

# **Mulheres na Aviação Civil: Estudos para uma regulação inclusiva no setor**

**Meta A05 - Análise comparativa do mercado de aviação civil  
brasileiro com o de empresas estrangeiras (perfil de pessoal  
setorial) - perspectivas de desenvolvimento histórico de  
políticas de inclusão de mulheres na aviação civil em  
diferentes jurisdições.**



Brasília, Outubro de 2024.

## Siglas

ABEAR – Associação Brasileira de Empresas Aéreas

ABR - Aeroportos do Brasil

ACI - *Airports Council International*

AMAB - Associação das Mulheres Aviadoras do Brasil

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

EASA – *European Union Aviation Safety Agency*

EMBAER - Empresa Brasileira de Aeronaves

EMBRATUR - Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo

IATA – *International Air Transport Association*

IAWA – *International Aviation Womens Association*

IFATCA - *International Federation of Air Traffic Controller's Association*

INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

INFRAMÉRICA - Consórcio Inframérica

ISA+21 – *International Society of Women Airline Pilots*

DE&I – Diversidade, equidade e inclusão

FAA – *Federal Aviation Administration*

OACI - Organização de Aviação Civil Internacional

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

SACAA - South African Civil Aviation Authority

SNA – Sindicato Nacional dos Aeronautas

SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias

WAI – *Women In Aviation*

## SUMÁRIO

### **1. INTRODUÇÃO**

1.1 Identificação do Projeto .....	
1.2 Justificativa do Projeto .....	
1.3 Metas .....	
1.4 Análise comparativa do mercado de aviação civil brasileiro com o de empresas estrangeiras (perfil de pessoal setorial) – histórico da inclusão de mulheres na aviação civil em diferentes jurisdições.	
1.4.1 Obtenção de dados secundários - Regulações.	
1.4.2 Identificação da organização societária e as regulações corporativas no que tange as políticas de inclusão social e laboral	
1.4.3 Meta 5: Análise comparativa do mercado de aviação civil brasileiro com o de empresas estrangeiras (perfil de pessoal setorial) - perspectivas de desenvolvimento histórico de políticas de inclusão de mulheres na aviação civil em diferentes jurisdições.	
1.4.5 Valores entregáveis	
1.5 Estrutura do Relatório	
<b>1.5.1 Apresentação da Meta 05 no Âmbito Jurídico .....</b>	<b>09</b>
<b>2. Governança Global sobre Mulheres Na Aviação Civil: o perfil setorial .....</b>	<b>09</b>
<b>3. Os Códigos de Conduta no Setor de Transporte Aéreo .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Códigos de Conduta Governamentais .....</b>	<b>12</b>
A. OACI – Organização da Aviação Civil Internacional .....	12
B. ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil .....	13
C. FAA – <i>Federal Aviation Administration</i> (Estados Unidos) .....	15
D. SACAA - <i>South African Civil Aviation Authority</i> (África do Sul) .....	16
E. EASA – <i>European Union Aviation Safety Agency</i> .....	17
<b>4. Associações privadas das indústrias da aviação civil .....</b>	<b>18</b>
<b>5. Associações e Sindicatos .....</b>	<b>20</b>

A. IATA - <i>International Air Transport Association</i> .....	20
B. ACI - <i>Airports Council International</i> .....	24
C. IFATCA – <i>Int. Federation of Air Traffic Controller's Association</i> .....	29
D. ABEAR - Associação Brasileira de Empresas Aéreas.....	31
E. SNEA Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias e SNA– Sindicato Nacional dos Aeronautas.....	33
F.ABR - Aeroportos do Brasil.....	34
G. Quilombo Aéreo.....	36
H. EMBRATUR - Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo....	37
<b>6. Associações de Mulheres na Aviação.....</b>	<b>38</b>
A.IAWA - <i>International Aviation Womens Association</i> .....	38
B. WAI - <i>Women In Aviation</i> .....	40
C. AMAB - Associação das Mulheres Aviadoras do Brasil .....	41
D. ISA+21 – <i>International Society of Women Airline Pilots</i> .....	42
<b>7.Indústrias de aeronaves .....</b>	<b>43</b>
A. SAFRAN S.A .....	44
B. AIRBUS .....	48
C. EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronaves .....	49
<b>8. Administradoras de aeroportos .....</b>	<b>53</b>
A. INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária .....	53
B. INFRAMÉRICA - Consórcio Inframérica .....	55
<b>9. Empresas aéreas.....</b>	<b>56</b>
<b>A. Brasil .....</b>	<b>58</b>
Latam Airlines .....	58
GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A .....	59
Azul S/A .....	62
<b>B. Américas .....</b>	<b>64</b>
Air Canada .....	65
Avianca Airlines .....	67
FedEx .....	68

---

United Airlines .....	69
<b>C. África .....</b>	<b>70</b>
South African Airways .....	70
<b>D. Ásia .....</b>	<b>72</b>
Air India .....	72
<b>E. Europa .....</b>	<b>73</b>
Aer Lingus .....	73
British Airways .....	74
Lufthansa .....	76
<b>F. Oceania .....</b>	<b>78</b>
Qantas .....	78
<b>10. Quadro comparativo .....</b>	<b>80</b>
<b>11. Resultados.....</b>	<b>82</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>84</b>

---

## 1 INTRODUCAO

### 1.1 Identificação do Projeto

**Número do processo administrativo** SEI 23106.106195/2023-12

**Objetivo do TED** Identificar e analisar o panorama do conhecimento sobre Mulheres na Aviação Civil, e propor um *roadmap* para a formulação, acompanhamento e a avaliação de ações de inclusão.

**Número do TED** 01/2023

**Período de duração do projeto:** Dezembro de 2023 a Março de 2025.

### 1.2 Justificativa do Projeto

A presente proposta de trabalho tem como escopo a realização de um estudo qualitativo da participação feminina no âmbito da aviação civil. O objetivo principal desta empreitada é contribuir na formulação de propostas de políticas afirmativas que visem não apenas incentivar, mas também promover o substancial aumento da representação do gênero feminino dentro da esfera da aviação civil.

### 1.3 Metas

O projeto contém sete metas, apresentada na Tabela 1. O presente documento consiste na execução da Meta 03, cuja descrição detalhada é apresentada na seção seguinte.

Tabela 1 – Quadro de metas

Meta 1	Estrutura Analítica do Projeto (EAP) - Executada e Aprovada pela ANAC
Meta 2	Panorama do Conhecimento por meio da Revisão da Literatura
Meta 3	<b>Levantamento e análise de dados relativos ao perfil setorial, por gênero e raça/carreira, em diferentes países.</b>
Meta 4	Análise comparativa de ações voltadas à inclusão de mulheres na aviação civil, considerando iniciativas dos países mais bem sucedidos na inclusão de mulheres no mercado para avaliar efetividade de políticas públicas.
Meta 5	Análise comparativa do mercado de aviação civil brasileiro com o de empresas estrangeiras (perfil de pessoal setorial) - perspectivas de desenvolvimento histórico de políticas de inclusão de mulheres na aviação civil em diferentes jurisdições.
Meta 6	Identificação, análise e proposição de <i>roadmap</i> para a perspectiva quantitativa, incluindo inteligência artificial, para formulação, acompanhamento e a avaliação dos dados de inclusão.
Meta 7	Identificação, análise e proposição de <i>roadmap</i> para a perspectiva qualitativa, para formulação, acompanhamento e a avaliação dos dados de inclusão.
Meta 8	Versão final do panorama e da proposta de <i>roadmap</i> para a formulação.

## **1.4 Análise comparativa do mercado de aviação civil brasileiro com o de empresas estrangeiras (perfil de pessoal setorial) – histórico da inclusão de mulheres na aviação civil em diferentes jurisdições.**

**1.5.4.1 Análise comparativa - empresas estrangeiras e diferentes jurisdições - perspectiva jurídica.**

Obtenção de dados secundários envolvendo uma abordagem jurídica para identificação de políticas e instrumentos de autorregulação e correção.

### **1.4.1 Obtenção de dados secundários - Regulações.**

Análise das leis, normas e regulamentos pertinentes que afetam as empresas em cada jurisdição. Isso pode incluir leis trabalhistas, ambientais, tributárias, regulamentações de mercado financeiro, entre outras. Identificação de semelhanças e diferenças entre as regulações em diferentes países, considerando seu impacto nas operações empresariais, conformidade legal e responsabilidade corporativa.

---

#### **1.4.2 Identificação da organização societária e as regulações corporativas no que tange as políticas de inclusão social e laboral**

Análise das estruturas organizacionais das empresas em diferentes jurisdições, bem como as regulações corporativas relacionadas às políticas de inclusão social e laboral. Isso envolve investigação das formas legais de organização das empresas e como essas estruturas podem influenciar as políticas de inclusão e diversidade adotadas pelas empresas. Examinar as regulações específicas que governam questões de igualdade de oportunidades, não discriminação, políticas de recrutamento e seleção, programas de treinamento e desenvolvimento, entre outras áreas relacionadas à inclusão social e laboral. Identificação das melhores práticas e desafios em termos de promoção da diversidade e inclusão dentro das organizações.

#### **1.4.3 Meta 5: Análise comparativa do mercado de aviação civil brasileiro com o de empresas estrangeiras (perfil de pessoal setorial) - perspectivas de desenvolvimento histórico de políticas de inclusão de mulheres na aviação civil em diferentes jurisdições.**

**Objetivo:** Realizar a análise comparativa do mercado brasileiro da aviação civil com as estrangeiras em diferentes jurisdições, a partir da perspectivas jurídica, histórica e da psicologia do trabalho, a fim de obter a identificação de políticas e instrumentos de autorregulação e corregulação, assim como a identificação da organização e das condições de trabalho para a inclusão de mulheres na aviação civil.

**Premissas:** Com base nos dados secundários liderados e facilitados pela ANAC, serão realizadas análises comparativas do perfil de pessoal setorial, a partir das abordagens, jurídicas, históricas e da psicologia do trabalho.

---

**Exclusões:** Os países que não forem contemplados na base de dados secundários fornecida pelos órgãos públicos nacionais e internacionais liderados e facilitados pela ANAC.

**Entradas:** Dados secundários cujo acesso será liderados e facilitados pela ANAC.

**Saídas:** Relatório Técnico Integrado, desde a perspectiva jurídica, histórica e da psicologia do trabalho.

**Critérios de aceitação/qualidade:** O produto deve apresentar as informações de forma organizada, lógica e compreensível. Deve garantir uma análise coerente e clara das medidas delineadas, contendo referências precisas e completas às fontes utilizadas. Assim, poderá fornecer considerações fundamentadas sobre sua eficácia e impacto na inclusão de mulheres na aviação civil. É indispensável que os setores públicos e privados apresentem os dados relativos à aviação civil, uma vez que a qualidade dos dados corresponderá às fontes de pesquisa necessárias, no que tange à abrangência, especificação e quantidade.

**Oportunidades de melhoria:** No futuro, poderá-se ampliar o número de países e de empresas a serem analisados.

**Previsão de entrega:** Outubro de 2024

#### 1.4.5 Valores entregáveis

Existe o interesse mútuo da ANAC e da UnB neste projeto, que se justifica por razões sociais, tecnológicas e acadêmicas. As principais contribuições do referido projeto podem ser entendidas como:

- **Social:** Do ponto de vista social, o projeto de pesquisa tem potencial de

---

proporcionar um significativo impacto na sociedade para uma regulação inclusiva, à medida que propicia à Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) atender a algumas de suas importantes competências da Lei 11.182/2005 e do Decreto 5.731/2006.

- **Tecnológicas:** ponto de vista tecnológico, haverá o desenvolvimento de pesquisa aplicada, com a utilização de melhores práticas e tecnologias emergentes, incluindo inteligência artificial, aplicadas à administração pública, visando identificar e analisar o panorama do conhecimento sobre Mulheres na Aviação Civil, e propor um *roadmap* para a formulação, acompanhamento e a avaliação de ações de inclusão.
- **Científicas:** ponto de vista acadêmico, esta pesquisa tem caráter de ineditismo, justificando trabalhos desde a graduação ao doutorado. Além disso, o projeto trará a disseminação de conhecimento entre as equipes da ANAC e da UnB, em nível de graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), bem como a produção de materiais científicos que possam servir de referência a outras organizações públicas e privadas.

## 1.5 Estrutura do Relatório

### 1.5.1 Apresentação da Meta 05 no Âmbito Jurídico

A Meta 5 do projeto **Mulheres na Aviação Civil: Estudos para uma Regulação Inclusiva no Setor** visa realizar uma análise comparativa entre o mercado de aviação civil brasileiro e o de outras jurisdições internacionais, sob uma perspectiva jurídica, cotejandoas diferentes estratégias de inclusão de mulheres na aviação civil, e examinando as iniciativas de Estados, Organizações Intergovernamentais, Organizações Não-Governamentais e outras entidades, tanto no setor público quanto no privado, que tenham contribuído para a integração das mulheres no contexto da aviação civil. Busca, ainda, identificar políticas, mecanismos de autorregulação, além de examinar a organização e as condições de trabalho que promovam a inclusão de mulheres no setor.

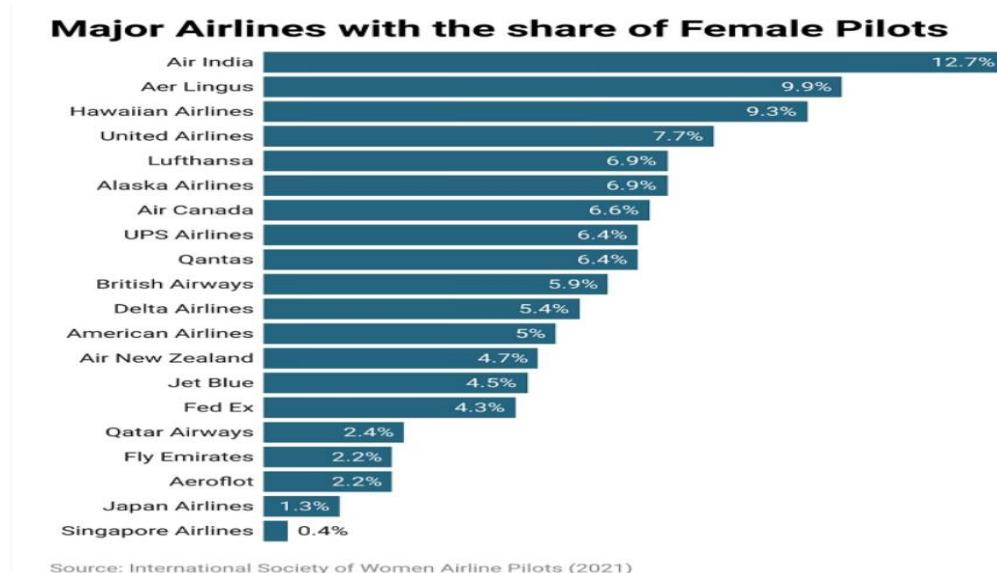
Para a execução dessa meta, considerando a indisponibilidade de dados e materiais oficiais fornecidos por órgãos governamentais, foi realizada uma pesquisa em diversos websites para acessar informações públicas disponíveis

no mercado de aviação.

A seleção de associações e sindicatos para a análise descritiva foi baseada em critérios de alcance, relevância e proximidade no mercado brasileiro de aviação, bem como na disponibilidade de estudos públicos que tratam das questões abordadas nesta pesquisa.

Além disso, a escolha das companhias aéreas para a coleta de dados foi orientada pelo gráfico produzido pela Sociedade Internacional de Mulheres Pilotas de Companhias Aéreas (International Society of Women Airline Pilots) (ISA, 2021), que apresentou um infográfico das principais empresas aéreas com maior número de mulheres pilotos.

**Gráfico 1 – Principais Companhias Aéreas com Participação de Mulheres Pilotas**



**Fonte: ISA (2021)**

O Gráfico 1, elaborado pela Sociedade Internacional de Mulheres Pilotas de Companhias Aéreas, destaca apenas as principais companhias aéreas do mundo que possuem o maior número de mulheres pilotos. No entanto, é

---

importante observar que não há menção a companhias aéreas brasileiras ou africanas. Isso indica uma lacuna relevante na representatividade de determinados mercados.

Dante dessa ausência, o objetivo desta pesquisa é explorar em profundidade o perfil do mercado brasileiro de aviação civil, buscando entender suas características em termos de inclusão de mulheres. Além disso, pretende ampliar essa análise comparando o mercado brasileiro com os de outros continentes. Para garantir uma abordagem estruturada e abrangente, será delimitada por critérios específicos que permitirão uma comparação entre o Brasil e mercados de aviação civil de diferentes partes do mundo, incluindo os cinco continentes. Esses critérios definirão as métricas que guiarão a análise comparativa entre as regiões.

Esse detalhamento ajuda a explicar melhor a abordagem utilizada, destacando a importância da análise comparativa e o foco no Brasil e nos outros continentes. Porém, essa análise está limitada aos dados encontrados que não estão harmonizados. A seguir apresentam-se os critérios para a realização da pesquisa:

**Organizações e Agências Governamentais –** a pesquisa analisou os Códigos de Conduta Governamentais dos seguintes entes: a OACI, a ANAC, a FAA, a SACCA e EASA;

**Associações / Sindicatos –** a escolha das Associações / Sindicatos, deu-se por alcance, proximidade e efetividade no mercado brasileiro de aviação, ou pela existência de estudo público sobre as questões em debate nessa pesquisa, são elas: IATA, ACI, IFATCA, ABEAR; SNEA e SNA, ABR, Quilombo Aéreo, EMBRATUR, IAWA, WAI, AMAB, ISA+21.

**Indústrias de aeronaves –** a escolha deu-se pela alta representação no mercado aéreo, tais como SANFRAN, AIRBUS, EMBRAER;

**Administradoras de aeroportos –** a pesquisa analisou

---

**as ações das brasileiras: INFRAERO e INFRAMÉRICA;**  
**Empresas aéreas:**

**Empresas brasileiras** – a pesquisa analisou as três grandes companhias aéreas brasileiras, a Latam Airlines, a Gol Linhas Aéreas e a Azul S/A, por serem as empresas mais representativas do mercado brasileiro; e as empresas da indústria de aeronaves.

**Empresas estrangeiras** – a partir do **Gráfico 1**, selecionou-se as empresas com maior número de pilotos mulheres que estabeleceram internamente boas práticas e foram escolhidas empresas de diferentes continentes, quais sejam: Ásia (Air India); Europa (Aer Lingus, British Airways, Lufthansa); Américas (Air Canada, Avianca, FedEx, United Airlines); e Oceania (Qantas).

Como não há no referido quadro nenhuma empresa da África, escolhemos livremente a South African Airways, por ser uma companhia com operação no Brasil;

**Códigos de condutas** – a pesquisa examina os códigos de condutas governamentais e privados e internacionais, identificando as práticas relacionadas a direitos humanos com foco em gênero e interseccionalidades.

Os dados coletados estão disponíveis em diferentes sites da internet. A pesquisa foi realizada a partir do nome da companhia aérea, associação ou sindicato em questão, utilizando também palavras-chave para a pesquisa: *diversidade, mulheres, inclusão* (todas elas em português, inglês ou espanhol).

A META 05 pretende explorar os seguintes âmbitos de cada pessoa jurídica pesquisada:

- histórico da inclusão de mulheres na aviação civil, a partir da obtenção de dados secundários envolvendo uma abordagem jurídica para a identificação de políticas e instrumentos de autorregulação; e
- análise das estruturas organizacionais das empresas em diferentes jurisdições, bem como as regulações

---

corporativas relacionadas às políticas de inclusão social e laboral.

Essa exploração envolve a investigação das formas legais de organização das empresas e como essas estruturas podem influenciar as políticas de inclusão e diversidade adotadas. Serão analisadas as regulações específicas que tratam de igualdade de oportunidades, não discriminação, políticas de recrutamento e seleção, programas de treinamento e desenvolvimento, entre outras áreas relacionadas à inclusão social e laboral.

Para facilitar essa análise, cada pessoa jurídica pesquisada (organizações não governamentais, associações, sindicatos e empresas) será estudada de acordo com os continentes ou regiões.

## **2. Governança Global sobre Mulheres na Aviação Civil: o perfil setorial**

A Governança Global sobre Mulheres na Aviação Civil abrange um conjunto integrado de políticas, normas, iniciativas e ações coordenadas por instituições internacionais, como a Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) e a Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA), com o propósito de promover a inclusão, a igualdade de gênero e o empoderamento feminino no setor. Essa governança estabelece diretrizes e metas estratégicas para ampliar a participação de mulheres em todas as áreas da aviação, desde funções operacionais até cargos de liderança, além de eliminar barreiras estruturais e culturais que limitam essa inclusão. O monitoramento contínuo por meio de dados e indicadores globais é essencial para avaliar o progresso e orientar ações corretivas.

