

Mulheres na aviação civil: estudos para uma regulação inclusiva no setor

Versão final do panorama e da proposta de *roadmap* para a formulação, acompanhamento e avaliação das ações a serem promovidas e colocadas em consulta pública, incluindo proposta para a continuidade da pesquisa

Meta A08

Brasília, Fevereiro de 2025



SUMÁRIO

PARTE I – PANORAMA DAS MULHERES NA AVIAÇÃO CIVIL	5
1.1 Identificação do Projeto	6
1.2 Justificativa do Projeto	6
1.3 Metas	6
1.3.1 Meta 8: Versão final do panorama e da proposta de roadmap para a formulação, acompanhamento e avaliação das ações a serem promovidas e colocadas em consulta pública, incluindo proposta para a continuidade da pesquisa.....	7
1.4 Valores entregáveis	8
1.5 Estrutura do Relatório	8
2. PRINCIPAIS ACHADOS DAS METAS ANTERIORES	10
2.1 Meta 02.....	10
2.1.1 Direito	10
2.1.2 Psicologia	16
2.2 Meta 03.....	17
2.3 Meta 04.....	20
2.3.1 Direito	20
2.3.2 Psicologia	26
2.4 Meta 05.....	27
2.4.1 Direito	27
2.4.2 Psicologia	35
2.5 Meta 06.....	36
2.6 Meta 07.....	37
PARTE II – PROPOSTA DE ROADMAP MULHERES NA AVIAÇÃO CIVIL ...	41
3. FUNDAMENTOS PARA O ROADMAP MULHERES NA AVIAÇÃO CIVIL	42
A. Análise do Impacto Regulatório (AIR) na aviação civil	42
i. <i>Análise de Impacto Regulatório (AIR) e Equidade de Gênero na Aviação</i>	42
ii. <i>Abordagens Internacionais na Análise de Impacto Regulatório (AIR).....</i>	42
iii. <i>Recomendações para Promover a Equidade de Gênero na Aviação.....</i>	43
B. Governança inclusiva na aviação civil	43
C. Crescimento Inclusivo e Equidade de Gênero na Aviação.....	45
D. Interoperabilidade e Gênero na aviação civil	46

4. PROPOSTA DE ROADMAP PARA INCLUSÃO DE MULHERES NA AVIAÇÃO CIVIL	49
4.1 Objetivo Geral.....	49
4.2 Objetivos Específicos.....	49
4.3 Eixos Estratégicos do <i>Roadmap</i>	49
A. Educação, Sensibilização e Capacitação	49
B. Políticas e Governança	49
C. Cultura Organizacional	50
D. Visibilidade e Engajamento.....	50
E. Monitoramento E Avaliação	50
F. Colaboração e Parcerias	50
G. Resultados Esperados	51
4.4. Sugestões para Implementação do Roadmap - Fases	51
4.4.1 Fase 1: Diagnóstico e Estruturação (Ano 1).....	51
4.4.2 Fase 2: Programas e Educação para a Inclusão (Ano 2)	53
4.4.3 Fase 3: Monitoramento e Comunicação de Resultados das ações (Ano 3)	54
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

LISTA DE ABREVIASÕES E SIGLAS

ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CBO	Código brasileiro de ocupações
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DECEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
FAA	<i>Federal Aviation Administration</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICAO	<i>International Civil Aviation Organization</i>
PDET	Programa de Disseminação de Estatísticas do Trabalho
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
OACI	Organização da Aviação Civil Internacional
ONU	Organização das Nações Unidas
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UnB	Universidade de Brasília

PARTE I – PANORAMA DAS MULHERES NA AVIAÇÃO CIVIL

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, apresentada na Tabela 1. O presente documento consiste na execução da Meta 08, 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 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.

*1.3.1 Meta 8: Versão final do panorama e da proposta de *roadmap* para a formulação, acompanhamento e avaliação das ações a serem promovidas e colocadas em consulta pública, incluindo proposta para a continuidade da pesquisa.*

Objetivo: Apresentar um panorama e uma visão de futuro de uma proposta geral para ações afirmativas que potencialmente aumentem o número de mulheres na aviação civil no Brasil.

Premissas: O conteúdo dessa meta estará relacionado aos principais produtos das metas anteriores.

Exclusões: O projeto não inclui a aplicação das recomendações, mas sim uma proposição para acompanhamento futuro.

Entradas: Produtos das metas anteriores.

