



UnB



*pra fazer
a diferença*

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

**Meta A07 - Identificação, análise e proposição de roadmap para a
perspectiva qualitativa, para a formulação, acompanhamento e a
avaliação das ações de inclusão.**

Relatório técnico com minuta de artigo científico a respeito do
acompanhamento e a avaliação qualitativo das ações de inclusão



Brasília, Fevereiro de 2025.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Identificação do Projeto	3
1.2 Justificativa do Projeto	3
1.3 Metas	3
3.1.1 1.3.1- Meta 07: Identificação, análise e proposição de <i>roadmap</i> para a perspectiva qualitativa.....	4
1.4 Valores entregáveis	5
1.5 Estrutura do Relatório	6
2. DEFINIÇÃO DE INDICADORES QUALITATIVOS	6
2.1 Seleção de fonte de dados qualitativos	7
2.2 Ferramentas qualitativas	7
2.3 Estabelecimento de estratégias de frequência de monitoramento	8
3 ROADMAP - PERSPECTIVA QUALITATIVA	8
3.1 Capítulo 1: Ações para Inclusão e Indicadores	9
3.1.1 Inserção Política	9
3.1.2 Política de Incentivos Fiscais	10
3.1.3 Educação e Parcerias com Instituições de Ensino	10
3.1.4 Programas de Bolsas de Estudo	10
3.1.5 Governança Corporativa e Diversidade	11
3.1.6 Grupos de Trabalho Temáticos	11
3.1.7 Combate à Discriminação de Gênero	11
3.1.8 Recrutamento Específico para Mulheres	12
3.1.9 Capacitação e Desenvolvimento de Habilidades	12
3.1.10 Redes de Apoio e Comunidades	12
3.1.11 Mentoria e Liderança Feminina	12
3.1.12 Políticas de Suporte à Maternidade e à Família	13
3.2 Capítulo 2: O caso do <i>roadmap</i> australiano	13
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18
APÊNDICE A – Minuta de Artigo	20
Inclusão Feminina na Aviação Civil: Análise e Proposição de um Roadmap para Formulação e Acompanhamento de Dados no Brasil.....	20

1 INTRODUÇÃO

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 formação 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 oito metas, apresentadas na Tabela 1. O presente documento consiste na execução da Meta 07, 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	Levantamento e análise de dados relativos ao perfil setorial, por gênero e raça/carreira, em diferentes países.
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 a 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.

3.1.1 1.3.1- Meta 07: Identificação, análise e proposição de *roadmap* para a perspectiva qualitativa

- **Objetivo:** Propor indicadores qualitativos para avaliar e acompanhar as ações de inclusão após a implementação destas no futuro.
- **Premissas:** Os indicadores propostos estarão relacionados aos principais produtos das metas anteriores. Ressalta-se que é indispensável a liderança e ação facilitadora da ANAC para a obtenção dos dados.
- **Exclusões:** O projeto não inclui a aplicação das recomendações, mas sim uma proposição para acompanhamento futuro.
- **Entradas:** Produtos das metas anteriores

- **Saídas:** Definição de indicadores qualitativos, seleção de fontes de dados qualitativos, ferramentas qualitativas, estabelecimento de estratégias e frequências de monitoramento, desenvolvimento de mecanismos de comunicação. Relatório técnico integrado com minutas de artigos científicos.
- **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.
- **Oportunidades de melhoria:** Antecipação da operacionalização e sistematização dos indicadores, visando o monitoramento das ações.
- **Previsão de entrega:** Dezembro de 2024.

1.4 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.
- **Econômico:** A inclusão de mulheres na aviação através de regulações específicas pode ter vários impactos econômicos significativos como aumento da força de trabalho qualificada com a participação crescente de mulheres, melhoria da reputação das empresas que contém políticas de inclusão a serem vistas de forma mais positiva no mercado da aviação civil.

1.5 Estrutura do Relatório

Este relatório está estruturado de forma a incluir uma introdução breve, que contextualiza o documento da Meta 07, conforme descrito na Estrutura Analítica do Projeto (EAP) acordada entre a Universidade de Brasília e a ANAC no Termo de Execução Descentralizada (TED) intitulado: Mulheres na Aviação Civil: Ações para uma Regulação Inclusiva.

2. DEFINIÇÃO DE INDICADORES QUALITATIVOS

Indicadores qualitativos são ferramentas de avaliação que buscam capturar aspectos subjetivos, contextuais e não mensuráveis numericamente de um fenômeno, processo ou resultado. Diferentemente dos indicadores quantitativos, que se baseiam em dados numéricos e métricas precisas, os indicadores qualitativos focam em compreender a qualidade, a percepção, o significado e as experiências por trás dos dados. Eles são especialmente úteis para avaliar mudanças comportamentais, culturais, sociais e organizacionais, que nem sempre podem ser expressas em números.

Esses indicadores são construídos a partir de informações descritivas, como depoimentos, observações, entrevistas, estudos de caso, análises de discurso e feedbacks. Por exemplo, em iniciativas de inclusão de gênero, indicadores qualitativos podem incluir a percepção das mulheres sobre a cultura organizacional, o sentimento de pertencimento no ambiente de trabalho, a qualidade das interações entre colegas ou a eficácia de programas de mentoria. Eles permitem capturar nuances e detalhes que os números sozinhos não conseguem expressar, como motivações, barreiras invisíveis e transformações culturais.

A principal vantagem dos indicadores qualitativos é a capacidade de fornecer uma visão mais profunda e contextualizada sobre os processos e impactos das ações. Eles ajudam a responder perguntas como "Como as pessoas estão se sentindo?" ou "Qual é o impacto real dessa iniciativa no dia a dia?". No entanto, sua subjetividade exige cuidados na coleta e análise dos dados, garantindo que as interpretações sejam consistentes e representativas.

Em resumo, os indicadores qualitativos complementam os dados quantitativos, oferecendo uma visão holística e humanizada dos resultados. Eles são essenciais para entender as complexidades por trás dos números e para guiar decisões estratégicas que considerem não apenas o "quanto", mas também o "como" e o "porquê" das mudanças observadas.

2.1 Seleção de fonte de dados qualitativos

A proposta baseia-se nos dados obtidos nas Metas 4 e 5 do Projeto “Mulheres na aviação civil: estudos para uma regulação” e, mais especificamente, no documento do Governo Federal australiano sobre o Plano Mulheres na Aviação, intitulado Women in the Aviation Industry Initiative: Next Phase Strategic Action Plan.

2.2 Ferramentas qualitativas

Ferramentas qualitativas são métodos e técnicas utilizados para coletar, analisar e interpretar dados que não podem ser quantificados numericamente. Essas ferramentas são projetadas para capturar informações subjetivas, contextuais e descritivas, permitindo uma compreensão mais profunda e detalhada de fenômenos complexos, como comportamentos, percepções, experiências e processos sociais. Elas são amplamente utilizadas em pesquisas,

avaliações e planejamentos que buscam entender o "como" e o "porquê" por trás dos fatos, em vez de apenas o "quanto". No caso específico deste projeto, trabalhou-se com análise qualitativa de dados secundários.