A governança também promove a colaboração entre governos, empresas aéreas, organizações não governamentais e entidades privadas, assegurando

---

que as iniciativas sejam implementadas de forma integrada e sustentável. Além das ações globais, destaca-se o papel fundamental dos governos nacionais e do setor privado na adaptação e execução de políticas locais, ampliando o impacto e fortalecendo o compromisso com uma indústria aérea mais inclusiva e equitativa.

Para Muldoon Jr. (2004, p. 270) as transformações nas dinâmicas do multilateralismo, as organizações internacionais e atores não estatais exercem papel crescente na governança global. Com o avanço da globalização, surgem novos desafios econômicos e políticos, além de ameaças à segurança, como o terrorismo e as crises ambientais, que reformulam o papel tradicional das instituições intergovernamentais.

Argumenta que a governança global não pode mais ser conduzida exclusivamente por Estados ou por organizações internacionais. Em vez disso, ela envolve uma diversidade de atores não estatais, como ONGs humanitárias, fundações privadas e corporações multinacionais. Esses atores estão cada vez mais envolvidos nos processos de tomada de decisão que influenciam a paz, a segurança e a estabilidade econômica mundial (Lopes, 2006).

Também observa que os movimentos sociais e as organizações não-governamentais “têm demonstrado considerável influência nas áreas centrais dos assuntos globais – direitos humanos, desenvolvimento sustentável, gênero, segurança humana e saúde internacional – e têm mostrado notável tenacidade em seus esforços para mudar o sistema”.

Desse modo, os três pilares institucionais da governança global – político, econômico e social-cultural, são importantes e a articulação entre esses pilares promove uma melhor governança para a inclusão de mulheres na aviação civil. A OACI e as agências reguladoras dos países representam o pilar político, enquanto a IATA, companhias aéreas e outras associações da indústria da aviação civil representam o pilar econômico e as associações profissionais, ONGs e sindicatos representam o pilar sociocultural.

---

A regulação da aviação civil é marcada por múltiplos atores globais especialmente com a presença de entes privados, sejam empresas, associações ou ONG (Lopes, Feitosa e Barros, 2022, p. 165). Todos contribuem, em certa medida, para uma melhor governança no transporte aéreo e podem promover ações inclusivas e de respeito a diversidade. O poder da sociedade civil ocorre tanto na esfera pública quanto privada, segundo Moschen e Lopes (2021), por meio de técnicas informacionais nos processos de tomada de decisão, sobre monitoramento e difusão do conhecimento sobre equidade de gênero na aviação civil e ações pra inclusão e diversidade.

A Governança Global sobre Mulheres na Aviação Civil integra os pilares político, social e econômico para promover uma indústria mais inclusiva e sustentável. No âmbito político, envolve a criação de políticas públicas e regulatórias que incentivem a igualdade de gênero e a liderança feminina. No aspecto social, busca transformar culturas organizacionais e eliminar estereótipos, promovendo diversidade e inclusão. Já no campo econômico, demonstra que a participação ativa das mulheres no setor de transportes agrega valor à competitividade e inovação do setor da aviação civil.

### 3. Os Códigos de Conduta no Setor de Transporte Aéreo

**Códigos de conduta** são instrumentos normativos que estabelecem compromissos unilaterais que definem princípios ou diretrizes relacionados à responsabilidade social de uma empresa (Lopes, 2014, p. 84). Conforme Schömann et al. (2008, p. 1), tratam-se de “compromissos unilaterais pelos quais os principais órgãos decisórios das empresas estabelecem regras de conduta para gerentes e empregados, incluindo fornecedores e subcontratados, que refletem os princípios e valores da responsabilidade social corporativa”.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), os códigos de conduta corporativa são “compromissos voluntários assumidos por empresas, associações e outras entidades, que

---

orientam a condução das atividades empresariais com base em normas e princípios” (OECD, 1999, p. 5).

**Os códigos de conduta internacionais** são instrumentos normativos por atores internacionais – tanto instituições intergovernamentais quanto não governamentais – e são destinados a corporações transnacionais, estabelecendo padrões de responsabilidade social (Lopes, 2014, p. 84). Esses instrumentos podem incluir diretrizes, princípios e declarações que incentivam boas práticas no comércio internacional, com respeito aos direitos fundamentais do trabalho, à proteção ambiental e à responsabilidade social no consumo (Lopes, 2014, p. 84).

**Os códigos de conduta governamentais** são instrumentos normativos estabelecidos por órgãos públicos para orientar o comportamento dos servidores e agentes do governo. Esses documentos visam assegurar que as atividades administrativas sejam conduzidas com **ética, imparcialidade e transparência**, evitando abusos de poder, corrupção e conflitos de interesse.

Já **os códigos de conduta privados** são instrumentos normativos elaborados **por entidades privadas e organizações da sociedade civil, como** associações empresariais, ONGs e sindicatos. Consistem em diretrizes e princípios criados por setores privados da sociedade, direcionados à regulamentação da conduta empresarial. Esses códigos atuam como instrumentos legais da sociedade civil para fomentar práticas responsáveis (Lopes, 2014, p. 86). Esses documentos estabelecem normas e padrões éticos para setores específicos, promovendo responsabilidade social, direitos humanos e sustentabilidade. Embora sejam de adesão voluntária, muitos se tornaram referência para práticas éticas e responsáveis.

### 3.1 Códigos de Condutas Governamentais

---

## A. OACI - Organização de Aviação Civil Internacional

### Marco Ético da OACI

A Organização de Aviação Civil Internacional (OACI) estabeleceu um Marco Ético com o objetivo de promover um ambiente de trabalho íntegro e alinhado às melhores práticas organizacionais. Esse marco, adotado na 193ª Sessão do Conselho em 1º de janeiro de 2012, é atualizado periodicamente para acompanhar a evolução dos padrões éticos. O propósito do marco é assegurar que todos os funcionários compreendam e cumpram os padrões mínimos aceitáveis de comportamento no ambiente de trabalho.

O Departamento de Ética tem a responsabilidade de implementar programas de treinamento obrigatório e o fornecimento de orientação ética confidencial para os funcionários. Além disso, deve garantir proteção contra retaliações a quem denunciar má conduta ou cooperar com auditorias e investigações.

Os valores fundamentais do Marco Ético são aplicáveis a todos os funcionários da OACI, independentemente do vínculo contratual. Entre esses valores estão a integridade pessoal e profissional, expressa por meio de honestidade, veracidade e justiça, além de lealdade, independência e imparcialidade. O marco também promove tolerância, compreensão, não discriminação e respeito aos direitos humanos, e destaca a importância da responsabilidade individual e institucional.

**Os Padrões de Conduta de 2001 para o Serviço Civil Internacional** (PERSONNEL INSTRUCTION PI, (Staff Regulation Article I)) revisados do marco ético introduzem novos elementos, como a segurança e proteção dos funcionários e abordam temas como assédio, conflito de interesse, relações de gestão de pessoal e com a mídia. A proteção da informação e o respeito às diferenças culturais também são enfatizados como componentes essenciais do comportamento esperado dos funcionários (OACI, 2011)

---

O Código de Serviço da OACI (Doc 7350/9 Amendment No. 4, 4 November 2011) estabelece Princípios e valores que estão em harmonia com os princípios da Carta das Nações Unidas, como a **promoção dos direitos humanos, justiça social e igualdade de gênero**. A OACI se compromete a garantir a dignidade e o valor de todas as pessoas e a evitar estereótipos ou qualquer forma de discriminação. Um dos principais objetivos é promover igualdade de gênero, assegurando que homens e mulheres recebam tratamento justo e equitativo (OACI, 2011).

## B. ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

### **ANAC – Código de Ética e Conduta**

O **Código de Ética e Conduta dos Agentes Públícos da ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil**, aprovado pela **Resolução nº 569, de 25 de junho de 2020**, define normas e princípios que orientam a conduta de todos os profissionais que prestam serviços à ANAC. De acordo com o **Art. 1º**, esse Código aplica-se a servidores efetivos e específicos, servidores cedidos, colaboradores terceirizados, estagiários, e a pessoas físicas ou jurídicas que, por força de lei, contrato ou ato jurídico, realizem serviços permanentes, temporários, excepcionais ou eventuais, mesmo que sem retribuição financeira.

Conforme o **Art. 2º**, o Código tem como finalidade orientar a ação dos agentes públicos da ANAC, sem prejuízo das disposições previstas no **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal** (Decreto nº 1.171/1994) e, quando aplicável, no **Código de Conduta da Alta Administração Federal** (Exposição de Motivos nº 37/2000). Entre seus principais objetivos está a necessidade de tornar explícitos os **princípios éticos** que norteiam a conduta dos agentes e a ação institucional, oferecendo à sociedade parâmetros para avaliar a integridade e transparência das decisões adotadas (ANAC, 2020)

---

O Código também tem como meta, conforme previsto no **Art. 2º, inciso II**, promover um ambiente de trabalho adequado, que incentive o convívio social e o aperfeiçoamento ético contínuo. Outro objetivo destacado no **inciso III** é transformar a **Visão, Missão e Valores Institucionais da ANAC** em comportamentos concretos e práticas organizacionais orientadas por altos padrões ético-profissionais. Além disso, o **inciso IV** ressalta a importância de reduzir a subjetividade nas interpretações pessoais dos princípios éticos, fornecendo diretrizes claras para a aplicação uniforme desses padrões (ANAC, 2020).

No **Art. 3º**, o Código estabelece os **princípios e valores éticos** que devem nortear a atuação dos agentes públicos. Entre eles destacam-se a **dignidade da pessoa humana** e o **respeito à diversidade** em suas diversas formas, incluindo a **diversidade racial, étnica, político-partidária, religiosa, ideológica, de gênero, e às pessoas com deficiência (PCD)**. Esses valores são fundamentais para promover uma cultura organizacional inclusiva e justa (ANAC, 2020).

No que se refere aos direitos dos agentes públicos, o **Art. 5º** garante que todos tenham acesso a processos de **avaliação e reconhecimento de desempenho** conduzidos com equidade, incluindo a remuneração, promoção e remoção, além do direito de acesso às informações relacionadas a essas atividades (**inciso V**). Também é assegurado o **direito ao intercâmbio de ideias e opiniões**, sem preconceito ou discriminação entre as partes envolvidas (**inciso II**). Por fim, o **inciso III** assegura aos agentes públicos o direito de trabalhar em um **ambiente que preserve sua integridade física, moral e psicológica**, promovendo o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (ANAC, 2020).

O **Código de Ética e Conduta da ANAC** apresenta diretrizes claras e abrangentes para orientar a atuação dos agentes públicos, promovendo **transparência, integridade e respeito à diversidade**. Ao estabelecer princípios e assegurar direitos fundamentais, o Código reforça o compromisso da ANAC

---

com a criação de um ambiente de trabalho justo e ético, alinhado às melhores práticas de gestão pública.

### C. FAA – Federal Aviation Administration (Estados Unidos)

#### FAA Standards of Conduct

O manual estabelece as políticas e diretrizes da **Administração Federal de Aviação (FAA)** para a condução de relações com funcionários, com foco na manutenção de **padrões éticos e profissionais**. O capítulo **ER-4.1 Padrões de Conduta** orienta a conduta esperada dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho justo, respeitoso e alinhado às normas de comportamento estabelecidas pela FAA (FAA, 2017).

O **Departamento de Transporte** e a **Administração Federal de Aviação (FAA)** mantêm uma política de **tolerância zero à discriminação**, abrangendo critérios como raça, cor, origem nacional, religião, idade (40 anos ou mais), sexo (incluindo gravidez e identidade de gênero), deficiência, orientação sexual e informações genéticas. Além disso, é proibida a retaliação contra funcionários que participem de atividades protegidas de **Igualdade de Oportunidades no Emprego (EEO)**. A política também abrange a proteção de veteranos conforme a **Lei de Direitos de Emprego e Reemprego dos Serviços Uniformizados (USERRA)** e garante que qualquer prática discriminatória possa resultar em **ações disciplinares ou administrativas**, reforçando o compromisso da FAA com um ambiente de trabalho justo e inclusivo (FAA, 2017).

Além disso, a FAA se compromete a manter um local de trabalho **livre de assédio sexual ou condutas inadequadas de natureza sexual**. O **assédio sexual**, conforme o **29 CFR §1604**, inclui avanços indesejados, pedidos de favores sexuais e outras condutas que condicionam o emprego, afetam decisões profissionais ou criam um ambiente de trabalho hostil e ofensivo. Também é

---

considerado inadequado qualquer comportamento de natureza sexual, como **compartilhar ou imprimir materiais de conteúdo sexual**, mesmo que não configure assédio segundo a definição legal. A FAA espera que todos os funcionários ajam com **dignidade e respeito**, promovendo um ambiente de trabalho seguro e profissional para todos (FAA, 2017).

#### D. SACAA - South African Civil Aviation Authority (África do Sul)

##### Declaração de Política de Ética da SACAA

A **South African Civil Aviation Authority (SACAA)** está comprometida em conduzir suas operações e negócios de forma a manter os mais altos padrões éticos. O Conselho, a administração e todos os funcionários seguem uma abrangente **política de ética e um código de conduta**, que definem os princípios orientadores aplicáveis a diretores, executivos, funcionários e contratados. Esses documentos asseguram que todas as ações estejam alinhadas aos **valores de integridade, transparência e responsabilidade**.

O objetivo da política é regular o comportamento e as relações entre diversas partes interessadas, promovendo uma cultura de conduta ética em toda a organização e em todas as suas relações comerciais. A SACAA exige conformidade consistente com esses princípios em todos os níveis, para manter confiança, profissionalismo e governança ética, garantindo que cada aspecto da organização reflita seu compromisso com práticas comerciais éticas.

#### D. EASA – European Union Aviation Safety Agency (União Europeia)

##### Código de Conduta da EASA (2023): Compromisso com a Igualdade e Não-Discriminação

---

O Código de Conduta da Agência da União Europeia para a Segurança da Aviação (EASA), adotado em 2023, estabelece diretrizes claras para garantir um tratamento justo e igualitário em todas as interações com o público e na tomada de decisões por parte de seus funcionários. O **Artigo 6 – Ausência de Discriminação define o compromisso da EASA** com a promoção da igualdade e o combate à discriminação, assegurando que todos sejam tratados de maneira justa, com base em critérios objetivos e relevantes (EASA, 2023).

### **Princípio de Igualdade de Tratamento**

O artigo 6 determina que, ao lidar com solicitações do público e tomar decisões, o funcionário deve garantir que todos os indivíduos em situações semelhantes sejam tratados de forma justa e equivalente. A aplicação do princípio de igualdade busca assegurar que não haja privilégios indevidos nem discriminação arbitrária (EASA, 2023).

Em casos excepcionais, se houver necessidade de um tratamento diferenciado, este só será aceitável se for justificado por características objetivas e pertinentes ao caso específico. Essa orientação evita decisões subjetivas ou baseadas em preconceitos, assegurando que todas as medidas adotadas tenham uma fundamentação clara e legítima (EASA, 2023).

### **Prevenção de Discriminação Injustificada**

O Código de Conduta estabelece uma lista abrangente de fatores nos quais qualquer forma de discriminação é estritamente proibida. A EASA reforça que seus funcionários devem evitar discriminações injustificadas com base na nacionalidade, gênero ou identidade de gênero, raça, cor, origem étnica ou social, características genéticas, idioma, religião ou crença, opiniões políticas ou outras crenças pessoais. Além disso, é necessário assegurar que não haja **discriminação em função** do pertencimento a uma minoria nacional, situação patrimonial, nascimento, deficiência, idade ou orientação sexual. Esses

---

princípios garantem que o ambiente de trabalho seja inclusivo, respeitoso e em conformidade com os mais altos padrões de igualdade e justiça (EASA, 2023).

#### **4. Associações privadas das indústrias da aviação civil**

Apresenta-se, nesta seção, estudos promovidos por associações privadas e sindicatos, com base na compreensão de que essas entidades atuam como impulsionadoras de políticas regulatórias individuais nas empresas aéreas.

Lopes apresenta a relevância do papel das instituições ao afirmar que “**as organizações da sociedade civil exercem um papel preponderante em todos os segmentos da sociedade**. Entende-se por sociedade civil, numa concepção negativa descrita por Bobbio (1999, p. 33), “a esfera das relações sociais não reguladas pelo Estado”. A diferença entre sociedade civil e Estado constitui dois processos distintos: “do Estado que se faz sociedade e da sociedade que se faz Estado” (Bobbio (1999, p. 51)), representados nas figuras do cidadão protegido pelo Estado e do cidadão participante, respectivamente. As formas de participação se dão pelas organizações em massa que exercem direta ou indiretamente um poder político sobre a sociedade, como as organizações não-governamentais, uniões do comércio, organização de pessoas, cooperativas, grupos de direitos humanos, grupos de consumidores, associação de mulheres, grupos religiosos, instituições de pesquisa etc. Essas organizações de cidadãos buscam atender interesses, necessidades, valores comuns em diversos campos da atividade humana.

**Por organização não-governamental ou associação internacional** entende-se a “instituição criada por uma iniciativa privada – ou mista – com exclusão de todo e qualquer acordo intergovernamental, associando pessoas privadas ou públicas, físicas ou jurídicas de diversas nacionalidades” (Dinh, Dailler, Pellet, 1999, p. 636). As organizações não-governamentais não têm fins lucrativos. Sua importância consiste no fato de procurar atender aos interesses da sociedade em todas as áreas (da política, da

---

ciência, da economia, do direito etc.) e de modo específico (meio ambiente, consumidor, comércio internacional etc.).

**Apesar de serem consideradas pelos Estados como simples associações internas, seu campo de atuação pode se dar além das fronteiras. As organizações não-governamentais têm um papel importante na ordem internacional, pois contribuem para atender os interesses comuns das diversas sociedades. As organizações não-governamentais “vão atuando para suprir aquilo que não pode ser feito pelo indivíduo isolado ou pelas organizações intergovernamentais”** (Baptista, 1995, p. 189).

No caso da aviação civil, a influência das associações privadas e sindicatos foi preponderante para a organização internacional das empresas aéreas, o que também se vê no que diz respeito à diversidade, à equidade e à inclusão.

## 5. Associações e Sindicatos

Apresentam-se as ações das associações e sindicatos do setor da aviação civil como fundamentais para garantir o equilíbrio entre os interesses empresariais e os direitos dos trabalhadores. As associações atuam em âmbitos nacional e internacional, promovendo a inclusão de mulheres no setor e adotando códigos de ética e conduta que orientam boas práticas e influenciam políticas públicas e regulatórias. Paralelamente, os sindicatos focam na defesa dos direitos trabalhistas, na melhoria das condições de trabalho, na segurança e na capacitação dos profissionais, além de também promoverem iniciativas de inclusão feminina e aderirem a códigos de conduta. A sinergia entre essas entidades contribui para uma aviação civil mais ética, inclusiva e sustentável, garantindo equilíbrio entre eficiência econômica e valorização do trabalho.

---

## A. IATA - International Air Transport Association

A IATA - *International Air Transport Association* foi fundada em Havana, Cuba, em 19 de abril de 1945, com 57 membros incialmente, de 31 países (especialmente da Europa e da América do Norte). Atualmente, tem sede em Montreal, Canadá, tendo mais de 330 membros de 120 países, representando mais de 80% do tráfego aéreo global (IATA, 2024).

A IATA é o principal veículo para cooperação entre companhias aéreas, na promoção de serviços aéreos, apoiando muitas áreas de atividade da aviação e, principalmente, para a análise dessa pesquisa, ajudando a formular políticas da indústria sobre questões críticas da aviação.

Uma das questões prioritárias destacadas pela IATA é o aumento da participação feminina na aviação, não apenas em cargos de liderança, mas também em funções tradicionalmente ocupadas por homens, como pilotos e mecânicos. A IATA avalia que a promoção da igualdade de gênero vai além de um imperativo ético: é um fator essencial para o sucesso e a expansão dos negócios no setor.

## B. Iniciativa 25by2025

Assim, a IATA criou a **Iniciativa “25by2025”** em 2019 de natureza global a com vistas a aumentar a diversidade, equidade e inclusão (DE&I) na indústria da aviação. Esse programa enfatiza a importância de adotar as melhores práticas para promover maior DE&I e equilíbrio de gênero no setor.

Atualmente, o programa conta com mais de 200 signatários, nos quais se incluem a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil do Brasil).