Saídas: Relatório técnico de apresentação de um *roadmap* para ANAC, com o propósito de potencializar o aumento de mulheres na aviação civil, com base nos estudos realizados e Workshop de encerramento para divulgação da pesquisa.

Critérios de aceitação/qualidade: Os produtos devem apresentar as informações de forma organizada, lógica e comprehensível. Devem 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 impacto na inclusão de mulheres na aviação civil.

Oportunidades de melhoria: Planejamento e desenvolvimento de coleta de dados primários. Elaboração de novos instrumentos válidos e fidedignos, com abordagem multimetodológica. Análises qualitativas e quantitativas para garantir gestão baseada em evidências. Propor um guia de boas práticas para promover uma regulação inclusiva de mulheres na aviação civil.

Previsão de entrega: Janeiro de 2025.

1.4 Valores entregáveis

Existe o interesse mútuo da ANAC e da UnB neste projeto, que se justifica por razões econômicas, 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 possui vários impactos econômicos significativos como aumento da força de trabalho qualificada com a participação crescente de mulheres, destaque na 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 para contextualizar a Meta 08 no âmbito da parceria entre a Universidade de Brasília e a ANAC, conforme estabelecido na Estrutura Analítica do Projeto (EAP) do Termo de Execução Descentralizada (TED)

intitulado Mulheres na Aviação Civil: Ações para uma Regulação Inclusiva.

O Capítulo 2 sintetiza os principais achados das metas anteriores, destacando os elementos essenciais que fundamentam este documento final e a proposta do *roadmap* para a formulação de políticas públicas voltadas ao aumento e à permanência de mulheres na aviação civil.

O Capítulo 3 define os fundamentos utilizados para a construção do *roadmap*.

O Capítulo 4 detalha o desenvolvimento do *roadmap* proposto, apresentando sua estrutura e diretrizes.

O Capítulo 5 apresenta as considerações finais, sintetizando os principais resultados discutidos ao longo do relatório.

O Capítulo 6 propõe direções para a continuidade da pesquisa e identifica oportunidades de aprimoramento observadas durante o desenvolvimento do produto.

O Capítulo 7 lista as Referências Bibliográficas utilizadas e citadas no decorrer deste documento.

2. PRINCIPAIS ACHADOS DAS METAS ANTERIORES

2.1 Meta 02

2.1.1 Direito

Através do Relatório Integrado da Revisão da Literatura (Meta 2 do projeto), foi efetivado o levantamento em bases de dados da produção acadêmica sobre temas relacionados a mulheres na aviação civil, a ações de inclusão a partir das perspectivas jurídicas sobre legislações e convenções internacionais.

No Direito, foram mapeados para análise mais de 300 trabalhos acadêmicos (publicados entre 1992 e 2024). Sem se restringir ao mapeamento de artigos científicos publicados em periódicos, foram consultadas teses, dissertações e demais formatos de pesquisas e informações nacionais e internacionais, artigos de anais de congressos, dados aéreos oficiais, relatórios e cartilhas dos sítios oficiais das Autoridades Aeronáuticas dos países e blocos analisados – África do Sul, Austrália, Alemanha, Brasil, Canadá, Colômbia, Estados Unidos, Índia, Irlanda, Reino Unido, APEC, MERCOSUL e União Europeia.

Foram incluídas notícias (publicadas entre 1937 e 2024) com informações sobre equidade de gênero na aviação civil a partir dos sites oficiais dos órgãos brasileiros – nacionais – e organizações internacionais e não governamentais, que também foram instrumentos-guias para o levantamento de informações. Por fim, foram mapeadas jurisprudências dos Estados Unidos (América do Norte), Reino Unido (Europa) e Tribunal Superior do Trabalho (TST) e vários Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) do Brasil de 2017 a 2024.

A análise da evolução histórica das mulheres na aviação civil contribuiu para explicar as razões que levam à exclusão e à marginalização das mulheres no transporte aéreo e para apontar para um futuro diferente, mais igualitário e inclusivo.