2.3 Estabelecimento de estratégias de frequência de monitoramento

As estratégias a serem adotadas precisam ser adaptadas para a realidade brasileira, com base nas especificidades das empresas e demais organizações.

3 ROADMAP - PERSPECTIVA QUALITATIVA

A aviação civil é historicamente um setor associado à predominância masculina, tanto em posições de liderança quanto nas funções operacionais e técnicas. Esse cenário, reflexo de barreiras estruturais e culturais, apresenta desafios significativos para a inclusão e o desenvolvimento de mulheres na área. Contudo, iniciativas globais têm buscado reverter esse quadro, promovendo a equidade de gênero como um objetivo estratégico essencial para a sustentabilidade e a inovação no setor.

Para que as ações de inclusão sejam verdadeiramente efetivas, é necessário ir além da implementação de legislação antidiscriminatória. O aumento da participação feminina na aviação exige a adoção de medidas concretas, como a criação de subsídios e de incentivos fiscais, iniciativas de recrutamento e retenção, além de programas voltados ao treinamento, à mentoria e desenvolvimento de carreira. Também são fundamentais políticas de suporte à maternidade e à família, ações para reduzir a disparidade salarial de gênero (*pay gap*) e campanhas educativas que promovam a equidade e a conscientização sobre a importância da diversidade no setor.

Existem três áreas principais que devem servir de enfoque para as políticas e as práticas que promovem a diversidade de gênero no setor. Em primeiro lugar, estão os programas voltados para o incentivo; em segundo, está o âmbito das legislações especificamente voltadas para essa questão; por fim, estão as campanhas focadas na conscientização dos empregados e empregadores (Gusain & Gujral, 2024; Yadav & Sarikwal, 2024). Para que essas iniciativas

tenham sucesso, governos, empresas privadas, organizações sociais e a sociedade como um todo devem trabalhar em colaboração, garantindo a implementação adequada dessas ações.

Neste contexto, este relatório apresenta possibilidades de acompanhamento e de avaliação de ações voltadas à inclusão de mulheres na aviação civil. A proposta baseia-se nos dados obtidos nas Metas 4 e 5 do Projeto “Mulheres na aviação civil: estudos para uma regulação” e, mais especificamente, no documento do Governo Federal australiano sobre o Plano Mulheres na Aviação, intitulado *Women in the Aviation Industry Initiative: Next Phase Strategic Action Plan*.

3.1 Capítulo 1: Ações para Inclusão e Indicadores

Apresentamos aqui o conjunto de ações estratégicas voltadas para a inclusão de mulheres no setor da aviação civil, acompanhadas por indicadores quantitativos e qualitativos que permitem monitorar e avaliar o progresso e o impacto dessas iniciativas. Esses indicadores incluem métricas como taxas de participação, feedback qualitativo de participantes e mudanças observáveis na cultura organizacional, além de exemplos bem-sucedidos de práticas adotadas em outros países.

3.1.1 Inserção Política

Uma das ações propostas é a implementação de uma Política Nacional de Inclusão de Mulheres na Aviação Civil. Os indicadores quantitativos para essa ação incluem a variação no número de mulheres em cargos de aviação e o percentual de inserção em cursos de formação. Já os indicadores qualitativos envolvem o nível de satisfação das trabalhadoras com as condições de trabalho e as mudanças na percepção de gênero no setor. Um exemplo bem-sucedido é o plano estratégico lançado pelo governo australiano em 2023, denominado *Women in the Aviation Industry Initiative*, que visa corrigir o desequilíbrio de gênero e suprir a carência de mão de obra no setor, com foco em liderança, cultura organizacional e networking para mulheres.

3.1.2 Política de Incentivos Fiscais

Outra ação importante é a criação de incentivos fiscais para empresas que promovam a inclusão de mulheres. Os indicadores quantitativos incluem o número de empresas que aderiram aos incentivos, o número de mulheres inscritas e concluindo programas de capacitação subvencionados, e o percentual de mulheres ocupando cargos de pilotos e liderança nas empresas beneficiadas. Os indicadores qualitativos envolvem a percepção sobre avanços em igualdade de gênero dentro das empresas e o nível de satisfação das mulheres com as políticas de incentivo. Um exemplo é o governo indiano, que oferece benefícios fiscais significativos para empresas com pelo menos 33% de mulheres na força de trabalho.

3.1.3 Educação e Parcerias com Instituições de Ensino

A promoção de parcerias com escolas e universidades para incentivar jovens mulheres a ingressarem na aviação civil é outra ação estratégica. Os indicadores quantitativos incluem o número de bolsas de estudo ou programas de estágio direcionados a mulheres, o percentual de mulheres ingressando em cursos de aviação e aeronáutica, e a quantidade de material informativo distribuído. Os indicadores qualitativos envolvem o engajamento e a experiência das jovens mulheres nas atividades acadêmicas, além do impacto das parcerias na motivação e visibilidade das carreiras na aviação. Exemplos de iniciativas incluem programas como *ISA+21*, *ALTA* (“Girls with Goals”), *Quilombo Aéreo*, *IAWA*, *Embraer*, *Elevate Aviation* e *Girls Fly África*.

3.1.4 Programas de Bolsas de Estudo

A oferta de bolsas de estudo para cursos de piloto de aeronaves é outra ação relevante. Os indicadores quantitativos incluem o número de bolsas direcionadas a mulheres, a taxa de conclusão e certificação, e o percentual de mulheres empregadas após a formação. Os indicadores qualitativos envolvem o engajamento e a experiência das mulheres na formação, além do impacto das bolsas em suas carreiras. Exemplos incluem programas como *ALTA* (“Girls with Goals”), *ISA+21* (que oferece \$80.000 em bolsas), *IAWA*, *Girls Fly África*, *Elevate Aviation*, *Qantas* (50 bolsas) e *Avianca* (“O céu é delas”).

3.1.5 Governança Corporativa e Diversidade

A promoção de políticas de diversidade e inclusão nas empresas é uma ação essencial. Os indicadores quantitativos incluem o percentual de mulheres em cargos de liderança e técnicos, o número de ações e eventos voltados para a promoção da diversidade, e o perfil sociodemográfico dos trabalhadores. Os indicadores qualitativos envolvem a percepção das funcionárias sobre igualdade de oportunidades e a existência de uma cultura organizacional inclusiva. Exemplos incluem iniciativas como o evento “Young Professionals Females of the Future” da *British Airways*, o fórum de melhores práticas da *IATA*, os treinamentos de diversidade e inclusão da *Air Canada*, o programa “Close the Gap” da *Delta Air Lines* e os programas de conscientização da *IndiGo*.