O compromisso da Iniciativa 25by2025, estabelece que o signatário:

- Elabore um relatório anual sobre as principais métricas de diversidade;
- Aumente o número de mulheres em cargos de chefia e áreas sub-representadas em 25%, ou até um mínimo de 25% até 2025;
- Aumente as nomeações femininas para cargos de governança da IATA para um mínimo de 25% e trabalhe com ela para aumentar o número de mulheres nomeadas para cargos de governança da IATA para um mínimo de 25% (válido somente membros da IATA).

A **IATA**, por sua vez, na iniciativa 25by2025, compromete-se a:

- Criar um fórum para compartilhar as melhores práticas sobre diversidade e inclusão, reunindo as métricas do setor, em uma atualização anual;
- Aumentar o número de mulheres participantes em eventos, painéis e conferências para um mínimo de 25%;
- Aumentar o número de mulheres nomeadas para cargos de governança da IATA para um mínimo de 25%;
- Aumentar o número de mulheres em cargos de chefia para um mínimo de 25%.

Segundo a IATA: “*a mudança já está ocorrendo no setor de aviação. A aviação está fazendo progressos substanciais até 25by2025: de 2021 a 2022, nossos signatários contaram mais de 1.000 novas pilotos (+25%) em suas fileiras e 28% de mulheres em cargos de liderança (vs. 24% em 2021).*”<sup>1</sup>

A própria IATA já divulgou em seu website que tem mais de 1.300 empregados, representando 104 nacionalidades, em 54 países ao redor do

<sup>1</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

---

mundo, somos um local de trabalho totalmente internacional, e nosso equilíbrio geral de gênero é de 53% homens e 47% mulheres. A IATA estabeleceu como meta própria ter **25% de mulheres entre nossos líderes seniores até 2025**. Em 2022, a IATA recebeu a **Certificação Global Equal Salary**, uma das duas únicas empresas que obtiveram a certificação global.

A IATA pretende servir de exemplo de equidade, não apenas nos salários, como também nas suas políticas e práticas internas para garantir uma estrutura e a cultura para apoiar a equidade entre homens e mulheres.

A iniciativa IATA 25by2025 está sendo fundamental e propulsora de outras iniciativas dos seus signatários e das companhias aéreas não signatárias, como a adoção de novos instrumentos de regulação e autorregulação em prol da diversidade, da equidade e da inclusão.

### **Código de Conduta Empresarial da IATA: Compromisso com Diversidade, Inclusão e Ética no Trabalho**

A Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA) adota um Código de Conduta Empresarial desde novembro de 2023 que estabelece diretrizes claras para promover a diversidade, inclusão e ética no ambiente de trabalho, orientando seus colaboradores, fornecedores e parceiros globais. O código define os comportamentos que nos comprometemos a manter para que todos os aspectos de nossas operações comerciais sejam conduzidos de maneira profissional e ética. O objetivo é garantir que todas as operações sejam realizadas de maneira justa, responsável e em conformidade com as leis vigentes, assegurando igualdade de oportunidades e respeito mútuo (IATA, 2023).

A IATA valoriza e promove a **diversidade e inclusão** não apenas dentro da organização, mas também entre seus parceiros e fornecedores, contribuindo para um **mercado global mais justo e equitativo**. A organização compromete-se a seguir rigorosamente as leis aplicáveis, garantindo **igualdade de oportunidades de emprego** para todos, sem qualquer distinção baseada em

---

**raça, cor ou etnia, religião ou crença, gênero ou identidade de gênero, nacionalidade ou ascendência, idade, deficiência, estado civil ou orientação sexual.** Esse compromisso reflete a crença de que a diversidade fortalece a força de trabalho e aprimora o desempenho organizacional em todos os níveis mútuo (IATA, 2023).

### **Ambiente de Trabalho Livre de Assédio**

A IATA se compromete a proporcionar um ambiente de trabalho **livre de assédio e discriminação**. Assédio é definido como qualquer comportamento que gere um ambiente intimidante, ofensivo ou hostil, ou que interfira no desempenho do trabalho mútuo (IATA, 2023).

A organização adota uma política de **tolerância zero** a todas as formas de assédio, seja ele verbal, físico, psicológico ou sexual. O compromisso inclui proteger os colaboradores contra assédio praticado por colegas, superiores, fornecedores ou terceiros mútuo (IATA, 2023).

### **Medidas Disciplinares e Consequências Legais**

A IATA prevê **medidas disciplinares apropriadas** para qualquer violação deste Código de Conduta. Além das sanções internas, indivíduos que infringirem as diretrizes podem ser **sujeitos a sanções civis ou penalidades criminais**, dependendo da gravidade da infração mútuo (IATA, 2023).

### **Política Contra Retaliação**

A IATA proíbe expressamente qualquer tipo de **retaliação** contra colaboradores que, **de boa-fé**, reportem preocupações ou violações do Código. Qualquer tentativa de retaliação será considerada uma infração grave e estará sujeita a medidas disciplinares rigorosas. Essa política busca assegurar um

---

ambiente onde todos se sintam seguros para denunciar práticas inadequadas mútuo (IATA, 2023).

### **Canais de Denúncia e Comunicação**

A IATA oferece diferentes **canais de comunicação** para que colaboradores possam relatar violações ou suspeitas de maneira confidencial e segura. Entre essas opções está uma **linha direta anônima**, garantindo proteção aos denunciantes e incentivando uma cultura de responsabilidade e transparência mútuo (IATA, 2023).

### **B. ACI - Airports Council International**

A ACI - *Airports Council International* reconhece a variabilidade nas práticas de coleta de dados entre aeroportos e Estados, e continua a apoiar seus membros na promoção da igualdade de oportunidades, ao mesmo tempo em que desenvolve publicações sobre a força de trabalho na aviação.

A ACI participou de um estudo sobre diversidade de gênero na indústria, que envolveu entrevistas com líderes e a realização de uma pesquisa com mais de 2.400 indivíduos. Os desafios na coleta de dados relacionados ao gênero incluem estatísticas inadequadas, falta de compromisso governamental, limitações de recursos, legislação estatística desatualizada e lacunas de habilidades técnicas. A ACI não possui dados abrangentes sobre a indústria aeroportuária, mas internamente, a composição de sua equipe inclui 61% de mulheres, enquanto as equipes de gerência média e executiva têm 57% e 11% de mulheres, respectivamente. Alguns cargos executivos notáveis, passados e atuais, foram ocupados por mulheres, incluindo a Diretora Geral da ACI World e várias posições de Vice-Presidência (OACI, 2023).

**A ACI World lançou várias iniciativas para promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres no setor de aviação.** Em 2014, a

---

**ACI World** fez uma parceria com a **International Aviation Women's Association (IAWA)** para fornecer educação, treinamento e apoio na busca de emprego para mulheres na aviação, incluindo bolsas de estudo para programas de liderança e técnicos. O estudo "**Soaring Through the Glass Ceiling**", realizado em 2020, visou identificar barreiras e soluções para promover mulheres a cargos de liderança na indústria. A Estratégia de Sustentabilidade da ACI World para Aeroportos em 2021 reconheceu a importância da diversidade e inclusão na sustentabilidade social.

Em 2022, a ACI World emitiu um **white paper** sobre a Evolução da Força de Trabalho nos Aeroportos, destacando a diversidade e inclusão como essenciais para uma força de trabalho sustentável. A organização também adotou uma resolução para estabelecer estruturas e diálogos para uma força de trabalho diversa. A ACI World planeja lançar um estudo sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nos Aeroportos para avaliar o estado do DEI e fornecer recomendações. Essas iniciativas visam promover mulheres em cargos de tomada de decisão e liderança. Além disso, a ACI World organiza regularmente eventos, workshops, conferências e grupos de trabalho para aumentar a conscientização e facilitar oportunidades de networking (OACI, 2023).

Os mecanismos propostos pela ACI incluem aumentar a representação das mulheres em cargos de liderança, garantir um forte compromisso dos líderes da indústria em priorizar diversidade e inclusão, proporcionar exposição precoce e oportunidades contínuas de engajamento para mulheres em carreiras de aviação, oferecer auxílio financeiro para atrair mais talentos, criar ambientes de apoio para a retenção e sucesso a longo prazo das mulheres, promover o avanço das mulheres para posições de liderança e tomada de decisão, e realizar mais coleta de dados e pesquisas para abordar lacunas existentes. Além disso, iniciativas como o 25by2025 da IATA podem ser promovidas através de colaboração com o meio acadêmico, instituições educacionais e parcerias estratégicas com organizações globais fora da aviação. Essas medidas visam

---

impulsionar a mudança cultural e acompanhar o progresso em direção à igualdade de gênero no setor de aviação (OACI, 2023).

**A ACI, em colaboração com a ICAO e a IATA, estabeleceu o Programa de Jovens Profissionais da Aviação (YAPP) em 2013** para promover oportunidades de carreira na aviação para jovens mulheres e meninas. O programa tinha como objetivo aumentar a capacidade da comunidade internacional de aviação, atraiendo jovens profissionais com qualificações avançadas e experiência em atividades relacionadas à aviação. Os participantes tiveram a oportunidade de trabalhar com órgãos reguladores internacionais, companhias aéreas e aeroportos para obter uma compreensão profunda do sistema global de aviação civil e das sinergias entre os parceiros da indústria.

O programa visava preparar os participantes para cargos de liderança na indústria da aviação, e o processo de candidatura teve uma taxa de sucesso igual para ambos os gêneros. O programa de Treinamento Global da ACI oferece soluções de treinamento abrangentes para profissionais de aeroportos, garantindo facilidade de acesso para todos os gêneros.

**A ACI possui parcerias com instituições educacionais e universidades**, como a John Molson School of Business e a McGill University, para oferecer programas especializados, como o Programa de Liderança Executiva em Aeroportos e o Programa de Liderança Global em Aviação. Mulheres bem-sucedidas na aviação, incluindo Angela Gittens e Deborah Flint, atuam como modelos para profissionais aspirantes (OACI, 2023).

Se acordo com a ACI, **os principais obstáculos** são a falta de oportunidades de progressão na carreira, a representação limitada de mulheres em cargos de liderança e nos conselhos, organizações que não priorizam a diversidade, desafios relacionados a preconceitos de gênero, falta de conscientização sobre oportunidades na aviação para mulheres desde a infância, concepções errôneas sobre as habilidades necessárias, e a exposição limitada à aviação, especialmente para populações desfavorecidas e mulheres (OACI, 2023).

---

Segundo a ACI, para superar esses obstáculos, é importante ter mais mulheres em cargos de liderança e como modelos de inspiração, investir em processos de gestão de talentos inclusivos, garantir acesso igualitário a funções críticas, remuneração, benefícios e oportunidades de desenvolvimento, integrar a diversidade de gênero nas avaliações de liderança e estratégias empresariais, celebrar histórias de sucesso femininas, aumentar a conscientização por meio de narrativas, criar mais acessibilidade e conscientização sobre carreiras na aviação, promover a indústria em escolas e comunidades, e incentivar condições de trabalho amigáveis à família no setor da aviação (OACI, 2023).

### **Código de Conduta da ACI-NA: Compromisso com um Ambiente Seguro e Inclusivo**

A Airports Council International – North America (ACI-NA) adota um Código de Conduta voltado para a criação de um ambiente seguro, acolhedor e inclusivo em todos os seus eventos e reuniões. O compromisso da ACI-NA é assegurar que todos os participantes – incluindo palestrantes, voluntários, expositores, funcionários e prestadores de serviço – sigam este código em qualquer evento relacionado à organização, tanto presencial quanto virtual, ou em eventos realizados em parceria com outras entidades (ACI-NA Code of Conduct).

### **Comportamento Inaceitável**

A ACI-NA não tolera **assédio, intimidação ou discriminação** em qualquer circunstância. Abusos verbais ou físicos contra qualquer participante, palestrante, voluntário, expositor, funcionário ou prestador de serviço são estritamente proibidos.

Entre os comportamentos inaceitáveis estão:

- 
- **Comentários ofensivos** sobre gênero, identidade e expressão de **gênero**, orientação sexual, deficiência, aparência física, tamanho corporal, raça, religião ou nacionalidade.
  - **Uso inapropriado** de nudez ou imagens sexuais em apresentações ou espaços públicos.
  - **Ameaças ou perseguições** a qualquer participante do evento.
  - **Interrupções indesejadas** em sessões, exposições ou qualquer evento organizado pela ACI-NA, seja no local da reunião ou em instalações associadas (ACI-NA Code of Conduct).

A ACI-NA enfatiza a importância de relatar qualquer comportamento inaceitável observado durante seus eventos e reuniões. Caso um participante seja vítima ou testemunha de ações que violem o Código de Conduta, é essencial que o incidente seja comunicado imediatamente à equipe da organização presencialmente ou por e-mail disponível na página da internet (ACI-NA Code of Conduct).

Desse modo, o código de conduta estabelece diretrizes claras para o comportamento dos participantes, a ACI-NA reforça seu objetivo de proporcionar experiências enriquecedoras e colaborativas, assegurando que cada indivíduo, independentemente de sua identidade ou origem, seja tratado com dignidade e respeito.

### C. IFATCA - International Federation of Air Traffic Controller's Association

A Federação Internacional das Associações de Controladores de Tráfego Aéreo ( **IFATCA** ) é uma organização internacional que representa os **controladores de tráfego aéreo** e promove a segurança e a eficiência na gestão do espaço aéreo em todo o mundo.

---

Embora atualmente não estejam sendo coletados dados sobre o empoderamento feminino, a IFATCA espera implementar um mecanismo de coleta de dados, que será baseado em um sistema de relatório voluntário, para coletar dados das Associações Membros da IFATCA sobre o número de membros do sexo feminino (OACI, 2023).

A IFATCA estabeleceu uma **Força-Tarefa de Equidade, Diversidade e Inclusão (EDI-TF)** com o objetivo de promover o empoderamento no setor de aviação. A força-tarefa desenvolveu um plano que delinea o trabalho da IFATCA nesta área, com foco em equidade, diversidade e inclusão. As iniciativas envolvem a promoção de mulheres em cargos de decisão e liderança, evidenciada pelo aumento da representação feminina no Conselho Executivo da IFATCA. A força-tarefa também busca equidade de gênero em comitês, forças-tarefa, painéis e fóruns de discussão. Embora não organize eventos regulares, a EDI-TF é um item permanente na agenda de todas as reuniões internacionais da IFATCA, aumentando a conscientização e proporcionando oportunidades relacionadas à diversidade e inclusão. Além disso, a IFATCA colabora com diversos stakeholders da aviação, incluindo associações da indústria, sindicatos, organizações internacionais e redes focadas em mulheres, para avançar em suas iniciativas (OACI, 2023).

Entre os mecanismos que a IFATCA **acredita poderem avançar a igualdade de gênero, implementar cotas, criar turmas exclusivas para mulheres, adotar estratégias de recrutamento mais amplas e reavaliar os critérios de recrutamento são dignos de nota**. No entanto, é reconhecido que não existe uma solução única para todos, e a colaboração no setor de aviação é crucial. Experiências compartilhadas e esforços colaborativos podem facilitar a adaptação e implementação de ferramentas e métodos eficazes. Em termos de promover metas aspiracionais e iniciativas do setor, como a iniciativa 25by2025 da IATA, a IFATCA reconhece o desafio de recrutar um número suficiente de novas controladoras de tráfego aéreo para atingir a meta de 25% no prazo especificado (OACI, 2023).

---

Para superar os obstáculos no setor de controle de tráfego aéreo, particularmente na seleção de novos estudantes de controlador de tráfego aéreo, podem ser realizados mais estudos para desenvolver ferramentas de seleção aprimoradas. Esses estudos se concentrariam em identificar métodos e abordagens que possam melhorar o processo de seleção, tornando-o mais inclusivo e favorável à atração e retenção de candidatas mulheres. Ao implementar melhores ferramentas de seleção, a indústria pode aumentar a representação de mulheres no controle de tráfego aéreo e trabalhar para alcançar o equilíbrio de gênero no setor (OACI, 2023).

### Código de Conduta da IFATCA

O Código de Conduta da Federação Internacional de Associações de Controladores de Tráfego Aéreo (IFATCA) tem como objetivo **garantir um ambiente livre de discriminação e assédio** para todos os seus membros. Participantes de quaisquer atividades, eventos ou reuniões promovidos pela IFATCA devem se sentir seguros, respeitados e valorizados em todas as interações. A federação adota e promove este código como um compromisso ético e espera que sua equipe, membros, lideranças e demais participantes cumpram rigorosamente suas diretrizes para manter um ambiente colaborativo e inclusivo.

### D. ABEAR - Associação Brasileira de Empresas Aéreas

A ABEAR – Associação Brasileira de Empresas Aéreas foi fundada em 2012, pelas principais empresas aéreas brasileiras, e com o objetivo de “planejar, implementar e apoiar ações e programas o crescimento sustentável da aviação civil” (ABEAR, 2024)

A ABEAR aderiu à iniciativa IATA 25by2025, em fevereiro de 2023

---

(ABEAR, 2023).

Além disso, declarou apoio ao programa “Asas para todos” da ANAC, em 2024. Sua presidente, Jurema Monteiro, declarou publicamente que: “*Nós apoiamos o lançamento do Asas Para Todos e aproveitamos este momento para parabenizar a ANAC e os ministérios envolvidos neste importante projeto. É uma iniciativa que vai ao encontro das ideias de inclusão e diversidade já abraçadas pela ABEAR e associadas. Queremos, cada vez mais, uma aviação mais diversa. Esse programa irá contribuir para este objetivo*”<sup>2</sup>.

Desde sua criação, a ABEAR tem mostrado grande potencial como influenciadora e formadora de opiniões. Seguramente, seu apoio às iniciativas da IATA e da ANAC estão exercendo influências sobre as políticas internas de suas empresas associadas.

### Código de Conduta da ABEAR

O **Código de Conduta** reflete a significativa preocupação das empresas brasileiras concessionárias de serviços públicos de transporte aéreo regular — abrangendo passageiros, carga e mala postal — em **estabelecer princípios éticos fundamentais** que orientem suas atividades. Esses princípios visam reger não apenas as relações entre as empresas signatárias, mas também suas interações com agentes públicos, usuários da aviação civil e **colaboradores e empregados** vinculados à ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas) (ABEAR, 2021).

O código define uma série de **normas de conduta e deveres** que devem nortear as operações das empresas associadas e de seus colaboradores, promovendo práticas consistentes e responsáveis. A estrutura de governança do código inclui o **Comitê de Compliance**, que tem a missão de (i) assegurar a observância dos preceitos estabelecidos no código, (ii) promover a melhoria contínua das operações de transporte aéreo regular, (iii) garantir a

---

<sup>2</sup> Vide: <https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/abear-assina-termo-de-adesao-ao-programa-asas-para-todos/>

---

competitividade no mercado, (iv) fortalecer a imagem institucional das empresas associadas e (v) incentivar práticas legítimas e transparentes no mercado concorrência (ABEAR, 2021).

No que tange à **diversidade e inclusão**, o código destaca que todos os colaboradores da ABEAR devem contribuir para um **ambiente de inclusão**, promovendo **igualdade de acesso e tratamento justo**. É expressamente proibida qualquer forma de discriminação ou intolerância com base em características como **condição social, gênero, etnia, cor, religião, idade, orientação sexual, origem, limitações físicas ou intelectuais, estado civil, características físicas** (temporárias ou permanentes), bem como convicções filosóficas ou políticas. Além disso, os colaboradores devem promover práticas justas e manter um ambiente de trabalho **livre de qualquer forma de assédio**. Segundo o código de conduta, a ABEAR está comprometida com a diversidade, equidade e inclusão, determinando que:

B III – DIVERSIDADE E INCLUSÃO Os colaboradores da ABEAR devem contribuir para um ambiente de inclusão e diversidade, propiciando igualdade de acesso e tratamento justo a todos, sendo proibida qualquer conduta discriminatória ou de intolerância em função de qualquer característica, a exemplo de condição social, gênero, etnia ou cor, religião, idade, orientação sexual, região de origem, limitações físicas ou intelectuais, estado civil, características físicas permanentes ou temporárias, convicções filosóficas ou políticas, opiniões diversas, dentre outras.

Os colaboradores da ABEAR se comprometem a promover práticas trabalhistas justas e um ambiente de trabalho saudável e livre de assédio de qualquer tipo.”

Assim, as **empresas associadas à ABEAR** devem garantir que nenhuma companhia de aviação civil, signatária ou não do código, receba **vantagens ou**

---

**benefícios discriminatórios.** Essa diretriz busca assegurar **isonomia de tratamento pelos poderes públicos**, preservar a **igualdade de oportunidades e promover a livre concorrência** no mercado de transporte aéreo (ABEAR, 2021)..

