUFLEX.....	63
4.3 Ideia conceito do modelo colaborativo para inserção feminina na atividade profissional de manutenção de aeronaves	66
4.3.1 Conscientização e Compartilhamento de valor.....	66
4.3.2 Atração	67
4.3.3 Desenvolvimento.....	68
4.3.4 Retenção	68
4.4 Avaliar a percepção dos principais stakeholders sobre a ideia conceito	69
4.4.1 Conscientização e Compartilhamento de valor.....	70
4.4.2 Atração	71
4.4.3 Desenvolvimento.....	72
4.4.4 Retenção	73
5. DESENVOLVIMENTO.....	75
5.1 O modelo de inserção da mulher na atividade de manutenção e aeronaves	75
5.1.1 Primeira Etapa: Definição de Objetivos e Escopo do Programa.....	77
5.1.2 Segunda Etapa: Consolidação e Articulação do Programa.....	77
5.1.3 Terceira Etapa: Atração e Captação Estratégica.....	79
5.1.4 Quarta Etapa: Preparação do Ambiente Físico e Cultural	80
5.1.5 Quinta Etapa: Processos de Desenvolvimento e Retenção	82
5.1.6 Sexta Etapa: Governança e Sustentabilidade do Programa	83
5.2 Análise de Viabilidade	84
5.2.1 Viabilidade Operacional	84
5.2.2 Viabilidade Técnica.....	85
5.2.3 Viabilidade Político-Legal	86
5.2.4 Viabilidade Estratégica.....	90
5.2.5 Viabilidade Financeira.....	91
5.3 Plano de Implementação do projeto.....	94
5.3.1 Primeira Fase (Trimestre 1 – Ano 1): definição de objetivos e escopo do programa	95
5.3.2 Segunda Fase (Trimestre 2-3 – Ano 1): consolidação e articulação do programa.....	96
5.3.3 Terceira Fase (Trimestre 4 – Ano 1): atração e captação estratégica.....	97
5.3.4 Quarta Fase (Trimestre 5-6 – Ano 1): preparação do ambiente físico e cultural.....	97
5.3.5 Quinta Fase (Trimestre 7 – Ano 2): processos de desenvolvimento e retenção.....	98

5.3.5 Sexta Fase (Trimestre 8 - contínuo – Ano 2): governança e sustentabilidade do programa	98
5.4 Testando o modelo com uma MVP (Produto Mínimo Viável)	99
5.4.1 Definição de Objetivos e Escopo do Programa (Primeira Fase – agosto/24)	100
5.4.2 Consolidação e Articulação do Programa (Segunda Fase – setembro/24)	101
5.4.3 Atração e Captação Estratégica (Terceira Fase – outubro e novembro/24)	102
5.4.4 Preparação do Ambiente Físico e Cultural (Quarta Fase – dezembro/24)	103
5.4.5 Processos de desenvolvimento e retenção (Quinta Fase – 1º e 2º trimestre do ano 2025) e Governança e Sustentabilidade do Programa (Sexta Fase – 3º trimestre do ano 2025 e contínuo)	103
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	105
REFERÊNCIAS	108

1. RESUMO EXECUTIVO

O tema diversidade vem ganhando cada vez mais espaço dentro das organizações, com uma relevante evolução na adoção de práticas e iniciativas voltadas para o DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão). As organizações têm percebido que a implementação dessas práticas agrega valor aos seus negócios e as coloca a frente das demais empresas que ainda não se apropriaram do tema. Logo, tendem a se destacar no mercado, se tornando mais competitivas e, conseqüentemente, atraindo mais investidores.

Ademais, se tratando de um dos pilares do ESG - *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança), empresas que valorizam a diversidade e promovem a inclusão estão mais alinhadas com os princípios ESG. Isso porque elas estão focadas no bem-estar das pessoas e no impacto social positivo.

Entretanto, embora a Constituição Federal de 1988 tenha consagrado a igualdade entre homens e mulheres no Brasil, apesar do avanço nos últimos anos, as mulheres ainda enfrentam muitos desafios para se inserirem em atividades de predominância masculina, como, preconceitos enraizados, discriminação, diferenças salariais, falta de incentivo, falta de preparação dos ambientes para recebê-las, dentre outros. Compreender os desafios, tratá-los e continuar promovendo a política da inclusão é essencial para tornar os ambientes mais diversos.

A busca pela realização profissional, somada ao aumento do nível de escolaridade em relação aos homens, vem proporcionando a inserção das mulheres nos mais diversos setores da economia, inclusive nos cargos de liderança, e na aviação não é diferente.

O setor aéreo tem uma importante relevância no desenvolvimento do Brasil, gerando empregos e movimentando a economia por meio da logística de

transporte de cargas e pessoas, em viagens de longa distância com agilidade e curto período de tempo.

A cada ano tem crescido significativamente a presença de mulheres em áreas historicamente com predominância masculina, superando as barreiras existentes e promovendo a diversidade e inovação dentro das empresas. Dentre os setores envolvidos, destaca-se a área de manutenção de aeronaves como parte fundamental nesse conjunto, sendo ela a responsável por garantir a segurança e desempenho das aeronaves nas operações. Atualmente, as atividades de manutenção são predominantemente desenvolvidas por homens, o que contribui para o desequilíbrio de gênero presente no setor aéreo, assim como no caso dos pilotos das aeronaves.

Todavia, as empresas têm percebido o quanto é necessário a inclusão feminina no ambiente corporativo, trazendo perspectivas e habilidades que beneficiam a organização como um todo.

Para aumentar o número de mulheres na área de manutenção de aeronaves das companhias aéreas brasileiras, é necessário perguntar como estimular essa inclusão, falando desde a vontade das mulheres em permanecer em um ambiente predominantemente masculino, as condições desse ambiente para recebê-las, até as práticas reais do ESG pelas lideranças das empresas.

O estudo tem como objetivo geral desenvolver um modelo que promova a inserção de mulheres na atividade profissional de manutenção de aeronaves nas empresas aéreas brasileiras. O modelo visa abordar as barreiras, dificuldades, dentre outros, que comprometem a inserção de mulheres na área, propondo ações que permitam a atração, integração e retenção no setor de manutenção de aeronaves.

Nesse contexto, os objetivos específicos se concentram em analisar o panorama atual da presença feminina nas áreas de manutenção de aeronaves nas empresas aéreas, identificando desafios e oportunidades, investigar as

percepções e experiências das mulheres que já atuam ou que demonstram interesse em atuar nessa área, a fim de compreender suas motivações, expectativas e obstáculos, bem como identificar a percepção das mulheres em relação às perspectivas profissionais na manutenção de aeronaves, identificar práticas de sucesso envolvendo a inserção de mulheres em áreas exercidas predominantemente por homens, e desenvolver um modelo viável que estimule a inserção feminina no setor de manutenção de aeronaves.

O projeto será apresentado em 5 capítulos. O capítulo 2 apresenta bases conceituais com os recortes de conhecimentos utilizados para sustentar as análises e propostas do projeto.

No capítulo 3, será apresentada a metodologia utilizada para entender o objeto do estudo e auxiliar na identificação dos principais problemas para atingir o objetivo esperado.

O capítulo 4, sequenciado pela metodologia escolhida, apresentará o levantamento e análise das informações para diagnosticar os principais desafios e oportunidades sob a ótica do tema pretendido, contemplando cases de sucesso no setor e fora dele em inclusão de mulheres no ambiente de trabalho. Além disso, demonstrará uma proposição inicial de como será o modelo de inserção feminina na atividade profissional de manutenção de aeronaves, por meio de uma ideia conceito, a qual foi apresentada para os *stakeholders*, no sentido de avaliar a percepção destes com *feedback* sobre a viabilidade do projeto.

Para o capítulo 5, será apresentado o desenvolvimento da proposta de solução, por meio de estudos de viabilidade operacional, técnica, político-geral, estratégica e financeira, e o plano de implementação do projeto.

2. BASES CONCEITUAIS

Este capítulo consiste na abordagem conceitual relativa à diversidade e a inserção feminina nas organizações. Segundo ABRAMO, 2006, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro continua aumentando, mas ainda está marcada por uma forte diferença em relação à taxa de participação dos homens. Segundo estudos do IBGE, 51% da população brasileira é feminina, a população economicamente ativa (PEA) feminina representa 44% da população e elas já são mais escolarizadas que os homens. Porém a taxa de desemprego é maior entre as mulheres (54,1%), existe uma grande diferença salarial entre mulheres e homens (aproximadamente 30%), e a taxa de empregos informais entre mulheres é 21% maior que entre os homens.

Considerando que, os dados mostram a força feminina para o mercado de trabalho, propõe-se discutir e encontrar as causas que ainda faz com que exista discrepância feminina em atividades que hoje ainda é predominantemente masculina com objetivo de estimular a inclusão no setor de manutenção de aeronaves em empresas aéreas brasileiras.

2.1 ESG e a diversidade nas organizações

ESG (Environmental, Social e Governance, ou em português, Meio Ambiente, Social e Governança Corporativa) é um dos temas mais falados no mundo e uma estratégia de negócio muito importante, onde o tema diversidade vem ganhando cada vez mais força, como aponta a pesquisa “Diversidade, equidade e inclusão nas organizações”, publicada pela Deloitte (2023), onde os resultados mostram uma relevante evolução na adoção de práticas, áreas e iniciativas voltadas à DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão). Ainda de acordo com essa pesquisa, as empresas estão cada vez mais conscientes sobre o valor que as iniciativas de DE&I agregam aos seus negócios e ampliam cada vez mais os investimentos nessas iniciativas. As empresas que acompanham indicadores

e metas relacionadas ao tema, tendem a ter um investimento acima da média geral das empresas.

Muitas empresas estão implementando o conceito de ESG para potencializar as políticas inclusivas, pois na prática, diversidade e inclusão fortalecem todas as esferas do ESG, Ambiental, Social e Governança e ao longo dos últimos anos, várias pesquisas vem mostrando que ter profissionais de diferentes origens, etnias, gerações e orientações sexuais, entre tantos outros grupos diversos vem contribuindo para aumentar a lucratividade das empresas e quando essa relação de diversidade acontece em equipes executivas o desempenho financeiro tende a ser maior, conforme mostra o relatório *Diversity Wins*, publicado em 2020 pela McKinsey.

Apesar dos ganhos financeiros, precisamos entender antes que isso na verdade é um reflexo dos impactos causados pela diversidade em outras frentes de negócios. Uma equipe diversa tem maior capacidade de criar produtos ou serviços que gere maior impacto no mercado global, isso porque equipes diversas conseguem identificar de forma mais assertiva a necessidade dos consumidores, eliminando pontos cegos, seja em mercados ou em questões comportamentais. Além disso, a criatividade e a visão de diferentes direções e várias experiências, pode ajudar a reduzir o retrabalho, tornando essas equipes bem mais produtivas.

Outro ponto bem relevante é a maior exigência dos consumidores, onde a reputação de uma empresa pode levar ao “cancelamento total” ou a ascensão total. Com as redes sociais, a velocidade e o alcance de uma boa ou má reputação, pode tomar proporções incalculáveis. Já vimos exemplos disso, onde famosos dos esportes perderam vários patrocínios milionários devido a uma exposição negativa nas redes sociais. Segundo MCKINSEY, 2020, devido à alta na adoção de práticas ESG, cada vez mais os investidores escolhem aportar seus investimentos em empresas compromissadas com a diversidade.

A relação com os consumidores, investidores, colaboradores e a sociedade está totalmente ligada ao “S” do ESG e é necessário que essa relação seja a mais

benéfica possível e para isso se faz fundamental reforçar as condições internas relacionadas à saúde, segurança, condições de trabalho e diversidade.

Desta forma, as práticas de diversidades contribuem de forma extremamente positiva no aspecto social. Olhando para o mercado, por exemplo, um time diverso pode apontar reais necessidades sociais, que poderão facilmente ser supridas pelo negócio, alavancando os resultados das empresas. Uma prática que vemos crescer cada vez mais, por exemplo, é a contratação de pessoas mais velhas, onde gera um enorme valor social, atraindo cada vez mais clientes.

Já no ambiente interno, melhorias físicas no ambiente que promovam adaptação para a acessibilidade de Portadores de Deficiência e personalização de áreas de acordo com o perfil de cada grupo diverso, torna o cotidiano de trabalho atrativo e acolhedor, promovendo a atração e retenção de novos talentos, que podem e vão fazer toda a diferença para a empresa (FURTADO, 2022).

Um desafio dos líderes da atualidade é como se relacionar com as novas gerações, que surgem com um perfil extremamente crítico, com alta diversidade e muito voltado para as práticas ESG, onde escolhem as empresas que querem trabalhar pela boa reputação e pelas práticas de DE&I implantadas na empresa. Se as empresas não estiverem preparadas para receber essa nova geração, daqui a alguns anos não vão ter pessoas para trabalharem nas suas operações (Cone Communications, 2016).

Quando se avalia o fator ambiental, a diversidade também contribui de forma bastante eficaz. Quanto mais diversos for o time, maiores as chances de termos pessoas originárias de áreas, regiões e comunidades afetadas por questões ambientais, que podem ser semelhantes à dos consumidores dos produtos e serviços das organizações, desta forma o relacionamento com os clientes e parceiros estratégicos, o desenvolvimento de produtos e serviços, estarão alinhados com as questões e desafios ambientais vividos pelo público alvo (FURTADO, 2022).

É comum observar nas grandes cidades, áreas habitadas no entorno de grandes lixões e, muitas pessoas dessas comunidades estão presentes nas organizações e justamente por terem vivenciado essa experiência, esses colaboradores podem

ajudar no desenvolvimento de ações voltadas para o meio ambiente, como utilizar embalagens biodegradáveis e recicláveis, incentivar a logística reversa, descarte e coleta seletiva do lixo, apoiar cooperativas de reciclagem entre outras tantas ações (FURTADO, 2022).

O impacto na reputação das organizações é extremamente positivo, quando percebido que as organizações se preocupam com a diversidade e com o meio ambiente, fazendo com que os investidores, clientes, parceiros de negócios, profissionais externos e sociedades, fiquem mais suscetíveis a se aproximar e a se relacionar com a marca.

Em relação à Governança, o “G” de ESG, refere-se ao modo de gestão da empresa, de como as decisões são tomadas e o direcionamento dado para suas lideranças. Para FURTADO, 2022, aplicando Diversidade, Equidade e Inclusão a Governança ajuda disseminar isso em toda a empresa, reduzindo as lacunas de salário, posições e oportunidades entre os grupos, integrando de forma igual os grupos de minorias.

Dentro das organizações, a área de Desenvolvimento Humano, ligada ao RH (Recursos Humanos), tem um papel fundamental na disseminação e execução da diversidade e inclusão e é aí que entra uma Governança com práticas de diversidade e inclusão, fortalecendo o setor e facilitando o desenvolvimento das pessoas, independente de raça, gênero, orientação sexual ou qualquer outro tipo de diversidade, incluindo todos na mesma política da empresa (FURTADO, 2022).

De acordo com a “Pesquisa Global de Diversidade, Igualdade e Inclusão”, realizada pela PWC no ano de 2022, quase metade dos líderes empresariais que responderam à pesquisa, acreditam que as políticas de DE&I ajudarão a diferenciar as suas organizações, em um mercado onde a competitividade por talentos é enorme. Esse diferencial se torna um atrativo muito forte na hora desses talentos decidirem em qual empresa querem ingressar ou se manter. Com isso, as organizações não esperam apenas aumentar sua interação com seus *stakeholders*, mas também alavancar seus resultados financeiros, permitindo maior inovação.

De acordo com a mesma pesquisa supracitada, apenas 26% das empresas têm metas voltadas para a diversidade e inclusão de líderes, somente 17% tem uma função de diversidade ao nível executivo e 30% não possuem um líder com perfil diferente dos outros. Conforme o assunto vai ganhando força no mundo corporativo, as organizações vêm se esforçando cada vez mais para atrair as melhores pessoas e consecutivamente as melhores pessoas vêm buscando as melhores empresas, que na atualidade as que mais se destacam, são as que tem as melhores políticas de DE&I implantadas. Muitas empresas vêm definindo metas desafiadoras de pessoas diversas em todas as áreas, principalmente de mulheres e negros nas lideranças e mulheres em cargos operacionais, onde até pouco tempo atrás era impensável serem ocupados por mulheres, como dirigindo um caminhão, manutenção de carros e aeronaves, entre outras posições. O único cuidado que se deve ter é o de preterir um candidato mais aderente aos requisitos da vaga em virtude do alcance das metas.

A cofundadora do Nubank, Cristina Junqueira, em entrevista ao programa Roda Vida, em 19 de outubro de 2020, falou sobre as dificuldades de preencher vagas de liderança e reconheceu a ausência de ações efetivas para promover a diversidade racial dentro da organização e logo buscou alternativas para corrigir o erro, anunciando em seguida um investimento de R\$ 20 milhões em iniciativas dentro e fora da empresa.

Entre as ações internas, podemos destacar a revisão de práticas de RH, um programa de mentoria e aceleração para o desenvolvimento dos funcionários negros e outros grupos de minorias, iniciativa para atrair talentos negros para posições de liderança e treinamento para todos os níveis da organização.

Já entre as ações externas, estão a criação do NuLab, um *hub* de tecnologia em Salvador e o lançamento de um fundo de investimento de R\$ 1 milhão, o programa “Somente Preta”, voltado a *startups* brasileiras fundadas ou lideradas por empreendedores negros.

Muitas empresas estão investindo nas políticas de Recrutamento e Seleção com foco em Diversidade, porém precisam de atentar para reter esses talentos que estão entrando e para isso precisam fazer inúmeras adaptações, tanto físicas quanto de processos.

As mudanças e as adaptabilidades no mundo acontecem em uma velocidade surpreendente. Durante a pandemia da Covid 19, as organizações tiveram que se reinventar e a prática do *Home Office* aumentou de acordo com a necessidade durante a pandemia, mas essa realidade vem se destacando cada vez mais no mundo corporativo e ajudando a diversidade nas organizações, como por exemplo, quando uma colaboradora retorna da licença maternidade e seu filho ainda exige atenção. Nesse caso, o trabalho remoto é uma excelente solução. Para FURTADO, 2022, muitas empresas preferem não contratar mulheres devido à maternidade, mas uma empresa com políticas de DE&I implantadas, tem projetos para contornar essas dificuldades, como creche na própria empresa, auxílio creche e o trabalho remoto.

Mas como as organizações podem se preparar para implantar práticas de DE&I? Segundo o Professor Falconi “Quem não mede, não gerencia”, por isso indicadores e metas bem definidos são fundamentais para o sucesso. Desta forma as empresas vêm definindo metas para acompanhar a evolução do nível de DE&I que estão buscando investimentos para potencializar essa gestão. Porém, para se definir metas, é preciso fazer um levantamento dos números atuais e, a partir dessa informação, traçar metas para serem atingidas e chegar nos níveis desejados.