3.1.6 Grupos de Trabalho Temáticos

A criação de grupos de trabalho temáticos é outra ação proposta. Os indicadores quantitativos incluem o número de fóruns criados, a taxa de crescimento da participação feminina e o número de ações derivadas dos fóruns. Os indicadores qualitativos envolvem a percepção dos participantes sobre a inclusividade e a contribuição dos fóruns para a carreira das mulheres. Exemplos incluem o fórum temático da *IATA*, as sessões de escuta da *Boeing*, o grupo de afinidade “Elas Decolam” da *Gol* e o “Executive Council on DEI” da *United Airlines*.

3.1.7 Combate à Discriminação de Gênero

A implementação de políticas e práticas de combate à discriminação de gênero é fundamental. Os indicadores quantitativos incluem o número de denúncias e resoluções relacionadas a discriminação de gênero e a taxa de mulheres que se sentem seguras no ambiente de trabalho. Os indicadores qualitativos envolvem a percepção da equipe sobre equidade e respeito, além de mudanças nas atitudes culturais da organização. Empresas como *IndiGo*, *American Airlines*, *Southwest Airlines*, *Turkish Airlines*, *Air New Zealand* e *Norwegian Air Shuttle* possuem políticas de inclusão e não discriminação.

3.1.8 Recrutamento Específico para Mulheres

Iniciativas de recrutamento específico para mulheres também são propostas. Os indicadores quantitativos incluem o número de mulheres contratadas em cargos tradicionalmente dominados por homens, como pilotos e engenheiros. Os indicadores qualitativos envolvem relatos sobre a acessibilidade e o incentivo durante o processo seletivo. Um exemplo é a *Norwegian Air Shuttle*, que adota critérios de diversidade e inclusão no recrutamento e utiliza triagem cega para reduzir vieses inconscientes.

3.1.9 Capacitação e Desenvolvimento de Habilidades

A oferta de treinamentos de capacitação e desenvolvimento de habilidades é outra ação estratégica. Os indicadores quantitativos incluem o número de mulheres treinadas em áreas específicas, como pilotagem, manutenção e gestão de tráfego aéreo, e a taxa de conclusão e certificação. Os indicadores qualitativos envolvem o impacto do treinamento na confiança e no desempenho das mulheres, além do feedback sobre o valor do conteúdo. Exemplos incluem treinamentos da *OACI*, programas educacionais da *Girls Fly África*, iniciativas da *Copa Airlines* (“Eleva Mujer”) e treinamentos da *Embraer* para mulheres em cargos de diretoria.

3.1.10 Redes de Apoio e Comunidades

A criação de redes de apoio e comunidades de mulheres na aviação é outra ação importante. Os indicadores quantitativos incluem o número de mulheres participantes de redes e eventos. Os indicadores qualitativos envolvem a qualidade da interação e troca de experiências entre as participantes e o sentimento de pertencimento. Exemplos incluem o encontro *Aviadoras*, as conferências da *Girls Fly África*, o programa *Embrace* da *Embraer* e o Conselho DE&I da *United Airlines*.

3.1.11 Mentoria e Liderança Feminina

Programas de mentoria e liderança feminina também são propostos. Os indicadores quantitativos incluem o número de mentoras e mentoradas e a taxa de retenção das mentoradas

no setor. Os indicadores qualitativos envolvem a satisfação das participantes com o apoio recebido e a qualidade das orientações. Exemplos incluem programas de mentoria da *Air New Zealand*, da *Iberia Group* (“Take the Lead”), da *International Society of Women Airline Pilots* e da *Gol* (“Elas Decolam”).

3.1.12 Políticas de Suporte à Maternidade e à Família

Por fim, a implementação de políticas de suporte à maternidade e à família é essencial. Os indicadores quantitativos incluem o percentual de mulheres e homens que aderem ao trabalho parcial ou à flexibilização da jornada, o número de mulheres que retornam ao trabalho após a licença maternidade e a taxa de retenção de mulheres após a maternidade. Os indicadores qualitativos envolvem a satisfação das mulheres com a flexibilidade oferecida e a avaliação da redução de barreiras para a continuidade de carreira após a maternidade. Exemplos incluem políticas da *IndiGo* (licença-maternidade remunerada e creche), da *Turkish Airlines* (20 semanas de licença e apoio financeiro), da *Norwegian Air Shuttle* (benefícios de parentalidade), da *Gol* (“Mamãe Águia”) e da *Singapore Airlines* (sala de amamentação e trabalho flexível).

As ações e indicadores propostos oferecem uma base prática para gestores e stakeholders interessados em implementar e acompanhar iniciativas de inclusão de mulheres na aviação civil. Essas medidas, adaptáveis a diferentes contextos organizacionais e culturais, visam promover a equidade de gênero, fortalecer a diversidade e impulsionar a inovação no setor. A combinação de métricas quantitativas e qualitativas permite uma avaliação abrangente, garantindo que as iniciativas sejam efetivas e sustentáveis a longo prazo.

3.2 Capítulo 2: O caso do *roadmap* australiano

O *Roadmap* australiano, estruturado em um cronograma de três anos, oferece um plano detalhado e abrangente para promover a equidade de gênero e a diversidade no setor da aviação civil. Organizado em torno de quatro pilares fundamentais — Liderança e Cultura, Colaboração, Visibilidade e Conscientização, e Melhoria Contínua —, o documento propõe um conjunto de diretrizes estratégicas que visam não apenas aumentar a participação feminina

no setor, mas também transformar a cultura organizacional e as práticas da indústria como um todo.

1. **Liderança e Cultura:** Este pilar enfoca a necessidade de estabelecer uma cultura organizacional inclusiva e equitativa, com líderes comprometidos em promover mudanças significativas. Isso inclui a definição de aspirações culturais claras, a promoção de mudanças comportamentais e a disseminação de materiais de apoio que reforcem a importância da diversidade e da inclusão. A liderança é vista como um agente catalisador para a transformação cultural, incentivando a adoção de práticas que valorizem a equidade de gênero em todos os níveis hierárquicos.
2. **Colaboração:** A colaboração entre diferentes stakeholders — incluindo governos, empresas privadas, instituições de ensino e organizações da sociedade civil — é essencial para o sucesso das iniciativas propostas. O *Roadmap* sugere a criação de uma aliança de diversidade na indústria da aviação, que reúna parceiros comprometidos com a implementação de programas voltados para meninas e mulheres em diferentes etapas de suas jornadas educacionais e profissionais. Essa colaboração visa ampliar o impacto das ações e garantir que os esforços sejam coordenados e sustentáveis.
3. **Visibilidade e Conscientização:** Aumentar a visibilidade das mulheres na aviação e conscientizar a sociedade sobre as oportunidades e desafios enfrentados por elas é outro eixo central do plano. Isso inclui a promoção de modelos inspiradores, a distribuição de materiais informativos para orientadores de carreira e a realização de campanhas que destacam a importância da diversidade no setor. Além disso, o *Roadmap* propõe a criação de um site dedicado à divulgação de práticas e recursos que possam servir de referência para outras iniciativas.
4. **Melhoria Contínua:** Por fim, o pilar da Melhoria Contínua enfatiza a importância de monitorar, avaliar e ajustar as iniciativas ao longo do tempo. Isso envolve a revisão periódica dos resultados dos programas, o engajamento de stakeholders na promoção de comunidades de prática e o mapeamento de oportunidades de sinergia com programas governamentais existentes. A abordagem de avaliação proposta busca garantir que as ações sejam efetivas e que possam ser aprimoradas com base em evidências e feedbacks coletados.