#### **E. SNEA - Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias e SNA-Sindicato Nacional dos Aeronautas**

**O SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias foi fundado em 1933**, como Associação das Empresas Aeroviárias. Sua denominação foi alterada para Sindicato em 1938, sendo que desde o ano de 1941 adotou o nome que tem hoje. Dentre suas prerrogativas, o SNEA deve celebrar contratos coletivos de trabalho, sendo seus deveres a colaboração com o Estado no desenvolvimento da solidariedade social (SNEA, 2024)

Em seu Código de Ética, o SNEA elegeu como dos princípios fundamentais para suas empresas sindicalizadas, no exercício de suas atividades, o respeito à dignidade da pessoa humana e aos valores sociais do trabalho<sup>3</sup>.

No cumprimento desses princípios, o SNEA aderiu ao programa da IATA 25by2025<sup>4</sup>, em março de 2023 (SNEA, 2023).

**O SNA – Sindicato Nacional dos Aeronautas foi fundado em 1942**, por um grupo de aeronautas, como a Associação Profissional dos Aeronautas do Distrito Federal. Em 1947, o Sindicato estendeu sua base para todo o Brasil e passou a adotar o seu nome atual. Nos dias de hoje, o SNA tem mais de 12 mil aeronautas em seus quadros e, entre suas grandes conquistas, o SNA dá destaque ao benefício previdenciário às aeronautas gestantes (SNA, 2024).

---

<sup>3</sup> Vide: <http://www.snea.com.br/codigo-etica>

<sup>4</sup> Vide: <http://snea.com.br/noticias/notas-releases/snea-adere-ao-25by2025,-iniciaiva-da-iata-para-aumentar-a-presenca-de-mulheres-na-aviacao>

---

Como observado na meta 04, o SNEA e o SNA, mantém em conjunto uma Convenção Coletiva de Trabalho 2022/2023 -SNA/SNEA, na qual há expressa a garantia de igualdade remuneratória (art. 3.2.10), garantindo diversos outros direitos para a proteção das mulheres aeroviárias e aeronautas, que servem de norte para as autorregulamentações de todas as empresas aéreas brasileiras.

#### F. ABR - Aeroportos do Brasil

A **ABR - Aeroportos do Brasil** é uma associação que representa os aeroportos federais concedidos à iniciativa privada no Brasil. É uma instituição sem fins lucrativos cuja missão é defender os interesses legítimos das empresas associadas, difundir informações e conhecimentos que visem o desenvolvimento das empresas do setor e que melhorem o bem-estar dos usuários dos aeroportos. Criada em julho de 2013, a ABR está hoje estruturada para atender aos interesses de seus associados e também contribuir para o desenvolvimento do setor aeroportuário brasileiro (ABR, 2024).

A ABR atua em colaboração com autoridades públicas e outras instituições para otimizar a operação dos aeroportos brasileiros, tanto do ponto de vista econômico quanto operacional.

Atualmente, a ABR é responsável por representar 59 aeroportos, que movimentam mais de 90% dos passageiros e quase toda a carga aérea transportada no país. A associação promove também eventos como o Airport National Meeting (ANM), reunindo empresas e autoridades para discutir desafios e oportunidades do setor aeroportuário.

A ABR tem atuado, junto aos aeroportos associados e a órgãos públicos e privados do setor, para mudar esse quadro, apoiando projetos que incentivem o ingresso e a permanência de mulheres no setor aeroportuário, além de ações de inclusão e diversidade. A Associação é signatária do Programa Asas para Todos, da ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil, e do projeto 25by2025, da

---

International Air Transport Association (IATA), que promovem iniciativas para aumentar a representação de mulheres e minorias no setor e em cargos de liderança, programas de mentoria e treinamento, além de parcerias com organizações da academia e que trabalham com a pauta de gênero (ABR).

O Comitê Jurídico-Regulatório da organização tem uma maior representatividade feminina, com 75% de mulheres entre os 24 representantes formais do grupo de trabalho (ABR, 2024).

Composto em sua totalidade por executivas mulheres, o primeiro Painel do ANM '23 teve como tema o desenvolvimento do setor e seus principais desafios. Elas discutiram o panorama dos aeroportos e seus maiores desafios, em um cenário pós-pandemia (ABR).

Segundo o Código de Conduta da ABR de 2023, as ações da associação serão orientadas por boas práticas de governança corporativa, com foco em responsabilidade, transparência, perenidade, equidade e proatividade. Esses princípios norteadores são aplicados valorizando aspectos essenciais como pessoas e equipes, honestidade, ética e integridade, e responsabilidade socioambiental. A ABR também incentiva o empreendedorismo, o comprometimento e o respeito nas suas atividades, promovendo um ambiente que favorece a inovação e soluções sustentáveis para o setor aeroportuário (ABR, 2023).

A ABR busca um ambiente de trabalho livre de constrangimentos, insinuações impróprias ou discriminação de qualquer natureza, em razão de raça, cor, nacionalidade, origem, religião, sexo ou orientação sexual, classe social, estado civil, idade, peso, altura, deficiência física ou quaisquer outras características pessoais e ideológicas. Por isso, os colaboradores devem sempre agir com educação e respeito, independentemente da posição hierárquica, cargo ou atividade. Pautamos as relações no ambiente do trabalho pela cortesia e mútuo respeito, predominando o espírito de equipe, a lealdade, a franqueza e a confiança (ABR, 2023).

---

## G. Quilombo Aéreo

O Quilombo Aéreo é uma iniciativa dedicada a promover a inclusão, o empoderamento e a visibilidade da comunidade negra na Aviação Civil Brasileira. É composto por uma equipe diversificada e altamente capacitada, que inclui: comissárias, pilotos, advogadas, psicólogas, professoras, mestres e doutoras negras, muitas das quais provenientes de comunidades periféricas urbanas que trabalham de maneira colaborativa e articulada para ampliar a representatividade racial e de gênero nos espaços da aviação civil (Quilombo Aéreo, 2024).

O Quilombo Aéreo foi criado em 2019 com o objetivo de promover a equidade racial na aviação civil brasileira e combater a baixa representatividade de pessoas negras no setor. Fundado pelas **comissárias de voo Kênia Aquino e Laiara Amorim**, a iniciativa busca criar oportunidades e combater o racismo estrutural por meio de capacitação profissional, ações afirmativas e suporte para empregabilidade. Por meio de diversas iniciativas e projetos, busca abrir portas para profissionais negras na aviação, mas também criar um ambiente inclusivo e acolhedor, onde todos tenham oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento profissional Quilombo Aéreo, 2024).

A visão do Quilombo Aéreo é que a aviação civil seja acessível a todos e que esse setor se torne um espaço de equidade como agente de promoção da equidade racial e de gênero na aviação. Reconhece que as desigualdades sociais, raciais, geracionais e de gênero que permeiam a sociedade brasileira também se refletem na aviação Quilombo Aéreo, 2024).

Contribui para superar o racismo, o sexism, a LGBTfobia e seus impactos nas vidas das pessoas e nas instituições ligadas à aviação. Entende que ao garantir a representação de mulheres e homens negros na aviação, colaborando para a construção de uma sociedade sustentável, justa e democrática Quilombo Aéreo, 2024).

---

## H. EMBRATUR - Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo

A Embratur é uma **entidade pública** que promove o turismo do Brasil no exterior. Seu objetivo é atrair turistas internacionais, fortalecer a economia e projetar o país como um destino atrativo e competitivo globalmente. Tem como missão **planejar, formular e implementar ações de promoção comercial** de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior. Essa promoção ocorre em cooperação com a administração pública federal e em parceria com governos locais, prefeituras e o setor privado.

Além disso, a Embratur integra o **Programa Asas para Todos** e assinou um **Protocolo de Intenções em prol da inclusão e diversidade na aviação**, comprometendo-se a desenvolver iniciativas nesse subprograma. A agência promove, dessa forma, a **diversidade e inclusão** tanto nas suas operações internas quanto nas parcerias com o setor turístico e aéreo.

O **Código de Ética e Conduta da Embratur**, aprovado em **2021** por meio da **Resolução CDE nº 04/2021**, define princípios que orientam a conduta de seus diretores, colaboradores, fornecedores e parceiros. O **Artigo 3º** estabelece que todas as interações devem ser pautadas por **igualdade, confiança, lealdade e respeito à diversidade**, promovendo um ambiente inclusivo e respeitoso para todos, tanto interna quanto externamente.

O Artigo 6º do código proíbe a utilização dos sistemas e canais de comunicação da Embratur para a disseminação de conteúdos indevidos, como **boatos, pornografia, pedofilia, preconceito racial, de gênero, idade ou orientação sexual**, bem como propagandas comerciais, religiosas ou político-partidárias. Assim, a Embratur busca manter um ambiente de trabalho **ético e responsável**, em conformidade com seus valores institucionais e sociais.

## 6. Associações De Mulheres Na Aviação

---

Apresentam-se as associações de mulheres na aviação como peças fundamentais para promover a igualdade de gênero e ampliar a participação feminina no setor. Essas organizações atuam em nível nacional e internacional, oferecendo apoio, networking, e oportunidades de capacitação para mulheres em diversas áreas da aviação, desde funções operacionais até cargos de liderança. Além de promoverem a inclusão e o empoderamento feminino, colaboram com empresas, governos e entidades reguladoras para eliminar barreiras estruturais e culturais.

#### A. IAWA - *International Aviation Womens Association*

A história da IAWA - *International Aviation Womens Association* começou em 1988, quando um grupo de mulheres que trabalhavam na indústria da aviação se encontraram socialmente e reconheceram que estavam num negócio majoritariamente masculino, sem grandes perspectivas em suas carreiras.

Assim, em 1989, **um grupo de mulheres fundou a IAWA em Chicago, nos Estados Unidos da América**, com a missão de “*cultivar e promover mulheres líderes nas indústrias de aviação e aeroespacial por meio de uma rede global.*”. A IAWA, dessa forma, tem buscado alcançar seus objetivos por meio de suas conferências anuais, reuniões regionais, webinários, artigos, estudos, mentorias, e oferecimento de bolsas de estudo (IAWA).

**Dos artigos e estudos publicados.** Em 2021, a IAWA em conjunto com a consultoria internacional Oliver Wyman realizou uma pesquisa com 450 mulheres e homens em cargos de liderança na aviação (Oliver Wyman). **A pesquisa revelou que, até 2021, a indústria não tinha feito grandes progressos para lidar com a lacuna de gênero nos cargos de liderança**, visto que um terço das mulheres pesquisadas relataram levar mais tempo para alcançar posições de liderança em relação ao seu grupo de pares, sendo que, em comparação, 92% dos homens avançavam mais rapidamente, ou no mesmo ritmo que seu grupo de pares. O estudo identificou áreas onde **a indústria deveria fazer mudanças significativas e duradouras para abordar a**

---

**disparidade de gênero**, são elas:

- a) A mudança cultural deve ser intensificada a partir dos líderes seniores da aviação, que devem se comprometer com o equilíbrio de gênero na liderança como prioridade, construir uma cultura que inclua mulheres, definindo metas de inclusão e diversidade na liderança que estejam explicitamente vinculadas a incentivos;
- b) Redesenhar sistemas para propiciar o equilíbrio, dado que as soluções atuais de inclusão e diversidade na aviação são ineficazes. As mulheres devem ter maior presença e voz na reformulação da cultura da aviação e garantir que os programas de liderança abordem barreiras reais.
- c) A aviação deve investir mais no desenvolvimento de programas formais de patrocínio que atendam explicitamente às mulheres e incentivar os líderes a patrocinar talentos mais diversos (65% das mulheres entrevistadas nunca tiveram um patrocinador).

Em 2018, a IAWA publicou [o artigo de Juliet Bourke e Bermadette Dillon](#), “**The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths**”, antes publicado na revista Deloitte Insights (2018), no qual sinalizam que para trazer efetiva diversidade às empresas é necessário seguir “oito verdades”, são elas (tradução livre):

- 1) A diversidade de pensamento é a nova fronteira;
- 2) Diversidade sem inclusão não é suficiente;
- 3) Líderes inclusivos projetam uma longa sombra;
- 4) Os gerentes intermediários são importantes;
- 5) Reprograme o sistema para reprogramar comportamentos;
- 6) Metas tangíveis tornam as ambições reais;
- 7) Combine o interior e o exterior;
- 8) Execute uma redefinição de cultura, não um programa para marcar caixas no papel.

---

Todo esse trabalho da IAWA, através desses artigos, conferências, reuniões, webinários, estudos, mentorias e oferecimento de bolsas de estudo, tem influenciado mulheres na aviação civil e inspirado as empresas aéreas na estruturação de políticas próprias de autorregulação.

## B. WAI - *Women In Aviation*

A WAI - *Women in Aviation International* é outra associação, que tem como objetivo aumentar o número de mulheres envolvidas em todos os aspectos da aviação e aeroespacial. A WAI foi formalmente estabelecida em 1994, nos Estados Unidos da América, mas sua primeira conferência foi realizada em Prescott, Arizona, em 1990 (WAI).

A WAI conta atualmente com mais de 20.000 membros ativos, sendo mais de 90% deles dentro dos Estados Unidos da América, trazendo como benefícios: publicações bimestrais, boletim eletrônico mensal, conferência anual, reuniões, programas de extensão educacional, bolsas de estudo, consultoria aeromédica e consultoria jurídica(WAI, History).

Dentre as publicações da WAI, destaca-se o relatório sobre força de trabalho foi elaborado por Rebecca K. Lutte, da Universidade de Nebraska do Instituto de Aviação Omaha, publicado em 2019 (WAI, History). Esse relatório mostra o percentual de mulheres em diversos cargos da aviação, tais como: pilotos profissionais, engenheiros aeroespaciais, mecânicos, comissários de voo, agentes de viagem, controladores de tráfego aéreo, despachantes, e até trabalhadores em organizações governamentais. Com exceção aos cargos de comissário de voo e agentes de viagem, historicamente ocupados por mulheres, todos os demais cargos eram majoritariamente ocupados por homens. Para conhecimento, o estudo mostra que, no ano de 2018, o percentual de mulheres pilotos no mundo era de apenas 5,18%, sendo que o número de mecânicas certificadas pela FAA era de 2,4%.

---

O trabalho da WAI tem gerado bons frutos, especialmente nos Estados Unidos da América, que tem 7 das 20 empresas com mais mulheres pilotos no mundo (ISA), sendo o país líder nesse quesito.

### C. AMAB - Associação das Mulheres Aviadoras do Brasil

A Associação das Mulheres Aviadoras do Brasil (AMAB), organização sem fins lucrativos, tem como principal objetivo fomentar a carreira da mulher aviadora, por meio de incentivo, auxílio, mentoria, treinamento, integração e networking (Aviadoras)<sup>5</sup>.

A AMAB busca amplificar o alcance e as oportunidades, enquanto promove a carreira da mulher nos diversos campos da aviação, assim como nas demais áreas correlatas ligadas a ciências, tecnologia, engenharia e matemática (ou STEM em inglês). Incentiva e apoia meninas e mulheres em busca de sua realização profissional nas diversas áreas da aviação e de STEM. Promove colaboração, integração e profissionalismo com foco na perspectiva feminina (Aviadoras)<sup>6</sup>.

A AMAB começou com o grupo ‘Aviadoras’, fundado pelas pioneiras do grupo Varig, em 1998, juntamente com as pioneiras da VASP, Transbrasil, TAM, Pantanal, GOL, entre outras. A iniciativa nasceu com o objetivo de unir as mulheres pilotos em busca de apoio mútuo, parceria, ajustes no ambiente de trabalho, promoção de palestras e encontros, intercâmbio de ideias e experiências, promovendo o incentivo, aconselhamento e guiando as jovens aviadoras no exercício da profissão. À época, eram pouquíssimas as mulheres a ocupar cargos de piloto, profissão quase exclusivamente exercida por homens, e as dificuldades eram imensas (Aviadoras)<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Aviadoras. (n.d.). Quem somos. Associação das Mulheres Aviadoras do Brasil. <https://www.aviadoras.org.br/quemsomos>

<sup>6</sup> Aviadoras. (n.d.). Quem somos. Associação das Mulheres Aviadoras do Brasil. <https://www.aviadoras.org.br/quemsomos>.

<sup>7</sup> Aviadoras. (n.d.). Quem somos. Associação das Mulheres Aviadoras do Brasil.

---

As Aviadoras promoveram seu primeiro encontro em 1998, e em 2000 já contavam com a participação de mais de 40 mulheres de todo o Brasil, muitas delas pioneiras em suas respectivas empresas aéreas. O sucesso dos encontros foi tanto, que ano a ano se repetiu e, desde então, vem aumentando cada vez mais o número de adeptas (Aviadoras)<sup>8</sup>.

#### D. ISA+21 – International Society of Women Airline Pilots

A ISA+21 (International Society of Women Airline Pilots) é uma associação internacional voltada para apoiar e promover mulheres na aviação comercial, especificamente na carreira de piloto de linha aérea. Fundada em 1978, a organização tem como missão aumentar a representatividade feminina na aviação por meio de programas de mentoria, bolsas de estudo e criação de redes de apoio entre as profissionais do setor (ISA, 2024).

A ISA+21 trabalha para superar barreiras estruturais e culturais, incentivando mulheres a ingressarem e prosperarem na profissão, além de colaborar com companhias aéreas e organizações para fomentar políticas de inclusão e diversidade. A associação também realiza eventos e iniciativas educacionais para conscientizar sobre a importância da equidade de gênero na aviação, contribuindo para uma indústria mais inclusiva e sustentável.

### 7. indústrias De Aeronaves

A autorregulação na indústria da aviação tem desempenhado um papel crucial para promover a inclusão e fortalecer a responsabilidade social corporativa. A autorregulação das empresas na inclusão de mulheres na aviação

---

<https://www.aviadoras.org.br/quemsomos>.

<sup>8</sup> Aviadoras. (n.d.). Quem somos. Associação das Mulheres Aviadoras do Brasil.

[www.aviadoras.org.br/quemsomos](http://www.aviadoras.org.br/quemsomos).

---

tem se consolidado como uma prática essencial para promover diversidade e equidade no setor. Companhias aéreas, aeroportos e organizações da indústria vêm adotando políticas voluntárias que incentivam a participação feminina em diferentes níveis, desde funções operacionais até cargos executivos e de liderança. Entre as principais ações estão programas de recrutamento direcionado, iniciativas de mentoria e desenvolvimento profissional, além da criação de ambientes de trabalho mais inclusivos, com medidas para combater o assédio e eliminar barreiras estruturais e culturais.

A autorregulação por meio de códigos de conduta é uma prática cada vez mais adotada na indústria da aviação para promover inclusão, especialmente a participação de mulheres. Esses códigos de conduta estabelecem diretrizes claras sobre ética, diversidade e igualdade, orientando as empresas a criarem ambientes de trabalho seguros, respeitosos e inclusivos. Eles definem princípios para prevenir discriminação, assédio e outras práticas excludentes, além de promover a valorização e o respeito às diferenças de gênero.

#### **A. SAFRAN S.A.**

A Safran S.A. é uma empresa multinacional francesa de alta tecnologia que atua nos setores de aeroespacial, defesa e segurança. A empresa é uma das maiores fornecedoras globais de motores, sistemas e componentes para aviões e helicópteros, tanto na aviação civil quanto militar. A Safran possui operações em diversos países, inclusive no Brasil, onde colabora com fabricantes como a Embraer.

Conforme compartilhado pela Safran, o governo francês coleta anualmente dados sobre o Índice de Igualdade de Gênero, que inclui critérios como a diferença salarial de gênero, desigualdades na distribuição de aumentos salariais e promoções, e garantia de benefícios iguais para mulheres que retornam da licença-maternidade.

---

Para promover a igualdade de gênero nas empresas, a lei “Rixain” estabelece obrigações para uma representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos executivos e de governança de grandes empresas. Essas obrigações incluem a publicação das disparidades na representação, o estabelecimento de metas de diversidade de gênero e a imposição de penalidades financeiras em caso de descumprimento (OACI, 2023).

A Safran, como empresa, publica vários indicadores relacionados à igualdade de gênero, incluindo a distribuição da força de trabalho, números de recrutamento e a representação de mulheres em cargos executivos e no Conselho de Administração. Internamente, os dados são coletados periodicamente nos sistemas de Recursos Humanos e analisados em nível de empresa e grupo. Externamente, os indicadores legais são comunicados no site da empresa e compartilhados com plataformas relevantes (OACI, 2023).

A Safran colabora com partes interessadas da aviação e participa de iniciativas conjuntas para promover a diversidade de gênero na indústria. A atualização dos dados é feita com base nas necessidades de gestão, variando de atualizações mensais a anuais. Os desafios na coleta de dados relacionados a gênero incluem restrições legais quanto à proteção de dados pessoais e leis contra discriminação. Além disso, a implementação de sistemas unificados em diferentes países e o enfrentamento das desigualdades salariais de gênero globalmente apresentam desafios organizacionais e de TI para a empresa (OACI, 2023).