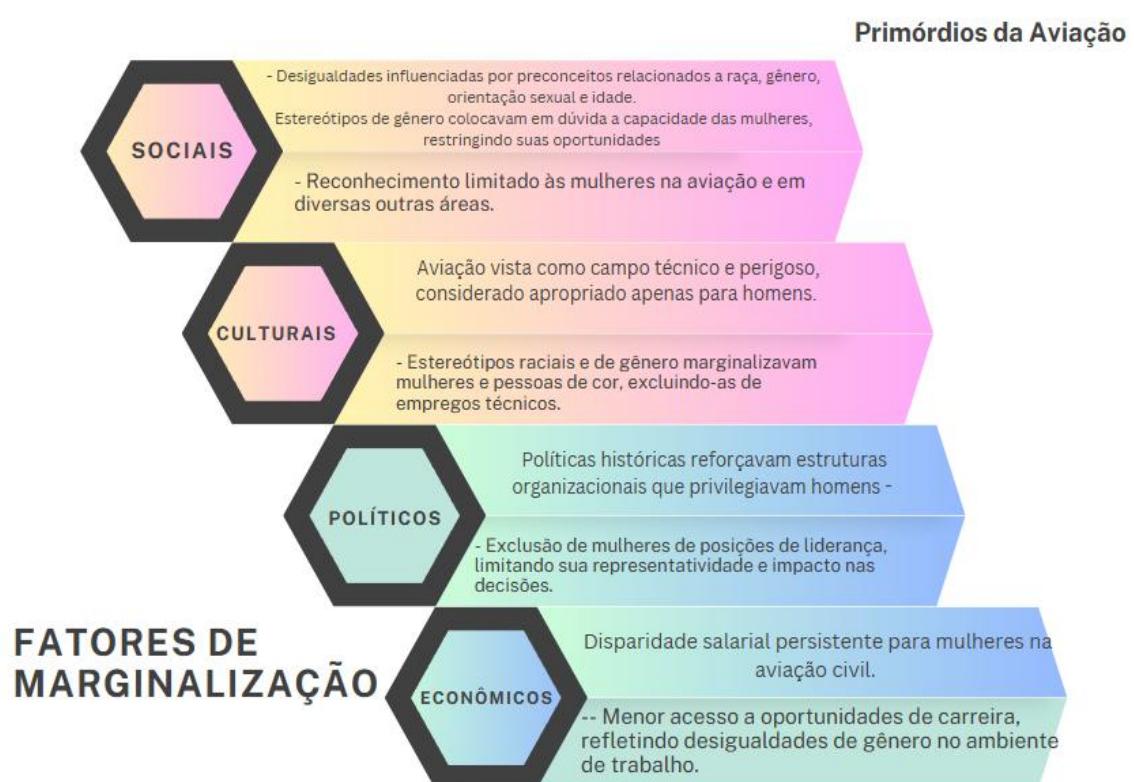
A primeira pilota registrada na história da aviação foi a francesa Elisa Deroche, conhecida como “Baronesa Raymonde de Laroche” (Ceretta, 2023). Fez seu primeiro voo solo em um aeroplano em 1909 e foi a primeira mulher a ter licença para pilotar, em 1910, pouco anos depois de Santos Dumont e os irmãos Wright terem feito os primeiros voos da história. Desde então, as mulheres enfrentaram (e ainda enfrentam) muitas barreiras para trabalhar na aviação. A revisão sistemática da literatura identificou fatores de marginalização e de exclusão, nesse sentido.

Fatores de marginalização

Os fatores de marginalização referem-se às condições e barreiras que restringiram ou limitaram significativamente o acesso de determinados grupos ao mercado de trabalho nos primórdios da aviação. Esses fatores estão associados a desigualdades sociais,

culturais, políticas e econômicas, que dificultaram a inclusão e a representatividade em um setor amplamente dominado por homens e marcado por discriminações de gênero, raça e outras formas de preconceito.

Figura 1: Principais Fatores de Marginalização nos Primórdios da Aviação



Fatores de exclusão

Os fatores de exclusão referem-se aos mecanismos e processos que restringem a participação plena de determinados indivíduos ou grupos sociais na vida social, política e econômica, resultando em isolamento e invisibilidade dentro da sociedade. Na aviação civil, esses fatores são particularmente evidentes, onde práticas discriminatórias e legislações desfavoráveis historicamente limitaram, e em alguns casos ainda limitam, a participação das mulheres, perpetuando desigualdades estruturais em diversos países.

Desigualdades Históricas e Estruturais na Aviação

Desigualdades históricas e estruturais que continuam a impactar a participação feminina no setor:

- Preconceitos de gênero e estereótipos sociais históricos questionaram e questionam a capacidade das mulheres;
- Restrição de oportunidades e reconhecimento;
- A valorização da masculinidade no setor;
- Discriminação direta e institucionalizada;
- As normas sociais – mulheres deveriam se concentrar em papéis domésticos e de cuidadoras;
- Havia também as barreiras informais para as mulheres em toda a OACI.