Conforme o apresentado, o *Roadmap* australiano representa um esforço estratégico e bem estruturado para enfrentar os desafios de gênero na aviação civil, propondo ações

concretas e mensuráveis que podem servir de modelo para outros países e setores. Ao integrar liderança, colaboração, visibilidade e melhoria contínua, o plano busca não apenas aumentar a participação feminina, mas também transformar a cultura da indústria, tornando-a mais inclusiva, diversa e sustentável a longo prazo.

Além disso, verifica-se que no *roadmap* australiano a proposta de um conjunto de ações estratégicas organizadas em torno de quatro pilares principais: **Cultura e Liderança, Colaboração, Visibilidade e Conscientização e Melhoria Contínua**. Essas ações visam promover a equidade de gênero e a diversidade no setor da aviação civil, com foco em transformações culturais, colaboração entre stakeholders, aumento da visibilidade das mulheres no setor e aprimoramento contínuo das iniciativas.

O primeiro passo é estabelecer uma comunicação estratégica, definindo aspirações culturais claras que orientem as mudanças necessárias no setor. Isso inclui promover a conscientização sobre a importância da diversidade e da inclusão, além de incentivar mudanças comportamentais que apoiem uma cultura mais equitativa. Para isso, é essencial desenvolver e disseminar materiais de apoio que sirvam como recursos para educar e engajar os stakeholders. Além disso, a realização de pesquisas culturais é fundamental para entender as barreiras existentes e identificar oportunidades de melhoria.

A colaboração entre diferentes atores é um elemento central do plano. O *Roadmap* sugere a criação de uma aliança de diversidade, reunindo parceiros comprometidos com a implementação de programas que atendam meninas e mulheres em diferentes etapas de suas jornadas educacionais e profissionais. Esses programas devem ser voltados para o desenvolvimento de habilidades, o acesso a oportunidades e o apoio contínuo ao longo da carreira.

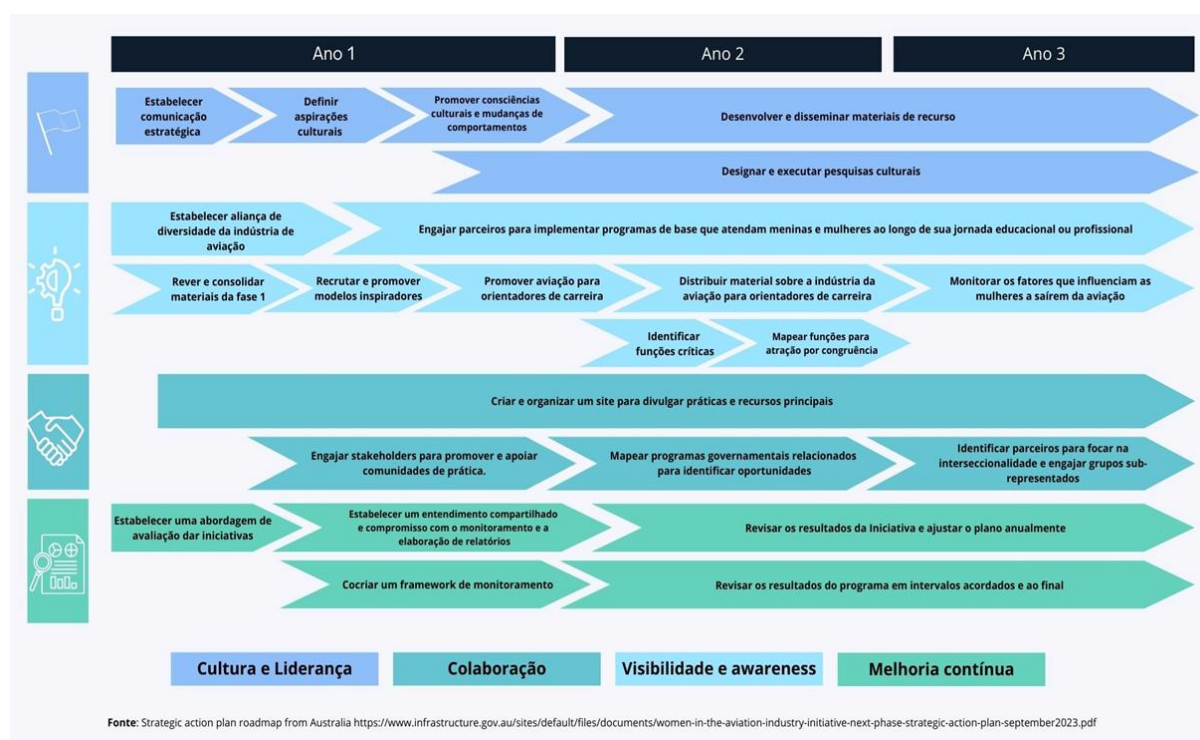
Para aumentar a visibilidade das mulheres na aviação, é necessário recrutar e promover modelos inspiradores que possam servir como referência para outras mulheres. Além disso, é fundamental promover a aviação como uma carreira atrativa para orientadores de carreira, distribuindo materiais informativos sobre as oportunidades no setor. Paralelamente, é importante monitorar os fatores que levam as mulheres a abandonar a aviação, identificando barreiras e propondo soluções para retê-las no setor. O mapeamento de funções críticas e a atração de talentos por congruência são ações estratégicas para garantir que as mulheres tenham acesso a posições de destaque e influência na indústria. A criação de um site dedicado à divulgação de práticas e recursos principais também é proposta, servindo como uma plataforma de referência para outras iniciativas.

A avaliação contínua é essencial para garantir a eficácia das ações propostas. Isso envolve engajar stakeholders na promoção de comunidades de prática, estabelecer um entendimento compartilhado sobre os objetivos do plano e comprometer-se com o monitoramento e a elaboração de relatórios regulares. Além disso, é importante mapear programas governamentais relacionados para identificar oportunidades de sinergia e revisar os resultados das iniciativas anualmente, ajustando o plano conforme necessário.

O *Roadmap* também destaca a importância de engajar grupos sub-representados, considerando questões de interseccionalidade, como raça, etnia e classe social. A identificação de parceiros que possam atuar nessa frente é crucial para garantir que as iniciativas sejam inclusivas e abrangentes.