O engajamento da liderança é fundamental para o sucesso das políticas de DE&I e também um dos maiores desafios dentro das organizações. Por isso, é necessário envolver a liderança em torno de uma estratégia inspiradora, articulando os casos de negócios e estabelecendo governança, políticas e procedimentos de apoio, conforme alguns exemplos a seguir citados na pesquisa realizada pela PWC no ano de 2022:

- Incluir regularmente as comunicações referentes a DE&I nas discussões mais amplas sobre prioridades e resultados de negócios.
- Definir metas de DE&I para toda a liderança e fazer o acompanhamento nas reuniões de rotina das organizações.
- Incluir letramento da liderança em DE&I na agenda de treinamentos da liderança.
- Responsabilizar os líderes pelos resultados de DE&I.
- Atrelar a supervisão de DE&I à liderança sênior e ao conselho de administração.
- Dispor de relatórios externos de métricas, metas e cronogramas de DE&I.

Apesar de o envolvimento da liderança ser fundamental para o sucesso na implantação nas políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão, as organizações precisam manter um ambiente inclusivo, para que após estar nas organizações não queiram sair delas.

Um dos grupos ainda pouco explorados nas empresas são PCDs (Pessoas com Deficiência). A Lei 8213/91, também conhecida como a Lei das Cotas, ou reserva legal de cargos, estabelece um percentual mínimo de colaboradores com deficiência. Esse percentual varia de acordo com o tamanho da empresa e a regra funciona da seguinte forma:

- De 100 a 200 funcionários: 2%
- De 201 a 500 funcionários: 3%
- De 501 a 1.000 funcionários: 4%
- Acima de 1.000 funcionários: 5%

Existe uma procura por “pessoas com deficiência, sem deficiência”, ou seja, alguns gestores e recrutadores dão prioridade em contratar pessoas com deficiência que não exijam esforço de adaptação e menor preparo da empresa. Além disso, ainda existem empresas que contratam pessoas somente para cumprimento da cota, mas não contam com eles para realmente uma função de

trabalho. A Lei de Cotas, em algumas empresas, acaba sendo uma obrigação e não uma oportunidade de construir um ambiente diverso.

Chegamos rever tempo verbal, sempre no impessoal a um questionamento se são as pessoas com deficiência que estão desqualificadas para o mercado de trabalho ou as empresas que não estão preparadas para receber e incluir profissional PCDs em suas equipes. Inclusive, de acordo com a pesquisa realizada pela NOZ Inteligência, “Pessoas com deficiência e Empregabilidade, 2023”, cerca de 61% das pessoas com deficiência que nunca trabalharam, apontam que isso se deu por conta da falta de oportunidades e vagas, enquanto 38% apontam que o motivo é o preconceito (GALA, 2023).

Uma ação muito importante na retenção desses talentos está na política promoções internas. Os gestores devem realizar uma pesquisa para entender o cenário de diversidade e inclusão nas promoções feitas internamente nos últimos anos. Para FURTADO, 2022, assim a área de DE&I poderá atuar na geração de estratégias que tornem o acesso de cargos superiores igual para todos.

Para se manter um ambiente estável e reter as pessoas, também é necessário que a política de reconhecimento seja clara e bem comunicada, ficando livre de desconfiança sobre beneficiar somente um determinado grupo dentro da empresa, inclusive sem beneficiar os grupos de minorias. Quando algo é digno de recompensa, o profissional deve ser parabenizado com prêmios, benefícios e promoções. Já no reconhecimento, há ações que geram bastante visibilidade, como participação em palestras internas, quadros fixados em paredes e entrevista divulgada no site da empresa (FURTADO, 2022).

É preciso combater todo e qualquer tipo de discriminação e assédio dentro da empresa e para isso, se faz necessário promover uma cultura de tolerância zero para comportamentos inadequados, garantindo que todas as pessoas se sintam seguras e respeitadas. Um canal de denúncia deve ser implantado e toda denúncia deve ser apurada e tratada com rigor.

Cuidados com os preconceitos e vieses, que são comuns no dia a dia, seja na seleção de um candidato, no julgamento de um erro, na escolha de uma equipe para tocar um projeto devem ser incorporados. As escolhas devem ser baseadas

nas capacidades de cada um, onde cada um fará a diferença independente de suas orientações religiosas, etnia, cor ou qualquer outro tipo de diferença.

Realmente o mundo vem mudando em uma velocidade absurda. Os termos “VUCA” e “BANI”, concebidos para expressar os últimos anos. BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible*, no português Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível), mas até 2021 falava-se de VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous*, no português Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), que mostra uma grande mudança comportamental no mundo todo (PONTOTEL, 2024).

Essa mudança se reflete na sociedade e conseqüentemente nas organizações, com isso, a necessidade cada vez maior de adaptação as diversidades. As organizações ainda estão longe de chegar no cenário ideal de DE&I, mas já vemos a grande maioria preocupada com essa necessidade, o que é um bom sinal, porém ainda precisamos evoluir na genuinidade desse interesse. Lógico que o interesse em ter uma empresa competitiva e ter suas finanças alcançadas são motivos fortes, mas não podemos deixar que no futuro a DE&I seja deixada de lado por um fator que seja mais lucrativo, ou seja, deixar que esse movimento seja só uma “modinha” de momento. Para isso, torna-se necessário transformar o DE&I em cultura, que é o que se perpetua dentro das empresas. Estamos no caminho certo, mas com uma longa estrada ainda a percorrer.

2.2 A inserção feminina no mercado de trabalho brasileiro

Historicamente, o mercado de trabalho brasileiro lidou com predominância de mão de obra masculina nas atividades. Em contrapartida, ficava a cargo das mulheres os afazeres domésticos e cuidados familiares. Todavia, à medida que o mercado foi evoluindo, foram surgindo oportunidades que demandaram a presença feminina.

Assim, os meios tradicionais de sustento familiar impostos pela sociedade foram se modificando constantemente, consolidando a presença feminina nas mais diversas atividades comerciais do país.

BRUSCHINI e LOMBARDI, 2004, afirmam que essa mudança de padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher, intensificadas pelo impacto dos movimentos feministas desde os anos 70 e pela presença cada vez mais atuante das mulheres nos espaços públicos, alteraram a constituição da identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho produtivo.

Para EVANGELISTA, 2003, ao levantar bandeiras como o direito ao voto e a eleição, a igualdade de salários perante os homens e à proteção contra os abusos no ambiente de trabalho (como assédio sexual), o movimento feminista tem contribuído sistematicamente para tornar o Brasil um país mais democrático, superando sua origem autoritária e oligárquica.

A busca pela realização profissional proporcionou a maior participação da mulher no mercado. Segundo PINTO, 2007, o crescimento da inserção feminina na divisão social do trabalho brasileiro foi uma das mais marcantes transformações ocorridas no país a partir de 1970 e se deu por diversas razões, entre elas, a busca por uma complementação na renda familiar e elevação das expectativas de consumo em face da proliferação de novos produtos advindos da industrialização.

Além disso, elas estão liderando os índices de escolaridade em relação aos homens e, ainda que de forma menos expressiva, estão ocupando, com tendência crescente, cargos de chefia e posições gerenciais e políticas, além de áreas profissionais de prestígio, como a medicina, a advocacia, a arquitetura e a engenharia (CORRÊA, 2004; BRUSCHINI e LOMBARDI, 2003; BRUSCHINI et al, 2008).

Em estudo feito pela Fundação Getúlio Vargas em 2023, relativamente ao período de 2012 a 2022, ficou evidenciado que o número de mulheres em cargos de gerência apresentou uma crescente pouco perceptível, o que eles denominam de fenômeno teto de vidro (*glass ceiling*). Esse fenômeno diz respeito a uma barreira invisível que dificulta o acesso das mulheres a níveis mais altos da

hierarquia organizacional das empresas, ou seja, progressão da carreira feminina dentro das organizações ocorre de forma mais lenta do que a dos homens.

Fato é que atualmente o público feminino tem buscado espaço nos mais diversos setores do mercado, inclusive aqueles, historicamente, dominado por homens.

No entanto, um dos maiores desafios ainda persiste em dias atuais, a luta contra o preconceito e discriminação das mulheres em alguns setores, muito em razão dessa cultura antiga, ainda que a Constituição Federal de 1988 tenha consagrado a igualdade entre homens e mulheres no nosso país. Segundo Ana Fontes, fundadora da Rede Mulher Empreendedora, em entrevista ao site *Infomoney*, ainda temos uma construção social de que o homem é responsável pelo provento e a mulher pelo cuidado. Existe a ideia de que mulheres não vão conseguir focar no trabalho corporativo, porque não podem ser, ao mesmo tempo, boas executivas e boas mães. O que não é verdade, se a gente viver em uma sociedade com equilíbrio de gênero em oportunidades empresariais e em cuidados com a casa, os filhos e pais idosos.

Para PINTO, 2007, a expansão da sociedade industrial e os movimentos de emancipação política e profissional não apenas reafirmaram o processo de inserção feminina no mercado de trabalho, mas também acentuaram a divisão social e sexual do trabalho, atuando diretamente na estrutura do emprego.

No campo da política, segundo dados do IBGE de 2018, apesar da existência de cota mínima (30%) de candidaturas de cada sexo em eleições proporcionais estabelecida pela Lei 12.034, em 2017, as mulheres eram apenas 10,5% dos deputados federais em exercício. Esta proporção (10,5%) é a mais baixa da América do Sul, enquanto a média mundial de deputadas é 23,6%.

Ainda segundo o IBGE, as mulheres ganham 20% menos que os homens para os mesmos cargos. Isso significa que, em média, as mulheres precisam trabalhar dois meses a mais por ano para receber o mesmo que o homem.

Tamanha desigualdade é vista até mesmo no mundo esportivo, onde os atletas homens são melhor remunerados nas mesmas modalidades praticadas por mulheres.

Nesse cenário, as dificuldades enfrentadas pela mulher no mercado de trabalho têm ganhado mais notoriedade nos governos, tanto que vários estados já possuem legislações no sentido de garantir ou até mesmo ampliar os seus direitos. Podemos citar, como exemplo, a recente campanha divulgada pelo Governo Federal acerca da equidade salarial, após a sanção da Lei 14.611/2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre homens e mulheres.

Soma-se a isso, as políticas de ESG (*Environment, Social & Governance*) cada vez mais adotadas nas organizações, com ações que visam, dentre outros, a inclusão e diversidade, como medida efetiva de combate ao preconceito e discriminação.

Nesse sentido, o desenvolvimento integrado de políticas públicas, somado a conscientização da sociedade e ações por parte das organizações privadas é fundamental para combater as desigualdades e promover a diversidade.

2.3 O desempenho das mulheres em atividades profissionais exercidas predominantemente por homens

Mesmo o tema diversidade sendo amplamente discutido nas instituições de ensino, nas organizações, na sociedade brasileira, ainda assim temos um cenário muito distante do que se é esperado de um país diverso e justo. Após vários anos de conquistas de Direitos das mulheres no Brasil, que vem ocorrendo desde 1932 com direito ao voto, 1962 com Estatuto da Mulher Casada, onde a mulher não necessita mais de autorização do marido para trabalhar, 1974 com o direito da mulher de ter um cartão de crédito, 1977 aprovação da lei do divórcio, 1979 garantia do direito a prática de futebol, 1985 criação da 1ª Delegacia da Mulher, 1988 com a Constituição reconhecendo homens e

mulheres como iguais, muita coisa continua igual: as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados com os filhos e demais familiares, o que representa uma sobrecarga para aquelas que também realizam atividades econômicas (BRUSCHINI, 2004).

Essa sobrecarga para as mulheres é transformada em desigualdade de gênero no mercado de trabalho, pois a jornada dupla as impede de dedicarem tempo e energia suficientes para o desenvolvimento da carreira e às entregas que as organizações esperam dos seus empregados.

Segundo QUEIROZ, ALVARES e MOREIRA, 2015, o Brasil ascendeu à preocupação com a diversidade na década de 90, junto com o avanço da globalização econômica. Nesse período gerou-se crescimento e oportunidades econômicas, e com isso, vários desafios. Para uma empresa se manter no mercado, se diferenciar das demais não é possível mais viver somente do processo produtivo básico. É necessário adotar formas criativas e inovadoras para motivar seus funcionários e com isso atrair e manter seus clientes.

Para KANTER, 1977, a diversidade é fonte de inovação, criatividade e vantagem competitiva. Ao integrar uma ampla gama de perspectivas e experiências, as organizações podem desenvolver estratégias mais robustas e adaptar-se de forma mais eficaz a ambientes em mudança.

Um relatório da McKinsey & Company divulgado em 2020 revelou que empresas com maior diversidade de gênero tem 25% mais chances de ter um desempenho financeiro acima da média. Além disso, o relatório mostra a importância da presença feminina em cargos de liderança, sendo que essas organizações são 28% mais propensas a superar seus pares menos diversos em termos de desempenho financeiro. Isso nos comprova que, mesmo com toda a sobrecarga da mulher devido sua jornada dupla, se não tripla, a inserção feminina em qualquer atividade da organização não poderá ser somente um discurso de responsabilidade social, e sim uma realidade efetiva para vantagem competitiva.

Uma pesquisa realizada em 2016 pelo Instituto ETHOS e o BID - Banco Internacional de Desenvolvimento, sobre o perfil de raça e gênero das 500 maiores empresas do Brasil, nos mostra que as mulheres têm vantagem em relação aos homens nos cargos de aprendizes e estágios, 55,9% e 58,9% respectivamente. Porém, quando o nível hierárquico começa a subir, o percentual de mulheres começa a cair progressivamente.

Figura 1: Mulheres no mercado de trabalho



Fonte: Cyberfam Vespertina (2016)

Para mudança de cenário no mercado de trabalho brasileiro, as mulheres estão se preparando mais que os homens. Melhor preparadas e com a capacidade feminina de conciliar inúmeras atividades, uma competência exclusiva da mulher, elas estão buscando maior competitividade no âmbito profissional. Elas têm demonstrado mais ousadia na escolha das suas profissões, acessando áreas anteriormente dominadas por homens. Hoje, é comum encontrar mulheres militares, engenheiras, arquitetas, médicas, cirurgiãs, e elas vem demonstrando que não existe limites para seu crescimento profissional.

Para DINAGGIO e MIDORI, 2017, o valor de uma mulher no mercado de trabalho também tem reflexos na seleção dos melhores talentos. O Brasil é um dos países que mais sofrem com a escassez de profissionais qualificados. Se as mulheres constituem 57% dos Universitários, comprova-se mais uma vez que a mulher é um talento que não está sendo priorizado pelas organizações.

Em 2013 foi criado no Brasil o grupo Mulheres do Brasil, com a união de 40 mulheres que sonhavam em engajar a sociedade na conquista de melhorias para o país. O objetivo do grupo é estimular a participação feminina na construção de um Brasil que seja melhor para todos os cidadãos. Uma das lutas do grupo diz respeito a cotas para as mulheres nos conselhos de administração de empresas públicas.

A política de cotas é uma medida eficiente para enfrentar o problema da baixa representatividade feminina em setores estratégicos já testados, com sucesso, em vários países, com destaque para a pioneira experiência nórdica. A proposta significa um importante passo no sentido de uma mudança social rumo à igualdade entre homens e mulheres (Senado Notícias, 2018).

Apesar da existência de grupo de apoio às mulheres, ainda existe a questão da resistência de diversas empresas em aderirem a estratégia da promoção da equidade de gênero no mundo organizacional. Segundo ARAUJO, 2008, de modo geral, esse comportamento está ligado a cultura organizacional que o é “conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que formam o núcleo de identidade de uma organização”.

Segundo SILVA e ZANELLI, 2004, a cultura é concebida como “um conjunto complexo de pressupostos, valores e crenças que orientam o modo como os dirigentes e demais participantes de uma organização conduzem suas atividades”. Segundo HALF, 2021, quando a organização entende a importância da inclusão no mundo dos negócios, ela também entende e conseqüentemente começa a praticar o respeito e a valorização das diferenças. A partir do momento

desse entendimento, os gestores começam a mudar suas ideias, mudar cultura e a contribuir para o processo de mudança dentro da organização.

Várias iniciativas e políticas começam a serem implementadas no Brasil pelas próprias organizações para aumentar a quantidade de mulheres no quadro de funcionários, como programas de Mentoria, políticas ESG, políticas de flexibilidade e suporte familiar. A ONU – Organização das Nações Unidas, criou o Pacto Global da ONU, de adesão voluntária que se baseia em compromissos assumidos pelos *CEOs* das empresas participantes para implementar princípios universais de sustentabilidade e tomar medidas que apoiem o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Essa é a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com abrangência e engajamento em 162 países.

Na rede Brasil do Pacto Global, existem mais de 1.900 participantes sendo a segunda maior rede local do mundo. São várias temáticas, que envolvem os princípios de anticorrupção, direitos humanos, meio ambiente e trabalho. Dando ênfase ao tema, dentro do Pacto existe o Movimento “Elas lideram 2030”, com 1.500 empresas comprometidas com objetivo de 50% dos cargos de alta liderança serem ocupados por mulheres até 2030 no Brasil. Para que isso aconteça, são seguidos alguns pilares de atuação como, engajamento da alta liderança, construção de capacidade jornada de conhecimento, compartilhamento de boas práticas e resultados de impacto e premiação e visibilidade das empresas envolvidas.

Para FLEURY, 2000, a gestão da diversidade implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. MYERS, 2003, reforça que a diversidade pode ser observada como uma estratégia empresarial, considerando-a uma vantagem competitiva pelos seguintes pontos: desempenho financeiro fortalecido, rotatividade de mão de obra reduzido, maior produtividade, aumento de satisfação dos empregados nas atividades profissionais, menor vulnerabilidade das empresas face às leis trabalhistas, valorização da imagem

empresarial junto aos consumidores e opinião pública em geral, reconhecimento adequado do desempenho e do potencial dos trabalhadores.

Com todas essas comprovações de vantagem competitiva para as organizações, as mulheres estão entrando no mercado de trabalho. Porém existe ainda um abismo muito grande entre entrar para o mercado de trabalho e se manter no mercado de trabalho. Mesmo com esse aumento de mulheres nos espaços do trabalho, as condições nas quais elas se encontram ainda são marcadas pelos baixos salários, pela intensificação da carga de trabalho, geralmente somada à dupla jornada de trabalho, e pela falta de um ambiente realmente seguro. Os assédios, embora menores, ainda existem: as mulheres correspondem a 70% das vítimas de casos de assédio moral segundo a Organização Internacional do Trabalho - OIT (GIARDINO, 2011).

Após a atração das mulheres pelas organizações, é necessário a retenção. Isso só é possível se existir um ambiente seguro, e um ambiente seguro continuamente. É necessário um bom código de conduta, um Canal de Ética bem estruturado e que traga confiança para as mulheres da organização, e uma hierarquia feminina, para que elas possam se espelhar em alguém, alguma diretora, alguma gerente, e que de fato perceba que é possível crescer e chegar em patamares esperados na sua vida profissional.