Barreiras Legais, Institucionais e Soluções Propostas:

- Os fatores de exclusão incluem barreiras legais e institucionais que limitam a participação das mulheres na aviação;
- Leis discriminatórias e práticas institucionais historicamente impediram a inclusão de mulheres e minorias em diversas profissões;
- A militarização do voo e a criação de corpos militares exclusivamente masculinos reforçaram a associação entre pilotagem e masculinidade, excluindo as mulheres de oportunidades de carreira significativas;
- Políticas discriminatórias de emprego e a falta de políticas de licença maternidade adequadas resultaram em interrupções nas carreiras das mulheres, dificultando sua progressão profissional;
- É essencial um compromisso harmonizado entre empresas, governos e organizações de defesa dos direitos das mulheres;
- A criação de um ambiente de trabalho que valorize a diversidade de gênero são passos cruciais para se alcançar a equidade de gênero na aviação civil.

Perspectiva do Direito Internacional e Comparado

Ainda, no que diz respeito às barreiras legais, a pesquisa apura que no Direito

Internacional e Comparado, na aviação civil, as normas e procedimentos que decorrem da OACI e da Convenção de Chicago, são a matriz comum. No entanto, para além dos Tratados Internacionais em Direitos Humanos e Gênero, existem e seguem sendo desenvolvidas outras normas orientadoras para a promoção da equidade na aviação civil.

Figura 2 - Evolução Histórica da Inclusão de Gênero na Aviação no Direito Internacional



As questões de gênero na jurisprudência brasileira

No que diz respeito à jurisprudência brasileira em termos gerais, devem ser apontadas duas iniciativas recentes e relevantes do Poder Judiciário que revelam a necessidade e a tentativa de identificação e sistematização de decisões que visam a proteção dos direitos das mulheres, o combate à violência e a discriminação, bem como a igualdade de gênero, são elas:

- Em 2021, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), através da Portaria nº 27, instituiu um grupo de trabalho para um “protocolo de julgamento com perspectiva de gênero”, a fim de que os casos sejam julgados valorizando o trabalho da mulher, ainda que não seja remunerado. Esse trabalho gerou a Resolução nº 492/2023 do CNJ, determinando a obrigatoriedade de capacitação

- dos magistrados e magistradas, em matérias relacionadas aos direitos humanos, gênero, raça e etnia, entre outros;
- Em 2023, o Supremo Tribunal Federal (STF) lançou uma série de matérias chamadas de: “O STF e os direitos das mulheres”, com o objetivo de alcançar a igualdade de gênero e empoderar as mulheres. A iniciativa está alinhada com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 5 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).

Entre 2017 e 2024, foi mapeada a jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e de diversos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) no Brasil, analisando questões de gênero relacionadas a aeronautas e mulheres. Os casos identificados envolveram principalmente vestimenta e aparência, assédio sexual, diferenças salariais e assédio moral.

Figura 3 – As questões de gênero na Justiça do Trabalho



Alerta econômico: previsão de escassez de mão de obra qualificada na indústria da aviação e necessidade de ações de inclusão e diversidade

- A diversidade e a inclusão são políticas necessárias para a sustentabilidade econômica do setor da aviação;

- Com a crescente escassez de pilotos, há uma necessidade ainda maior de se atrair um grupo mais diversificado de trabalhadores no futuro, evitando-se assim o agravamento dessa situação (Fowler, Siao, & Smith, 2023);
- Devido à escassez de pilotos em todo o mundo, há muitas oportunidades de emprego em companhias aéreas com altos salários (Parkhimovich, 2019, p. 44 e 48);
- Necessidade de pessoal (OACI, 2017, p. 23);
- Planos de avaliação para medir a escassez de pilotos também são necessários (OACI, 2017, p. 25);
- Segundo a OIT, as atividades de transporte aéreo devem dobrar nos próximos 15 anos, o que implicará claramente em uma escassez de funcionários qualificados, supervisores e gerentes em várias posições na indústria da aviação e nas funções regulatórias (OIT, 2013);
- A OACI, ao comparar as necessidades de treinamento para 2010–2030 com as capacidades de treinamento existentes, identificou gargalos e lembrou que a escassez de pessoal qualificado pode restringir o crescimento do tráfego aéreo (OIT, 2023, p. 68).