Por fim, a revisão dos resultados do programa em intervalos regulares e ao final do ciclo é proposta como parte de um framework de monitoramento. Isso permite avaliar o impacto das ações, identificar lições aprendidas e ajustar estratégias para garantir a sustentabilidade e a eficácia das iniciativas.

Figura 1 - *Roadmap* da Austrália traduzido



Os quatro pilares estratégicos — **Cultura e Liderança, Colaboração, Visibilidade e Conscientização e Melhoria Contínua** — orientam as ações propostas. O foco na transformação cultural e no papel da liderança como agente de mudança é essencial para promover uma cultura organizacional mais inclusiva. A colaboração entre diferentes stakeholders amplia o impacto das ações, enquanto o aumento da visibilidade das mulheres no setor e a conscientização sobre a importância da diversidade são fundamentais para atrair e reter talentos. Por fim, a melhoria contínua, por meio da avaliação e ajuste das iniciativas, garante que os resultados sejam sustentáveis e alinhados com os objetivos propostos. Essas ações, quando implementadas de forma coordenada e estratégica, têm o potencial de transformar a indústria da aviação, tornando-a mais inclusiva, diversa e equitativa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A promoção da inclusão de mulheres no setor da aviação civil vai além de uma questão de igualdade de gênero; trata-se de uma iniciativa estratégica que impulsiona a inovação, a sustentabilidade e a competitividade do setor. A diversidade de gênero no ambiente de trabalho não apenas enriquece as perspectivas e as soluções criativas, mas também fortalece a capacidade das organizações de responder a desafios complexos e dinâmicos. Nesse contexto, o *Roadmap Estratégico da Austrália* surge como um modelo exemplar, oferecendo uma abordagem estruturada e detalhada para alcançar a equidade de gênero na aviação civil. Organizado em etapas anuais e alicerçado em pilares fundamentais — Liderança e Cultura, Colaboração, Visibilidade e Conscientização, e Melhoria Contínua —, o plano australiano demonstra como a integração de esforços multissetoriais pode gerar transformações significativas e duradouras.

Um dos aspectos mais relevantes do *Roadmap* é a utilização de indicadores qualitativos e quantitativos para mensurar o impacto das iniciativas. Essa abordagem permite uma avaliação abrangente, identificando não apenas os avanços alcançados, mas também os desafios persistentes. Ferramentas de monitoramento e avaliação são essenciais para garantir que as ações propostas sejam efetivas e que possam ser ajustadas conforme necessário. Por exemplo, métricas como taxas de participação feminina em cargos técnicos e de liderança, feedbacks

qualitativos sobre a cultura organizacional e análises de retenção de talentos oferecem insights valiosos para orientar decisões estratégicas.

O engajamento de *stakeholders* é outro elemento crucial para o sucesso das iniciativas. A colaboração entre governos, empresas privadas, instituições de ensino e organizações da sociedade civil amplia o alcance e o impacto das ações, criando uma rede de apoio que fortalece a implementação das políticas propostas. Além disso, a criação de materiais de suporte, como guias, manuais e campanhas educativas, desempenha um papel fundamental na disseminação de boas práticas e na conscientização sobre a importância da diversidade e da inclusão. O foco em grupos sub-representados, considerando interseccionalidades como raça, etnia e classe social, também é essencial para garantir que as iniciativas sejam verdadeiramente inclusivas e equitativas.

Este relatório reforça que o sucesso das iniciativas de inclusão depende de um compromisso contínuo com a revisão e a adaptação das práticas. A avaliação periódica dos resultados, aliada à flexibilidade para ajustar estratégias com base em dados e feedbacks, é fundamental para garantir que as ações permaneçam alinhadas com os objetivos propostos. A experiência australiana serve como um modelo inspirador, demonstrando que a promoção da equidade de gênero não é apenas uma questão de justiça social, mas também um imperativo estratégico para o futuro da aviação civil.

Ao adotar uma abordagem semelhante, o Brasil pode adaptar as práticas bem-sucedidas do *Roadmap* australiano, promovendo mudanças culturais e organizacionais que beneficiem não apenas as mulheres, mas toda a indústria. A inclusão de gênero na aviação civil é, portanto, um investimento no futuro — um futuro mais inovador, sustentável e competitivo, onde a diversidade seja reconhecida como um dos pilares fundamentais para o crescimento e a excelência do setor.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Galdiero, C., Maltempo, C., Marrapodi, R., & Martinez, M. (2024). Gender diversity: an opportunity for socially inclusive human resource management policies for

-
- Gusain, M., & Gujral, H. (2024). Role of employee engagement and gender diversity in creating inclusive organizational culture. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 12(5), 60–70.
- Yadav, K., & Sarikwal, L. (2024). Gender diversity management: a systematic review of literature and direction for future research. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2), 1-16. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i02.18467>
- Women in the Aviation Industry Initiative. (2023). *Next phase strategic action plan: September 2023*. Australian Government.
<https://www.infrastructure.gov.au/sites/default/files/documents/women-in-the-aviation-industry-initiative-next-phase-strategic-action-plan-september2023.pdf>

APÊNDICE A – Minuta de Artigo

Inclusão Feminina na Aviação Civil: Análise e Proposição de um Roadmap para Formulação e Acompanhamento de Dados no Brasil

Carla Antloga, Fábio Iglesias, Marina Maia, Karoline Jiló, Carlos Armando Junior

Resumo: *A aviação civil é historicamente um setor dominado por homens, refletindo barreiras estruturais e culturais. Iniciativas globais buscam reverter esse cenário, promovendo a equidade de gênero como um objetivo estratégico. Este estudo apresenta um roadmap para monitoramento e avaliação da inclusão de mulheres na aviação civil. A proposta inclui ações estratégicas com indicadores quantitativos e qualitativos para medir o progresso, abrangendo incentivos financeiros, recrutamento, capacitação e políticas de suporte. O roadmap australiano, (tomado como referência) estruturado em três anos, organiza diretrizes em quatro pilares: Liderança e Cultura, Colaboração, Visibilidade e Conscientização, e Melhoria Contínua. A análise reforça que a inclusão de mulheres não é apenas uma questão social, mas um fator essencial para inovação e competitividade no setor. A experiência australiana oferece um modelo adaptável para promover a diversidade na aviação global.*

1. Introdução

A aviação civil é historicamente um setor associado à predominância masculina, tanto em posições de liderança quanto nas funções operacionais e técnicas. Esse cenário, reflexo de barreiras estruturais e culturais, apresenta desafios significativos para a inclusão e o desenvolvimento de mulheres na área. Contudo, iniciativas globais têm buscado reverter esse quadro, promovendo a equidade de gênero como um objetivo estratégico essencial para a sustentabilidade e a inovação no setor.