As mulheres precisam a todo momento mostrar seu desempenho nas atividades que executa. Para DIAS e TONI, 2018, as empresas têm como objetivo principal alcançar desempenho satisfatório. Então mostrar o desempenho satisfatório não é algo específico para a mulher. É também uma exigência das empresas para com seus empregados. Porém conforme os trabalhos de CARVALHO (2007), LOMBARDI (2006), THIRY-CHERQUES e PIMENTA (2004), PUPPIN (1994) e LOBO (1991) realizados em empresas demonstram um traço comum na avaliação do desempenho profissional da mulher: a tendência em avaliá-la não individualmente, mas como uma categoria, especialmente quando se refere às falhas cometidas, o que reitera o estereótipo que atesta a sua incapacidade profissional. Essa situação é agravada em cargos de chefia. Como as mulheres são avaliadas e criticadas com mais austeridade que os homens,

reforça a necessidade que a mulher tem que demonstrar com muito mais força o seu desempenho dentro das organizações.

Muitas empresas ainda têm preconceito com mulheres em cargos de chefia, por acharem que elas não têm tempo para se dedicar totalmente aos interesses da organização como os homens, mas com o passar do tempo isso foi modificando e as mulheres tiveram oportunidade de mostrar que podem chefiar uma empresa com características de destaque (MENDES e SILVA, 2021).

Ao longo deste capítulo, analisamos como as mulheres vêm crescendo no espaço organizacional. Mesmo com tanta sobrecarga que culturalmente não mudamos, as empresas estão percebendo o quanto é necessário a inclusão feminina no seu ambiente corporativo, não somente por uma questão social, mais também por uma questão de se diferenciar dos seus concorrentes. OLIVEIRA et al (2000), BRUSCHINI (1994), VILAS BOAS et al (2003), CORRÊA (2004) e GIRÃO (2001) destacam que uma das formas que as empresas têm buscado para se diferenciar no mercado competitivo e flexível é através da ênfase às características típicas femininas, como comunicação, sensibilidade, intuição, persuasão, afetividade e flexibilidade, principalmente valorizadas em áreas em que é necessário lidar diretamente com o cliente.

Apesar dos progressos alcançados, existem muitos desafios nessa jornada de diversidade, como o preconceito ainda enraizados nas pessoas e grande diferença salarial entre homens e mulheres que exercem mesmos cargos. THIRY-CHERQUES e PIMENTA (2003) afirmam que, apesar de a participação da mulher brasileira no mercado de trabalho estar aumentando cerca de 15% por década, o equilíbrio entre a participação feminina e masculina está longe de ser alcançado, em função do preconceito, principal dificultador do ingresso e da permanência da mulher no mercado de trabalho.

Para o futuro, é necessário que as organizações continuem promovendo políticas de inclusão e retenção de mulheres, proporcionando a elas

oportunidades iguais, segurança no ambiente de trabalho, para que dessa forma, elas percebam de fato, sua importância, e que se espelham em outras figuras femininas, para assim construir um ambiente profissional mais justo e próspero para todos.

2.4 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade

O que é um Estudo Viabilidade de Negócios? É uma análise para entender se o seu negócio é capaz ou não de obter sucesso e é essencial para quem deseja abrir um negócio, expandir o atual, investir em um novo empreendimento ou até mesmo lançar um novo produto. A viabilidade de negócios também pode ser utilizada para a abrir uma nova filial, ou, para uma rede que tema mais lojas, verificar o desempenho de cada unidade e então analisar quais delas são viáveis manter abertas. É melhor focar em uma unidade lucrativa e fechar a que não vem dando bons resultados.

Para SCHROER e HANNA, 2023, analisar a viabilidade de um novo negócio é fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois assim é possível entender os obstáculos que podem surgir e já tomar medidas de forma antecipada que podem mitigar os efeitos desses obstáculos.

Para que uma empresa seja viável, é necessário dividir o processo em duas etapas. Na primeira, você precisa montar sua identidade, ou seja, quem você é e quem são ou serão os seus clientes. Precisa entender também quem vende para os seus clientes. Já a segunda parte, diz respeito ao aspecto financeiro do seu negócio.

Para criar uma boa estratégia de *marketing* que faça a sua empresa decolar, você precisa ter algumas informações, como:

- Uma proposta de venda original, que seja um diferencial perante a outras empresas;

- Uma base de clientes estável. Para que seu negócio tenha viabilidade, você precisa saber quem é que estará comprando o seu produto ou serviço. Por meio de pesquisas, você pode descobrir o perfil de seus clientes;
- Uma vantagem competitiva. Mesmo sabendo quem é o seu cliente e tendo um produto único, você sempre precisa levar em consideração a competição. Saiba quem são os seus concorrentes e sempre os tenha em mente quando for desenvolver a sua estratégia de *marketing*.

Além da estratégia de *marketing*, o seu negócio também precisa de atenção na parte financeira. Você precisa garantir:

- Estabilidade: o aspecto mais importante para a viabilidade de um negócio é que ele possui recursos o suficiente para as operações diárias e para se manter diante das adversidades que certamente irão aparecer no caminho. Ter uma estabilidade de caixa é um processo que não acontece de um dia para o outro e requer cuidado e muita prudência com as finanças de sua empresa.
- Atenção contínua: Tenha um bom *software* de controle de finanças, saiba regularmente como está a saúde financeira da sua empresa. Se você não estiver sempre à par dessas informações, dificilmente o seu negócio será viável (STRONG, *Business School*, 2021).

De acordo com o relatório New-Business Building 2022, da *Mackinsey*, oito em cada dez *CEOs* de grandes empresas, colocam como uma de suas prioridades a criação de novos negócios como uma oportunidade de inovação. No entanto, apenas pertencer a uma companhia de grande porte não garante o sucesso do empreendimento. O êxito envolve diversos fatores que precisam ser levados em consideração, e um estudo de viabilidade financeira para novos negócios é fundamental para desenhar o "mapa da mina" e alcançá-lo.

A diferença entre viabilidade econômica e financeira deve ser explorada. O conceito de viabilidade econômico-financeira engloba dois fatores diferentes. Logo

é preciso compreendê-los para aplicar da maneira correta na hora de desenvolver um novo projeto, produto ou negócio. A seguir, a diferença entre os dois:

A viabilidade econômica se refere à análise macro para definir se a iniciativa é ou não viável. Para isso, indicadores-base são avaliados e a resposta é direta para o status do projeto.

Já a viabilidade financeira leva em conta o impacto do empreendimento para a companhia. Tem como base de estudo diversas condições, como o capital necessário aos vários custos projetados para que a operação seja colocada em prática.

O estudo de viabilidade confirma os melhores caminhos para um novo negócio. Dita as rotas que o aproximam de gerar lucros e ajuda a evitar riscos previsíveis através da análise de indicadores (PLAY STUDIO, 2022).

Mas o que são indicadores de viabilidade? Os indicadores de viabilidade servem como um norte para os gestores calcularem os riscos em novos empreendimentos, novo projetos. Para isso é necessário mais que instintos e sentimentos, que muitas vezes por sermos experientes achamos que já sabemos por onde ir, mas não é bem assim. Como praticamente qualquer ciência no mundo, é preciso ter os recursos corretos para entendê-la e utilizá-la de maneira exata. Esses recursos indicam de maneira transparente se tal investimento pode dar resultado e, se sim, quais são esses resultados e riscos envolvidos nesta transação. Os indicadores geram dados bem completos e, quando dominados pelo gestor, só têm a somar na administração da empresa (GONZAGA, 2023).

Uma vez entendido o que é um Estudo de Viabilidade de Novos Negócios e que acompanhar através de indicadores, é preciso saber quais são esses indicadores e como analisá-los.

2.4.1 Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido, ou VPL, é um dos indicadores mais fáceis de serem compreendidos, mas sua eficácia não é reduzida.

Para realizá-lo, basta somar o valor presente nos fluxos de caixa futuros, o total, e subtrair o investimento inicial que será utilizado no novo negócio. Assim, tenha atenção que as taxas de juros que incidirão sobre o negócio também devem ser descontadas.

Segundo GONZAGA, 2023, se, após essa subtração, o VPL for positivo, o indicador está dizendo que o projeto é rentável e até mesmo viável. Caso seja negativo, então não é um investimento rentável do ponto de vista financeiro.

$$V_{PL} = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FC_t}{(1+i)^n}$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

FC = fluxo de caixa

t = momento em que o fluxo de caixa ocorreu

i = taxa de desconto (ou taxa mínima de atratividade)

n = período de tempo

2.4.2 Payback

Payback significa “retorno” em inglês e é utilizado para analisar o tempo necessário para um empreendimento financeiro começar a cobrir os gastos utilizados como capital inicial.

Quando um investimento é feito, é esperado que ele gere lucro para o investidor. O tempo calculado para que o investimento gere lucro é chamado de *Payback*. Para entender isso, vamos usar como exemplo uma empresa.

Uma empresa precisa de recursos financeiros para existir. Quando o recurso é aplicado, a empresa começa suas atividades e só mais tarde ela gera lucro, após pagar tudo o que foi investido e cobrir seus custos.

Segundo GONZAGA, 2023, o *Payback* calcula esse processo, a diferença de tempo entre a empresa existir e ela pagar tudo o que foi investido como capital inicial, e a partir daí começar a gerar lucro. Embora tenhamos utilizado o exemplo com empresas, o *Payback* pode calcular qualquer investimento financeiro, bastando realizar alguns ajustes.

A fórmula para descobrir este valor é a seguinte:

$$VPL = \text{Fluxo de caixa (FC)} / (1 + TMA)$$

2.4.3 Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é um dos indicadores de viabilidade financeira mais refinados que existem. Ele não calcula apenas se um determinado investimento é ou não viável financeiramente, mas sim qual a sua taxa de retorno específica.

Para determinadas situações, em especial quando o negócio é apresentado para investidores, a TIR é uma das taxas mais requisitadas.

Ela tem uma relação muito próxima com outra taxa, a Taxa Mínima de Atratividade. Caso a TIR seja maior que a Taxa Mínima, o projeto é considerado rentável, e caso contrário o projeto perde os lucros tão relevantes.

Segundo GONZAGA, 2023, por focar em um ponto específico analisado de diferentes investimentos, a TIR é muitas vezes utilizada como um parâmetro e diferencial entre dois projetos. Ou seja, quando há dois investimentos em questão, a TIR permite diferenciá-los aos olhos dos investidores.

A fórmula da TIR é a seguinte:

$VPL = C + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1+i)^t}$, onde:

VPL = valor presente líquido, que deve ser igual a 0;

C = capital inicial investido;

N = número de períodos do fluxo de caixa projetado;

F_t = entrada financeira em cada período;

i = Taxa Interna de Retorno.

2.4.4 Taxa Mínima de Atratividade

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA), assim como a TIR, é utilizada para comparar dois tipos de negócios em rentabilidade, em especial para apresentar a possíveis investidores.

No geral, a TMA é dada pelos próprios investidores, que dão a Taxa Mínima que consideram essencial antes de colocarem seu dinheiro em determinado investimento.

Segundo GONZAGA, 2023, por isso que o TIR, caso seja maior que a TMA, é considerado positivo, assim o investimento está dizendo que pode gerar lucros maiores do que o mínimo esperado.

Não existe uma fórmula para calcular a taxa mínima de atratividade. Normalmente, os investidores tomam como base a taxa SELIC, já que ela é a taxa

básica de juros. A lógica é a seguinte: O Tesouro SELIC é o ativo mais seguro do Brasil e oferece, normalmente, uma boa rentabilidade.

2.4.5 Margem de Contribuição

De todos os indicadores de viabilidade financeira, a Margem de Contribuição é sem dúvidas um dos mais relevantes. Esse indicador é calculado ao identificar a diferença entre os custos variáveis de um produto ou serviço e o seu preço de venda.

A Margem de Contribuição indica, então, quanto de um produto ou serviço precisa ser produzido e vendido para que os custos e despesas sejam pagos. A partir daí, qualquer unidade vendida será considerada puro lucro, o que facilita a identificação do mínimo a ser vendido.

Segundo GONZAGA, 2023, para encontrar a margem de contribuição, calcule a receita total somando todas as vendas da empresa em um determinado período. Depois, calcule os custos e despesas e, em seguida, subtraia da receita total. Em resumo, siga a fórmula: Margem de contribuição = receita total – custos e despesas variáveis.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

RAUPP & BEUREN, 2006, indicam três tipologias de pesquisas que, de acordo com os objetivos, podem ser utilizadas como ferramentas para entender o objeto de estudo. São elas: pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

Este projeto caracteriza-se como um estudo descritivo, segundo GIL, 2002, a pesquisa descritiva utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados através de questionários e observação sistemática, tendo como principal característica a descrição de uma determinada comunidade, grupo de pessoas, assim como suas particularidades, valores e problemas relacionados à sociedade e o meio em que estão inseridos.

O estudo abordará os diversos desafios enfrentados pelas mulheres e o melhor entendimento sobre sua atuação no setor da aviação civil, mais especificamente no âmbito de manutenção de aeronaves.

Para LAKATOS & MARCONI, 1992, o processo de pesquisa é fundamental pois através dele é possível identificar os principais problemas que norteiam o ambiente de estudo, assim como a criação de material que será de importante valia no desenvolvimento de soluções para as complexidades que podem ser encontradas.

Iniciar uma pesquisa requer uma definição clara dos objetivos a serem alcançados, sua natureza, o objeto de estudo e a técnica de coleta e análise de dados, conforme OLIVEIRA, 2011.

A estratégia da pesquisa seguirá as características qualitativas que possuem como uma das principais particularidades a possibilidade em coletar material que se preocupa em entender conceitos mais abstratos, o “significado” que as pessoas dão as coisas e à sua vida, em uma tentativa de capturar a perspectiva dos participantes, OLIVEIRA, 2011.

Para conectar-se a este específico público feminino será realizado um estudo de campo nos principais locais que fazem parte do contexto da aviação civil e a dinâmica de manutenção: escolas técnicas, empresas aéreas e polos de manutenção de aeronaves (hangares). Através de entrevistas com mulheres que já atuam neste ambiente e empregados que trabalham nas áreas de capacitação e recrutamento e seleção.

A pesquisa buscará compreender as dificuldades do público feminino exercendo funções até então rotuladas pela sociedade como masculinas e como tornar este local mais atrativo as mulheres e fomentar a equidade de gênero.

Com base nos dados coletados será possível elaborar uma proposta para aumentar a presença de mulheres no setor de manutenção de aeronaves, contribuindo não somente na equidade, mas trazendo visibilidade de mais um cargo como oportunidade de plano de carreira para ascensão profissional das mulheres.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

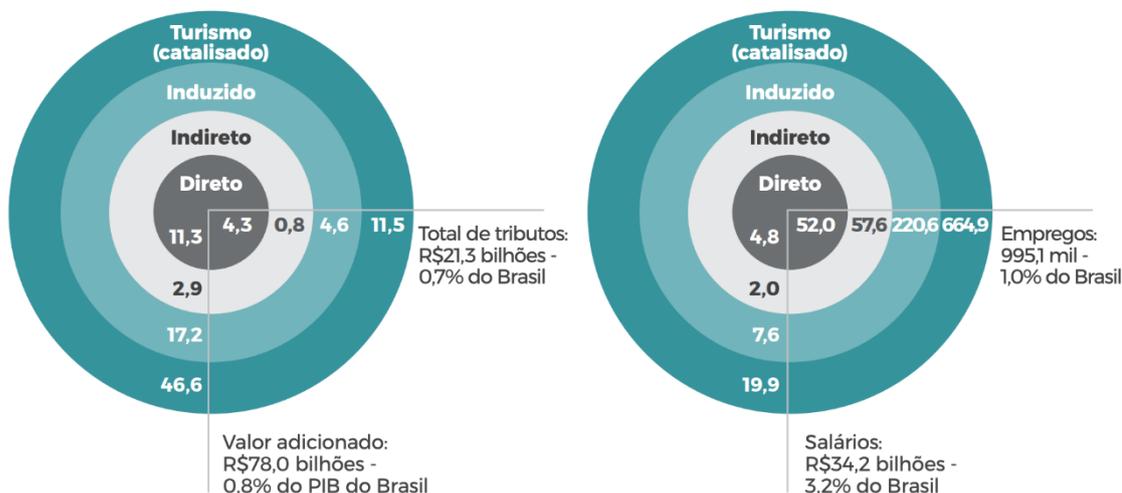
Este capítulo consiste na coleta de dados e análises relativas à inserção feminina no setor de manutenção de aeronaves. Apresenta-se como o cenário atual está organizado, focando nas questões de disparidade de gênero.

4.1 Análise do Setor

O setor aéreo é marcado pela sua importância na contribuição do desenvolvimento social e econômico do país, impulsionando a logística de cargas e o transporte de pessoas, tornando-se ferramenta de suma importância em locais de proporções continentais, como o Brasil.

O relatório “Panorama”, desenvolvido pela Associação Brasileira das Empresas Aéreas – ABEAR publicado em 2023, mostrou que em 2022 a aviação comercial brasileira e o seu impacto econômico na atividade turística contribuíram com R\$ 78 bilhões para o Produto Interno Bruto, ou o equivalente a 0,8% do PIB brasileiro. Adicionalmente, o mesmo documento publica que as atividades turísticas impulsionadas somente pelo transporte aéreo corresponderam com a geração de 995,1 mil empregos, o que em termos de salários, totalizam R\$ 34,2 bilhões (3,2% da massa salarial do país).

Figura 2: Impactos econômicos da atividade do transporte aéreo no Brasil – 2022



Fonte: ABEAR (2023)

O mercado doméstico da aviação comercial brasileira concentra-se em três grandes empresas aéreas, as quais somadas detém 99,5% das operações, conforme a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, publicou em 2023. Segundo CARNEIRO e GUIMARÃES, 2021, este grau de concentração é natural no setor dada a dificuldade de entrada de novas empresas devido ao alto custo fixo associado à propriedade (ou arrendamento) e manutenção de aeronaves, combustível e slots para operação de pouso e decolagem.

As equipes operacionais do setor são divididas em duas grandes categorias: aeronautas (responsáveis por atividades a bordo da aeronave, compreendido por comissário de voo, copiloto e comandante) e aeroviários (responsáveis por atividades em terra, compreendido por mecânico de aeronaves, auxiliar de serviços gerais, operador de equipamento, agente de proteção, entre outros).

Dentre os cargos operacionais que compõe a categoria de aeroviário, destaca-se o mecânico de aeronaves como uma das atividades com o piso salarial mais atrativo ao compararmos as demais funções, sendo em 2022 tabelado em R\$ 2.526,46 conforme o Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias – SNEA.