Resultados dos Desafios detectados

A análise do Direito na Meta 2 concluiu que ainda são persistentes as barreiras de baixa representatividade das mulheres na aviação geral em conta da discriminação de gênero, racial e sexual, como: a) a desigual representatividade nas Organizações internacionais, ONGs e sindicatos; b) desigual equiparação salarial; c) assédio sexual; d) carência de políticas de diversidade e inclusão; e) pouca representatividade em gestão, liderança e decisão; f) discriminação baseada na aparência e; g) custos com maquiagem, cabelos, manicure, sobrancelhas, meias calças, sapatos, exigência de cabelos amarrados para mulheres negras e estereótipos de cabelos lisos de mulheres brancas.

Nesse sentido, apesar da “pressão” exercida pelos organismos internacionais para a produção de normas e políticas inclusivas nacionais, ainda são necessárias mudanças nos próprios quadros na ONU, políticas internacionais e nacionais de inclusão mais intensas e pautadas na diversidade; inclusão e sustentabilidade na OACI-SAM.

Os dados e informações contidas nesta pesquisa apontam que, tendo em vista o alerta econômico de previsão de falta de mão de obra qualificada na aviação, a sustentabilidade econômica do setor da aviação está intrinsecamente ligada à inclusão e à diversidade.

A implementação dessas metas é fundamental para criar um setor de aviação civil

mais justo, equitativo e sustentável, garantindo que as mulheres tenham as mesmas oportunidades e condições de trabalho que os homens. O empoderamento das mulheres pode ser definido como a promoção do senso de autoestima, sua capacidade de determinar suas próprias escolhas e seu direito de influenciar mudanças sociais para si mesmas e para os outros. Para isso ocorrer, o trabalho demonstra que o Direito Internacional tem exercido papel fundamental na harmonização de políticas e ações para a inclusão de mulheres no setor da aviação civil.

2.1.2 Psicologia

Na **Psicologia**, foi realizada uma revisão integrativa com o objetivo de analisar pesquisas sobre a inclusão de mulheres no lado ar da aviação (pilotos e copilotos, comissárias de bordo e mecânicas de aeronave), identificando oportunidades, desafios e estratégias de promoção de uma presença feminina mais equitativa neste setor.

Após as buscas; a aplicação dos critérios de inclusão e de exclusão; e discussão conjunta das juízas para a validação, foram selecionados 43 textos (31 artigos, 4 livros, 3 teses, 2 dissertações, 2 trabalhos de congresso e 1 capítulo de livro) para as fases de categorização, análise e interpretação do conteúdo.

Os **principais achados** foram:

- Falta de indicadores para medir a efetividade das intervenções de inclusão;
- Carência de estudos brasileiros;
- Atraso brasileiro na promoção de políticas públicas e organizacionais;
- Falta de pesquisas sobre mulheres no cargo de mecânicas;
- Inexistência de mulheres em cargos específicos da aviação;
- Ausência de licença parental e prejuízos na remuneração.

Dentre os achados, destaca-se ainda que as **principais barreiras** identificadas nos estudos incluem:

- estereótipos, preconceito e discriminação de gênero;
- ideias e normas de masculinidade na aviação;
- déficit social e organizacional para formação;
- custos financeiros de formação;
- dificuldades de conciliar estudo e trabalho;
- disparidade salarial;
- carência de redes de apoio, confiança e incentivo parental;
- falta de representatividade e carência de políticas e práticas de diversidade.

Figura 4: Barreiras



2.2 Meta 03

Com o objetivo de fornecer subsídios para formulação e monitoramento de políticas públicas voltadas à inclusão feminina no setor da aviação, a Meta 03, teve como premissa o levantamento e análise descritiva de dados sobre o perfil setorial de gênero, raça e carreira na aviação civil em diferentes países, coletados de fontes diferentes.

Fonte de dados que foram tratados:

- Dados das Empresas signatárias do Programa Asas para Todos (ANAC, 2024). Os dados foram obtidos via facilitação da ANAC no contato com as empresas que forneceriam esses dados. Esses dados foram analisados de forma separada e de forma unificada compondo um banco de dados geral;
- Dados da Base de dados RAIS e CAGED (MTE,2024);
- Dados da FAA (EUA) sobre certificado de pilotos e não pilotos ativos (FAA,2022).