Tanto o governo da França quanto a Safran lançaram iniciativas para promover a igualdade de gênero e o empoderamento feminino no setor de aviação. O governo francês implementou diversas iniciativas por meio de políticas e diferentes ministérios. A Safran também adotou várias ações, incluindo atividades em escolas, programas de treinamento, estabelecimento de redes Women@Safran, co-patrocínio de pesquisas, programas de mentoria, atividades de conscientização, desenvolvimento de um plano de feminização e certificação de entidades para igualdade de gênero (OACI, 2023).

---

Os principais objetivos dessas iniciativas são promover a inclusão e diversidade, desenvolver a liderança feminina, fomentar o desenvolvimento de talentos, envolver estudantes em áreas de STEM, ampliar o engajamento dos funcionários e aumentar a representação de mulheres em funções de decisão e liderança. As iniciativas da Safran incluem a renovação da rede Women@Safran, treinamento Talent Boost, programas de mentoria em grupo, colaboração com associações como “Elles bougent” e “CGenial” e expansão de parcerias internacionais (OACI, 2023).

A Safran implementou ações para promover mulheres em cargos de liderança, como o programa de desenvolvimento de liderança "Formation Boost" e a criação de programas de mentoria. A empresa reconhece a importância da mobilidade para o avanço das mulheres em posições de decisão e liderança. O objetivo para 2023 é alcançar 19% de mulheres em cargos executivos. Essas iniciativas também envolvem a organização de eventos regulares, workshops e outras oportunidades de conscientização para aumentar a visibilidade e aprimorar continuamente os programas (OACI, 2023).

A Safran colabora com diversas partes interessadas da aviação, incluindo associações da indústria, sindicatos, academia, organizações da sociedade civil e eventos apoiados pelo governo, como o Assises de la Parité e o Sommer de l'Inclusion économique. Parcerias foram estabelecidas com associações, escolas, universidades e instituições educacionais para ampliar as oportunidades e promover a diversidade de gênero no setor de aviação (OACI, 2023).

O governo francês implementou legislação para promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres no setor de aviação. A lei "Coppé Zimmerman" estabelece cotas para mulheres nos conselhos de administração e conselhos de supervisão, exigindo uma representação mínima de 40%. O setor de aviação na França também tomou iniciativas, como a campanha "25by2025" da IATA para aumentar a representação feminina na aviação em 25% até 2025. O GIFAS criou o selo "Feminizing Aerospace Jobs", envolvendo diversas partes interessadas comprometidas com a promoção da diversidade de gênero na

---

indústria aeroespacial (OACI, 2023).

Alguns mecanismos que a Safran sugere para promover a igualdade de gênero incluem a implementação de programas de treinamento sobre vieses e vieses inconscientes, o aumento da atratividade das escolas de engenharia e das carreiras científicas, a afirmação de uma cultura inclusiva, o aumento da visibilidade da representação e das carreiras femininas na mídia, a avaliação de processos para prevenir a discriminação e a criação de conexões mais fortes entre educação e empresas (OACI, 2023).

A Safran possui um plano de ação plurianual focado em impulsionar a mudança cultural, acelerar o desenvolvimento profissional das mulheres e aumentar a atratividade da empresa para o público feminino. Eles utilizam mecanismos como conscientização, melhoria dos índices de igualdade de gênero, promoção de iniciativas "mulheres e ciência" e identificação e enfrentamento de barreiras à igualdade de gênero. A Safran acredita que um quadro comum que alinhe objetivos com as partes interessadas pode ser estabelecido, juntamente com um órgão de monitoramento para acompanhar o progresso. Facilitar trocas entre empresas e educadores pode inspirar e fomentar um discurso e ambição compartilhados. A Safran apoia essas iniciativas por meio de medidas como a identificação de mulheres com alto potencial, o suporte às suas trajetórias de carreira, a inclusão em planos de sucessão, a promoção do desenvolvimento profissional e o incentivo à inovação (OACI, 2023).

A Safran tomou iniciativas para promover oportunidades de carreira na aviação para jovens mulheres e meninas. Eles combatem ativamente estereótipos e incentivam vocações femininas em áreas científicas e técnicas por meio de vários programas. A Safran participa da associação "Elles bougent", onde mais de 450 funcionários promovem papéis femininos na indústria aeroespacial entre estudantes de diferentes níveis educacionais. Eles participam de fóruns, workshops em escolas e organizam visitas a unidades da Safran. A empresa também é parceira da Fundação CGénial, apresentando as profissões da Safran em salas de aula e escolas. A empresa possui embaixadoras que

---

participam de fóruns escolares e universitários, falam em conferências e se envolvem em iniciativas como a Women in Aviation & Aerospace Charter no Reino Unido (OACI, 2023).

A Safran implementa diversas políticas para promover o acesso de jovens mulheres e meninas a habilidades altamente técnicas usadas no setor de aviação. Eles participam da campanha do mês da diversidade, incluindo intervenções em salas de aula para apresentar trajetórias educacionais e carreiras profissionais. A Safran também colabora com o setor educacional por meio de parcerias com escolas e cátedras de educação superior. Eles têm um acordo de colaboração com o sistema nacional de educação, especificando as relações dentro da rede de ensino secundário (OACI, 2023).

Em termos de modelos de referência, a Safran destaca perfis de suas colaboradoras bem-sucedidas por meio de comunicação regular, tanto interna quanto externamente. Eles criam perfis para eventos como o Dia Mundial das Mulheres e Meninas na Ciência e o Dia Internacional da Mulher, que são compartilhados em plataformas como o LinkedIn. Esses esforços visam inspirar e mostrar as conquistas das mulheres na aviação como modelos para jovens mulheres e meninas (OACI, 2023).

Os principais obstáculos identificados pela Safran incluem a baixa participação de mulheres e meninas em estudos científicos e de engenharia, além da falta de conscientização sobre a indústria e suas profissões desde o ensino médio. Para superar esses obstáculos, a colaboração com ministérios e associações é importante para promover as profissões da aviação e aumentar a conscientização nas escolas, desde a educação primária até a superior. Os esforços devem se concentrar em quebrar papéis de gênero, abordando estereótipos, preconceitos e vieses inconscientes. Isso pode ser alcançado por meio de programas educacionais que desafiem normas de gênero tradicionais e promovam a inclusão nas escolas e nas empresas (OACI, 2023).

## B. IRBUS

---

Na Airbus, a diversidade é parte essencial de sua identidade, reunindo colaboradores de mais de 130 países. Sua política de recrutamento, seleção e desenvolvimento é baseada no mérito, independentemente de raça, cor, religião, gênero, idade, orientação sexual, identidade de gênero, estado civil, deficiência ou qualquer outra condição similar. A AIRBUS informa que tem se esforçado para criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde as diferenças sejam valorizadas e utilizadas para alcançar melhores resultados empresariais. A Airbus apoia o desenvolvimento e crescimento profissional de todos, acreditando que o sucesso da empresa está diretamente ligado ao sucesso de seus colaboradores. (AIRBUS, 2019).

O código de conduta da AIRBUS se aplica a todos os funcionários e dirigentes da Airbus, independentemente de seu cargo, responsabilidades, tempo de serviço ou localização, bem como a todas as subsidiárias ou joint ventures. O código estabelece princípios fundamentais, como o tratamento de todos com dignidade e respeito, com incentivo a identificação e a denúncia de qualquer violação de direitos humanos, e a ação imediata em situações de risco, informando a polícia ou outra entidade competente para proteger o indivíduo e, em seguida, comunicando o ocorrido à Airbus (AIRBUS, 2019).

### **C. EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronaves**

A Embraer é uma empresa aeroespacial brasileira que projeta, desenvolve, fabrica, vende e presta serviços de suporte a aeronaves e sistemas: aviação comercial, executiva, agrícola, defesa e segurança (EMBRAER, 2009).

É líder na fabricação de jatos comerciais de até 150 assentos e uma das principais exportadoras do Brasil. A empresa possui unidades industriais, escritórios, centros de serviço e de distribuição de peças em diversas partes do mundo, como Américas, África, Ásia e Europa (EMBRAER, 2024). Foi criada em

---

1969, por decreto do presidente Arthur da Costa e Silva, e sua sede fica em São José dos Campos, no estado de São Paulo. A empresa é privada e de capital aberto, com ações negociadas na B3 e na NYSE (EMBRAER).

Em 2023, a Embraer passou a fazer parte da iniciativa 25by2025, promovida pela Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA). (EMBRAER, 2023).

A fim de estruturar as ações que permitirão atingir a meta corporativa de ter 25% de mulheres na liderança sênior da empresa até 2025, a Embraer criou, em 2022, o **Programa de Treinamento de Mulheres**, focado em acelerar o desenvolvimento de suas carreiras. O objetivo é empoderar e desenvolver líderes mulheres, fortalecendo seu papel, responsabilidade e expansão da capacidade de liderança para que possam impactar ainda mais os resultados da empresa (EMBRAER, 2023).

A primeira turma, formada por diretoras e gerentes, concluiu a capacitação em setembro de 2023. Esta capacitação é promovida pela “Academia da Liderança”, que promove programas de desenvolvimento para toda a companhia. Concluíram o programa 38 líderes de âmbito global, com carga horária total de 55 horas. Os principais temas abordados foram: autoconhecimento, sensibilização com relação ao tema de gênero, navegando sobre dinâmicas de poder na organização, cultura e práticas de gerenciamento. Foi realizado ainda, em setembro, um evento de encerramento com um momento de escuta e discussões sobre como a Embraer poderá atingir a meta de mulheres na liderança sênior da organização. O Programa de Treinamento de Mulheres está em continuidade em 2024 (EMBRAER, 2023).

Além disso, a empresa **participou da 34ª Conferência Anual de Mulheres na Aviação (WAI)**, em Long Beach, e da 35ª Conferência da Associação Internacional de Mulheres na Aviação (IAWA) em San Diego, ambas nos EUA. Os eventos tiveram como objetivo estimular, apoiar, discutir e ampliar a presença de mulheres e suas carreiras neste segmento majoritariamente masculino, de forma global. A Embraer apoiou também o VII evento da AMAB –

---

Associação das Mulheres Aviadoras do Brasil, que estimula a equidade de gênero no setor de aviação no âmbito brasileiro (EMBRAER, 2023).

A Embraer é **signatária do Pacto Global da ONU desde 2008** e mantém sua estratégia ESG alinhada com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Os principais ODSs relacionados aos temas materiais são: 1 – Erradicação da pobreza; 4 – Educação de qualidade; 5 – Igualdade de gênero; 8 – Emprego digno e crescimento econômico; 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura; 13 – Combate às alterações climáticas (EMBRAER, 2023).

Na crescente demanda por profissionais das áreas de tecnologia, software e ciência de dados, o **Programa de Especialização em Software e Ciência de Dados (PES)** surgiu como iniciativa da Embraer no intuito de fomentar a capacitação de pessoas nessas expertises (EMBRAER, 2023).

Em parceria com a UFPE (Universidade Federal de Pernambuco), o programa é uma especialização *lato sensu* com duração de nove meses. As aulas são ministradas por professores(as) da UFPE e com participação de profissionais da Embraer, no formato 100% on-line e constituído de módulos teóricos e um projeto de conclusão de curso de cunho prático (EMBRAER, 2023).

A primeira turma foi admitida pela Embraer em janeiro de 2023, com 33 profissionais atuando nos cargos de Engenheiro(a) e Assistente Técnico(a) de Desenvolvimento de Produto, e Cientistas de Dados (EMBRAER, 2023).

A segunda turma de em 2023, foi composta por 33 participantes e recebeu uma carga de mais de 300 horas-aula, com investimento aproximado de R\$ 3 milhões por turma (EMBRAER, 2023).

**A partir de ações direcionadas no processo seletivo, em comparação com a turma anterior, a turma vigente dobrou a participação feminina com o representativo de 9% para 18%.** Da mesma forma, a participação de pessoas pretas aumentou 3% e o intuito é evoluir nesses indicadores no processo seletivo para a próxima turma (EMBRAER, 2023).

---

O PES também disponibilizou vagas para que 94 colaboradores(as) de áreas relacionadas às modalidades do programa pudessem participar de aulas em disciplinas isoladas, sendo 42 colaboradores(as) em disciplinas da área de Ciências de Dados e 52 em disciplinas da área de Software Embarcado (EMBRAER, 2023).

A UFPE também viabiliza certificados de atendimento às disciplinas para esses(as) colaboradores(as) (EMBRAER, 2023).

A Embraer iniciou em 2023 o programa o **Programa de Líderes Aliados da Diversidade**, cujo objetivo é expandir as ações de diversidade para além das ações corporativas gerais, bem como buscar maior engajamento das lideranças nestas questões. Cada vice-presidência nomeou um(a) gerente executivo(a) ou um(a) diretor(a) para ser responsável por iniciativas de diversidade que sejam alinhadas com as necessidades de desenvolvimento de cada área em questão. O primeiro passo foi um treinamento global, com formato presencial e *on-line*, para toda a companhia mergulhar no posicionamento estratégico sobre diversidade, equidade e inclusão (EMBRAER, 2023).

O **Embrace** foi criado em 2019 para promover o acolhimento aos grupos sub-representados e pautas de diversidade, equidade e inclusão na empresa. Tendo como ponto inicial a estratégia de diversidade, equidade e inclusão da Embraer e alinhado a um calendário global com datas de relevância para as pautas desses grupos, o Embrace propõe ações, iniciativas e discussões ao longo do ano (EMBRAER, 2023).

O **Programa de Especialização em Engenharia (PEE)** é um programa corporativo da Embraer cujo objetivo é preparar novos(as) engenheiros(as) para as áreas de desenvolvimento de produto, atuando em ambientes dinâmicos e multidisciplinares (EMBRAER, 2023).

Em parceria com o ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica), oferece o título de mestrado profissional em engenharia aeronáutica reconhecido pelo MEC. As aulas são híbridas (presenciais e remotas) e ministradas por professores(as) do ITA em conjunto com profissionais da Embraer e

---

consultores(as) contratados(as). As atividades presenciais ocorrem nas dependências dessas duas instituições (EMBRAER, 2023).

Em 2023, o programa completou seu 22º aniversário e, em um contexto de formação e desenvolvimento, entregou 2.300 horas-aula para 123 engenheiros(as) e um investimento de aproximadamente R\$ 13 milhões (EMBRAER, 2023).

Desses(as) 123 alunos(as) ativos(as), 38 já foram contratados(as) pela companhia em 2023 no cargo de Engenheiro(a) e os(as) demais estão finalizando a formação em julho de 2024, com histórico favorável do programa de 98,9% de aproveitamento (EMBRAER, 2023).

O processo seletivo para a próxima turma de 2023 contou com 4.675 inscritos(as), que foram selecionados(as) etapa a etapa, até chegar à composição final da turma, de 45 participantes. Desses, 12 são mulheres, o que representa uma participação feminina de 26%, compatível com a meta 2025 para este programa (25% dos participantes do PEE serem mulheres) (EMBRAER, 2023).

## **8. Administradoras De Aeroportos**

### **A. INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária**

A **Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária)** é uma empresa pública federal brasileira instituída pela Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, organizada sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, sob a vinculação ministerial estabelecida em lei (INFRAERO, 2017).

A Infraero é responsável pela administração, operação e desenvolvimento de infraestruturas aeroportuárias no Brasil.

---

Segundo o art. 4º do seu Estatuto Social: “ *Infraero tem por finalidade implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea, prestar consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação e na construção de aeroportos, bem como realizar quaisquer atividades, correlatas ou afins, que lhe forem conferidas pelo Ministério supervisor.* § 1º A Infraero desempenhará sua missão diretamente ou por intermédio de subsidiárias e/ou de parcerias. § 2º No desempenho de sua missão, a Infraero observará as normas emanadas dos órgãos que tratam das atividades de aviação civil e de controle do espaço aéreo.” (INFRAERO, 2017).

O Programa Pró-Equidade de Gênero, iniciativa do Governo Federal, por meio da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, tem como proposta estimular as práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no ambiente de trabalho (INFRAERO).

Como empresa do Governo Federal e ciente de seu compromisso social, a INFRAERO apoia esse Programa e tem como meta principal fazer uma leitura constante de seu perfil diagnóstico, no que diz respeito ao público interno, buscando eliminar distorções e primando para que não haja discriminação em nenhuma de suas formas (INFRAERO).

Acompanhando a evolução da própria sociedade e o amadurecimento dos movimentos sociais, a INFRAERO reconhece a diversidade das características de seus empregados e apoia as ações pautadas por confiança, respeito, lealdade e justiça (INFRAERO).

Tal posicionamento encontra-se explicitado no Código de Ética da INFRAERO, configurando sua postura focada na equidade (INFRAERO, 2004):

Diante de seus empregados, a INFRAERO:

Reconhece a diversidade de características de seus empregados e conduz com os mesmos um relacionamento pautado no respeito, confiança, lealdade e justiça.

---

Em relação a preconceitos, os empregados da INFRAERO “agem de forma ética praticando a boa convivência corporativa, sem preconceitos de nacionalidade, naturalidade, origem social ou econômica, raça, sexo, cor, idade, convicção filosófica ou política, credo religioso, orientação sexual, estado civil, deficiência ou quaisquer outras formas de discriminação”. Quanto às intimidações, os empregados da INFRAERO:

- I. Não as toleram, bem como não toleram ameaças ou assédios de qualquer tipo.
- II. Não dão origem e nem se submetem à ameaças e a situações de assédio moral (entendido como o ato de desqualificar repetidamente, por meio de palavras, gestos ou atitudes, a auto-estima, a segurança ou a imagem do empregado em função do vínculo hierárquico) e denunciam o assediador à Comissão de Ética (INFRAERO, 2004).

## B. INFRAMÉRICA - Consórcio Inframérica

A Inframérica é uma concessionária que administra o Aeroporto Internacional de Brasília e o Aeroporto Internacional de Natal. A empresa é resultado da parceria entre a Infraero e a Corporación América Airports, uma holding argentina que é uma das maiores operadoras aeroportuárias do mundo (INFRAMÉRICA).

A Inframérica é responsável pela manutenção, ampliação e exploração do Aeroporto Internacional de Brasília por um período de 25 anos. A empresa é comprometida com a qualidade, o atendimento ao usuário, os acionistas, os fornecedores, os colaboradores e a comunidade (INFRAMÉRICA).

O Código de Conduta é aplicável a todas as subsidiárias e afiliadas controladas da CAAP (Corporación América Airports), abrangendo membros da diretoria, comitês, conselhos, funcionários, aprendizes e estagiários (doravante

denominados como “Colaboradores”). Além disso, espera-se que qualquer pessoa ou entidade que atue como agente, sócio, parceiro comercial, representante, intermediário, consultor ou que preste serviços em nome da CAAP (os “Terceiros”) também cumpra integralmente as diretrizes estabelecidas neste código. É importante que cada uma dessas pessoas conheça os conteúdos deste Código e cumpra suas disposições, tanto no relacionamento com a Companhia como agindo em representação dela, conforme os princípios abaixo:

- (i) respeitar as leis e regulações aplicáveis em cada jurisdição onde a Companhia desenvolve suas atividades comerciais ou opera, além das políticas e procedimentos internos;
- (ii) promover um ambiente comercial e de trabalho respeitoso e saudável, que favoreça o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários;
- (iii) tratar todos os funcionários de forma equitativa e justa, sem discriminar por motivos de raça, pele, religião ou sexo, nem adotar uma conduta abusiva ou carente de ética;**
- (iv) prevenir e revelar quaisquer acontecimentos ou circunstâncias que possam acarretar um conflito de interesse (potencial ou real) em conexão com os negócios da CAAP, incluindo, por exemplo, as relações entre colaboradores e terceiros;
- (v) proibir a entrega de objetos valiosos, seja de forma direta ou indireta, para funcionários de um governo estrangeiro ou candidatos políticos estrangeiros para obter ou manter negócios ou induzir o funcionário estrangeiro à realização ou omissão de um ato em violação de sua função pública, induzir o funcionário estrangeiro para afete ou influa sobre uma ação governamental ou obter outra vantagem comercial;
- (vi) proibir a entrega de subornos para indivíduos particulares;
- (vii) proteger a confidencialidade dos ativos e as informações da CAAP ( ).