4.1.1 O Segmento de transporte aéreo brasileiro: principais desafios e oportunidades quanto a inserção feminina em atividades predominantemente masculina

A aviação comercial, como se conhece hoje, originou-se e evoluiu após as duas grandes guerras mundiais, sendo assim, com uma veia militarizada e tradicionalmente masculina, além de que os profissionais mais lembrados são os pilotos (para os homens) e comissárias (para as mulheres), refletir um viés cultural em que outras áreas da aviação como a manutenção de aeronaves, são poucos explorados, o que nos faz refletir sobre a falta de divulgação, interesse ou atração pela manutenção.

Em contribuição com as companhias aéreas, foi realizado entrevistas qualitativas com representantes das áreas de Ética, Desenvolvimento Organizacional e *Business Partner* (BP) das três grandes empresas do setor de transporte aéreo, utilizando a ferramenta da *Microsoft Teams* e em apenas uma ocasião de forma presencial no período de maio e junho de 2024, as quais serão identificadas como Empresa A, Empresa B e Empresa C, foi possível formular a tabela 1 que identifica os principais desafios para a inserção feminina no setor de manutenção de aeronaves, considerando as complexidades atuais.

Ao longo da pesquisa e com os dados apresentados pelos representantes, foi possível levantar que as três principais empresas aéreas comerciais brasileiras registraram somente 10,1% do quadro de colaboradores das áreas de manutenção (inclui-se o setor operacional e administrativo) é composto por público feminino. Em números absolutos, são 931 mulheres atuando em um grupo composto por 9.158 colaboradores de manutenção, ou seja, 8.227 homens o que representa 89,9%.

Este número torna-se ainda mais desigual ao realizar um recorte da liderança, mostrando que apenas 4,5% dos cargos de gestão estão ocupados por mulheres.

Tabela 1: Principais desafios para inserção feminina no setor da manutenção

Posição	Desafios	Empresa A	Empresa B	Empresa C
#1	Atração do público feminino as vagas de manutenção Escassez de mulheres disponíveis no mercado de trabalho que procuram área técnica	X	X	X
#2	Programas internos de engajamento as causas sociais Comunicação, engajamento e assimilação das causas sociais	X		
#3	Adequação ou ajustes em infraestrutura Alterações ou inclusão de ambientes como banheiros e vestiários femininos		X	

Fonte: elaboração dos editores (2024)

O principal desafio consiste em atrair o público feminino a candidatura nas vagas de área técnica. Atualmente há uma baixa procura dos cursos de formação, que conseqüentemente não avança em números expressivos de contratação. Identifica-se que, internamente existem programas de comunicação e divulgação das vagas através de imagens, por exemplo, onde uma figura feminina é utilizada para atração do público em específico, considerando conceitos da semiótica.

Outro aspecto são as normas sociais e culturais que associam mulheres aos cuidados do lar e homens como provedores criam barreiras desde a infância. Meninas não são incentivadas a explorar áreas técnicas e são frequentemente desencorajadas a seguir carreiras que são vistas como "masculinas". Muitas mulheres desconhecem as oportunidades na manutenção de aeronaves, bem como a falta de referências femininas na família e na sociedade em geral contribui para a percepção de que essa carreira não é para elas.

O segundo item apresentado na tabela 1 consiste nos programas de comunicação e engajamento das equipes em manter diálogos sobre os temas de inclusão e diversidade, onde cria-se ambiente para assuntos como o machismo. O grande desafio é manter o assunto vivo e sempre em pauta, agregando novas pessoas aos ambientes e provocando a mudança de comportamentos da

sociedade, diminuindo as resistências e barreiras significativas dentro do ambiente de trabalho, onde as mulheres não se sintam rejeitadas, recebendo e percebendo o apoio necessário para seu desenvolvimento.

O terceiro desafio se caracteriza na preparação do ambiente também para receber adequadamente as mulheres. Historicamente, a área de manutenção sempre foi masculinizada, isso reflete na falta de um ambiente adequado para receber esse público feminino, tais como banheiros e vestiários femininos, uniformes e espaços que não foram originalmente projetados para mulheres.

Ponto de convergência entre as empresas é que criar um ambiente seguro, proporcionar treinamento contínuo, garantir representatividade e desenvolver programas de capacitação, além de garantir infraestrutura adequada, são medidas essenciais para promover a inclusão e o crescimento de mulheres, especialmente de mulheres pretas, no setor de transporte aéreo.

Neste sentido, e também com a finalidade de atrair o público feminino, as companhias áreas majoritariamente masculinas, desenvolvem projetos para inclusão da diversidade, como por exemplo o programa “Asas para todos” dirigido pela ANAC com o objetivo de fomentar a diversidade, a inclusão, a capacitação e a formação na aviação civil brasileira. Atualmente, com previsão de término somente em 30/04/2027, foi lançado o projeto denominado “Mecânico de Manutenção Aeronáutica – Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte” que pretende disponibilizar condições para que 80 estudantes de baixa renda obtenham a licença no grupo Célula ou GMP da formação de Mecânico de Manutenção Aeronáutica, priorizando 50% da oferta preferencialmente para mulheres, de modo a aumentar o número de profissionais licenciados e reduzir a disparidade de gênero na área, tais informações foram divulgadas em 2024 pela ANAC.

Figura 3: Evento “Aviação, substantivo feminino” realizado em 08 de março 2024 pela ANAC incluindo representantes da academia, dos aeroportos e da indústria



Fonte: ANAC (2024)

Observa-se que há um grande empenho e vontade de reverter o quadro ou uma dívida histórica com as mulheres, as empresas estão se mobilizando e empenhando para que tenhamos um quadro mais heterogêneo nas empresas, com mais pluralidade de ideias e cenários, mas ainda não foi possível atingir os patamares desejados. Há esforços de todos os níveis hierárquicos nas três empresas pesquisadas para que mais mulheres possam estar à frente das manutenções das aeronaves, por outro lado, não são apenas os anseios das companhias que irão modificar este cenário, se faz necessário uma capacitação deste público, a quebra deste paradigma e de que esta ocupação “não é lugar de mulher”, precisa-se mudar a cultura das empresas e o mindset da sociedade.

4.1.2 Avaliar a percepção de mulheres com atuação em manutenção de aeronaves

No intuito de analisar e compreender a experiência e os desafios enfrentados por mulheres na profissão de técnica de manutenção de aeronaves, além de identificar as oportunidades e benefícios percebidos por elas. No mês de julho de 2024, foram realizadas entrevistas presenciais e por vídeo conferência com sete mulheres que atuam na manutenção de aeronaves e residem em diferentes localidades do Brasil, incluindo Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza e Santa Catarina. Abrangendo diversas regiões do País, para termos um recorte das várias regiões e não somente de um grande centro, ampliando nossa percepção da profissão em diferentes localidades.

4.1.2.1 Motivação e Trajetória Profissional

A maioria das entrevistadas desenvolveu interesse pela manutenção de aeronaves a partir de experiências prévias no ambiente aeroportuário. Por exemplo, uma participante despertou seu interesse enquanto trabalhava em um café no aeroporto, observando os mecânicos através da vidraça. Outra descobriu seu interesse após anos trabalhando na limpeza de aeronaves. Em um caso específico, a busca por uma melhor remuneração e a aspiração de proporcionar uma vida melhor para seus filhos motivaram a qualificação na área de manutenção.

A educação técnica e os estágios desempenharam um papel fundamental para consolidar o interesse dessas mulheres na profissão. Uma entrevistada iniciou sua trajetória como estagiária no setor de interiores de uma companhia aérea e desenvolveu paixão pela área após quase um ano de estágio. Outra participante, atraída pela combinação de eletrônica com aeronaves durante o curso técnico em eletrônica no ensino médio, encontrou no estágio em uma grande empresa de aviação a oportunidade de alinhar teoria e prática.

4.1.2.2 Desafios e Superação

Os desafios financeiros e logísticos foram recorrentes para as entrevistadas. Algumas buscaram fontes de renda adicionais, como vendas de anéis, para custear os cursos, enquanto outras aproveitaram a estrutura oferecida pelo local de trabalho para estudar. A pandemia também trouxe obstáculos, como a necessidade de refazer módulos devido a reprovações nas aulas práticas. O estágio, frequentemente rigoroso e não remunerado, exigiu grande dedicação e suporte familiar.

4.1.2.3 Certificação e Formação Prática

A obtenção de certificações, como o Certificado de Habilitação Técnica (CHT), foi um passo crucial para muitas entrevistadas. Esse processo de certificação foi essencial para estabelecer a carreira e garantir oportunidades de crescimento. O estágio e a formação prática permitiram alinhar a teoria com a prática, consolidando o aprendizado e enfrentando os desafios do setor.

4.1.2.4 Desafios de Gênero

As mulheres na profissão enfrentam desafios significativos relacionados ao preconceito de gênero e à necessidade de provar constantemente suas capacidades. Muitas relataram a pressão para demonstrar competência em tarefas físicas e "sujas", como a substituição de componentes hidráulicos. A mentalidade machista, a falta de infraestrutura adequada (como banheiros e vestiários femininos) e a resistência de alguns gestores e colegas dificultam a igualdade na profissão. A conciliação da maternidade com a carreira também é um desafio significativo, exigindo apoio robusto da equipe de manutenção.

4.1.2.5 Benefícios da Profissão

As mulheres na manutenção de aeronaves destacam diversos benefícios, como amplas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional, acesso a cursos e treinamentos constantes, e benefícios financeiros, como programas de participação nos resultados e vantagens de viagem. A melhoria das condições de trabalho, como a introdução de uniformes femininos e vestiários adequados, também é reconhecida. Além disso, a paixão pela aviação e a satisfação de enfrentar desafios e contribuir para a equipe são aspectos valorizados na profissão.

4.1.2.6 Conselhos para novas profissionais

Para mulheres interessadas na profissão, é essencial ter persistência e dedicação. Manter uma postura firme e respeitosa no ambiente de trabalho, onde frequentemente será necessário provar habilidades e se afirmar como profissional, é crucial. O estudo contínuo, especialmente da língua inglesa e dos sistemas dos aviões, é fundamental para um bom desempenho. A resiliência e a capacidade de adaptação às mudanças constantes do setor são indispensáveis. Apesar dos desafios, a profissão é considerada gratificante e repleta de oportunidades, oferecendo a chance de realizar sonhos e enfrentar novos desafios diariamente. A paixão pela área e a determinação são fundamentais para superar preconceitos e se destacar na profissão.

Com base na pesquisa realizada, constatou-se que a maioria das mecânicas de manutenção aeronáutica que entrevistamos, já estava inserida no ambiente aeroportuário, despertando seu interesse através do contato diário com profissionais da área. Contudo, uma parte menor teve despertado o interesse quando ainda estava na formação escolar, em cursos técnicos ou estágios, e que o fator determinante foi o financeiro. Também se observou, que essas profissionais, continuam sofrendo algum tipo de preconceito, mas que apesar desta situação essas profissionais têm notado melhoras no trato diário, nas

instalações e no preparo da empresa em recebê-las e mantê-las no ambiente profissional, e que a profissão escolhida desperta paixão e satisfação.

4.1.3 O conhecimento e interesse de mulheres para atividades profissionais em manutenção de aeronaves

Neste capítulo foi realizado um estudo de campo no intuito de compreender como o público feminino atualmente se conecta com a área de manutenção de aeronaves, bem como analisar os fatores importantes que podem afetar diretamente o número de mulheres que detém conhecimento e estão dispostas a fazer parte deste setor.

A pesquisa de campo foi realizada em julho de 2024, coletamos as informações com 88 mulheres, sendo 13 mulheres de instituições de ensino (escola técnicas, aeroclubes, programas de vestibulares e universidades) e oficinas de manutenção aeronáutica (Aviação Geral), e 75 mulheres das companhias aéreas, sendo elas, mecânicas já formadas e atuantes na área, além de estudantes e postulantes a atuar na área de manutenção de aeronaves, participaram desta contribuição, um público feminino de todas as regiões do país.

Embora toda a condução do diálogo tenha ocorrido de maneira livre para que qualquer informação relevante pudesse ser capturada, alguns tópicos foram claramente pontuados pelos entrevistadores:

Das instituições de ensino:

- Existência de algum programa ESG envolvendo público feminino;
- Comunicação com o público feminino (propagandas).

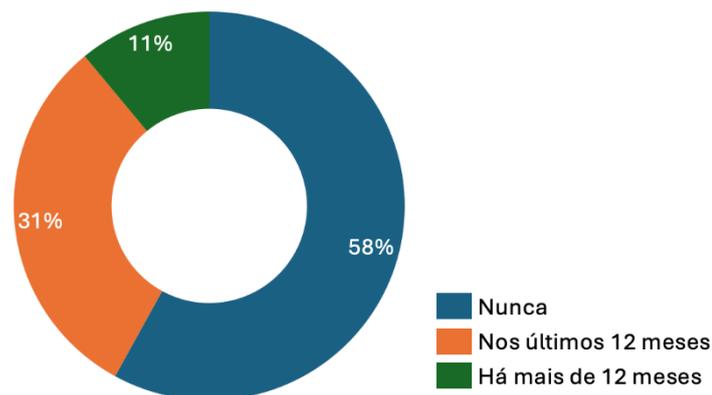
Das mulheres:

- Como tomou conhecimento da área de manutenção de aeronaves;
- O que a motivou seguir neste campo de atuação.

Iniciando com as instituições de ensino destaca-se a inexistência de programas ESG robustos relacionados à inclusão do gênero feminino, assim

como um canal de comunicação com este público ainda ser bem tímido. A figura 04, logo abaixo, demonstra que 31% das instituições afirmaram ter realizado alguma comunicação voltada a atingir o público feminino nos últimos 12 meses. Estas ações limitam-se a datas comemorativas como dia das mulheres ou mecânico aeronáutico e períodos de inscrição de novas turmas.

Figura 4: Instituições que já direcionaram comunicação direta ao público feminino



Fonte: elaboração dos autores (2024)

A comunicação mais comum direcionada ao público feminino é caracterizada pela presença de uma mulher em destaque seguido por dizeres convidando-a a ingressar no curso. Em todos os casos as publicações eram realizadas através de ferramentas digitais como redes sociais e *banners* na própria página de *internet* da instituição.

Nota-se, também, a não atratividade em realizar publicidade com a imagem feminina. Este movimento ocorre devido ao baixo retorno e engajamento do público quando a propaganda não é vinculada a uma figura masculina: “nós acabamos investindo no que dá mais retorno. A presença de um homem é mais efetiva, principalmente quando atrelamos a um motor ou uma aeronave. Isso mexe com a paixão das pessoas” – relata um dos representantes durante a entrevista.

Tal deficiência de comunicação explica a razão de 81,5% das mulheres que tomaram conhecimento da área de manutenção de aeronaves como uma oportunidade de desenvolvimento não foi através das instituições ou programas

educacionais, mas sim por vivenciar ambientes onde atividades da aviação estavam presentes.

Através da tabela 02, abaixo, destaca-se como se encontra o cenário atual nos aspectos de motivação das mulheres a entrar na área de manutenção de aeronaves e como elas tomaram conhecimento da atividade.

Tabela 2: Conhecimento e motivação das mulheres na área de manutenção de aeronaves

Motivação	Realização pessoal	Mercado de trabalho	Remuneração	Total
Conhecimento				
Após ingressar no setor aéreo	22,2%	18,5%	14,8%	55,6%
Influência de terceiro	18,5%	3,7%	3,7%	25,9%
Feiras de emprego e educação	3,7%	0,0%	3,7%	7,4%
Propagandas e marketing	3,7%	3,7%	0,0%	7,4%
Outros	3,7%	0,0%	0,0%	3,7%
Total	51,9%	25,9%	22,2%	100,0%

Fonte: elaboração dos autores (2024)

Observa-se que o primeiro canal de conhecimento da área de manutenção de aeronaves pelo público feminino é através do ingresso em outra atividade do setor aéreo (funções administrativas ou operacionais, exemplo: atendimento ao público), convívio em ambientes como trabalhar em comércio localizado dentro do aeroporto ou morar próximo deste.

Tratando-se dos principais pontos que motivam as mulheres a atuar na manutenção está o cumprimento da realização pessoal, representado por 51,9% das afirmações durante as entrevistas, seguido por disponibilidade no mercado de trabalho (25,9%) e remuneração (22,2%).

Face aos pontos abordados, o atual formato de comunicação da sociedade para com as mulheres e os fatores que contribuem para o conhecimento e motivação, é possível concluir que existe uma oportunidade em aproximar mais o público feminino as atividades de manutenção.

As empresas aéreas reconhecem que trazer a diversidade para dentro de sua organização aumenta a competitividade e por isso começam a se preocupar em atender esta necessidade através de treinamento das equipes, metas internas de igualdade de gênero e adaptação dos espaços. Embora venham enfrentando dificuldades para encontrar as mulheres no mercado de trabalho.

Por outro lado, as instituições de ensino pouco conseguem se comunicar e não consideram atrativa uma vez que o principal meio de propaganda está atrelado a logaritmos que traçam um perfil do público pelo potencial em inscrever-se nos cursos: homens e jovens.

Por fim, as mulheres que de alguma forma tiveram a possibilidade de conhecer este setor, percebem que podem considerar como mais uma oportunidade de crescimento e realização pessoal ou profissional.

4.2 Práticas de sucesso quanto à inserção feminina em atividades predominantemente dominada por homens (*Benchmarking*)

A partir do processo de pesquisa de empresas que possuem atividades predominantemente dominadas por homens, buscou-se as melhores práticas realizadas ao longo das suas jornadas, fazendo com que aumentassem o percentual de mulheres nos seus ambientes de trabalho. Na visão de ARAÚJO, 2011, para se alcançar a excelência é preciso que se faça uma investigação, reunindo etapas e adaptando as respostas obtidas em pesquisas realizadas em outras organizações.

Com o objetivo de identificar as melhores práticas que estão sendo realizadas no Brasil em relação ao nível de maturidade e geração de valor que a Diversidade e Inclusão proporcionam para as empresas, foram verificadas três empresas que estão evoluindo de forma considerável nesse assunto, identificadas através de dados quantitativos de melhora nos quadros de funcionários, com

intuito de buscar quais ações estão sendo realizadas para estimular a inclusão feminina em áreas predominantemente masculinas.

4.2.1 VLI

A história da VLI começa em 2017, quando a Diretoria Executiva da Vale lançou um desafio para a Ferrovia Centro Atlântica (FCA), que seria se fortalecer como uma empresa de logística independente, com menor vinculação financeira e foco em resultados. A partir daí, o estímulo fez com que fosse definido com clareza o sonho de oferecer soluções logísticas integradas para todo o Brasil.

A VLI então foi criada em 2011, com o objetivo de reunir ativos portuários e ferroviários de transporte de cargas gerais para oferecer aos clientes dos principais segmentos produtivos brasileiros, serviços de logística integrada eficientes.