Principais achados:

- Baixa Representatividade Feminina: A participação de mulheres em cargos operacionais é significativamente menor do que a masculina, em todas as fontes de dados observadas.

• Dados da RAIS CAGED:

- **Pilotos:**
 - **Tendência Temporal:** Redução no número total de pilotos entre 2018 e 2021, seguida de crescimento em 2022;
 - **Idade Média:** Mulheres (37,1 anos) mais jovens que homens (43,5 anos); maior concentração feminina aos 30 anos e masculina aos 40 anos;
 - **Distribuição Racial:** Mais de 87% dos pilotos se declararam brancos;
 - **Remuneração:** Mulheres ganham mais que homens entre 25-35 e 45-55 anos, mas não há representação feminina acima de 65 anos.
- **Comissários de Bordo:**
 - **Distribuição de Gênero:** 66,6% mulheres e 33,4% homens;
 - **Distribuição Racial:** Maioria dos comissários se identifica como branca;
 - **Idade:** Maior concentração feminina próxima à média etária;
 - **Remuneração:** Salários diminuem com a idade, tendência incomum que será verificada quanto a possíveis inconsistências.
- **Gerentes e Supervisores Aeroportuários:**
 - Distribuição equilibrada entre os sexos (54,2% mulheres, 45,8% homens);
 - Homens acima de 65 anos ganham, em média, três vezes mais que as mulheres.
- **Despachantes Operacionais de Voo:**
 - Baixa representatividade feminina (19,6%);
 - Distribuição racial equilibrada entre brancos e pardos;
 - Mulheres ganham mais entre 18-35 anos, mas entre 45-55 anos os homens recebem o dobro.
- **Fiscais de Aviação Civil:**
 - Apenas 14,1% são mulheres;
 - Maioria dos homens se declara pardo, enquanto a maioria das mulheres se identifica como branca.
- **Mecânicos:**
 - Baixa presença feminina (2,9%);
 - Redução no total de mecânicos entre 2018-2021, seguida de crescimento em 2022;
 - Mulheres ganham mais no início da carreira, mas acima de 55 anos recebem menos da metade dos homens.
- **Controladores de Tráfego Aéreo:**

- RAIS aponta 75,1% homens e 24,9% mulheres, discrepante em relação aos dados do DECEA (50% de cada). Inconsistências nos dados devem ser verificadas junto às fontes;
- Faixa salarial similar entre os sexos.

○ **Banco de dados unificado:**

- Observou-se que a porcentagem de mulheres atuantes na aviação civil tende a diminuir com o aumento da idade, quando comparada à quantidade de homens em diversas áreas do setor. A maior participação feminina está na faixa etária mais jovem (20 anos ou menos), representando 36,5% do total;
- Ao avaliar o tempo de serviço, verificou-se que, para colaboradoras com até 10 anos de empresa, a participação feminina corresponde a cerca de 30% da força de trabalho. Esse valor reduz para aproximadamente 13% quando consideradas funcionárias com mais de 30 anos de serviço na mesma empresa;
- Em relação à faixa salarial, a maioria dos trabalhadores se encontra na faixa entre 5 e 9 salários-mínimos. Dentro dessa categoria, 38,4% das mulheres estão alocadas.

● **Dados EUA:**

- Pilotos: 5,2% dos pilotos de linha aérea são mulheres;
- Mecânicos: Apenas 2,8% são mulheres;
- Comissárias de Bordo: 79,2% da categoria é composta por mulheres;
- Distribuição Regional: Havaí e Novo México apresentam maior concentração de mulheres pilotos, sugerindo oportunidades para estudo de políticas e fatores que favorecem a inclusão feminina.

Desafios e Oportunidades:

- Empresas utilizam diferentes nomenclaturas para cargos e categorias, dificultando a unificação dos dados;
- Baixa Aderência à Pesquisa: Apenas quatro empresas responderam integralmente às solicitações de dados, limitando a abrangência da análise;
- Privacidade dos Dados: O sigilo das informações pessoais foi garantido, mas preocupações com privacidade ainda dificultam a colaboração;
- Dados RAIS recentemente disponibilizados para acesso público;
- Dificuldade de gerenciamento das classificações dos CBOs e dos CNAEs apresentou-se como uma barreira para a filtragem de dados. Alguns CBOs são amplos, abrangendo profissionais com potencial para atuar na aviação, mas que não necessariamente trabalham na área;
- Indisponibilidade de dados internacionais para comparação e *benchmarking*.