## 9. Empresas aéreas

As empresas aéreas desempenham um papel fundamental na inclusão de mulheres no setor por meio de instrumentos de autorregulação. Ao adotar políticas internas de diversidade e inclusão, essas empresas vão além das exigências legais, implementando programas que incentivam a participação feminina em todas as áreas, desde cargos operacionais até posições de liderança. Iniciativas como programas de mentoria, capacitação, recrutamento direcionado e desenvolvimento de talentos femininos são exemplos dessas práticas voluntárias. Além disso, muitas companhias estabelecem códigos de conduta que reforçam o compromisso com a igualdade de gênero e o combate à discriminação e ao assédio, criando ambientes de trabalho seguros e inclusivos. De acordo com Szazi, (p. 22):

*Em face do reposicionamento do papel do Estado e do fortalecimento da sociedade civil organizada, as empresas privadas não raro passaram a incluir em seus objetivos institucionais aquilo que se convencionou chamar de “responsabilidade social”, conceito que se originou do entendimento da distinção entre empresa e negócio. Um negócio basicamente guia-se por uma visão de curto prazo e por um interesse centrado no investidor (shareholder) que busca o lucro a qualquer custo, com enfoque somente nesse lucro. Já a empresa caracteriza-se por uma visão de longo prazo e busca estabelecer relações com diversos grupos de interesse (stakeholders) que, além dos acionistas, incluem fornecedores, empregados, clientes, comunidade e governo..*

As empresas, no geral, estão adotando medidas de autorregulação, inspiradas pelo trabalho das Organizações Internacionais, Associações, Sindicatos, Agências, para adotar normas internas que privilegiem a responsabilidade social. Isso também vem acontecendo com as empresas aéreas ao redor do mundo, no campo da diversidade, equidade e inclusão, o que

---

tem permitido um aumento no número de mulheres em posições de liderança e, também, em cargos antes predominantemente ocupados por homens.

Com a finalidade de melhor organizar a exposição, optou-se por dar início com as empresas brasileiras, e depois com empresas dos cinco continentes

Ressalta-se, desde logo, que, considerando a indisponibilidade de material e dados oficiais coletados, nossa pesquisa teve base em dados públicos coletados nos diferentes websites (seja das empresas aéreas, seja de veículos da imprensa conhecidos na área), utilizando como palavras chaves para a pesquisa: o nome da empresa pesquisada e *diversidade, mulheres, inclusão* (todas elas em português, inglês ou espanhol).

## A. Brasil

Apenas para fins de exposição, apresenta-se inicialmente as companhias aéreas do Brasil e, a seguir, as empresas dos demais países do Continente Americano. Por fim, apresentam-se outras companhias aéreas desse continente.

### LATAM Airlines

A Latam Airlines propaga em seu website<sup>9</sup>, que, como grupo de companhias aéreas aborda a diversidade e a inclusão de forma ampla e integrada, conscientes que esse é um caminho constante, que precisa ser sempre aprofundado. A empresa informa que começou organizando bate-papos com os empregados e os incentivou a participarem da construção de soluções, para depois formularem as políticas de diversidade e inclusão.

Outro dado interessante constante do website da Latam Airlines é a sua

---

<sup>9</sup> Vide: <https://www.latamairlines.com/br/pt/sobre-latam/diversidade>

---

Política de Diversidade e Inclusão<sup>10</sup>, criada em novembro de 2021. Do referido documento, destacam-se:

- **Objetivo (cláusula 1) – inclusão total dos empregados, respeitando o princípio da equidade, estabelecendo padrões mínimos para fomento de diversidade, seja no ambiente de trabalho, seja nos processos de seleção;**
- Referências (cláusula 3) – a **Política de Inclusão tem como base**: as normas e recomendações internacionais, como as publicadas pela **Organização Internacional do Trabalho (OIT)**; normas locais aplicáveis em cada país; **Código de Conduta da Latam**; entre outras normas que podem ser adotadas pelo grupo Latam. Todos os empregados da Latam devem ter conhecimento dessas normas.
- Contratação (cláusula 5.1) – **proibição de discriminação** nos processos seletivos, procurando proporcionar oportunidades equitativas a todos.
- Compromisso (cláusula 5.2) – garantia de uma cultura organizacional de inclusão nos processos de seleção, desenvolvimento e promoção.
- Divulgação (cláusula 5.3) – promoção de campanhas internas e externas, treinamentos, estímulo ao diálogo e ao debate, ações educativas, sempre buscando manter o ambiente de trabalho diverso, equitativo e harmônico.
- Discriminação (cláusula 5.4) – a **empresa repudia qualquer forma de discriminação** e mantém **canal de denúncia**, que garante o **anonimato e assegura a não retaliação**.
- Gestão de consequências (cláusula 6) – os empregados que não cumprirem a política estarão sujeitos as medidas disciplinares e contratuais, de acordo com a legislação local de cada país.
- Vigência (cláusula 9) – indeterminada, a partir de sua publicação.

A Latam Airlines é signatária do programa da IATA 25by2025<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Vide: <https://www.latamairlinesgroup.net/static-files/c86888c2-a6bc-4f64-8f8f-1e30aedcfb9e#:~:text=Compromisso%20Reconhecendo%20a%20diversidade%20da,todas%20as%20formas%20de%20discrimina%C3%A7%C3%A3o>.

<sup>11</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

## GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A

O grupo GOL Smiles é signatário do Pacto Global da ONU. No 12º Fórum Global de Direitos Humanos e Empresa, realizado na Suíça, em novembro de 2023, a empresa reforçou seu papel como agentes de transformação, e declarou que não pouparão esforços para serem uma empresa cada vez mais diversa e inclusiva. A GOL tem um projeto chamado de Asas à Transformação, que consiste na estruturação de Grupos de Afinidade, abrangendo cinco temas: Gerações (Todos a Bordo); LGBT+ (We Pride); **Equidade de Gênero (Elas Decolam)**; Acessibilidade (Voo Livre); e Equidade Racial (Cores e Elos), com rodas de conversa entre os empregados, cursos e discussões de assuntos ligados aos diferentes temas<sup>12</sup>.

A GOL também divulga publicamente o seu **Código de Ética**<sup>13</sup>, criado em janeiro de 2004. A cláusula 5.1 do mencionado Código, trata diretamente da Inclusão e Diversidade:

### *5.1. Inclusão e Diversidade*

#### *Nossas Premissas*

*Somos iguais por sermos todos diferentes. A GOL tem a diversidade em seu Jeito de Ser e de Fazer e cada vez mais busca o fortalecimento em nossos relacionamentos, que devem ser sempre pautados pelo respeito.*

*Nosso Jeito de Ser e de Fazer deve promover um ambiente inclusivo, em que as pessoas possam fazer o que gostam, ser reconhecidas e recompensadas em suas diferentes formas de ser e de pensar. Além disso, tratamos as pessoas como elas gostam de ser tratadas, fortalecendo assim um de nossos Valores fundamentais: o respeito. Reforçando nosso compromisso com a diversidade, temos*

<sup>12</sup> Vide: <https://aeroin.net/reforcando-compromisso-com-a-diversidade-e-inclusao-grupo-gol-smiles-adere-ao-pacto-global-da-onu/>

<sup>13</sup> Vide: [https://static.voegol.com.br/voegol/2024-04-11/Codigo\\_de\\_Etica%201.pdf](https://static.voegol.com.br/voegol/2024-04-11/Codigo_de_Etica%201.pdf)

---

*o núcleo de DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão), que tem como premissa o compartilhamento de conhecimento e apoio às áreas de negócio em temáticas e ações que envolvam diversidade, equidade e inclusão.*

***Apoiamos a cultura de respeito mútuo, valorizando as diferenças individuais e promovendo a troca aberta de ideias e perspectivas.***

*Incentivamos a colaboração e o trabalho em equipe, reconhecendo que a diversidade de pensamentos é fundamental para a inovação e o sucesso da GOL.*

***Promovemos uma comunicação clara e transparente, garantindo que todos os Colaboradores sejam informados sobre as políticas e práticas relacionadas à diversidade, equidade e inclusão.***

*Estamos abertos a ouvir sugestões, preocupações e feedback de nossos Colaboradores para aprimorar constantemente nossas iniciativas.*

*Comprometemo-nos a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva, por meio de parcerias com organizações e iniciativas que promovam a diversidade e a equidade de oportunidades.*

*Essas diretrizes refletem nosso compromisso contínuo com a diversidade, equidade e inclusão em todas as áreas da GOL.*

*Cada Colaborador é responsável por incorporar e promover esses Valores em seu dia a dia, criando um ambiente equânime e próspero. Ao considerar múltiplas perspectivas, somos capazes de tomar decisões mais acertadas, evitando vieses e ampliando nossa visão estratégica, afinal, a diversidade é reconhecida como um diferencial competitivo essencial para nosso constante crescimento.*

### *Como Agir*

- Colaborar para a construção de um ambiente de inclusão e parceria, onde todos se sintam respeitados, independentemente de qualquer característica, como*

condição social, gênero, etnia ou cor, religião, idade, orientação sexual, região de origem, limitações físicas ou intelectuais, estado civil, características físicas permanentes ou temporárias, convicções filosóficas ou políticas, opiniões diversas, entre outras.

- Promover um ambiente de diversidade, inclusão e colaboração, onde todos são valorizados e respeitados. Não toleramos qualquer forma de discriminação com base em raça, nacionalidade, tempo de empresa, características sociais, gênero, etnia, cor, religião, idade, orientação sexual, origem regional, habilidades físicas ou intelectuais, estado civil, características físicas (permanentes ou temporárias), convicções filosóficas ou políticas, opiniões divergentes ou qualquer tipo de hostilidade em relação aos nossos Colaboradores, seja por parte da equipe ou de terceiros.
- Caso presencie ou tenha conhecimento de situações envolvendo nossos Colaboradores que descumprem as premissas estabelecidas no **âmbito da Diversidade, Equidade e Inclusão D&I**, comunicar ao Canal de Ética por meio do endereço eletrônico [www.eticanagol.com.br](http://www.eticanagol.com.br).

O Código de Ética da GOL (art. 5.10) também explica quais são os princípios que foram incorporados pela empresa ao firmarem o Pacto Global da ONU, tais como o respeito aos Direitos Humanos, ao trabalho, ao meio ambiente e aos princípios anticorrupção.

Ademais, o Código de Ética da GOL prevê a aplicação de medidas disciplinares para os empregados que não cumprirem com o referido Código.

Por fim, o Código de Ética tem vigência indeterminada, mas tem datas determinadas para revisão.

É interessante informar, ainda, que na sequência do Código de Ética, a GOL deixa público o Manual de Conduta.

A GOL é signatária da Iniciativa IATA 25by2025<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

## AZUL S/A

A Azul S/A aderiu aos programas da agência ONU Mulheres e ao programa “Equidade é Prioridade – Gênero”. A companhia aérea também foi a primeira brasileira a aderir ao Pacto Global da ONU, que prevê compromissos no âmbito da inclusão e da diversidade entre os empregados da empresa. A empresa declarou que o trabalho com a ONU Mulheres e com o programa “Equidade é Prioridade – Gênero” são fundamentais, pois guiarão a companhia rumo às metas globais estabelecidas pelo **WEP – Women Empowerment Principles**, que estabelecem, por exemplo, a proporção de 50% de mulheres em cargos de alta liderança até 2030<sup>15</sup>.

Observa-se que a Azul divulga sua Política de Direitos Humanos<sup>16</sup>, que determina, no art. 4, I e II, relações trabalhistas legais, justas, igualitárias e cordiais, com repúdio a qualquer espécie de assédio; com promoção de um ambiente de trabalho diverso, igual e inclusivo. A referida Política de Direitos Humanos tem como referências complementares:

- a. O Código de Ética e Conduta da Companhia;
- b. O Código de Conduta de Fornecedores;
- c. A Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU;
- d. A Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da OIT;
- e. A Política de Diversidade e Inclusão da Companhia;
- f. Os Princípios Orientadores para Empresas e Direitos Humanos da ONU; e
- g. Os Princípios do Pacto Global das Nações Unidas.

A Azul também divulga sua Política de Diversidade<sup>17</sup>, que tem como

<sup>15</sup> Vide: <https://aeroin.net/azul-estabelece-metas-de-igualdade-e-empoderamento-feminino/>

<sup>16</sup> Vide: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/b6807e4e-d061-ea4f-b5f1-9b628df4dc4b?origin=1>

<sup>17</sup> Vide: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926->

objetivo (art. 1) – assegurar oportunidades iguais de desenvolvimento e evolução de carreira, ambiente saudável com tratamento justo, igualitário e cordial, independentemente do gênero ou de sua orientação sexual.

Além disso, a Política de Diversidade da Azul estabeleceu o Programa RESPEITO (art. 4), que pretende colocar a diversidade como um pilar estratégico para a cultura e o negócio, contribuindo com a diversidade, através do respeito às diferenças, do combate à discriminação, do treinamento e do diálogo. A seguir, apresentam-se alguns pilares de atuação do Programa RESPEITO (4.1), para conhecimento:

**Socioeconômico**

*Incluir jovens, mulheres, negros, diversidade geracional, LGBT+ em vulnerabilidade social, oferecendo oportunidade de emprego e o desenvolvimento da educação através e para o trabalho.*

*Iniciativas: Oficina de Oportunidades (bolsas de estudo jovens de organizações sociais), Estágio Técnico (área de manutenção) e Programa Jovem Aprendiz.*

## Gênero

*Promover a igualdade de gênero a partir de ações que envolvem o empoderamento das mulheres e a igualdade de oportunidades.*

*Iniciativas: Programas Mulheres na Manutenção/TI/Sucessão, Programa Anti-Assédio, apoio durante gestações, através de programas de orientação pré-natal, pós-parto (Cegonha Azul), e Princípios de Empoderamento da Mulher (WEPS) da ONU Mulheres e do Pacto Global.*

### **Diversidade Sexual**

*Promover um ambiente de trabalho inclusivo, livre de discriminação por orientação sexual e identidade de gênero, que garanta oportunidades e direitos igualitários.*

*Iniciativas: Parcerias com empresas que possuem projetos de empregabilidade para pessoas transgêneras e apoio ao Tripulante que realizar transição de gênero.*

No que diz respeito à **Política de Diversidade**, por fim, a referida Política tem como referências complementares:

- a. O Código de Ética e Conduta da Companhia;
- b. Política de Direitos Humanos; e
- c. Os Princípios do Empoderamento das Mulheres (WEP's) – ONU Mulheres e Pacto Global.

A Azul é signatária da Iniciativa da IATA 25by2025<sup>18</sup>.

## **B. Américas**

### **Air Canada**

Segundo os dados da *International Society of Women Airline Pilots*<sup>19</sup>, em 2021, a empresa canadense Air Canada é a 7ª empresa do mundo com maior número de mulheres pilotos, contando com 6,6% de pilotos em seus quadros de empregados.

Sobre diversidade, a Air Canada propaga em seu website<sup>20</sup> as seguintes ações da companhia:

<sup>18</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

<sup>19</sup> Vide: <https://isa21.org/media/>

<sup>20</sup> Vide: <https://careers.aircanada.com/pages/inclusion-and-diversity>

- 
- A promoção de oportunidades iguais de carreira para todos os gêneros e comunidades;
  - A seleção de empregados com o princípio de atração talentos diversos construindo parcerias com organizações externas e participando de feiras e eventos de carreira diversos, e por meio de uma colaboração próxima com nossa equipe interna de Aquisição de Talentos;
  - A escuta e o diálogo com os empregados por meio de eventos, de comitês de diversidade e de grupos de recursos; e
  - A educação dos empregados sobre práticas inclusivas.

A Air Canada foi classificada como uma das **empresas “Top Diversity Employers”** do Canadá, nos últimos seis anos.

Com relação às mulheres, a Air Canadá publicou o seguinte<sup>21</sup> (tradução livre):

*"Na nossa companhia aérea, você encontrará mulheres trabalhando em praticamente todas as áreas da operação, muitas delas em funções não tradicionais.*

*Isso porque a Air Canada incentiva e apoiaativamente a igualdade de oportunidades, independentemente do gênero.*

*Quase metade dos nossos 37.000 funcionários são mulheres. Elas ocupam cargos em toda a empresa – trabalhando ao lado de seus colegas homens não apenas em cabines de comando e a bordo de nossas aeronaves, mas também em aeroportos, departamentos jurídicos e contábeis e até mesmo no escritório de gerência executiva. De fato, na suíte executiva, as mulheres ocupam os cargos mais altos como vice-presidente executiva e diretora*

---

<sup>21</sup> Vide: <https://careers.aircanada.com/pages/inclusion-and-diversity>

---

*comercial, vice-presidente sênior de Pessoas e Cultura, diretora de informações, secretária corporativa e vice-presidente de serviço de bordo.*

*No outono de 2018, a Women in Governance realizou sua Gala de Reconhecimento Anual em Montreal, concedendo à Air Canada sua Certificação de Paridade, juntamente com outras 30 organizações de todo o Canadá, e para marcar seu compromisso excepcional com a igualdade de gênero no local de trabalho.”*

É interessante registrar que para mulheres que ocupam cargos não tradicionais, como as mecânicas por exemplo, a Air Canada criou um comitê para fornecer um fórum para explorar e aprender sobre mulheres em cargos de liderança por meio de networking, explorando seu próprio desenvolvimento pessoal. A Air Canada registrou que esse fórum começou com um pequeno grupo de aproximadamente 10 mulheres, em 2013, sendo que atualmente o grupo tem 200 mulheres.

A Air Canada é signatária do programa da IATA 25by2025<sup>22</sup>.

## **Avianca Airlines**

Apesar de não constar dos dados da *International Society of Women Airline Pilots*<sup>23</sup>, como empresa representativa no aumento de mulheres pilotas, a empresa colombiana Avianca foi selecionada para constar desse estudo por sua representatividade na América do Sul e, também, no mercado brasileiro.

Sobre inclusão e diversidade, no website da empresa<sup>24</sup>, a Avianca

---

<sup>22</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

<sup>23</sup> Vide: <https://isa21.org/media/>

<sup>24</sup> Vide: <https://www.avianca.com/en/about-us/av-news/2024/march-8/>

---

anunciou que tem compromisso com a diversidade, com a equidade e com a inclusão sendo que: mais de 40% de sua equipe é composta por mulheres, com mais de 400 líderes de equipe, incluindo sete vice-presidentes, 28 diretores, 170 gerentes e mais de 200 coordenadores, o que representa 48% dos cargos de liderança dentro da empresa, abrangendo domínios administrativos e operacionais.

A Avianca, ainda, informou que do total de 5.900 mulheres em sua equipe: 70% ocupam cargos operacionais, incluindo mais de 130 pilotos mulheres, mais de 90 técnicas de manutenção e mais de 1.700 tripulantes de cabine, entre outras funções; sendo que os 30% restantes trabalham em áreas administrativas, como finanças ou direito.

Por outro lado, como uma de suas iniciativas para aumentar a participação de mulheres na indústria em cargos majoritariamente ocupados por homens, a companhia aérea anunciou a formatura da primeira geração exclusiva de pilotos mulheres, composta por 12 graduadas que atualmente estão empregadas pela empresa.

Entre suas iniciativas mais recentes, a Avianca lançou o programa "The Sky Is Theirs", que objetiva dar oportunidades educacionais para mulheres interessadas na indústria da aviação. O programa oferece 20 bolsas de estudo, fornecendo financiamento de 100% para treinamento de pilotos comerciais em cinco das melhores escolas de aviação da Colômbia. Após ter aberto inscrições, o programa "The Sky Is Theirs" teve 1.200 candidatas.

A Avianca Holdings, empresa que administra todas as empresas Avianca, no que se inclui a Avianca Airlines, ainda, divulga o seu Código de Ética<sup>25</sup>, sendo que no art. 1.2, estabelece o princípio da equidade por gênero e o repúdio a qualquer tipo de discriminação por gênero, raça ou opção sexual.

Por derradeiro, a Avianca Airlines é signatária do programa da IATA

---

<sup>25</sup> Vide: <https://www.aviancacargo.com/downloads/Code-of-Ethics-and-Standards-of-Business-Conduct-Avianca-Holdings-S.A..pdf>

---

25by2025<sup>26</sup>.

## FedEx

Conforme os dados da *International Society of Women Airline Pilots*<sup>27</sup>, em 2021, a FedEx (dos Estados Unidos da América) é a 15ª empresa do mundo com maior número de mulheres pilotas, contando com 4,3% de pilotas em seus quadros de empregados.

A FedEx afirma em seu website, no campo das carreiras, que tem compromisso com a diversidade, com a equidade e com a inclusão<sup>28</sup>.

A esse respeito, a FedEx divulgou em seu Relatório ESG, Resumo Executivo, de 2023, que 36% de suas lideranças nos Estados Unidos da América pertencem a minorias; sendo, que globalmente, 27% dos empregados de administração são mulheres; 33% do Conselho de Administração são mulheres; e 20% do seu Conselho são racial ou etnicamente diversos<sup>29</sup>.