Figura 5: Entrada do Pátio do Terminal Integrador Porto Nacional (TO)

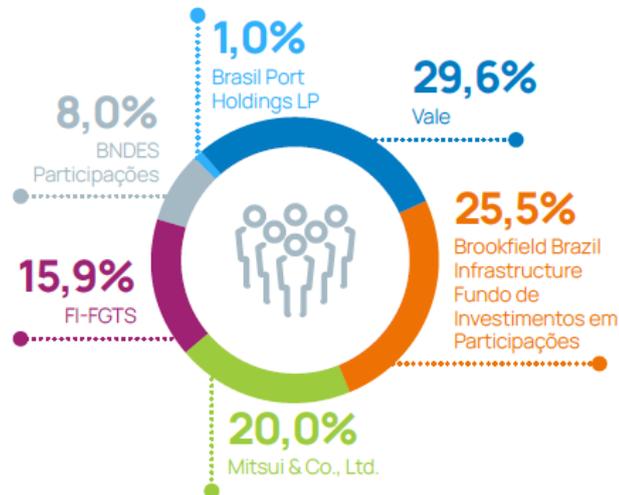


Fonte: Relatório Sustentabilidade - 2022

Em 2013 a Vale, até então dona de 100% da VLI, concluiu o processo de capitalização passando a ter as empresas Mitsui, Fi-FGTS e Brookfield como também sócios da VLI. Hoje, a VLI tem a seguinte formação societária: 29,6%

Vale, 25,5% Brookfield, 20% Mitsui, 15,9% Fi-FGTS, 8% BNDES, 1% Brasil Port Holdings LP.

Figura 6: Composição Acionária VLI



Fonte: Relatório Sustentabilidade - 2022

A VLI busca desde a sua criação trabalhar sustentabilidade com valor compartilhado porque acredita no papel das empresas para a construção de uma sociedade melhor. Para isso, realiza mudanças e busca soluções para transformar a logística do Brasil de forma cada vez mais diversa, inclusiva, ética e sustentável.

Para que seja possível, a empresa lançou em 2021 a sua Agenda ESG, “VLI para o amanhã – conexões para um mundo melhor”, firmando seis compromissos com a agenda ESG para ser alcançado até 2030. Um desses compromissos está voltado para a diversidade e inclusão e tem como meta alcançar 30% de mulheres em cargos de alta liderança, a partir de gerência, até 2025. Em 2022, a empresa avançou de 16% para 21% o número de mulheres em posições de alta liderança. Para 2023, a meta é chegar a 24%.

A VLI está presente em cerca de 300 municípios e gera muitas oportunidades de trabalho diretas e indiretas. No ano de 2022, a VLI admitiu 1.195 profissionais gerando oportunidade nas diversas regiões do Brasil e ampliou a

contratação de mulheres em relação ao ano anterior, alcançando 35% da contratação geral sendo de mulheres.

Para que o número de mulheres aumente cada vez mais, a VLI atua nas seguintes frentes: atração, desenvolvimento e retenção, conscientização e compartilhamento de valor. Em 2022 foi o primeiro ano em que toda a Diretoria, incluindo o CEO da empresa teve metas de diversidade vinculadas à remuneração variável, o que demonstra a relevância do tema para a Companhia. Além disso, a VLI em 2022 passou a contar com uma conselheira independente no seu Conselho de Administração.

Para a atração, a VLI tem inserido no seu processo de contratação vagas exclusivas para mulheres em todos os cargos na empresa, para que a sociedade entenda que as mulheres podem estar onde elas quiserem. Além disso, as vagas de aprendizes e estagiários estão direcionadas sua maioria para o público feminino. Em 2022, para aprendizes 64,43% foram mulheres, e estagiários, 60,53% foram do público feminino. Com isso, a VLI capacita a sociedade feminina nos seus processos que, até então, eram predominantemente masculinos.

Também em 2022, foi criado 5 grupos de afinidade: gênero, raça e etnia, gerações, pessoas com deficiência e LGBTQIA+. Eles são formados por empregados que atuam de forma voluntária e contam com diretores como *sponsors*, contribuindo para a elaboração de estratégias e a consolidações de ações. O grupo de gênero é chamado de “Elas na Logística” e conta com a participação da diretora de Gente Inovação e Sustentabilidade Rute Melo Araujo, e tem como lema do grupo “juntas somos mais fortes”.

A VLI criou o seu código de Conduta Ética onde contém informações e orientações específicas sobre Diversidade e Inclusão. E criou também “Os Inegociáveis” que é uma campanha da área de Ética e Conformidade que inclui a discriminação entre os comportamentos categorizados como inegociáveis dentro da Companhia.

Desde 2019, foi criada a mentoria feminina e tem como objetivo desenvolver mulheres que ocupam posições gerenciais para que possam oferecer mentoria para outras mulheres que também almejam cargos de liderança. Até 2021 foram realizadas 2 turmas de formação de gerentes mentoras que alcançaram 50 mulheres potenciais pela mentoria. Dessas, 48% foram promovidas após o programa. Em 2022, 19 novas gerentes iniciaram a formação para se tornarem mentoras.

Além de criar mecanismos para contratação e promoção de mulheres, a VLI atua em prol de oferecer ambientes adequados a profissionais de todos os gêneros. Foram investidos R\$13 milhões ao longo do ano de 2023 para adequação de infraestrutura das suas unidades, tornando-as mais acessíveis e promovendo assim melhores condições de trabalho para todas as pessoas. Já foram criadas salas de amamentação nas unidades para que as profissionais mães tenham como retornar da sua licença maternidade e ter uma estrutura adequada para garantir a alimentação de seus filhos. Além disso, as empregadas mulheres contam hoje com mais 2 meses de licença maternidade, além dos 4 meses previstos em lei, para que elas tenham mais tempo com seus filhos antes de retornar ao seu ambiente de trabalho.

Para a VLI o caminho para a diversidade e inclusão não tem mais volta e precisa andar o mais rápido possível. De uma forma estruturada, organizada, com cuidado e de forma sustentável. “Valor compartilhado é uma prática concreta na VLI, unindo seus públicos em direção a um futuro melhor para a sociedade” – diz Gustavo Pimenta, presidente do Conselho de Administração da VLI. Para Fábio Marchiori, CEO Interino da VLI, “a sustentabilidade é parte integrante da nossa essência, da VLI que sempre fomos e do que pretendemos ser em 2030.”

4.2.2 LATAM Linhas Aéreas

Companhia aérea brasileira, oriunda da fusão da TAM Linhas Aéreas com a chilena LAN em 2010, que opera atualmente em todos estados brasileiros, além

de 21 destinos internacionais partindo do Brasil, sendo considerada a maior empresa do segmento no país, com 154 aeronaves.

A seguir, algumas medidas adotadas pela empresa para ampliar a inserção de mulheres na função de piloto, bem como ações voltas para a diversidade e inclusão em seu quadro de colaboradores.

Em estudo feito pela Universidade Federal de São Carlos, verificou-se que apenas 2,3 % desse tipo mão de obra são de mulheres, sendo uma atividade com ainda com predominância masculina.

No caso da empresa Latam, embora não seja público o número total de mulheres ocupando o cargo de piloto, estima-se que o percentual seja um pouco maior que a média do país, no caso 4%. Isso se deve à política adotada pela empresa voltada para contratação de mulheres, onde metade do efetivo atual foi contratada em 2023.

Segundo a Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional da Latam, Sra. Rúbia Malagrino, *“O principal desafio de trabalhar com diversidade é que a gente esbarra em problemas sociais”*. No caso específico, por ser uma atividade historicamente dominada por homens, a inserção das mulheres ainda esbarra no machismo da sociedade e se reflete na empresa. No entanto, a empresa necessita de pluralidade, uma vez que atende os mais diversos públicos.

Nesse contexto, há três anos a empresa investe em ações para diversidade. Considerando que a inclusão é um processo lento e contínuo, inicialmente é preciso conscientizar os colaboradores, no sentido de prepará-los para receber as pessoas. Daí a ideia de iniciar o processo de dentro para fora e do alto para o baixo. O primeiro passo foi preparar as lideranças da empresa. Para isso, a empresa contratou uma consultoria para fazer um diagnóstico do quadro de funcionários, objetivando identificar como eles estavam em termos de representatividade, por exemplo, a quantidade de mulheres em cada setor.

Além disso, esse diagnóstico também avaliou a presença de pessoas negras e indivíduos com algum tipo de deficiência (PCDs), que ajudou os profissionais da área de RH a desenhar suas campanhas institucionais de conscientização. Assim, foram adaptando as campanhas de comunicação interna, além da promoção de eventos para discutir diversidade e inclusão dentro da empresa.

Com relação ao processo do alto para baixo, a empresa entendeu que era fundamental conversar com seus líderes para prepará-los e estabelecer o compromisso de aumentar a representatividade, assim o processo foi ganhando força ao levar a pauta, gradativamente, ao restante da pirâmide de colaboradores.

Para tanto, foram estabelecidas metas, sendo a principal, no momento, as ações voltadas para igualdade de gênero. Em seguida, como segundo compromisso, a inclusão de PCDs no quadro. O terceiro compromisso é a inserção de pessoas negras em áreas estratégicas, “Você precisa olhar para a diversidade como um todo. Mas, se não foca em alguns grupos, não sai do lugar”, afirma Malagrino.

Posteriormente, a empresa reavaliou alguns aspectos dos processos de seletivos, investindo em ações diretas voltadas para inclusão. Como exemplos dessas ações, decidiram por não exigir inglês avançado para quem entra como tripulante de cabine fazendo apenas rotas nacionais. Ademais, investiu em processos on-line para maior abrangência da seleção, atraindo pessoas fora do eixo Rio-São Paulo.

Ainda nesse sentido, a empresa organizou um processo seletivo exclusivo para participação de mulheres para a função de piloto, sendo está a decisão fundamental para o aumento da representatividade das mulheres nesta função. Dessa maneira, existe ainda um programa de mentoria para auxiliar na formação de mulheres dentro da empresa, além de palestras com convidadas pilotas, de dentro e de fora da Latam, no intuito de compartilhar suas experiências. Ao longo

prazo, a empresa investe em eventos com escolas de formação para inspirar mulheres a serem pilotas.

O contexto apresentado pela Latam demonstra o cuidado da empresa com a diversidade e inclusão, no sentido de ampliar a representatividade em seu quadro de colaboradores, nas mais diversas funções, atuando com metas claras, desde o processo de contratação, além da conscientização de todos quanto à importância destas ações.

4.2.3 PRODUFLEX

A Produflex é uma indústria de artefatos de borracha, localizada em Diadema, cidade do grande ABC paulista, presente no mercado desde 1974, certificada nas normas TS 16949 (atual IATF) desde 2003 e ISO 14001 desde 2008, contando com um capital 100% nacional, vem a diversos anos conquistando prêmios no mercado automobilístico, contando com cerca de 360 colaboradores, vem a cada dia renovando seus maquinários e trazendo benefícios não só aos colaboradores como também a população ao seu redor, atualmente 80% dos seus colaboradores reside ao redor da empresa. Para a Produflex a melhoria contínua é parte do seu dia a dia com base nesta premissa a organização realizou *up grade* da TS para IATF, ISO 9001 e ISO 14001 versão 2008 para versão 2015.

Em 1996 diante de uma necessidade do cliente FIAT foi constituída a sede de Mateus Leme em Minas Gerais, denominada Produflex Minas, contando com cerca de 420 colaboradores e tendo como principal processo a moldagem por compressão de peças de borracha, porém diante da competitividade mercadológica em meados de 2012 a mesma foi vendida, deixando de fazer parte do grupo.

A Produflex iniciou suas atividades com os processos de prensados, injetados, extrudados, esponjosos e bi elastômeros, sempre desenvolvendo os compostos internamente. Com o passar dos anos a mesma teve sua atividade

ampliada, incorporando a seu processo a linha de vulcanização por autoclave e agora mais recentemente iniciando a oferta de compostos diretamente para o mercado.

A Produflex tem dentre seus objetivos criar uma empresa na qual seus colaboradores tenham orgulho de fazer parte e principalmente onde as necessidades dos clientes fossem plenamente atendidas, acreditam que para alcançar esse objetivo, a realização de diversos programas e treinamentos periódicos é indispensável.

O propósito ambiental e da qualidade da organização está atrelado às suas políticas, nas quais resumidamente buscam satisfazer as necessidades de seus clientes, visando sempre seguir as legislações aplicáveis causando o menor impacto ambiental e utilizando os recursos suficientes.

Diante de um cenário onde todos os prensistas eram homens, a organização iniciou um projeto de inclusão de mulheres nas linhas de vulcanização. Com esse projeto, a Produflex iniciou um movimento interno de incentivo e capacitação de mulheres para que migrassem para a área de prensagem, porém o biotipo feminino era desfavorecido para operar no ambiente de trabalho das prensas, foi necessário iniciar adaptações nas suas instalações para que propiciasse acomodar melhor as mulheres. Além disso, os uniformes eram muito grosseiros e, na área de prensagens, não tinha banheiros femininos.

Diante desses desafios, a empresa providenciou a construção de plataformas ergonômicas (para adaptar à altura das mulheres que em sua maioria apresentava estatura diferente dos homens), construção de banheiros e aquisição de uniformes melhor adaptados.

Mesmo assim, ainda havia muita resistência em contratar mulheres para a área de prensagem, então foi decidido realizar treinamentos para todos, principalmente para as lideranças, buscando conscientizar sobre a contratação das mulheres.

Figura 7: Operadora da máquina da empresa, pós implementação do programa



Fonte: Acervo da Empresa (2024)

Apesar de não ter feito nenhuma definição de metas específicas, a mudança na forma de pensar, proporcionou o avanço de mulheres trabalhando em uma atividade, antes ocupada 100% por homens. No primeiro mês de implantação do projeto, o resultado foi de apenas uma mulher, após seis meses, já foram mais duas, porém ao longo do tempo, esse número foi aumentando. Atualmente temos uma proporção de 40% mulheres e 60% homens atuando nas linhas de prensado e injetado de nossa organização, entende-se que para evoluir com esses números será necessário novas mudanças em processos, pois algumas extrações de peças ainda requerem força, o que torna mais complicado a inclusão de mulheres.

Devido a maior produtividade e capricho oriundo da mão de obra feminina, entende-se que abrir essas oportunidades para as mulheres gerou um grande resultado para a organização, com aumento na qualidade dos itens, pois são diversos os itens que requerem mais delicadeza e as mulheres demonstram melhor performance. Hoje já temos processos seletivos voltados para ambos os sexos, e com maturidade de contratar o melhor candidato, independente do sexo.

4.3 Ideia conceito do modelo colaborativo para inserção feminina na atividade profissional de manutenção de aeronaves

A partir de *benchmarking* realizados em outras empresas que estão promovendo a inserção feminina em ambientes predominantemente masculinos, foi explorado a ideia conceito de implantar ações para inserir as mulheres nas atividades de manutenção de aeronaves nas empresas de aviação.

Nas empresas de *benchmarking* apresentado no capítulo 4.2, percebe-se ações comuns implementadas por elas, com o objetivo de ter ambientes mais diversos, através de atração, desenvolvimento, conscientização e compartilhamento de valor do público interno e retenção. Para ESPINOSA, 1988, é necessário haver uma tomada de consciência. Só assim teremos alguma possibilidade de questionar este lugar social ocupado pelas mulheres na sociedade e, especificamente, no mercado de trabalho.

Como visto nas entrevistas com as 3 maiores empresas de aviação do Brasil, os grandes desafios consistem na atração de mulheres para as vagas de manutenção de aeronaves, a conscientização e o engajamento das equipes em manter diálogos sobre o tema e a preparação do ambiente de trabalho para receber e manter esse público com condições básicas de trabalho. Como revelou o relatório da McKinsey & Company, empresas mais diversas tem 25% mais chances de ter um desempenho financeiro acima da média. Então, para se ter empresas de aviação mais competitivas, considerando movimentos que estão dando certo em outras organizações, segue proposta de ações para a inserção feminina nas atividades de manutenção de aeronaves.

4.3.1 Conscientização e Compartilhamento de valor

A conscientização do público interno, desde a alta liderança até os operadores, que irão receber as mulheres em uma organização é o primeiro passo para reconhecer as desigualdades de gênero e as barreiras que elas enfrentam no ambiente de trabalho. É necessário entenderem e se educarem sobre os

desafios que serão enfrentados, como discriminação, estereótipos de gênero e falta de representatividade. O compartilhamento de valor implica na criação de políticas e práticas para favorecer a diversidade no ambiente de trabalho. Segue ações propostas:

- Inserir no planejamento estratégico metas de diversidade e inclusão com % de mulheres nas áreas operacionais garantindo o desdobramento de metas em todos os níveis de liderança;
- Criar parceria com operadoras de aeródromos, escolas técnicas e demais empresas localizadas no sítio aeroportuário com objetivo de potencializar a divulgação da profissão de técnico de manutenção para o público feminino.

4.3.2 Atração

A atração de mulheres para área de manutenção de aeronaves é um aspecto crucial para o início da construção de um ambiente diverso, inclusivo e inovador. Para equilibrar a representatividade de gênero e se beneficiar enquanto organização, é necessário ações para mudança dos processos de atração e seleção. Segue propostas:

- Criar vagas exclusivas para mulheres no Programa de Jovens Aprendizizes nas áreas correlatas da manutenção (almoxarifados, ferramentarias);
- Abrir vagas afirmativas para o público feminino na área de manutenção de aeronaves com objetivo de incentivá-las a estarem em um ambiente predominantemente masculino;
- Criar parceria com escolas técnicas para potencializar a captação das mulheres interessadas no curso de manutenção de aeronaves;
- Criar parceria entre empresas aéreas e órgãos públicos (ANAC, SEST/SENAT, ONU) para promover programas e mídias que reforcem a importância da diversidade e que mostre que pode sim ter mulheres em ambientes que hoje não são tão acessados por elas.

4.3.3 Desenvolvimento

O desenvolvimento do público feminino já inserido nas empresas de aviação também é fundamental para que elas cresçam e alcancem seu pleno potencial. A visão que outras mulheres terão de fora da organização, é que, se tem oportunidades de carreira, um ambiente seguro, e com isso terão expectativas e vontade de se inserirem nesse ambiente. Segue propostas:

- Criar incentivo financeiro educacional em cursos técnicos para mulheres internas que tem interesse na área de manutenção;
- Criar política que estimule a carreira feminina nos programas de liderança.

4.3.4 Retenção

A retenção de mulheres no ambiente de trabalho é um desafio crítico para muitas empresas. Para garantir que as mulheres permaneçam engajadas e satisfeitas na carreira, é necessário adotar estratégias que abordam as necessidades específicas para esse público e que se promova um ambiente seguro, inclusivo e de cuidado. Segue propostas:

- Infraestrutura adequada ao público feminino;
- Adequação de uniformes para o público feminino;
- Estruturação de grupo de afinidade (“Elas na Manutenção”) para elaboração de estratégias e ações vindo diretamente das pessoas que sentem a real necessidade;
- Criar política de flexibilidade no trabalho para grupos de mulheres específicos com necessidades especiais (licença maternidade, mães com filhos pequenos, mães solas etc.).