Para que as ações de inclusão sejam verdadeiramente efetivas, é necessário ir além da implementação de legislação antidiscriminatória. O aumento da participação feminina na aviação exige a adoção de medidas concretas, como a criação de subsídios e de incentivos fiscais, iniciativas de recrutamento e retenção, além de programas voltados ao treinamento, à mentoria e desenvolvimento de carreira. Também são fundamentais políticas de suporte à maternidade e à família, ações para reduzir a disparidade salarial de gênero (*pay gap*) e campanhas educativas que promovam a equidade e a conscientização sobre a importância da diversidade no setor.

Existem três áreas principais que devem servir de enfoque para as políticas e as práticas que promovem a diversidade de gênero no setor. Em primeiro lugar, estão os programas voltados para o incentivo; em segundo, está o âmbito das legislações especificamente voltadas para essa questão; por fim, estão as campanhas focadas na conscientização dos empregados e empregadores (Gusain & Gujral, 2024; Yadav & Sarikwal, 2024). Para que essas iniciativas tenham sucesso, governos, empresas privadas, organizações sociais e a sociedade como um todo devem trabalhar em colaboração, garantindo a implementação adequada dessas ações.

Neste contexto, este relatório apresenta possibilidades de acompanhamento e de avaliação de ações voltadas à inclusão de mulheres na aviação civil. A proposta baseia-se nos dados obtidos nas Metas 4 e 5 do Projeto “Mulheres na aviação civil: estudos para uma regulação” e, mais especificamente, no documento do Governo Federal australiano sobre o Plano Mulheres na Aviação, intitulado *Women in the Aviation Industry Initiative: Next Phase Strategic Action Plan*.

2. Ações para inclusão e indicadores

A Tabela 1 apresenta um conjunto de ações estratégicas voltadas para a inclusão de mulheres no setor da aviação civil. Cada ação é acompanhada por indicadores quantitativos e qualitativos, que fornecem parâmetros para o monitoramento e a avaliação de seu progresso e impacto.

Esses indicadores incluem métricas como taxas de participação, feedback qualitativo de participantes e mudanças observáveis na cultura organizacional, permitindo uma análise abrangente dos avanços alcançados. Além disso, estão descritos exemplos bem-sucedidos dessas práticas em outros países.

Tabela 1

Ações e indicadores

Área	Ações	Indicadores quantitativos	Indicadores qualitativos	Exemplos
Inserção política	Política Nacional de Inclusão de Mulheres na Aviação Civil	Variação no número de mulheres em cargos de aviação.	Nível de satisfação das trabalhadoras com as condições de trabalho.	O governo australiano lançou um plano estratégico em 2023, com o objetivo de corrigir o desequilíbrio de gênero e suprir a carência de mão de obra no setor. Denominado <i>Women in the Aviation Industry Initiative</i> , o plano inclui o financiamento de projetos focados em liderança, cultura organizacional, visibilidade e oportunidades de networking para mulheres.
		Percentual de inserção de mulheres nos cursos de formação.	Mudanças na percepção de gênero no setor.	
Política	Incentivos fiscais para empresas	Número de empresas que aderiram aos incentivos.	Percepção sobre avanços em igualdade de gênero dentro das empresas beneficiadas.	Governo Indiano: Empresas com pelo menos 33% de mulheres na força de trabalho podem receber benefícios fiscais significativos
		Número de mulheres inscritas e concluindo programas de capacitação subvencionados.	Nível de satisfação de mulheres com políticas de incentivo (via pesquisas).	
		Percentual de mulheres ocupando cargos de pilotos nas empresas incentivadas.	Promoção de ferramentas de rastreo para obtenção de feedbacks dos funcionários sobre as medidas adotadas	
		Percentual de promoções envolvendo mulheres nesses cargos.		

		Comparação do número de mulheres em cargos de piloto e liderança no setor antes e após os incentivos.		
Educação	Parcerias com escolas e universidades para incentivar jovens mulheres	Número de bolsas de estudo ou programas de estágio direcionados a mulheres.	Experiência e engajamento das jovens mulheres nas atividades acadêmicas.	Bolsa de estudos: • ISA+21: para mulheres ingressarem na aviação; • ALTA: “Girls with Goals” (curso de formação); • Quilombo aéreo: para o curso de comissário; • IAWA: para mulheres; • Embraer: análise de dados; • Elevate Aviation;
		Percentual de mulheres ingressando em cursos de aviação e aeronáutica.	Impacto das parcerias na motivação e visibilidade das carreiras na aviação.	Visibilidade da carreira: • ALTA: interação entre estudantes e executivos de empresas reconhecidas; • Girls Fly África: oficina de carreiras em Aviação e Aeroespacial.
		Quantidade de material informativo distribuído.	Materiais informativos.	
		Educação	Programas de bolsas de estudo para cursos de piloto de aeronaves para mulheres	Número de bolsas de estudo direcionados a mulheres.
Percentual de mulheres ingressando nos cursos.				
Taxa de conclusão e certificação.	Impacto das bolsas de estudo na formação e na carreira das mulheres na aviação			
Percentual de mulheres empregadas.				

Governança corporativa	Promoção de políticas de diversidade e inclusão	Percentual de mulheres em cargos de liderança.	Realização de ações e eventos para conscientização acerca da importância da diversidade.	• British Airways: <i>Young Professionals Females of the Future</i>: evento para jovens mulheres interessadas em seguir carreira na aviação. Contou com 450 jovens estudantes • International Air Transport Association: Criação de um fórum para compartilhar melhores práticas sobre diversidade e inclusão e reunir métricas da indústria em uma atualização anual. • Air Canada: Treinamentos de diversidade e inclusão e criação de um conselho DEI (diversity, equity and inclusion). • Delta Air Lines: “Close the Gap” Foca em reduzir as lacunas de representação entre os funcionários de nível operacional e outros níveis de empregados da Delta Air Lines. • IndiGo: Programas de conscientização sobre preconceito inconsciente e sensibilização de gênero
		Percentual de mulheres em cargos técnicos.	Percepção das funcionárias sobre a igualdade de oportunidades	
		Número de ações e eventos voltados para promoção da diversidade e da inclusão.	Cultura organizacional inclusiva.	
		Perfil sociodemográfico dos/as trabalhadores/as.		
Governança corporativa	Grupos de trabalho temáticos	Número de fóruns temáticos criados e ativos;	Análise qualitativa das temáticas abordadas (profundidade e relevância das questões);	• IATA: fórum temático sobre práticas de diversidade e inclusão; • Latam: fórum para diálogo e debate sobre a conscientização; • Gol: “Grupo de afinidade Elas Decolam”: projetos, metas, discussão do tema; • Boeing: sessões de escuta para mulheres; • United Airlines - “Executive Council on DEI”.
		Número de participantes mulheres, comparado com o total de participantes;	Percepções dos participantes sobre a inclusividade nos fóruns (entrevistas ou formulários);	
		Taxa de crescimento da participação feminina durante um período específico (ex: 1 ano);		