No seu Código de Conduta (página 20)<sup>30</sup>, os seguintes princípios são reforçados:

*Valorize a diversidade, igualdade e inclusão*

*A diversidade é um ponto forte, presente em toda a nossa organização.*

*Promovemos um ambiente de trabalho diversificado, justo e inclusivo,*

*onde aceitamos as diferenças. Valorizar a igualdade significa que estamos comprometidos em dar poder a diversas vozes e*

---

<sup>26</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

<sup>27</sup> Vide: <https://isa21.org/media/>

<sup>28</sup> Vide: <https://careers.fedex.com/pt/diversity#:~:text=Diversidade%2C%20equidade%20e%20inclus%C3%A3o,t%C3%A9m,nossa%20equipe%20a%20ter%20sucesso.>

<sup>29</sup> Vide: [https://www.fedex.com/content/dam/fedex/lac-latin-america/downloads/2023/LAC\\_PT\\_2023\\_6.jpg\\_NA\\_ESG\\_Executive\\_Summary\\_cus.pdf](https://www.fedex.com/content/dam/fedex/lac-latin-america/downloads/2023/LAC_PT_2023_6.jpg_NA_ESG_Executive_Summary_cus.pdf)

<sup>30</sup> Vide: [https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/About/code-of-conduct-pdfs/CodeConduct\\_Portuguese-\(EU\).pdf](https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/About/code-of-conduct-pdfs/CodeConduct_Portuguese-(EU).pdf)

---

*criar acesso a oportunidades de liderança, educação e emprego para todos os membros da nossa equipe. Todos nós podemos estabelecer relações e encontrar pontos em comum uns com os outros. Somos mais fortes juntos.*

Por fim, é interessante pontuar que a FedEx não é signatária do programa da IATA 25by2025.

## **United Airlines**

Segundo os dados da *International Society of Women Airline Pilots*<sup>31</sup>, em 2021, a United Airlines (dos Estados Unidos da América) é a 4<sup>a</sup> empresa do mundo com maior número de mulheres pilotos, contando com 7,7% de pilotas em seus quadros de empregados.

A United Airlines propaga em seu website que contrata, desenvolve e promove seus empregados de forma justa e equitativa<sup>32</sup>.

Outras informações interessantes constam do website da United Airlines<sup>33</sup>, são elas:

- i. O compromisso de manter a igualdade salarial quase perfeita entre empregados e empregadas de todos os gêneros e cores que realizam trabalhos semelhantes em nossas operações nos Estados Unidos da América (E.U.A.);
- ii. Compartilham os dados de representação de diversidade nos E.U.A. com os seus empregados, como um compromisso por

---

<sup>31</sup> Vide: <https://isa21.org/media/>

<sup>32</sup> Vide: <https://careers.united.com/us/en/diversity-culture>

<sup>33</sup> Vide: <https://www.united.com/pt/br/fly/company/responsibility/dei-in-action.html>

- mais transparência, pela responsabilidade na mudança e no monitoramento do seu progresso;
- iii. Aumentam a sua liderança em diversidade, equidade e inclusão com a criação do Conselho Executivo de Diversidade Equidade e Inclusão, que conta com a participação mensal de toda a nossa equipe executiva;
  - iv. Criaram o “We Stand United”, uma equipe de ação colaborativa liderada por executivos com o objetivo de desenvolver e implementar uma estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão em todo o sistema, não somente nos empregados, mas também nos clientes, comunidades e parceiros comerciais;
  - v. Trabalham em parceria com cada grupo de recursos corporativos, indicando um parceiro executivo com diversidade cultural, para ajudar a liderar a missão e oferecer novos níveis de visibilidade e suporte.

A United Airlines é signatária da iniciativa da IATA 25by2025<sup>34</sup>.

## C. África

### **South African Airways**

Apesar de não constar dos dados da *International Society of Women Airline Pilots*<sup>35</sup>, como empresa representativa no aumento de mulheres pilotas, a empresa da África do Sul, a South African Airways, foi selecionada para constar desse estudo por sua representatividade no continente africano e, também, no mercado brasileiro.

<sup>34</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

<sup>35</sup> Vide: <https://isa21.org/media/>

---

A South African Airways era uma empresa estatal (atualmente, o governo sul-africano mantém 49% das ações e o poder de voto sobre questões de interesse nacional) e propaga em seu website que tem compromisso com o investimento na responsabilidade social, como corporação. Além disso, estabeleceu como desafios superar as desigualdades e oportunidades de emprego escassas, proporcionando crescimento econômico<sup>36</sup>.

A South African Airways (SAA) dispõe de diversas iniciativas voltadas a treinamento de jovens<sup>37</sup>, tais como:

- *Graduate Programme, Internship Programme;*
- *Cadet Pilot Development Programme;*
- *Flight Dispatcher Skills Programme* e;
- *Technical Apprenticeship Programme.*

Os referidos programas são voltados ao incentivo e desenvolvimento de profissionais para o setor de aviação civil e, ainda que não sejam divulgados como especificamente voltados às mulheres, a empresa declara um forte comprometimento no treinamento preferencial, bem como contratações de profissionais mulheres<sup>38</sup>.

A empresa indicou, em agosto de 2019, que as mulheres representavam 51,3% do seu corpo de empregados, sendo 44% em seu Comitê Executivo, 33% em cargos de alta gerência; 38% em gerência e indicou 30% de mulheres pilotos. Quanto à área técnica, informa um crescimento de técnicas femininas de 4 em 1994 para 158 em 2019, o que seria um aumento de 98% no treinamento de técnicas mulheres.<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Vide: <https://www.flysaa.com/pt/about-us/leading-carrier/social-responsibility/corporate-social-investment>

<sup>37</sup> Vide: [https://www.flysaa.com/pt\\_BR/about-us/leading-carrier/careers/youth-development](https://www.flysaa.com/pt_BR/about-us/leading-carrier/careers/youth-development)

<sup>38</sup> Vide: <https://caasanwebsitesstorage.blob.core.windows.net/safety-seminars-and-presentations/The%20Importance%20of%20Gender%20Equality%20in%20the%20Southern%20African%20Aviation%20Sector.pdf>

<sup>39</sup> Vide: <https://caasanwebsitesstorage.blob.core.windows.net/safety-seminars-and-presentations/The%20Importance%20of%20Gender%20Equality%20in%20the%20Southern%20African%20Aviation%20Sector.pdf>

---

A South African Airways é signatária do programa da IATA 25by2025<sup>40</sup>.

## D. Ásia

### Air India

Conforme os dados da *International Society of Women Airline Pilots*<sup>41</sup>, em 2021, a empresa indiana Air India é a 1ª empresa do mundo com maior número de mulheres pilotas, contando com 12,7% de pilotas em seus quadros de empregados.

A Air India em seu website, no campo das carreiras (seleção)<sup>42</sup>, que proporciona vagas para todos, independentemente se seu sexo, raça, casta, religião, sendo que há informação também que a empresa, no desenvolvimento e progressão de seus empregados, tem compromisso com a diversidade, com a equidade e com a inclusão<sup>43</sup>.

Pesquisamos, ainda, matéria de jornal indiano, na qual foi divulgado que a Air India tem 15% de mulheres do total de seus pilotos, sendo que as mulheres constituem 40% de sua força de trabalho. A empresa informou que (tradução livre):

*"Várias mulheres desempenham um papel fundamental em vários departamentos, incluindo nos domínios de finanças, comercial, recursos humanos, satisfação do cliente, treinamento de voo, tecnologia, despacho de voo, engenharia, segurança e controle de operações. As duas companhias aéreas têm um total de 97 mulheres pilotos."*<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

<sup>41</sup> Vide: <https://isa21.org/media/>

<sup>42</sup> Vide: <https://careers.airindia.com/>

<sup>43</sup> Vide: <https://www.airindia.com/in/en/accessibility-policy.html>

<sup>44</sup> Vide: [https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/workplace-4-0/diversity-and-inclusion/air-india-says-15-pc-of-its-total-1825-pilots-are-female-pilots/...](https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/workplace-4-0/diversity-and-inclusion/air-india-says-15-pc-of-its-total-1825-pilots-are-female-pilots/)

---

A Air India é signatária do programa da IATA 25by2025<sup>45</sup>.

## E. Europa

### Aer Lingus

Segundo os dados da *International Society of Women Airline Pilots*<sup>46</sup>, em 2021, a empresa irlandesa Aer Lingus é a 2ª empresa do mundo com maior número de mulheres pilotos, contando com 9,9% de pilotos em seus quadros de empregados.

No seu website<sup>47</sup>, a Aer Lingus informa que, desde 2012, vem trabalhando para promover a igualdade de gênero e a inclusão, e que, para tanto, tem usado 5 chaves:

- recrutamento (com oportunidades iguais);
- desenvolvimento na carreira;
- cuidado, através de uma política de educação para todos os empregados sobre diversidade);
- mulheres na liderança: as mulheres são mais de 46% dos empregados, sendo que 35% estão em cargos de liderança.

A CEO é uma mulher: Lynne Embleton.

A Aer Lingus também divulga o Relatório de Pagamento por Gênero da empresa<sup>48</sup>. Chamou nossa atenção que a empresa estabeleceu formas diferentes de pagamento para manter a equiparação salarial entre gênero, criando novas métricas de remuneração, como a *Gender Pay Gap* é uma medida baseada essencialmente na remuneração médias em toda a organização, que não tem em conta os diferentes papéis que as pessoas ocupam. A existência de

---

<sup>45</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

<sup>46</sup> Vide: <https://isa21.org/media/>

<sup>47</sup> Vide: <https://www.aerlingus.com/careers/life-at-aer-lingus/diversity-and-inclusion/#:~:text=Aer%20Lingus%20is%20an%20equal,best%20talent%2C%20irrespective%20of%20difference.>

<sup>48</sup> Vide: <https://www.aerlingus.com/media/pdfs/AerLingusGenderPayGapReport.pdf>

---

uma *Gender Pay Gap* não significa em si que haja algum problema com a equidade salarial, que é o princípio de que pessoas que fazem o mesmo trabalho devem receber o mesmo pagamento, permitindo a legítima diferença, como o tempo de serviço e experiência. Segundo a empresa, essa nova métrica tem ajudado a melhorar a equidade salarial entre os gêneros, garantindo que as empregadas recebam uma remuneração justa pelo trabalho que desempenham, com base na experiência e desempenho.

A Aer Lingus é signatária do programa da IATA 25by2025<sup>49</sup>.

## **British Airways**

Conforme os dados da *International Society of Women Airline Pilots*<sup>50</sup>, em 2021, a empresa britânica British Airways é a 10ª empresa do mundo com maior número de mulheres pilotos, contando com 5,9% de pilotos em seus quadros de empregados.

A British Airways, em seu website<sup>51</sup>, declara que está comprometida com a igualdade de gênero, com a representação diversa, com um local de trabalho inclusivo, com bem-estar.

No que diz respeito à igualdade de gênero, a empresa britânica propaga que está comprometida em melhorar a representação de gênero nos níveis de alta gerência, com a meta de atingir 40% de representação de mulheres até 2025 e representação igualitária até 2030.

A empresa informa que, atualmente, tem 39% de mulheres no nível sênior, e que tem feito progressos, mas que para acelerar a mudança e atingir a meta para 2030 tem como foco:

---

<sup>49</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

<sup>50</sup> Vide: <https://isa21.org/media/>

<sup>51</sup> Vide: <https://www.britishairways.com/content/information/about-ba/ba-better-world/people>

- 
- recrutar e diversificar seus talentos para cargos de liderança e;
  - trabalhar para aumentar a diversidade de gênero em áreas onde é mais desafiador atrair mulheres, por exemplo, em Operações de Voo e Engenharia.

A British Airways informa que também usa de tecnologia para auditar anúncios de emprego para uma linguagem inclusiva, e que usa dados de diversidade de uma forma mais direcionada para impulsionar a conscientização.

Outro documento interessante divulgado pela empresa britânica é o Relatório sobre a disparidade salarial entre homens e mulheres da British Airways<sup>52</sup>.

O referido Relatório demonstra que a empresa está comprometida em reduzir a desigualdade salarial entre homens e mulheres, afirmando que, se ainda existe diferença, é porque não há igualdade de mulheres em cargos de liderança, o que está sendo melhorado ano a ano. O relatório informa que, em 2022, a diferença salarial era de 67% e a média de 32%, sendo que, em 2023, a diferença foi reduzida para 57%, com média que subiu para 37%.

A empresa, por fim, criou um programa de treinamento para mulheres pilotos, *Speedbird Academy*, para aumentar a representatividade de gênero nessa categoria.

A British Airways é signatária do programa da IATA 25by2025<sup>53</sup>.

## Lufthansa

Pelos dados da *International Society of Women Airline Pilots*<sup>54</sup>, em 2021, a empresa alemã Lufthansa é a 5ª empresa do mundo com maior número de

---

<sup>52</sup> Vide: <https://www.britishairways.com/cms/global/pdfs/information/about-ba/British-Airways-Gender-Pay-Gap-Report-2024.pdf>

<sup>53</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

<sup>54</sup> Vide: <https://isa21.org/media/>

---

mulheres pilotos, contando com 6,9% de pilotas em seus quadros de empregados.

A Lufthansa aderiu às normas de conduta da ONU Direitos Humanos, com o objetivo de fomentar uma cultura de respeito e igualdade no local de trabalho, contra a violência e a discriminação de gênero e também contra pessoas LGBT<sup>55</sup>. No website da ONU, verificamos um relatório de acompanhamento e processo sobre a empresa, no qual se identificou que os direitos humanos estão conectados com sua operação para a igualdade de gênero e direitos das mulheres<sup>56</sup>.

A empresa, ainda, é participante da "Charta der Vielfalt"<sup>57</sup> que é uma iniciativa corporativa para promover a diversidade em empresas e instituições, que foi iniciada em dezembro de 2006, por quatro empresas, e é apoiada pelo governo alemão, para promover o reconhecimento, a valorização e a integração da diversidade na cultura empresarial da Alemanha. As organizações devem criar um ambiente de trabalho livre de preconceitos. Todos os funcionários devem ser valorizados – independentemente da idade, origem étnica e nacionalidade, gênero, religião e visão de mundo, capacidade física e mental, orientação sexual e origem social. A ideia central da iniciativa é a criação de um certificado, uma carta. A iniciativa se tornou uma associação sem fins lucrativos em 2010, sendo que a "Charta der Vielfalt" começou a operar em 2011, e agora está sob a égide do chanceler alemão, Olaf Scholz.

Por sua vez, a Lufthansa divulga em seu website<sup>58</sup>, com dados de 31 de dezembro de 2023, que, dos seus 96.667 empregados, 45% são mulheres; e que, desses 45%, 22,3% ocupam cargos de liderança e 6,9% compõe o pessoal da cabine.

---

<sup>55</sup> Vide: [https://www.unfe.org/en/what-we-do/our-campaigns/standards-of-conduct-for-business-report.unglobalcompact.org/COPViewer/2024?responseId=R\\_2CTk6G4DSUGSAp3](https://www.unfe.org/en/what-we-do/our-campaigns/standards-of-conduct-for-business-report.unglobalcompact.org/COPViewer/2024?responseId=R_2CTk6G4DSUGSAp3)

<sup>56</sup> Vide: <https://www.charta-der-vielfalt.de/en/diversity-charter-association/about-the-diversity-charter/>

<sup>57</sup> Vide: <https://www.lufthansagroup.com/en/responsibility/social-responsibility/diversity-and-equal-opportunities.html>

---

No Relatório Anual do grupo Lufthansa do ano de 2023<sup>59</sup>, chamou nossa atenção o seguinte:

- Pág. 67 – a Lufthansa Technik tem um programa denominado de Women@LHT, para atrair mais mulheres para as áreas de mecânica, sendo que, no ano de 2023, contrataram mais de 220 mulheres como staff junior de mecânicas de avião;
- Pág. 98 – o grupo Lufthansa tem um programa para aumentar a promoção de mulheres para cargos de liderança e, também, para aumentar a igualdade.
- Pág. 103 – o relatório menciona a Lei Alemã de igual participação entre homens e mulheres para posições executivas no setor público e privado, e que, para atender a lei, a empresa estabeleceu a proporção de 25.7% no primeiro nível de gerenciamento e 30,6% no segundo, que será alcançado até o final de 2025.

Também chamou nossa atenção, notícia da imprensa de que a Lufthansa está trabalhando para aumentar o número de mulheres pilotos. A empresa tem um programa de treinamento de pilotos, a Lufthansa Aviation Training, quer conquistar mais potenciais candidatos com uma campanha de foco voltada para as mulheres, que deve começar em breve. No entanto, dos mais de 10.000 pilotos empregados pelas companhias aéreas do Grupo, apenas 6% são do sexo feminino, e a marca principal da Lufthansa é de quase 7%<sup>60</sup>.

A Lufthansa e todas as empresas de seu grupo econômico, como a Lufthansa Cargo, a Lufthansa City Line, a Swiss, a Edelweiss, etc, são signatárias do programa da IATA 25by2025<sup>61</sup>.

## F. Oceania

---

<sup>59</sup> Vide: <https://www.lufthansagroup.com/en/themes/annual-report-2023.html>

<sup>60</sup> Vide: <https://www.flugrevue.de/noch-immer-die-ausnahme-frauen-im-cockpit-ein-seltener-anblick/>

<sup>61</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

---

## Qantas

Conforme os dados da *International Society of Women Airline Pilots*<sup>62</sup>, em 2021, a empresa australiana Qantas é a 9<sup>a</sup> empresa do mundo com maior número de mulheres pilotos, contando com 6,4% de pilotos em seus quadros de empregados.

A Qantas tem como política interna os princípios da dignidade e da valorização da diversidade<sup>63</sup>.

Verificamos, ainda, que pelo menos, desde 2018, Qantas vem trabalhando numa Estratégia de Inclusão e Diversidade, lançada no ano de 2021. Essa estratégia tem como pilares: o equilíbrio de gênero, a entrega da Estratégia das Primeiras Nações do Grupo Qantas e o plano de Acesso e Inclusão, além de iniciativas LGBTQIA+ e Diversidade.<sup>64</sup>

O Grupo Qantas também trabalha com organizações parceiras, tais como: *Champions of Change Coalition, Chief Executive Women, Reconciliation Australia, Australian Disability Network, Asian Leadership Project, Parents at Work, Circle In e Pride and Diversity* das quais recebe apoio para ajudar a cumprir com esses compromissos.

A Qantas também anunciou que, recentemente, recebeu o prêmio Ouro no *Australian Workplace Equality Index (AWEI) Awards* de 2024.

No que diz respeito ao equilíbrio de gênero, a Qantas estabeleceu um compromisso de longo prazo em desafiar estereótipos e garantir diversidade de gênero baseada em mérito na aviação. O Grupo mostrou progressos nessa meta de gênero, atingindo 39,8% de representação de mulheres na liderança sênior, contra a meta de 3 estabelecida em 42%.

Para melhorar a representação de mulheres na liderança sênior, a

---

<sup>62</sup> Vide: <https://isa21.org/media/>

<sup>63</sup> Vide: <https://www.qantas.com/content/dam/qantas/pdfs/about-us/corporate-governance/qantas-inclusion-diversity-policy.pdf>

<sup>64</sup> Vide: <https://www.qantas.com/au/en/qantas-group/sustainability/our-people.html>

---

empresa informa que está se valendo de contratações externas, promoções internas e prevenção de rotatividade. No que diz respeito à seleção, a Qantas informou ter contratado 50% de mulheres para cargos seniores. A empresa declara que para a inclusão de gênero está comprometida em contratar mulheres, mantê-las no emprego e ajudá-las a subir em suas carreiras.<sup>65</sup>

A Qantas, ainda, publicou seu Relatório de Igualdade de Gênero<sup>66</sup>, sendo que, a partir da página 6, o referido Relatório traz ações da empresa em prol da igualdade de gênero, entre elas: o pagamento igual para homens e mulheres, ou a redução da disparidade de pagamentos; a consulta dos empregados para a implementação do seguinte: licença maternidade / paternidade, flexibilidade de horários de trabalho (trabalho remoto e presencial, trabalhos que sejam meio período, licença não remunerada), igualdade entre gêneros nos pagamentos, representação de mulheres em posições de liderança, recrutamento de mulheres em áreas não tradicionais, proibição de assédio sexual e discriminação, vários tipos de assistência à maternidade / paternidade, seguros saúde, mentorias na carreira, etc.

Por fim, a Qantas é signatária do programa da IATA 25by2025<sup>67</sup>.