O caminho para a diversidade e inclusão é necessário e urgente. Comprova-se pelos *benchmarks*, que, feito de forma estruturada, organizada,

com cuidado e sustentável as empresas não só fortalecem sua força de trabalho, mas também criam uma cultura que valoriza a diversidade e promove a inclusão, levando a resultados inovadores sendo diferenciados a longo prazo.

4.4 Avaliar a percepção dos principais stakeholders sobre a ideia conceito

A ideia conceito escrita no Capítulo 4.3, a partir de *benchmarkings* com empresas que já estão promovendo a inserção feminina em ambientes predominantemente masculinos, foi apresentada a alguns *stakeholders* importantes para o processo de manutenção de aeronaves nas companhias aéreas brasileiras.

Para FREEMAN e REED, 1983, as partes interessadas, chamadas de *stakeholders* afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais. Com isso, torna-se imprescindível o conhecimento das ações propostas e o recebimento de críticas e sugestões para que se tenha êxito na aplicação das empresas aéreas do Brasil. Como afirma CLARKSON, 1995, o desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos *stakeholders*.

Foram definidos como *stakeholders* para a consulta deste trabalho, empregados das 3 maiores empresas de aviação do Brasil, relacionados em alguns cargos específicos que estão diretamente ligados ao objetivo da proposta. Participou o Gerente de Desenvolvimento Organizacional, responsável pela agenda de desenvolvimento de líderes, capacitação e clima organizacional. Também participou da entrevista colocando suas críticas e sugestões, os *Business Partners* da área de manutenção de aeronaves de duas das três empresas do Brasil, que são responsáveis pela gestão estratégica de pessoas e que estão diretamente ligados aos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento da área junto com toda a liderança. O Gerente de Manutenção de uma das maiores empresas aéreas também contribuiu com sua percepção, sendo ele responsável pela gestão de todo o time e processo de manutenção de

aeronaves. Além, também, da contribuição de mulheres que hoje já estão inseridas no processo de aviação do Brasil, estando elas nas áreas de manutenção, ou em qualquer outra área no sítio aeroportuário das regiões de Recife, Rio de Janeiro, São Paulo e Florianópolis.

Utilizou-se como método de coleta de *feedback*, entrevistas, sendo algumas realizadas presencialmente e outras realizadas utilizando a ferramenta da *Microsoft Teams*.

Nas entrevistas com as 3 maiores empresas de aviação do Brasil, foi levantado como grandes desafios, a atração de mulheres para as vagas de manutenção de aeronaves, a conscientização, o engajamento das equipes em manter diálogos sobre o tema e a preparação do ambiente de trabalho para receber e manter esse público com condições básicas de trabalho. Com isso foi feito a proposta de ações dentro de cada desafio citado acima. Juntamente com as ações que serão apresentadas abaixo, a seguir as críticas e sugestões dos *stakeholders* entrevistados.

4.4.1 Conscientização e Compartilhamento de valor

Inserir no Planejamento Estratégico metas de diversidade e inclusão com % de mulheres nas áreas operacionais garantindo o desdobramento de metas em todos os níveis de liderança.

Para a ação citada acima teve-se como sugestões a inserção da meta contratada no plano de avaliação dos executivos da manutenção. Porém com a crítica que seja uma meta, não vinculada a bonificação de toda a organização, sendo algo mais exclusivo da área de manutenção.

Criar parceria com operadoras de aeródromos, escolas técnicas e demais empresas localizadas no sítio aeroportuário com objetivo de potencializar a

divulgação da profissão de técnico de manutenção para o público feminino, não deve ser deixado de lado.

Foi citado a importância de desenvolvimento contínuo de campanhas que promovam a conscientização sobre a importância da diversidade e inclusão, combatendo preconceitos e estereótipos de gêneros dentro do ambiente de aviação.

4.4.2 Atração

Criar vagas exclusivas para mulheres no Programa de Jovens Aprendizes nas áreas correlatas da manutenção (almojarifados, ferramentarias) deve ser uma prática mais presente nas organizações.

Para esta proposta, foi sugerido inserir as vagas exclusivas para outros programas como de Estágios, e não somente para as funções correlatas da manutenção, porém também para outras funções. Uma crítica recebida foi que a vaga não deveria ser somente exclusiva para mulheres, e sim para toda a diversidade necessária como gênero, religião, raça, etc. Foi sugerido pelo grupo de mulheres entrevistadas que os entrevistadores não tenham preconceito, fazendo necessário aqui um trabalho também sugerido durante as entrevistas de treinamentos sobre viés inconsciente para todos os funcionários, especialmente para aqueles envolvidos em processos de recrutamento, garantindo assim que decisões sejam tomadas com base em competência e potencial, e não em preconceitos.

Abrir vagas afirmativas para o público feminino na área de manutenção de aeronaves com objetivo de incentivá-las a estarem em um ambiente predominantemente masculino.

Foi citado na entrevista que, devido ao número pequeno de mulheres nos processos de seleção, acaba sendo priorizado homens e ficando mais restrito a

possibilidade de abertura de vagas afirmativas. Para as mulheres entrevistadas, existe pouca divulgação da profissão podendo ser um dos motivos da restrição citada e a sugestão foi um trabalho estruturado do time de *Marketing* para divulgar as mulheres na profissão, tanto nas redes sociais quanto em escolas no geral.

Criar parceria com escolas técnicas para potencializar a captação das mulheres interessadas no curso de manutenção de aeronaves.

Segundo alguns *stakeholders*, já existem parcerias inclusive com descontos em treinamentos para a manutenção, porém foi sugerido que a parceria poderia ser estendida para todo o sítio aeroportuário, aumentando assim, as possibilidades de candidatos para as áreas de manutenção. Foi sugerido também parcerias com universidades focados em atrair e desenvolver talentos femininos na área de manutenção de aeronaves.

Criar parceria entre empresas aéreas e órgãos públicos (ANAC, SEST/SENAT, ONU) para promover programas e mídias que reforcem a importância da diversidade e que mostre que pode sim ter mulheres em ambientes que hoje não são tão acessados por elas.

A sugestão para o tema acima é alterar a parceria por promoção do diálogo / debate com os órgãos através da ABEAR - Associação Brasileira das Empresas Aéreas que tem como missão defender os interesses de seus associados, estimulando a conectividade de mais pessoas, cargas e destinos.

4.4.3 Desenvolvimento

Criar incentivo financeiro educacional em cursos técnicos para mulheres internas que tem interesse na área de manutenção.

Criar política que estimule a carreira feminina nos programas de liderança.

A crítica para as ações de desenvolvimento trazida por um *stakeholder* é que na sua percepção, as oportunidades devem ser dadas de forma igualitária para todos, principalmente para o público interno. Já outro *stakeholder* sugeriu exatamente o patrocínio educacional e como garantia para a empresa, a assinatura de um contrato de permanência por um período mínimo após a formação.

4.4.4 Retenção

Infraestrutura adequada ao público feminino e adequação de uniformes para o público feminino.

Para todos os *stakeholders* o assunto acima é prioridade, não podendo ser descartado de qualquer princípio de inclusão.

Estruturação de grupo de afinidade (“Elas na Manutenção”) para elaboração de estratégias e ações vindo diretamente das pessoas que sentem a real necessidade.

A sugestão para o Grupo de Afinidade é a garantia que seja um espaço seguro e inclusivo, onde todos os membros se sintam respeitados e valorizados. Para que isso seja possível é necessário estabelecer normas de respeito mútuo e confidencialidade. Também como sugestão, a necessidade de incluir aliados que não são diretamente afetados, mas que apoiam a causa e desejam contribuir para a inclusão e igualdade de gênero, principalmente os mecânicos homens. Outra sugestão é o incentivo ao canal de ética, mostrando que existe, o porquê, o para que e que de fato ele funciona.

Criar política de flexibilidade no trabalho para grupos de mulheres específicos com necessidades especiais (licença maternidade, mães com filhos pequenos, mães solas etc.).

A crítica para a ação acima veio como uma pergunta, de como fazer isso sem gerar custos e desigualdade de tratamento entre mulheres e homens, como casais de mesmo sexo, pais solteiros, etc. Porém foi visto na entrevista com as mulheres, o quanto a flexibilidade pode ser um dos motivos de se ter poucas mulheres ainda em um ambiente predominantemente masculino, sendo uma das dificuldades delas no dia a dia. E uma das sugestões trazida por elas é a licença maternidade de um período maior.

Ficou demonstrado durante todas as entrevistas, o quanto a inclusão feminina no setor será importante para todas as 3 empresas participantes, o quanto é necessário desenvolver um modelo que de fato promova a inserção das mulheres na atividade profissional de manutenção de aeronaves, tomando todos os cuidados citados acima, para que seja um modelo de fato aplicável à realidade das organizações.

5. DESENVOLVIMENTO

Este capítulo apresenta uma proposta de solução com base no cenário encontrado pelos autores durante a etapa de pesquisa de campo e *benchmarks*, assim como os apontamentos dos principais *stakeholders* quando apresentado a ideia conceito por meio do capítulo anterior.

Considera-se uma solução o aumento efetivo do quadro de mulheres na área de manutenção e sua retenção, trazendo mais igualdade de gênero em um ambiente seguro e adaptado.

5.1 O modelo de inserção da mulher na atividade de manutenção e aeronaves

Neste projeto, o objetivo é apresentar um *framework* que auxilie as empresas a ampliar a participação feminina na manutenção de aeronaves.

No entanto, um desafio identificado é encontrar mulheres no mercado de trabalho que estejam formadas ou mesmo cientes dessa demanda na área de manutenção. Para endereçar essa questão, o *framework* também visa criar oportunidades profissionais para o público feminino, atraindo e incentivando a participação desse grupo nesse campo.

Através de uma abordagem estruturada em seis etapas, este modelo busca criar oportunidades e condições favoráveis para a inserção e retenção do público feminino na manutenção de aeronaves.

Ainda que a proposta de solução apresente uma sequência cronológica das etapas (figura 8) é importante destacar que a ordem das fases poderá ser alterada conforme a necessidade e realidade da empresa que está interessada em implantar o programa.

Cada organização possui sua própria cultura, estrutura e desafios específicos, portanto, a flexibilidade na implementação desse programa é fundamental para que ele se adapte às particularidades de cada empresa. Algumas organizações podem precisar priorizar determinadas ações em uma ordem diferente da proposta, a fim de obter melhores resultados e maior engajamento de todas as partes envolvidas.

Dessa forma, a ordem apresentada serve como um guia, mas não deve ser tomada como uma regra inflexível. O ideal é que a empresa avalie cuidadosamente seu contexto e adapte o plano de ação conforme suas necessidades, garantindo que o programa de diversidade e inclusão de gênero na manutenção de aeronaves seja eficaz e alinhado à sua realidade organizacional.

Figura 8: Framework do modelo inserção das mulheres na manutenção de aeronaves



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

5.1.1 Primeira Etapa: Definição de Objetivos e Escopo do Programa

Nessa primeira etapa do *framework* a empresa deverá formar um grupo de trabalho diversificado, composto por profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos, incluindo representantes da liderança, recursos humanos, manutenção e, idealmente, mulheres já atuantes na empresa.

Este grupo deve realizar uma análise abrangente, coletando dados e informações sobre a representação feminina na força de trabalho, identificando possíveis barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres na organização.

Além disso, é necessário avaliar o comprometimento da empresa com a diversidade e a inclusão, examinando suas políticas, processos e práticas além cultura organizacional existentes.

Com base nessa avaliação inicial, será possível estabelecer metas claras e definir indicadores mensuráveis para cada etapa de implementação do programa, definindo o escopo e o alcance desejados.

Finalmente, um plano de ação inicial deve ser desenvolvido, definindo as responsabilidades e prazos para cada etapa do processo, considerando o tempo e os recursos necessários para a implementação.

5.1.2 Segunda Etapa: Consolidação e Articulação do Programa

Nesta segunda etapa o foco principal é ampliar a divulgação e estabelecer uma rede de conexões para o programa de atração e retenção de mulheres na manutenção de aeronaves.

Primeiramente, é necessário elaborar uma apresentação ou material informativo detalhado sobre o programa, que possa ser utilizado para divulgar a

iniciativa aos parceiros e dentro da própria empresa, este material deve apresentar o objetivo e os benefícios para as partes envolvidas.

Em seguida, a empresa deve identificar e abordar os parceiros-chave, como instituições de ensino, outras empresas do setor, associações profissionais, administradoras de aeródromos e órgãos governamentais como o SEST/ SENAT, SENAI, ANAC, ABEAR, etc. visando estabelecer uma rede de apoio e colaboração.

Paralelamente, é importante envolver os departamentos-chave dentro da organização, como treinamento, jurídico, recursos humanos e outros, garantindo o alinhamento e o comprometimento de toda a empresa com o programa.

Além disso, a realização de reuniões e workshops para apresentar o programa aos principais stakeholders, como lideranças, equipes técnicas e o público-alvo, é fundamental para fomentar o engajamento e o alinhamento de todos os envolvidos.

Após essa etapa de divulgação e articulação, é necessário estabelecer contratos e acordos formais com os parceiros, definindo as responsabilidades, requisitos e contrapartidas de cada parte.

Por fim, a criação de um plano de comunicação interno e externo é crucial para divulgar o programa, atrair o público-alvo e manter as partes interessadas informadas sobre os avanços e iniciativas.

Essa segunda etapa visa consolidar a estrutura e o engajamento inicial, estabelecendo sólidos alicerces para a implementação bem-sucedida do programa de atração e retenção de mulheres na manutenção de aeronaves.

5.1.3 Terceira Etapa: Atração e Captação Estratégica

Serão implementadas ações de atração e captação de novas profissionais de manutenção, como o incentivo à entrada de mulheres na profissão por meio das parcerias citadas anteriormente, onde poderão ser realizados eventos e seminários.

Para ampliar as ações de atração e captação, além das parcerias com escolas técnicas e administradoras de aeroportos para realização de eventos e seminários, a empresa também poderá promover atividades durante datas importantes, como o Dia Internacional da Mulher e o Dia das Mães.

Nesses eventos, a empresa poderá destacar histórias inspiradoras de mulheres já atuantes na manutenção de aeronaves, além de oferecer workshops e palestras que mostrem as oportunidades e benefícios dessa carreira para o público feminino.

Complementarmente, a empresa poderá oferecer bolsas de estudo para as mulheres, por meio de parcerias com instituições como SEST SENAT, ANAC, ABEAR, SENAI, faculdades, entre outras. Essa iniciativa visa estimular e facilitar o acesso das mulheres à formação técnica necessária para ingressar na área de manutenção de aeronaves.

Essas ações combinadas de eventos em datas comemorativas e programas de incentivo à formação técnica demonstram o esforço da empresa em atrair e captar um maior número de profissionais femininas para a manutenção de aeronaves, ampliando a diversidade e a representatividade nesse setor.

Ainda nesta etapa, um dos pontos principais será a implementação de uma política de contratação clara, que inclua o uso de vagas afirmativas para atrair e contratar mais mulheres na manutenção de aeronaves.

Primeiramente, será realizado um estudo de mercado abrangente para compreender a representação atual de mulheres no segmento, identificando oportunidades e desafios específicos.

Em paralelo, a empresa deverá treinar e conscientizar sua equipe de recrutamento e recursos humanos para eliminar vieses de gênero e preconceitos na seleção, garantindo critérios de avaliação claros e objetivos para as candidatas.

É importante destacar que, caso não haja adesão suficiente do público feminino no momento da contratação, essas vagas afirmativas poderão ser disponibilizadas também ao público masculino. No entanto, as empresas aéreas envolvidas investirão recursos adicionais para uma melhor divulgação dessas oportunidades junto à comunidade em geral.

Por fim, a empresa estabelecerá um processo de monitoramento e análise contínua dos resultados de contratação, acompanhando indicadores-chave, como a taxa de candidaturas, contratações e retenção de mulheres. Essa abordagem permitirá ajustes e melhorias contínuas no programa.

Essa terceira etapa é fundamental para impulsionar a representatividade feminina na manutenção de aeronaves, por meio de uma abordagem afirmativa e inclusiva no processo de contratação.

5.1.4 Quarta Etapa: Preparação do Ambiente Físico e Cultural

Após a implementação das etapas anteriores, esta quarta etapa se concentrará em preparar o ambiente físico e cultural da organização para receber e acolher as novas profissionais femininas na manutenção de aeronaves.

Inicialmente, será realizada uma avaliação completa da cultura organizacional atual, identificando valores, crenças e normas existentes que possam representar barreiras para a equidade de gênero.

Com base nessa análise, serão identificadas as áreas de melhoria e as transformações necessárias para promover um ambiente mais equitativo e inclusivo. Isso incluirá a revisão de políticas, processos e práticas organizacionais.

Paralelamente, a empresa deverá criar um grupo de afinidade ou comitê de diversidade, composto por líderes e representantes de diferentes áreas, com o objetivo de conduzir e monitorar as iniciativas de promoção da equidade de gênero.

Também é fundamental existir um manual de conduta com diretrizes claras suportado por canal de ética bem estruturado, possibilitando que as colaboradoras possam reportar qualquer tipo de discriminação, assédio ou tratamento inadequado, de modo a garantir um ambiente seguro e respeitoso.

Além disso, a implementação de treinamentos e oficinas sobre diversidade de gênero, preconceitos e assédio será fundamental para preparar as lideranças e toda a equipe para receber e apoiar as profissionais femininas.

No âmbito físico, a empresa deverá garantir que os banheiros, vestiários, salas de amamentação e demais infraestruturas estejam adequadas e atendam às necessidades das mulheres contratadas.

Essa quarta etapa é crucial para criar um ambiente físico e cultural propício à entrada e retenção das mulheres na manutenção de aeronaves, eliminando barreiras e estabelecendo uma cultura de diversidade e inclusão.

5.1.5 Quinta Etapa: Processos de Desenvolvimento e Retenção

Nesta quinta etapa do programa, o foco será a implementação de um robusto plano de formação e retenção dessas novas profissionais. A formação de uma técnica de manutenção leva vários anos e um orçamento considerável, portanto reter essas profissionais é de suma importância.

Primeiramente, será implementado um programa de capacitação técnica e de desenvolvimento de habilidades, apoiado pelas parcerias estabelecidas na segunda etapa com instituições de ensino e outras organizações relevantes. Esse programa garantirá o aprimoramento contínuo das competências das mulheres, preparando-as para o exercício da função.

Paralelamente, a empresa irá estruturar um plano de evolução de carreira alinhado com os princípios de equidade de gênero, proporcionando oportunidades claras de crescimento para as profissionais femininas. Isso incluirá a identificação de mulheres com potencial para ocuparem cargos de chefia e liderança.

O envolvimento ativo das áreas de treinamento e recursos humanos será fundamental nessa etapa, garantindo o desenvolvimento e a implementação eficaz desses programas de capacitação e progressão de carreira.

Ainda, os programas de benefícios da empresa serão revisados para incluir, dentro do possível, assistência a creches, licenças-maternidade estendidas e atendimento psicológico para as novas mães, visando apoiar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional das colaboradoras.