		Número de ações derivadas dos fóruns;	Percepções das participantes sobre a contribuição dos fóruns para sua carreira na aviação.	
		Taxa de avaliação e/ou feedback sobre os fóruns.		
Governança corporativa	Políticas e práticas de combate à discriminação de gênero	Número de denúncias e resoluções relacionadas a discriminação de gênero.	Percepção da equipe sobre a equidade e respeito nas relações profissionais.	Empresas como IndiGo, American Airlines, Southwest Airlines Turkish airways, Air New Zealand, Norwegian Air Shuttle, entre outras, possuem políticas de inclusão e/ou não discriminação, que instituem que práticas discriminatórias não sejam aceitas nas empresas.
		Taxa de mulheres que se sentem seguras no ambiente de trabalho.	Mudanças nas atitudes culturais da organização com relação ao gênero.	
Governança corporativa	Iniciativas de recrutamento específico para mulheres	Diversidade nas origens e experiências das candidatas contratadas.	Relatos sobre a acessibilidade e incentivo durante o processo seletivo.	Norwegian Air Shuttle • Adoção de critérios Diversidade e Inclusão (DEI) no recrutamento e seleção (descrições de cargo inclusivas e parceria com empresas de contratação referência em DEI) • Solução de triagem cega para redução de vieses inconscientes
		Número de mulheres contratadas em cargos tradicionalmente dominados por homens (pilotos, engenheiros, etc.)		
Capacitação	Treinamentos de capacitação e desenvolvimento de habilidades	Número de mulheres treinadas em áreas específicas (ex.: pilotagem, manutenção, gestão de tráfego aéreo).	Impacto do treinamento na confiança e desempenho das mulheres. Feedback qualitativo dos participantes sobre o valor do conteúdo.	• OACI: treinamento em liderança para gerentes de nível médio; • Girls Fly África: programas educacionais de desenvolvimento de habilidades; • AMAB: treinamento; • African Airlines: treinamento; • Copa Airlines - "Eleva Mujer": treinamentos para desenvolver habilidades em mulheres;

		Taxa de conclusão e certificação nos programas de capacitação.		• IndiGo: programas de treinamento para conscientização cultural e para sensibilização da temática de gênero; • Embraer: treinamento para mulheres em cargo de diretoria e gerência.
Capacitação	Criação de redes de apoio e comunidades de mulheres na aviação	Número de mulheres participantes de redes e eventos. Participação em fóruns e conferências de aviação.	Qualidade da interação e troca de experiências entre as participantes. Sentimento de pertencimento e apoio mútuo dentro da comunidade.	• Aviadoras: Encontro de mulheres na aviação. • Girls Fly Africa: Conferências e eventos sobre mulheres na aviação. • WAI: Conferência internacional de mulheres na aviação. • Embraer: Programa Embrace consiste em grupos de discussão de pautas de diversidade, inclusão e equidade. • United Airlines: Conselho de discussão sobre DE&I.
Capacitação	Programas de mentoria e liderança feminina	Número de mulheres mentoras e mentoradas. Taxa de retenção das mentoradas no setor.	Satisfação das participantes com o apoio recebido. Qualidade das orientações fornecidas.	• Air New Zealand: Mentoria e orientação para mulheres nos estágios iniciais de suas carreiras. • Iberia Group: "Take the Lead" (Programa de desenvolvimento e mentoria de talentos femininos). • International Society of Women Airline Pilots: Mentorias para jovens mulheres que aspiram voar e mentoria para mulheres profissionais na indústria. • Gol: "Elas decolam" grupo de afinidade e mentoria. Esse grupo reúne profissionais mulheres inseridas na empresa, oferecendo um espaço de debate e discussão a partir de uma frequência mensal.

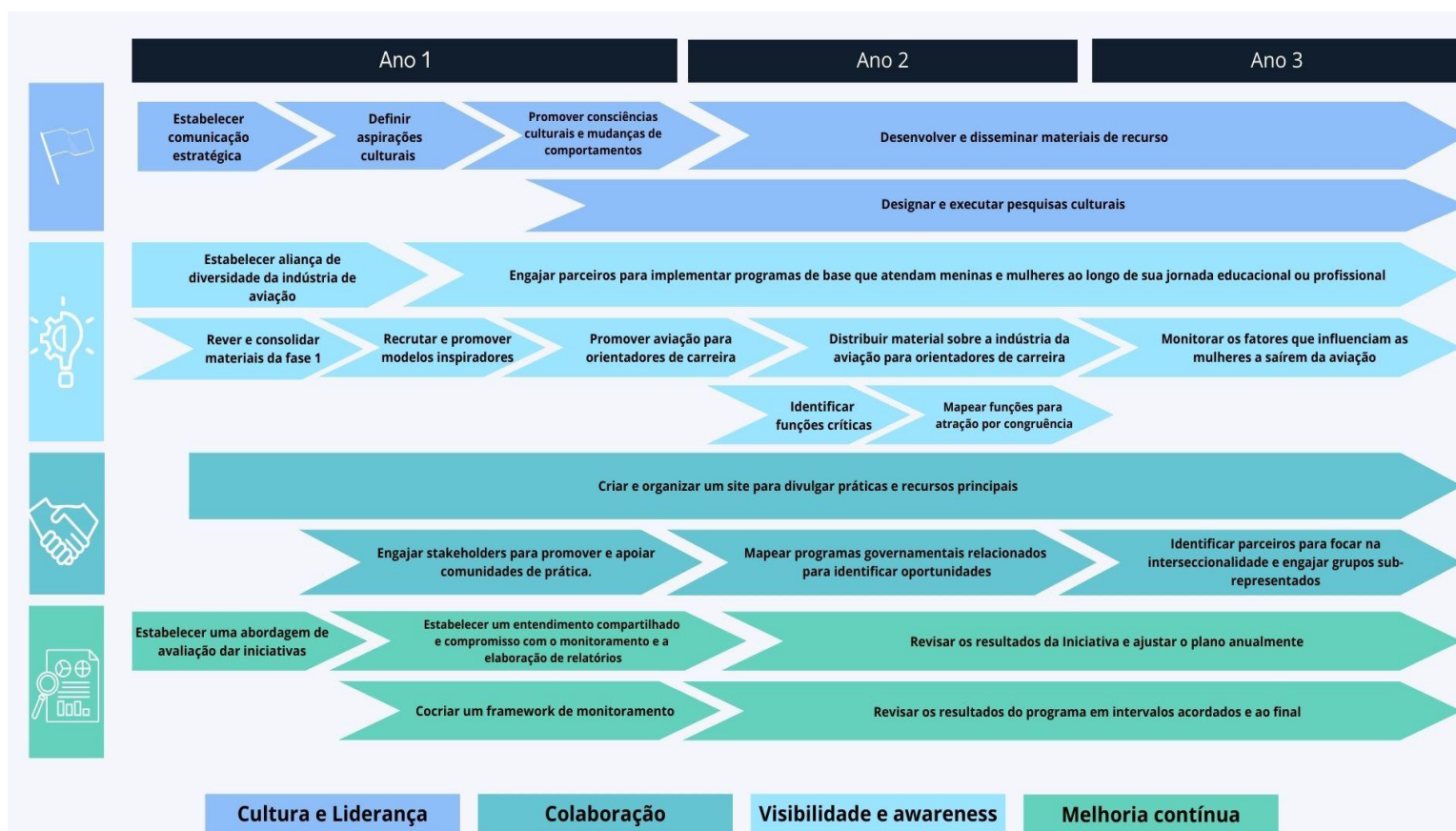
Governança corporativa	Implementação de políticas de suporte à maternidade e à família	Percentual de mulheres e de homens que aderem ao trabalho parcial ou à flexibilização da jornada.	Satisfação das mulheres com a flexibilidade oferecida pelas políticas.	• IndiGO: licença-maternidade remunerada, creche para suporte aos funcionários, seguro saúde especial e acordos de trabalho flexíveis. • Turkish Airlines: licença maternidade de 20 semanas, 6 meses de licença remunerada para cada filho, apoio financeiro para profissionais com filhos pequenos, esquemas de trabalho flexíveis. • Norwegian Air Shuttle: pagamentos antecipados para funcionários elegíveis de benefícios de gravidez ou parentalidade, redução de horas de trabalhos para funcionários com filhos menores de 12 anos. • Gol: “Mamãe Águia”: sala de coletas de leite e orientação desde a gestação. • Singapore Airlines: sala de amamentação e acordo de trabalhos flexíveis.
		Percentual de mulheres e de homens que utilizam programas de licença maternidade/paternidade		
		Número de mulheres que retornam ao trabalho após a licença maternidade.		
		Taxa de retenção de mulheres após a maternidade.	Avaliação da redução de barreiras para a continuidade de carreira após a maternidade.	