## 10. Quadro comparativo

Para facilitar a análise dos dados coletados dos órgãos, associações, sindicatos, fabricantes de aeronaves e administradoras de aeroportos, foi elaborado um quadro comparativo com perguntas, no qual:

---

<sup>65</sup> Vide:

<https://www.qantas.com/infodetail/about/corporateGovernance/DiversityandInclusionStatement.pdf>

<sup>66</sup> Vide: <https://www.qantas.com/content/dam/qantas/pdfs/about-us/corporate-governance/2024-wgea-report-qantas.pdf>

<sup>67</sup> Vide: <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

- ✓ Sim – significa que um dado efetivamente público e constatado na pesquisa;
- ✓ X – significa um dado não constatado na pesquisa, mas que não necessariamente signifique que a resposta aos questionamento do quadro seja “não”.

Assim, segue o quadro comparativo:

Órgão / Associação / Sindicato / Fabricantes de aeronaves / Administradoras de aeroportos	Qual é o âmbito de atuação (nacional ou internacional)?	Tem Código de Conduta e/ou assumiu compromisso público com a diversidade, equidade e inclusão?	Divulga dados e/ou relatórios internos sobre diversidade, equidade e inclusão?	Tem programa(s) interno(s) para promover a igualdade de gênero?
OACI	Internacional	Sim	Sim	Sim
ANAC	Nacional	Sim	Sim	Aderiu ao 25by2025 da IATA
FAA	Nacional	Sim	X	Sim
SACAA	Nacional	Sim	X	Sim
EASA	Regional	Sim	X	Sim
IATA	Internacional	Sim	Sim	Iniciativa 25by2025
ACI	Internacional	Sim	Sim	Sim
IFATCA	Internacional	Sim	X	Sim
ABEAR	Nacional	Sim	X	Aderiu ao 25by2025 da IATA
SNEA	Nacional	Sim	X	Aderiu ao 25by2025 da IATA
SNA	Nacional	Sim	X	Sim
ABR	Nacional	Sim	Sim	Aderiu ao 25by2025 da IATA
Quilombo Aéreo	Nacional	Sim	X	Sim
EMBRATUR	Nacional	Sim	X	Sim
IAWA	Internacional	Sim	Sim	Sim
Women In Aviation	Internacional	Sim	Sim	Sim
AMAB	Nacional	Sim	Sim	Sim
ISA+21	Internacional	Sim	X	Sim
SANFRAN	Multinacional	Sim	Sim	Sim
AIRBUS	Multinacional	Sim	X	Aderiu ao 25by2025 da IATA
EMBRAER	Nacional	Sim	Sim	Aderiu ao 25by2025 da IATA
INFRAERO	Nacional	Sim	X	Sim
INFRAMÉRICA	Nacional	Sim	X	Sim

No que diz respeito às empresas aéreas, outro quadro comparativo foi criado, no qual:

- ✓ Sim – significa que um dado efetivamente público e constatado na pesquisa;
- ✓ X – significa um dado não constatado na pesquisa, mas que não necessariamente signifique que a resposta aos questionamentos do quadro seja “não”.

Com esse esclarecimento, segue o quadro comparativo:

Empresa Aérea	Tem destaque como empresa aérea com mais pilotos?	Tem compromisso público com a diversidade, equidade e inclusão?	Divulga dados e/ou relatórios internos sobre diversidade, equidade e inclusão?	Tem programa(s) interno(s) para promover a igualdade de gênero?	Firmou compromissos com outros organismos internacionais e programas de diversidade, equidade e inclusão?	Firmou o programa da IATA 25by2025?
<b>Latam</b>	X	Sim	X	Sim	X	Sim
<b>GOL</b>	X	Sim	X	Sim	Sim	Sim
<b>Azul</b>	X	Sim	X	Sim	Sim	Sim
<b>Air Canada</b>	Sim (7º lugar)	Sim	Sim	Sim	X	Sim
<b>Avianca</b>	X	Sim	Sim	Sim	X	Sim
<b>FedEx</b>	Sim (15º lugar)	Sim	Sim	X	X	X
<b>United Airlines</b>	Sim (4º lugar)	Sim	X	Sim	X	Sim
<b>South African</b>	X	Sim	Sim	Sim	X	Sim
<b>Air India</b>	Sim (1º lugar)	Sim	X	X	X	Sim
<b>Aer Lingus</b>	Sim (2º lugar)	Sim	Sim	X	X	Sim
<b>British Airways</b>	Sim (10º lugar)	Sim	Sim	Sim	X	Sim
<b>Lufthansa</b>	Sim (5º lugar)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Qantas</b>	Sim (9º lugar)	Sim	Sim	X	X	Sim

## 11. Resultados

A análise realizada evidencia que **as empresas aéreas que adotam políticas consistentes de autorregulação** têm alcançado resultados significativos no aumento da participação feminina, especialmente em áreas tradicionalmente masculinas, como pilotagem e liderança. Essas políticas, em sintonia com **programas globais de diversidade, equidade e inclusão (DE&I)**, demonstram ser cruciais para a promoção de um ambiente mais inclusivo na aviação civil.

A **aderência a iniciativas internacionais**, como o programa **IATA 25by2025**, tem se mostrado uma prática relevante, garantindo o compromisso das empresas com **ações concretas de inclusão e equidade de gênero**. Entretanto, algumas companhias, como a **FedEx**, que não aderiram formalmente a este programa, ainda conseguem obter avanços por meio de suas próprias políticas internas de DE&I. Isso destaca que tanto a **regulação externa quanto as iniciativas internas** são importantes para a evolução do setor.

Outro ponto essencial é a **semelhança das políticas adotadas por empresas brasileiras** – Latam, GOL e Azul – com aquelas implementadas em companhias internacionais. Essas empresas brasileiras não apenas possuem **códigos e diretrizes próprias**, mas também se inspiram em **princípios globais**, como os estabelecidos pela ONU. Isso demonstra que o Brasil está alinhado com as tendências globais na promoção de diversidade e inclusão, reforçando seu papel no setor de aviação.

A pesquisa também identificou uma **convergência nas melhores práticas** adotadas pelas companhias aéreas. Entre elas, destacam-se a **escuta ativa dos funcionários**, a **educação contínua sobre inclusão**, a **criação de programas de mentoria para mulheres** e a **promoção de trabalho flexível**. Essas práticas não apenas incentivam o crescimento das mulheres em cargos de liderança, mas também **criam um ambiente de trabalho mais justo e atrativo** para todos os profissionais.

Por fim, a **transparência nas políticas de DE&I** continua sendo um desafio. Embora muitas companhias aéreas tenham firmado compromissos com o programa **IATA 25by2025**, a **divulgação pública de dados sobre diversidade ainda é limitada**. Isso revela a necessidade de **maior clareza e responsabilização** das empresas quanto ao progresso real alcançado, assegurando que as metas de inclusão se traduzam em **resultados concretos e mensuráveis**.

Em suma, as **empresas aéreas brasileiras e internacionais** que

---

investem em políticas de DE&I e que participam de iniciativas globais apresentam **avanços significativos**. No entanto, a **adoção mais ampla de práticas transparentes e a integração com organismos internacionais** são fundamentais para consolidar esses progressos e **assegurar a sustentabilidade das políticas de inclusão no longo prazo**

### Referências bibliográficas

ABEAR. ABEAR adere a 25by2025, iniciativa da IATA pela representatividade feminina na aviação. 2024. Disponível em <https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/abear-adere-a-25by2025-iniciativa-da-iata-pela-representatividade-feminina-na-aviacao/>

ABEAR. ABEAR assina termo de adesão ao Programa Asas para Todos. 2024. Disponível em <https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/abear-assina-termo-de-adesao-ao-programa-asas-para-todos/>

ABEAR. Código de Conduta. 2021. Disponível em <https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Codigo-de-Conduta-ABEAR.pdf>

ABEAR. Sobre a ABEAR. 2024. Disponível em <https://www.abear.com.br/sobre/>

ABR. Código de Ética e Conduta. 2023. Disponível em [https://abr.aero/wp-content/uploads/2024/06/2-CODIGO-DE-ETICA\\_.pdf](https://abr.aero/wp-content/uploads/2024/06/2-CODIGO-DE-ETICA_.pdf)

---

ABR. Os desafios do setor pela voz das executivas. 2023. Disponível em  
<https://abr.aero/pt/os-desafios-do-setor-pela-voz-das-executivas/>

ABR. Sobre a ABR. 2024. Disponível em  
<https://br.linkedin.com/company/aeroportosdobrasil>

AER LINGUS. Careers Air Canada. 2024. Disponível em  
<https://www.aerlingus.com/careers/life-at-aer-lingus/diversity-and-inclusion/#:~:text=Aer%20Lingus%20is%20an%20equal,best%20talent%2C%20irrespective%20of%20difference.>

AER LINGUS. Gender Pay Gap Report. 2022. Disponível em  
<https://www.aerlingus.com/media/pdfs/AerLingusGenderPayGapReport.pdf>

AEROIN. Reforçando o compromisso com a diversidade e inclusão o Grupo GOL Smiles adere ao pacto global da ONU. 2023. Disponível em  
<https://aeroin.net/reforcando-compromisso-com-a-diversidade-e-inclusao-grupo-gol-smiles-adere-ao-pacto-global-da-onu/>

AEROIN. Azul estabelece metas de igualdade e empoderamento feminino. 2022. Disponível em <https://aeroin.net/azul-estabelece-metas-de-igualdade-e-empoderamento-feminino/>

AIR CANADA. Careers Air Canada. 2024. Disponível em  
<https://careers.aircanada.com/pages/inclusion-and-diversity>

---

AIR INDIA. *Career Opportunities.* 2024. Disponível em  
<https://careers.airindia.com/>

AIR INDIA. *Accessibility Policy.* 2024. Disponível em  
<https://www.airindia.com/in/en/accessibility-policy.html>

AVIANCA. Sobre nós. 2024. Disponível em <https://www.avianca.com/en/about-us/av-news/2024/march-8/>

AVIANCA HOLDINGS S.A.. Código de Ética. 2016. Disponível em  
<https://www.aviancacargo.com/downloads/Code-of-Ethics-and-Standards-of-Business-Conduct-Avianca-Holdings-S.A..pdf>

AZUL. Política de Direitos Humanos. 2022. Disponível em  
<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/b6807e4e-d061-ea4f-b5f1-9b628df4dc4b?origin=1>

AZUL. Política de Diversidade. 2024. Disponível em  
<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/965de1ba-d76e-eba5-cd08-5bbb9058d9a1?origin=1>

BAPTISTA, Luiz Olavo. A ONU faz 50 Anos: e Agora? In *Estudos Avançados*. São Paulo, 1995, v.9 , n.25

BOBBIO, Noberto. Estado, Governo, Sociedade: para uma teoria Geral da Política, 7.<sup>a</sup> ed., São Paulo: Paz e Terra, 1999.

---

BRITISH AIRWAYS. BA Better world. 2024. Disponível em <https://www.britishairways.com/content/information/about-ba/ba-better-world/people>

BRITISH AIRWAYS. *British Airways Gender Pay Gap Report*. 2024. Disponível em <https://www.britishairways.com/cms/global/pdfs/information/about-ba/British-Airways-Gender-Pay-Gap-Report-2024.pdf>

CHARTA DER VIELFALT. *About diversity*. Disponível em <https://www.charta-der-vielfalt.de/en/diversity-charter-association/about-the-diversity-charter/>

DIHN, Nguyen Quoc, DAILER, Patrick e PELLET Alain. *Direito Internacional Público*. 4.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999

ECONOMIC TIMES. *Air India says 15% os its total pilots are female*. 2023. Disponível em <https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/workplace-4-0/diversity-and-inclusion/air-india-says-15-pc-of-its-total-1825-pilots-are-female-pilots/...>

EMBRAER. *Relatório anual* 2023. Embraer. Retrieved October 18, 2024, Disponível em <https://esg.embraer.com.br/pt/assets/Embraer-Relatorio-Anual-2023.pdf>

EMBRATUR. Código de Ética e Conduta da Embratur, Resolução CDE nº 04/2021. 2021. Disponível em <https://embratur.com.br/wp-content/uploads/2022/07/CODIGO-DE-ETICA-E-CONDUTA-DA-EMBRATUR-sem-gov.pdf>

---

FEDEX. Careers FedEx. 2024. Disponível em  
<https://careers.fedex.com/pt/diversity#:~:text=Diversidade%2C%20equidade%20e%20inclus%C3%A3o,t%C3%A9m,nossa%20equipe%20a%20ter%20sucesso.>

FEDEX. Código de Conduta. 2024. Disponível em  
[https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/About/code-of-conduct-pdfs/CodeConduct\\_Portuguese-\(EU\).pdf](https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/About/code-of-conduct-pdfs/CodeConduct_Portuguese-(EU).pdf)

FEDEX. Relatório ESG. 2024. Disponível em  
[https://www.fedex.com/content/dam/fedex/lac-latin-america/downloads/2023/LAC\\_PT\\_2023\\_6.jpg.NA\\_ESG\\_Executive\\_Summary\\_cus.pdf](https://www.fedex.com/content/dam/fedex/lac-latin-america/downloads/2023/LAC_PT_2023_6.jpg.NA_ESG_Executive_Summary_cus.pdf)

FLUGREVUE. *Frauen im Cockpit - ein seltener Anblick.* 2019. Disponível em  
<https://www.flugrevue.de/noch-immer-die-ausnahme-frauen-im-cockpit-ein-seltener-anblick/>

GOL. Código de Ética. 2024. Disponível em  
[https://static.voegol.com.br/voegol/2024-04-11/Codigo\\_de\\_Etica%201.pdf](https://static.voegol.com.br/voegol/2024-04-11/Codigo_de_Etica%201.pdf)

GOV.BR. Presidência da República, Ministério das Mulheres, Programa Asas para Todos pretende aumentar diversidade de inclusão no setor aéreo. 2024. Disponível em <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2024/abril/programa-asas-para-todos-pretende-aumentar-diversidade-e-inclusao-no-setor-aereo#:~:text=Ana%20Carla%20Lopes.-%20>

,Mulheres%20na%20avia%C3%A7%C3%A3o,de%20profissionais%20da%20avia%C3%A7%C3%A3o%20civil.

IATA. *Our commitment 25by2025.* 2024. Disponível em <https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>

IAWA. *Lift off to leadership.* 2021. Disponível em [https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2021/sep/lift-off-to-leadership.html?utm\\_source=iawapr&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=lift-off-to-leadership&utm\\_content=2021-sep](https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2021/sep/lift-off-to-leadership.html?utm_source=iawapr&utm_medium=referral&utm_campaign=lift-off-to-leadership&utm_content=2021-sep)

IAWA. The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. 2018. Disponível em <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>

INFRAERO. Cartilha Equidade de Gênero. 2009. Disponível em <http://www.infraero.gov.br/images/banners/pdf/cartilha-equidade-31-07-09.pdf>

INFRAERO. Código de Ética. 2004. Disponível em <http://www.infraero.gov.br/images/stories/Infraero/Etica/codetica.pdf>

INFRAERO. Relatório disponibilizado como cumprimento de parte das atribuições da INFRAERO enquanto empresa signatária dos 10 Princípios do Pacto Global. 2004. Disponível em <http://www.infraero.gov.br/images/stories/Infraero/Contas/GlobalCompact/20042006.pdf>

---

INFRAMERICA. Corporation America Airports. Código de Conduta. 2022. Disponível em <https://www.bsb.aero/pdf/codigoeticacondutainframeric.pdf>

INFRAMERICA. Sobre o Aeroporto de Brasilia. 2024. Disponível em <https://www.bsb.aero/institucional/sobre-o-aeroporto/inframeric>

INTERNATIONAL SOCIETY OF WOMEN AIRLINE PILOTS. *Major Airlines with the share os Female Pilots.* 2021. Disponível em <https://isa21.org/media/>

LATAM AIRLINES. Política de Diversidade e Inclusão. 2021. Disponível em [https://www.latamairlinesgroup.net/static-files/c86888c2-a6bc-4f64-8f8f-1e30aedcfb9e#:~:text=Compromisso%20Reconhecendo%20a%20diversidade%20da,todas%20as%20formas%20de%20discrimina%C3%A7%C3%A3o.%A3o.](https://www.latamairlinesgroup.net/static-files/c86888c2-a6bc-4f64-8f8f-1e30aedcfb9e#:~:text=Compromisso%20Reconhecendo%20a%20diversidade%20da,todas%20as%20formas%20de%20discrimina%C3%A7%C3%A3o.)

LOPES MATOS CARNEIRO DE FARIAS, Inês. A proteção do Consumidor Internacional no Comércio Internacional Eletrônico. Dissertação de Mestrado apresentada na Universidade de São Paulo - USP, para a obtenção do título de Mestre. São Paulo, 2002.

LUFTHANSA GROUP. *Social responsibility, diversity and equal opportunities.* 2024. Disponível em <https://www.lufthansagroup.com/en/responsibility/social-responsibility/diversity-and-equal-opportunities.html>

LUFTHANSA GROUP. *Annual report.* 2023. Disponível em <https://www.lufthansagroup.com/en/themes/annual-report-2023.html>

MULDOON JR, J. P. (2004). *The Architecture of Global Governance: An Introduction to the Study of International Organizations*, United States of America: Westview Press, a member of the Persus Books Group.

QANTAS. *Inclusion and diversity Policy*. 2019. Disponível em <https://www.qantas.com/content/dam/qantas/pdfs/about-us/corporate-governance/qantas-inclusion-diversity-policy.pdf>

QANTAS. *Sustainability, our people*. 2024. Disponível em <https://www.qantas.com/au/en/qantas-group/sustainability/our-people.html>

QANTAS. *Qantas Diversity and Inclusion Statement*. 2024. Disponível em <https://www.qantas.com/infodetail/about/corporateGovernance/DiversityandInclusionStatement.pdf>

QANTAS. *2023-24 Gender Equality Reporting*. 2023. Disponível em <https://www.qantas.com/content/dam/qantas/pdfs/about-us/corporate-governance/2024-wgea-report-qantas.pdf>

SNA. Quem somos. 2024. Disponível em: <https://www.aeronautas.org.br/quem-somos/>

SNEA. História. 2024. Disponível em: <http://www.snea.com.br/historia>

SNEA. SNEA adere ao 25by2025, iniciativa da IATA para aumentar a presença

---

de mulheres na aviação. 2023. Disponível em <http://snea.com.br/noticias/notas-releases/snea-adere-ao-25by2025,-iniciaiva-da-iata-para-aumentar-a-presenca-de-mulheres-na-aviacao>

SNEA e SNA. Convenção Coletiva 2022/2023. 2022. Disponível em [https://aeronautas.org.br/wp-content/uploads/2023/01/Complete\\_com\\_a\\_DocuSign\\_CCT\\_20222023-AERO-1.pdf](https://aeronautas.org.br/wp-content/uploads/2023/01/Complete_com_a_DocuSign_CCT_20222023-AERO-1.pdf)

SOUTH AFRICAN AIRWAYS. *Leading Carrier, social responsibility.* Disponível em <https://www.flysaa.com/pt/about-us/leading-carrier/social-responsibility/corporate-social-investment>

SOUTH AFRICAN AIRWAYS. *Youth development.* Disponível em [https://www.flysaa.com/pt\\_BR/about-us/leading-carrier/careers/youth-development](https://www.flysaa.com/pt_BR/about-us/leading-carrier/careers/youth-development)

SOUTH AFRICAN AIRWAYS. *The importance of Gender Equality in the Southern African Aviation Sector.* Disponível em <https://caasanwebsitestorage.blob.core.windows.net/safety-seminars-and-presentations/The%20Importance%20of%20Gender%20Equality%20in%20the%20Southern%20African%20Aviation%20Sector.pdf>

UNITED AIRLINES. *Carrreers United.* 2024. Disponível em <https://careers.united.com/us/en/diversity-culture>

UNITED AIRLINES. *Diversity, Equity ans Inclusion in Action.* 2024. Disponível

---

em <https://www.united.com/pt/br/fly/company/responsibility/dei-in-action.html>

UNITED NATIONS – GLOBAL COMPACT. *Human rights*. 2024. Disponível em  
[https://cop-report.unglobalcompact.org/COPViewer/2024?responsId=R\\_2CTk6G4DSUGSAp3](https://cop-report.unglobalcompact.org/COPViewer/2024?responsId=R_2CTk6G4DSUGSAp3)

UNITED NATIONS - HUMAN RIGHTS. *Standards of Conduct for Business*. 2024.  
Disponível em <https://www.unfe.org/en/what-we-do/our-campaigns/standards-of-conduct-for-business>

WOMEN IN AVIATION. *History*. 2024. Disponível em <https://www.wai.org/history>

WOMEN IN AVIATION. *Women in Aviation*. 2019. Disponível em  
[https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/aviationfacpub/article/1005&path\\_info=Women\\_in\\_Aviation\\_Workforce\\_2019.pdf](https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/aviationfacpub/article/1005&path_info=Women_in_Aviation_Workforce_2019.pdf)