Além disso, a empresa realizará rodadas de conversa com as próprias mulheres da equipe de manutenção, a fim de compreender melhor suas necessidades, dificuldades e expectativas. Isso permitirá ajustes e melhorias contínuas nos processos e benefícios oferecidos.

Por fim, a empresa manterá uma oferta constante de programas de capacitação contínua, garantindo que as mulheres na manutenção de aeronaves estejam sempre atualizadas e preparadas para os desafios da profissão.

Essa quinta etapa visa consolidar a jornada de atração, contratação e desenvolvimento das profissionais femininas, assegurando sua retenção e crescimento na empresa.

5.1.6 Sexta Etapa: Governança e Sustentabilidade do Programa

Como etapa final, a implementação de uma estrutura de governança sólida e contínua será essencial para garantir a consistência e perpetuidade do programa.

Primeiramente, será criado um time de governança, composto por representantes-chave da empresa, incluindo lideranças, áreas de recursos humanos, treinamento e outros membros relevantes. Esse time terá a responsabilidade de monitorar o andamento do programa, discutir os indicadores do programa, acompanhar as metas definidas e implementar as melhorias identificadas.

As reuniões regulares desse time de governança serão fundamentais para avaliar os resultados alcançados, identificar oportunidades de aprimoramento e garantir a implementação efetiva de todas as ações planejadas. Isso permitirá que o programa se mantenha ativo e adaptado às mudanças de mercado.

Além disso, a governança deverá incluir a constante avaliação e contratação de novos parceiros estratégicos, como instituições de ensino, associações profissionais e outras empresas do setor. Isso ampliará a rede de colaboração e garantirá a atualização contínua do programa.

Por fim, a empresa estabelecerá métricas e indicadores-chave de desempenho, que serão monitorados regularmente pelo time de governança. Isso permitirá a adoção de ações corretivas e a implementação de ajustes necessários para assegurar a eficácia e o impacto positivo do programa ao longo do tempo.

Essa sexta etapa de governança e sustentabilidade é fundamental para garantir que o programa de atração e retenção de mulheres na manutenção de aeronaves se mantenha robusto, adaptável e alinhado com as necessidades da empresa e do setor.

5.2 Análise de Viabilidade

Neste capítulo serão discutidas as viabilidades para a implementação do modelo proposto no capítulo 5.1, consistindo nas análises operacional, técnica, regulatória, estratégica e financeira.

5.2.1 Viabilidade Operacional

Conforme exposto na proposta de solução do capítulo anterior, a inserção feminina na área de manutenção de aeronaves deve ser abordada em diferentes aspectos, desde a preparação deste público na capacitação necessária até as adaptações, seja de cultura e de infraestrutura necessária, para recebê-las e retê-las.

Para que essa inserção aconteça, é necessário a viabilidade operacional relacionada à capacitação e contratação, sendo fundamental garantir a elas acesso à programas de formação técnica através de parcerias com instituições de ensino para assim desenvolvê-las e incentivá-las a estarem em um ambiente de trabalho, até então não almejados. E é necessário o empenho das empresas aéreas para o direcionamento de vagas afirmativas dedicado a mulheres que concluírem a capacitação citada acima.

Para a viabilidade operacional relacionada à culturalização, envolve a implementação de políticas de recursos humanos que incentivam a contratação através das vagas afirmativas citadas acima, e a retenção, com práticas que visam a conscientização sobre a inserção feminina, através de preparação de todo o ambiente com palestras, treinamentos, programas de sensibilização para todos os colaboradores.

Também é fundamental para a retenção, adaptações no ambiente de trabalho, como vestiários, uniformes e benefícios para manter a mão de obra feminina na manutenção de aeronaves, maximizando os resultados do processo por completo.

Portando, sob a perspectiva operacional não há qualquer impedimento que inviabilize sua implementação.

5.2.2 Viabilidade Técnica

Considerando que a qualificação dos profissionais da área de manutenção é pré-requisito para atuação no setor, cujas atividades são regulamentadas por lei, conforme demonstrado no item 5.2.3, a viabilidade técnica do projeto gira em torno das parcerias firmadas com as escolas técnicas de aviação e com o SEST/SENAT para capacitação e desenvolvimento das mulheres na área de manutenção de aeronaves.

Dessa forma, uma vez capacitadas pelas instituições de ensino, dar-se o início ao processo de inserção das mulheres nas empresas aéreas, de acordo com as políticas de Recursos Humanos de cada organização.

Ademais, a viabilidade técnica do projeto está diretamente ligada com as políticas das organizações no tocante à diversidade e a inclusão. Empresas que

já possuem políticas robustas e elevado nível de maturidade dos colaboradores sobre o tema terão facilidade na implementação.

Nesse contexto, do ponto de vista técnico, a implementação do projeto é plenamente viável.

5.2.3 Viabilidade Político-Legal

Sob o aspecto político-legal, a função de Mecânico de Manutenção Aeronáutica, está endossada pelas legislações de ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil, através do RBAC 65 – Regulamento Brasileiro de Aviação Civil, requisitos para concessão da licença de Mecânico de Manutenção Aeronáutica - MMA.

Além do regulamento anteriormente citado, o RBAC 147 também legisla a respeito dos Centros de Instrução de Aviação Civil (CIAC's), organização cuja finalidade é formar recursos humanos para aviação civil, conduzindo seus alunos para a obtenção das licenças e habilitações requeridas pelo RBAC 65 (Mecânicos de Manutenção Aeronáutica).

Com o intuito de tornar-se um Mecânico de Manutenção Aeronáutica, o pretendente deve fazer sua matrícula num "CIAC", Centro de Instrução de Aviação Civil.

Para se inscrever às vagas oferecidas pelos CIAC's o candidato deve possuir, de acordo com o RBAC 147:

- Idade mínima: 18 anos incompletos, a completar até a data de conclusão do curso; e
- Nível mínimo de escolaridade: ensino médio ou equivalente, completo ou em andamento, realizado em estabelecimento de ensino público ou privado devidamente autorizado.

- Para obter o Certificado de Conhecimento Teórico (CCT) de Mecânico de Manutenção de Aeronaves, é preciso:
- Concluir um curso homologado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC);
- Ser aprovado no exame de conhecimento teórico da ANAC.

Após a etapa de formação descrita acima, o aluno se torna um(uma) Auxiliar de Manutenção Aeronáutica e necessita dos requisitos abaixo para tornar-se um Mecânico(a) de Manutenção Aeronáutica (MMA), possuidor de um Certificado de Habilitação Técnica (CHT) para exercer legalmente as atividades de MMA:

- Ter completado 18 (dezoito) anos;
- Ter concluído o ensino médio ou equivalente;
- No caso de candidatos estrangeiros, ser capaz de ler, escrever, falar e compreender o idioma português, demonstrado por meio da realização dos exames teóricos e práticos;
- Ter sido aprovado no curso de formação de mecânico de manutenção aeronáutica requerido para a habilitação solicitada em escola de aviação civil;
- Ter sido aprovado no exame teórico para a habilitação solicitada, conforme a seção 65.75 da RBAC 65.

A figura 9 representa as habilitações que podem ser emitidas para uma licença de Mecânico de Manutenção Aeronáutica, segundo este regulamento pode ser Aviônicos (AVI), Célula (CEL) e grupo motopropulsor (GMP).

Figura 9: Habilitações técnicas do MMA



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Segundo a normativa RBAC 65: Requisitos para a certificação de Mecânicos e Técnicos de Manutenção de Aeronaves para a certificação é necessário:

- Ter cumprido a experiência prática requerida para a habilitação solicitada, conforme o parágrafo 65.77(a) da RBAC 65; e
- Ter sido aprovado no exame prático para a habilitação solicitada, conforme a seção 65.79 da RBAC 65.

A trilha de carreira do MMA tem seu progresso pautado na aptidão do Mecânico de Manutenção Aeronáutica, sua curva de aprendizado e as características de carreira da empresa contratante. Em termos gerais, a linha horizontal representada pela figura 10 apresenta a cronologia para a formação de um Mecânico de Manutenção plenamente formado.

Figura 10: Trilha de carreira do MMA



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Ao analisar-se todos os requisitos exigidos por qualquer empresa aérea em seu sistema de manutenção, é possível perceber que existem papéis bem definidos para garantir a segurança operacional. A seguir, são explorados estes papéis e a jornada para um Técnico tornar-se um profissional pleno.

Todo Técnico começa da mesma maneira e entra em uma empresa nas condições abaixo descritas:

Técnico de Manutenção sob Supervisão (CCT): normalmente os Auxiliares de Manutenção encontram-se neste cargo, cabendo às empresas aéreas utilizarem suas nomenclaturas próprias, tendo em vista que são aqueles que por não possuir habilitação (CHT)/treinamento ou por um impedimento momentâneo (vencimento de treinamento/habilitação (CHT)), devem trabalhar sob supervisão de um Técnico habilitado para aquela tarefa/aeronave, e devidamente treinado.

Os Técnicos de Manutenção sob Supervisão podem executar os serviços de manutenção, desde que sejam supervisionados. Os serviços executados por estes profissionais devem ser assinados pelo Técnico que supervisionou tais serviços, nunca pelo Técnico sob Supervisão.

Técnico de manutenção executante (CHT): são todos aqueles que possuem pelo menos uma habilitação de mecânico válida e treinamentos mínimos aplicáveis às funções que exercem.

Liberador para retorno ao serviço (APRS): são aqueles que possuem no mínimo uma habilitação válida (Célula, Grupo Motopropulsor ou Aviônicos), tenham 18 meses de experiência prática (após a emissão da CHT) e treinamentos mínimos aplicáveis às funções que exercem.

Inspetores de Manutenção (IIO): são aqueles que possuem pelo menos uma habilitação (Célula, Grupo Motopropulsor ou Aviônicos), tenham 48 meses de experiência após a emissão da CHT e os treinamentos aplicáveis às funções que exercem. Podemos verificar, então, que a formação de um técnico leva tempo

e não é de custo baixo, pois durante este período de formação a empresa aérea necessita fornecer os treinamentos que os RBAC exigem para que o Técnico possa ser designado para essas novas funções.

Assim, de acordo com as características das escolas de formação, é necessário se ter uma formação teórica de pelo menos 13 meses para obtenção de uma das três habilitações (CEL/GMP/AVI), de modo que o candidato a MMA esteja habilitado a realizar a banca da ANAC.

Se aprovado, este terá o pré-requisito mínimo para exercer a função de Técnico de Manutenção Supervisionado ou Auxiliar de Manutenção, a depender da nomenclatura imposta pela empresa contratante. Ainda assim, a legislação da ANAC, prevê diferentes tipos de experiências práticas para que o MMA possa alcançar diferentes qualificações internas.

Neste contexto, observa-se que a formação e qualificação de um MMA é lenta, padronizada e rica em detalhes para atender uma legislação rigorosa e que garanta elevados níveis de segurança operacional, privilegiando sempre a segurança de voo.

5.2.4 Viabilidade Estratégica

Promover a diversidade nos negócios está diretamente ligada a trazer vantagem competitiva, tornando-se de suma importância considerar na estratégia da empresa.

Ao permitir com que o quadro de colaboradores seja composto por pessoas com perspectivas e experiências de vida diferentes estimula-se um ambiente de inovação e criatividade que, conseqüentemente, favorece o desenvolvimento de estratégias mais robustas e eficazes.

Envolver as mulheres em um grupo até então majoritariamente formado pelo público masculino, permitirá com que uma nova visão de resolução de problemas, condução de decisões e gerenciamento interno de pessoas e processos sejam implementados ou atualizados.

Este novo ambiente provoca uma série de mudanças internas, podendo destacar a empresa dos demais concorrentes por permitir o surgimento de soluções mais vantajosas em relação a gestão de custos, resolução de problemas, surgimento de novos produtos e serviços.

Trazer a pluralidade de pessoas, seja ela de gênero, etnia e orientação sexual, está diretamente ligada às políticas ESG, movimento este que está cada vez mais em pauta nos assuntos corporativos e essencial para se conectar com o novo mercado que exige o posicionamento das empresas em questões ambientais, sociais e até políticas.

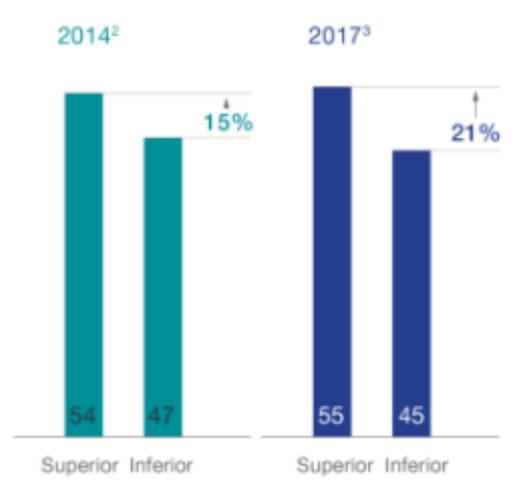
5.2.5 Viabilidade Financeira

Segundo SCHROER e HANNA, 2023, analisar a viabilidade de um novo negócio ou projeto é fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois assim é possível entender os obstáculos que podem surgir e já tomar medidas de forma antecipada que podem mitigar os efeitos desses obstáculos.

Para a implantação desse projeto, os custos serão relativamente baixos, devido as parcerias formadas e as estruturas já existentes nas empresas, além disso não será necessário o aumento de pessoas para a execução do projeto.

Ouro ponto relevante, é que de acordo com a consultoria Mckinsey (2017), boas práticas de D&I, podem gerar, em média 21% a mais de lucratividade, conforme apresentado na figura 11.

Figura 11: Diversidade de gênero na equipe executiva, por quartil



Fonte: MCKINSEY (2017)

A consultora Heloisa Callegaro, sócia da McKinsey Brasil, através de uma entrevista dada a Gazeta do Povo em 2018, explica que a relação entre diversidade e lucro é percebido no mundo todo e, por si só, isso já seria um bom motivo para as empresas investirem nesse aspecto. “Hoje em dia existe uma guerra por talentos entre as empresas, e com mais diversidade elas conseguem atingir um número maior de pessoas, e com isso aumentam a probabilidade de conseguirem os talentos que precisam. Com mais diversidade você consegue também refletir melhor o que o seu cliente quer, porque ele também é diverso, e isso faz com que você consiga se aproximar mais de quem vai comprar o seu produto ou serviço”, ensina.

Os custos levantados para implantação do projeto, estão voltados para treinamentos, adequações físicas, se necessário, estudo de mercado e comunicação visual, conforme demonstrado nas tabelas abaixo:

Tabela 3: Custos de implantação

Investimento	Custo Previsto	
Estudo de Mercado (Consultoria Externa)	R\$	45.000,00
Construção definitiva de banheiro para efetivo 10 mulheres mobiliário (armário roupeiro, banco vestiário)	R\$	40.000,00
Construção de sala de amamentação	R\$	2.500,00
Mobiliário sala de amamentação (poltona, refrigerador, marcenaria)	R\$	45.000,00
Mão de Obra de Treinamentos (Interna) considerando 30h	R\$	20.000,00
Aluguel Sala de Treinamento (Diária)	R\$	886,36
Comunicação Visual	R\$	600,00
Total Investimento	R\$	154.986,36

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Tabela 4: Memória de Cálculo Hora Treinamento

Mão de Obra Treinamento		
Salário Médio Analista de Treinamentos (R\$)	R\$	6.500,00
Horas Trabalhadas no Mês (hora)		220
R\$/Hora	R\$	29,55

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Dados os baixos investimentos, e a grande possibilidade de alavancar os resultados financeiros, como em até 20% da lucratividade, de acordo com a McKinsey, conclui-se que o projeto é viável do ponto de vista financeiro, considerando um *Payback* quase que imediato, comparando o baixo investimento com a lucratividade da GOL Linhas aéreas, conforme apresentado na tabela 5.

Tabela 5: Demonstração de Resultados GOL

	2019 31/12	2020 31/12	2021 31/12	2022 31/12	2023 31/12
Encerramento do Exercício:					
Receitas totais	13.864,7	6.371,82	7.433,38	15.198,73	18.774,02
Lucro líquido	-117,27	-5.988,13	-7.221,54	-1.561,47	-1.222,26
Crescimento do lucro líquido	+89,2%	-5.006,14%	-20,6%	+78,38%	+21,72%
% de margem de lucro líquido	-0,85%	-93,98%	-97,15%	-10,27%	-6,51%

* Em Milhões de BRL

Fonte: INVESTING.COM (2024)

Diante de todo o conteúdo exposto, demonstrando o retorno financeiro, a visibilidade positiva e o baixo custo de investimento, vimos que é viável a implantação do projeto.

5.3 Plano de Implementação do projeto

A ampliação da presença feminina na indústria aeronáutica, especialmente no setor de manutenção de aeronaves, é um desafio que requer uma abordagem estratégica e integrada.

Considerando a complexidade envolvida em promover a diversidade de gênero em um setor tradicionalmente dominado por homens, o *framework* propõe um programa estruturado em seis etapas, com uma duração total de cerca de 18 meses para sua implementação completa.

Embora algumas das fases possam ter uma duração estimada de 12 meses, como a fase de transformação da cultura organizacional, outras etapas, como a de contratação afirmativa e monitoramento, podem levar de 1 a 6 meses, dependendo do tamanho da empresa, sua organização e cultura.

É importante ressaltar que essa estimativa serve apenas como um guia, visto que a duração de cada fase poderá ser ajustada conforme as necessidades e realidade de cada organização interessada em implementar o programa.

Figura 12: Infográfico: implementação do programa



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

5.3.1 Primeira Fase (Trimestre 1 – Ano 1): definição de objetivos e escopo do programa

O objetivo desta primeira fase é validar com as lideranças e demais áreas a aprovação da implementação do programa, garantindo que as iniciativas estejam alinhadas com os objetivos estratégico da empresa e com as reais demandas do público feminino, além de promover efetivamente a equidade de gênero na manutenção de aeronaves.

Também serão definidos os prazos para a implementação das ações constantes no *framework* do programa, garantindo que o plano de ação tenha um cronograma estruturado e factível. Além disso, serão estabelecidos os indicadores de sucesso que irão mensurar o desempenho de cada etapa implementada, permitindo o monitoramento contínuo e a adoção de ações corretivas quando necessário.

Essa estruturação detalhada da primeira fase garantirá que o programa tenha um sólido ponto de partida, com metas e métricas claras para seu acompanhamento.

5.3.2 Segunda Fase (Trimestre 2-3 – Ano 1): consolidação e articulação do programa

Nesta segunda fase, o foco principal será a atração e articulação de parcerias estratégicas para o programa de atração e retenção de mulheres na manutenção de aeronaves, essas parcerias serão fundamentais para ganhar sinergia e reduzir custos.

O objetivo é construir uma rede de apoio sólida, que possa contribuir com conhecimento, recursos e acesso a um público feminino mais amplo.

Paralelamente, serão elaborados materiais informativos e de divulgação sobre o programa, tais como apresentações, folhetos e conteúdo digital.