As ações e os indicadores propostos na Tabela 1 oferecem uma base prática para gestores e *stakeholders* interessados em implementar e acompanhar iniciativas semelhantes, fornecendo um modelo adaptável a diferentes contextos organizacionais e culturais.

3. Roadmap Estratégico e Indicadores de Sucesso da Austrália

O *Roadmap* australiano, organizado em um cronograma de três anos, apresenta um conjunto de diretrizes estratégicas distribuídas em quatro pilares principais: Liderança e Cultura; Colaboração; Visibilidade e Conscientização; e Melhoria Contínua (vide Figura 1).

Figura 1 -*Roadmap da Austrália traduzido*



Fonte: Strategic action plan roadmap from Australia <https://www.infrastructure.gov.au/sites/default/files/documents/women-in-the-aviation-industry-initiative-next-phase-strategic-action-plan-september2023.pdf>

O *roadmap* destaca a progressão das iniciativas, começando pela comunicação estratégica e estabelecimento de aspirações culturais, no primeiro ano, até o monitoramento de barreiras estruturais e a incorporação de práticas de interseccionalidade, no terceiro ano. Essa abordagem visa não apenas a atração de talentos femininos para o setor, mas também

a criação de um ambiente sustentável e inclusivo que promova a retenção e o crescimento profissional das mulheres.

Ademais, o documento australiano destaca indicadores de sucesso para inclusão das mulheres, apresentados na Figura 2.

Figura 2 -Indicadores de Sucesso da Austrália traduzidos

Indicadores de sucesso		
Objetivos		Indicadores
1	Aumentar a representação feminina em toda a força de trabalho na aviação	> Variação no número de mulheres em cargos de aviação
2	Atrair e reter mais mulheres em carreiras críticas na aviação (por exemplo, engenharia de aviação, operações aeroportuárias e pilotagem)	> Direcionamento de recursos à mulheres na indústria da aviação e aspirantes à carreira no setor e em áreas relacionadas
3	Desenvolver e fornecer recursos e estratégias que ajudem as mulheres a construir carreiras na indústria e melhorar sua segurança econômica	> Variação no número de mulheres em áreas de habilidades críticas
4	Aproveitar o grupo em grande parte inexplorado de mulheres talentosas e habilidosas e direcioná-las para onde são necessárias dentro da indústria da aviação	> Identificação, monitoramento e direcionamento de habilidades críticas

Fonte: Women in Aviation Industry Initiative: Next Phase Strategic Action Plan
<https://www.infrastructure.gov.au/sites/default/files/documents/women-in-the-aviation-industry-initiative-next-phase-strategic-action-plan-september2023.pdf>

4. Considerações Finais

A promoção da inclusão de mulheres no setor da aviação civil é uma iniciativa estratégica que transcende a igualdade de gênero, contribuindo para a inovação, sustentabilidade e competitividade do setor. O *Roadmap Estratégico da Austrália* oferece uma abordagem estruturada para alcançar este objetivo, organizando as ações em etapas anuais e pilares fundamentais, como Liderança e Cultura, Colaboração, Visibilidade e Conscientização, e Melhoria Contínua.

Por meio da integração de indicadores qualitativos e quantitativos e da implementação de ferramentas de monitoramento e avaliação, é possível mensurar de forma abrangente o impacto das iniciativas, identificando avanços e desafios ao longo do tempo. O engajamento de stakeholders, a criação de materiais de suporte e o foco em grupos sub-representados destacam-se como estratégias essenciais para promover mudanças culturais e organizacionais.

Este relatório reforça que o sucesso dessas iniciativas depende de um compromisso contínuo com a revisão e adaptação das práticas, com base nos resultados observados. A experiência apresentada pela Austrália pode servir como modelo inspirador para outros países e setores interessados em promover a equidade de gênero de forma sustentável, destacando que a inclusão é não apenas uma questão de justiça social, mas também um imperativo estratégico para o futuro da aviação civil.

5. Referências

Galdiero, C., Maltempo, C., Marrapodi, R., & Martinez, M. (2024). Gender diversity: an opportunity for socially inclusive human resource management policies for organizational sustainability. *Social Sciences*, 13(3), 173.

<https://doi.org/10.3390/socsci13030173>

Gusain, M., & Gujral, H. (2024). Role of employee engagement and gender diversity in creating inclusive organizational culture. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 12(5), 60–70. [10.29121/granthaalayah.v12.i5.2024.5617](https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v12.i5.2024.5617)

Yadav, K., & Sarikwal, L. (2024). Gender diversity management: a systematic review of literature and direction for future research. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2), 1-16. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i02.18467>

Women in the Aviation Industry Initiative. (2023). *Next phase strategic action plan: September 2023*. Australian Government.
<https://www.infrastructure.gov.au/sites/default/files/documents/women-in-the-aviation-industry-initiative-next-phase-strategic-action-plan-september2023.pdf>

RASCUNHO