Além disso, nesta fase serão definidos os indicadores de desempenho que irão monitorar o andamento da atração e articulação de parcerias, permitindo a adoção de ações corretivas sempre que necessário.

Também para efeito de padronização, esta fase terá uma duração sugerida de 6 meses, embora possa variar conforme o tamanho da empresa, sua organização, processos e cultura.

Essa fase de atração e articulação de parcerias demandará um período mais longo, visto a necessidade de estabelecer vínculos sólidos e alinhar expectativas com os diversos atores envolvidos.

5.3.3 Terceira Fase (Trimestre 4 – Ano 1): atração e captação estratégica

Esta terceira fase poderá demorar de 1 a 3 meses, dependendo do tamanho da empresa, sua organização e cultura.

Aqui as ações definidas no *framework* serão implantadas seguindo o cronograma. Além disso, nesta fase serão definidos indicadores de contratação e retenção, como a taxa de turnover das mulheres contratadas e indicadores de desempenho dessas profissionais. Esses indicadores permitirão monitorar de forma sistemática o progresso do programa e adotar ações corretivas sempre que necessário.

5.3.4 Quarta Fase (Trimestre 5-6 – Ano 1): preparação do ambiente físico e cultural

A quarta fase se concentrará em avaliar a cultura organizacional atual e identificar as transformações necessárias para promover a equidade de gênero.

Esta é realmente uma fase bastante desafiadora de mensurar a duração, visto que envolve a transformação da cultura organizacional, sendo que esta poderá ocorrer em paralelo as outras etapas. Para efeitos de padronização, a sugestão é de que esta fase tenha uma duração de 12 meses. Contudo, é importante destacar que o tempo necessário poderá variar consideravelmente, dependendo do tamanho da empresa, sua organização e cultura.

Ponto de atenção são as adequações físicas que requerem orçamento e autorização das administradoras de aeródromos.

5.3.5 Quinta Fase (Trimestre 7 – Ano 2): processos de desenvolvimento e retenção

Nesta etapa, o foco será implementar processos estruturados de desenvolvimento e retenção das mulheres contratadas na área de manutenção de aeronaves conforme já descrito no *Framework*.

Adicionalmente, será realizada uma avaliação detalhada dos indicadores de contratação e retenção definidos anteriormente, a fim de identificar gargalos e oportunidades de melhoria.

Ao implementar o programa de atração e retenção de mulheres na manutenção de aeronaves, é importante considerar alguns pontos de atenção que podem impactar sua efetividade como reserva de recursos e orçamento para as adequações de infraestrutura, criação ou revisão do programa de retenção de talentos, robustez do programa de treinamento além de garantir uma remuneração competitiva.

Para efeito de padronização, esta fase terá uma duração sugerida de 3 meses, embora possa variar conforme o tamanho da empresa, sua organização, processos e cultura.

5.3.5 Sexta Fase (Trimestre 8 - contínuo – Ano 2): governança e sustentabilidade do programa

A última fase envolve a implementação de uma estrutura de governança, com um time responsável por monitorar os indicadores, discutir melhorias e garantir a contratação de novos parceiros. Essa governança assegurará a consistência e a perpetuidade do programa ao longo do tempo. Sua duração é indeterminada, visto ser um processo contínuo.

5.4 Testando o modelo com uma MVP (Produto Mínimo Viável)

Ao longo de suas pesquisas, os autores deste trabalho identificaram que havia uma carência de mulheres atuando neste setor tradicionalmente dominado por homens. Portanto, decidiram desenvolver um modelo que pudesse promover a inserção feminina na manutenção de aeronaves, contribuindo não apenas para a equidade de gênero, mas também para trazer novas perspectivas e vantagens competitivas para as empresas.

Tal modelo deveria ser testado para que a aplicabilidade do programa fosse comprovada com resultados relevantes.

Com esse objetivo, os pesquisadores estabeleceram uma parceria com uma das maiores companhias aéreas do país, que demonstrou interesse em testar o modelo proposto. Desse modo, a empresa estruturou um grupo de trabalho responsável pelo projeto-piloto composto por profissionais de diferentes áreas, como Recursos Humanos, ESG e Gerência de manutenção de linha.

Com a ajuda deste grupo de trabalho, foi lançado na empresa o programa "Elas na Manu - O Poder do Talento Feminino na Manutenção!". Para a implementação do programa, foi feita a customização do Infográfico: implementação do programa apresentado o qual apresentamos na figura 13.

Figura 13: Infográfico: implementação do programa *Elas na Manu*



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

5.4.1 Definição de Objetivos e Escopo do Programa (Primeira Fase – agosto/24)

A apresentação do programa "Elas na Manu - O Poder do Talento Feminino na Manutenção" foi realizada para o Gerente de Manutenção da empresa interessada em testar o modelo proposto. O objetivo foi verificar se o programa estava atendendo às expectativas da área e identificar quaisquer customizações necessárias

Após a aprovação do programa, a gerência solicitou a realização de um encontro com as áreas de ESG, RH e uma representante de cada área operacional, a fim de validar o programa e sugerir possíveis adaptações. Essa reunião presencial contou com a participação de uma analista, uma administrativa e 7 mulheres que atuam na manutenção da empresa.

Poucas adaptações foram solicitadas, sendo a mais relevante a criação de vagas afirmativas para a área de manutenção, que ainda não existiam, e a revisão do programa de treinamento.

Também foi definido o grupo de trabalho responsável pela implantação do programa, composto por uma analista, um coordenador, uma representante de RH, uma estagiária e 3 técnicas de manutenção como apoio operacional.

Um plano de ação foi elaborado para a construção das etapas do infográfico, com prazos para a implementação das fases. Além disso, foi definida uma meta ambiciosa de dobrar o número de mulheres na manutenção de linhas até 2028.

Ainda nessa fase, foi realizado um levantamento detalhado da representação feminina na Diretoria de Manutenção, conforme apresentado na figura 14.

Figura 14: Levantamento representatividade das mulheres na da Diretoria de manutenção



Fonte: Gol (2024)

5.4.2 Consolidação e Articulação do Programa (Segunda Fase – setembro/24)

Nesta fase, para ganhar velocidade no desenvolvimento do programa "Elas na Manu - O Poder do Talento Feminino na Manutenção", foram mapeadas as

instituições que já tinham parceria com a empresa e realizada a abordagem delas para a apresentação do programa.

Foram identificadas duas instituições com interesse em apoiar o programa: a AEROTD Faculdade de Aviação e o SEST SENAT de Brasília, que possuem cursos de formação em manutenção de aeronaves.

Também foi identificada uma oportunidade de envolver áreas-chave, como o *Marketing*, para dar maior visibilidade ao programa dentro da própria empresa.

Além disso, foi realizada a apresentação do programa para os principais gestores da manutenção de linha, obtendo uma conscientização e apoio deles.

Essa etapa de envolvimento da liderança é fundamental para o sucesso da iniciativa, uma vez que garante o compromisso e a mobilização necessária para a efetiva implementação do programa.

5.4.3 Atração e Captação Estratégica (Terceira Fase – outubro e novembro/24)

Nesta fase, a empresa conseguiu definir a priorização de contratação para as mulheres quando estas atenderem os requisitos da vaga.

Também foi possível identificar e contratar cinco novas colaboradoras para a manutenção, além de transferir internamente uma mulher de outra área que teve interesse em ingressar nessa atividade.

Essas novas contratadas serão acompanhadas de perto para identificar oportunidades de aceleração em seu desenvolvimento profissional.

Além disso, a empresa obteve, por meio de um dos parceiros, a oferta de 2 bolsas integrais que serão sorteadas entre as mulheres da equipe de manutenção

Essas ações demonstram o compromisso da empresa em atrair, reter e desenvolver talentos femininos nesse setor tradicionalmente dominado por homens. A priorização de contratação, as novas admissões e a oferta de bolsas de estudo são iniciativas fundamentais para aumentar a diversidade e a equidade de gênero na manutenção de aeronaves.

5.4.4 Preparação do Ambiente Físico e Cultural (Quarta Fase – dezembro/24)

O grupo de trabalho realizou um mapeamento das localidades onde já existem mulheres atuando na manutenção de aeronaves, verificando a necessidade de adequação nas instalações. Foi constatado que todas as localidades já possuem vestiários, banheiros e áreas dedicadas às mulheres, atendendo as necessidades básicas.

Além disso, a empresa iniciou a preparação de um programa de palestras para as lideranças e público em geral, com o objetivo de conscientizar sobre a importância da equidade de gênero. Essa etapa pôde avançar com maior velocidade, pois a empresa já possuía uma área de ESG robusta, um canal de ética estruturado e um grupo de afinidades atuante.

5.4.5 Processos de desenvolvimento e retenção (Quinta Fase – 1º e 2º trimestre do ano 2025) e Governança e Sustentabilidade do Programa (Sexta Fase – 3º trimestre do ano 2025 e contínuo)

Ainda em desenvolvimento devido pouco tempo de implementação. A figura 15 demonstra os resultados obtidos até o momento.

Figura 15: Resultados do programa atualizados



Fonte: Gol (2024)

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em um ambiente majoritariamente masculino e tentando equiparar a divergência de gêneros dentro da manutenção de aeronaves, indo de encontro a políticas de ESG – “S”, as empresas estão buscando aumentar a presença feminina nas organizações, um tema relevante e pauta importante que vem sendo discutidas nas empresas. Neste estudo buscamos dentro das três maiores empresas aéreas do Brasil, entender o cenário atual e os esforços aplicados para se ter mais mulheres também ocupando as posições de mecânicas. Neste sentido ao avançar do estudo, verificamos que as empresas estão buscando se adaptar a esta tendência, entretanto em diferentes momentos, onde enquanto algumas já possuem programas voltados para as mulheres, outras ainda avançam mais comedidas, entretanto aponta que inserir o público feminino não requer altos investimentos, mas se faz necessário algumas adequações e customizações. De forma colaborativa a Agência Nacional da Aviação Civil - ANAC também é uma incentivadora do assunto, promovendo eventos com o tema da inclusão da mulher na aviação.

Em atenção aos objetivos deste estudo, buscou-se no levantamento dos dados e entrevistas com os envolvidos, por ser uma área técnica e regulada pela ANAC, a formação de profissional da manutenção requer tempo e um investimento (Curso e Provas), visando atrair e recrutar mulheres nesta função, já ocorre um movimento para que toda essa formação aconteça após a contratação, esta é a forma encontrada por uma das empresas pensando neste equilíbrio ou diminuir a diferença frente aos homens, por outro lado a abertura de processo seletivo exclusivo para mecânicas, também já é vista.

Uma somatória de esforços se faz necessária para minimizar a diferença de gêneros no meio da manutenção, e as principais empresas aéreas do país caminham para essa disparidade, mudanças na cultura das empresas, as vezes de impulsionada de forma intencional para que de fato haja mudança. Quanto as práticas adotadas, as companhias realizam campanhas de sensibilização e programas de educação dentro das empresas para conscientizar todos os

funcionários sobre a importância da diversidade e da inclusão de gênero é o ponto de partida para um “acolhimento” do público feminino dentro das organizações, além de adequações importantes nas instalações, como vestiários e banheiros, salas de amamentação, além de treinamentos e conscientização para receber e acolher as mulheres no ambiente de trabalho, criação de uniformes exclusivos para mulheres, bem como Implementar políticas rigorosas contra o assédio e a discriminação no local de trabalho, garantindo que todas as denúncias sejam tratadas com seriedade e que medidas apropriadas sejam tomadas, fazem com que deixe mais atrativo esta área operacional.

Sob a perspectiva da mulher mecânica, a realização pessoal e o crescimento profissional são os pontos que mais as estimulam a essa migração de carreira, que por sua vez vislumbram a movimentação após ingressar no mundo da aviação, porém em outras áreas de atuação. Por outro lado, instituições de ensino são mais procuradas e percebidos por profissionais da comunidade aeronáutica e as empresas buscar fomentar o ingresso da mulher com anúncios de vagas exclusivas para elas, parceria com instituição formadora e a possibilidade de contratação sem as habilitações, dando condição de adquirir as “carteiras” juntamente com os estudos.

Ao longo do projeto, observamos uma limitação inicial quanto a coleta das informações por parte das participantes, uma vez que por ser baixo o número de profissionais da área levou-se um tempo a se chegar a elas, também houve o receio de expor e contribuir com a pesquisa, acreditando que em responder, haveria a possibilidade de qualquer desconforto por parte da gestão, mesmo com termo de confidencialidade e seriedade da equipe ao tema. Entretanto após início tímido na coleta das informações, foi possível ter uma amostra significativa para entendimento do cenário.

Fato este, que enriqueceu o conhecimento do grupo ao explorar esse universo, apoiando da coleta das informações, entendimento sob a ótica feminina na área da manutenção, contribuindo para que fosse discorrido sobre o assunto para a pesquisa, bem como conseguir aplicar os conceitos em uma das três



empresas que está disposta a testar, fomentar e implementar desde o recrutamento até a retenção do talento feminino na manutenção aeronáutica.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Cadernos de pesquisa, v. 37, p. 537-572, 2007.

CARNEIRO, Luis Gustavo Pinheiro Loureiro; GUIMARÃES, Paula Cristina de Oliveira. **Características do mercado de transporte aéreo público**. Uma visão do mercado no Brasil e comparação dos níveis de concentração com outros países. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/textos-para-discussao/textos/td-01-caracteristicas-do-mercado-de-transporte-aereo-publico-v201911.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2024.

CAUSA, Nossa. **Conquistas do feminismo no Brasil: uma linha do tempo**. Nossa Causa, v. 9, 2020.

CLARKSON, M. B. E. A **stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. *Academy of Management Review*, New York: Jstor, v. 20, p. 92-117, jan. 1995.

CORRÊA, A. M. H. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida**. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) –Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011.

Deloitte. **Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) nas Organizações**. 2023. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html> Acesso em 02 mai. 2024.

DIOGO, Maria Fernanda; COUTINHO, Maria Chalfin. **A dialética da inclusão/exclusão e o trabalho feminino**. *Interações*, v. 11, n. 21, p. 121-142, 2006.

DONAGGIO, Angela.; MIDORI, Fabiane. **O valor de uma mulher no mercado de trabalho, 2017**. Agência Patrícia Galvão | Agência Patrícia Galvão (agenciapatriciagalvao.org.br)

EVANGELISTA, Rafael. **Uma história do feminismo no Brasil**. Disponível em: FIA ONLINE. 2022.

FIGUEREDO, Patrícia Maria; DELLAGNELO, Eloíse Helena Livramento. **A gestão das mulheres em organizações não-governamentais**. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 5, n. 2, p. 1-16, 2011.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. **Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance**. California Management Review, California: ABI/Inform, v. 25, n. 3, p. 88-92, Spring 1983

Fundação Getúlio Vargas. Diferenças de gênero no mercado de trabalho. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/diferencas-genero-mercado-trabalho>. Acesso em 04 jun 2024

FURTADO, Marcelo. **De que forma o ESG influencia na diversidade e inclusão na empresa**. 2023. Disponível em <<https://blog.convenia.com.br/esg-e-diversidade/>> Acesso em 02 mai. 2024.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

GONZAGA, Jeber. **Indicadores de Viabilidade**. 2023. Disponível em <<https://blog.unimake.com.br/indicadores-de-viabilidade/>> Acesso em 23 jun. 2024.

HOFFMANN, Valmir Emil; PROCOPIAK FILHO, José Ademar; ROSSETTO, Carlos Ricardo. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú–SC. **Ambiente Construído**, v. 8, n. 3, p. 21-36, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INFOMONEY. Participação das mulheres no mercado de trabalho. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/carreira/participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-a-menor-em-30-anos-e-a-pandemia-e-parte-do-problema>>. Acesso em 03 jun 2024.

KRÜGER, Silvana Dalmutt; DALLA PORTA, Claudia; DE MOURA, Geovanne Dias. **A Participação das Mulheres na Gestão Influencia o Desempenho das Organizações?** Revista de Administração IMED, v. 11, n. 2, p. 70-86, 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MACHADO, Diones Souza et al. **Diversidade e inclusão no transporte aéreo**. 2022.

ONU. O Pacto Global da ONU, 2024. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/>. Acesso em: 09 jun. 2024.

PINTO, José Augusto Rodrigues. **Empregabilidade da mulher no mercado atual e trabalho**. 2º Congresso Internacional Sobre a Mulher, Gênero e Relações de Trabalho, Goiânia, 20 a 22 de agosto de 2007.

Play Studio. **A importância do estudo de viabilidade financeira para novos negócios**. 2022. Disponível em <<https://www.playstudio.io/blog/estudo-de-viabilidade-financeira>> Acesso em 20 jun. 2024.

PWC. 2022. **Pesquisa Global de Diversidade, Equidade e Inclusão**. Disponível em <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria->

negocios/2023/pesquisa-global-de-diversidade-equidade-e-inclusao.html>
Acesso em 10 jun. 2024.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

RODA VIVA. 2020. **Cristina Junqueira**. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=2vYX8B-Ro7M>> Acesso Caso Nubank Roda Viva. Acesso em 10 jun. 2024.

ROHM, Ricardo Henry Dias; FERNANDES, F. A.; DANTAS, C. A. Diversidade sexual e vantagem competitiva: uma análise de seus impactos nas organizações. In: **Anais Do XXII Encontro Brasileiro De Administração e VIII Congresso Mundial De Administração**. 2012. p. 373-388.

SCHRROER, Hannah. **Análise de viabilidade: como funciona essa etapa do plano de expansão**. 2023. Disponível em <https://geofusion.com.br/blog/analise-de-viabilidade/?utm_matchtype=&utm_adgroup=geral&utm_device=c&placement=&gclid=CjwKCAjwps-zBhAiEiwALwsVYTVwMVhqYLUHDigNyMi3uTlqBbZz9sUpl23rsMghGwiLGGNzYpYVMxoCNVsQAvD_BwE&utm_placement=&utm_creative=&utm_source=adwords&utm_campaign=PMAX_ALWAYS_ON_GERAL_GOOGLE&utm_medium=ppc&utm_content=responsivo_pmax_geral&utm_term=&hsa_acc=4920961291&hsa_cam=20772569990&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1#oque> Acesso em 20 jun. 2024,

SENA. Ailton. 2020. **Conceito de Sociedade**. Disponível em <<https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/sociologia/conceito-de-sociedade>> Acesso em 05 mai. 2024.

SIMÕES, Rute do Rosário Serôdio. **As mulheres e o feminino na cultura organizacional hoteleira**. 2013. Tese de Doutorado. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

SNEA - Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias. **Piso Salarial 2022**. Disponível em: <<http://www.snea.com.br/piso-salarial>>. Acesso em: 18 jun. 2024.
Strong Business School. **O seu negócio é viável?** 2021. Disponível em <<https://strong.com.br/blog/o-seu-negocio-e-viavel/>> Acesso em 20 jun. 2024



Para ser relevante.

www.fdc.org.br