2.3 Meta 04

2.3.1 Direito

Política e Governança Regulatória para inclusão de Mulheres na Aviação Civil

Regulação e Gênero

- A teoria econômica normativa argumenta que a regulação pode ser utilizada para melhorar o bem-estar social na presença de falhas de mercado (OECD, 2016). A Análise de Impacto Regulatório (AIR) é tanto uma ferramenta quanto um processo de decisão que auxilia os formuladores de políticas a decidir se e como regular para atingir objetivos de política pública (OECD, 2016);
- No contexto da aviação civil, a inclusão de mulheres no setor é justificada pela racionalidade econômica, baseada no potencial de aumentar a eficácia e eficiência das intervenções regulatórias. Isso permite identificar as melhores ações para reduzir barreiras de entrada, garantir igualdade de oportunidades e promover um setor mais diverso e inclusivo;
- Em direito administrativo, a AIR deve ser iniciada assim que uma Agência Reguladora, órgão ou entidade da administração pública tome medidas concretas para resolver um problema regulatório identificado (Brasil, 2018), incluindo a promoção de equidade de gênero. A qualidade regulatória deve focar na resolução de problemas e no cumprimento de metas claramente definidas, visando uma regulação que promova a inclusão e a igualdade.

Princípios

- As políticas e regulações para a inclusão de mulheres na aviação civil, conforme identificadas neste relatório, são fundamentadas em diversos princípios essenciais que orientam tanto a implementação quanto o impacto dessas iniciativas. Entre esses princípios destacam-se:
 - **Princípio de Direitos Humanos e Dignidade**
 - Índia implementou políticas e regulamentos na aviação civil que promovem a igualdade de gênero como parte de seu compromisso com os direitos humanos.
 - **Princípio da Igualdade e Não-Discriminação**

- Índia tem implementado regulamentos que visam eliminar práticas discriminatórias e garantir que as mulheres possam participar plenamente e com igualdade em todas as áreas da aviação;
 - Substituição de "unmanned" (não representativa de todos os gêneros) por "uncrewed" em referência a veículos aéreos e sistemas autônomos. O objetivo é reduzir preconceitos e promover inclusão em setores estratégicos por meio de linguagem neutra;
 - O Programa Asas para Todos, que visa eliminar barreiras de gênero e promover oportunidades justas para as mulheres na aviação.
- **Princípio da Equidade e ações afirmativas**
 - Programas como a Women in the Aviation Industry Initiative da Austrália e os programas de empoderamento feminino da África do Sul.
 - **Princípio do Interesse Público**
 - O Comitê de Equidade da ANAC, visa garantir que as ações regulatórias atendam ao interesse público, promovendo um setor mais representativo e inclusivo (conscientizar e promover ações e projetos destinados à diversidade, equidade e inclusão).
 - **Princípio de Sustentabilidade Social**
 - Iniciativas que buscam aumentar a participação feminina no setor de aviação, como as políticas de mentoria e capacitação da Austrália, promovem sustentabilidade social ao contribuir para uma força de trabalho mais diversa e resiliente.
 - **Princípio da Responsabilidade e Transparência**
 - O compromisso com a transparência, como nas iniciativas de monitoramento e relatórios da DGCA na Índia, assegura que o progresso das políticas de inclusão seja avaliado e ajustado conforme necessário, mantendo-se alinhado aos objetivos de equidade e diversidade.

Sobre o setor de implicação

- **Políticas e Normas**
 - Canadá, Índia, Estados Unidos e Brasil avançam na produção de normas específicas visando promover a equidade de gênero na aviação.

Sobre o Impacto

- **Ações das Autoridades Aeronáuticas**

- Canadá, África do Sul, Estados Unidos e Índia promovem inclusão ativa por meio das autoridades aeronáuticas;
- Reino Unido, África, Austrália, Índia, Estados Unidos, Canadá lideram com o incentivo em STEM.

- **Políticas Sociais no Trabalho**

- Canadá e África do Sul destacam-se na preocupação de fornecimento de itens menstruais;
- Índia promove políticas para avaliar e analisar as entrevistas de desligamento das mulheres que deixam a organização, com a finalidade de trazer melhorias adicionais nas políticas de retenção. Também busca desenvolver programas adequados para recontratar mulheres após uma pausa no serviço devido a necessidades relacionadas à parentalidade ou outras questões de ciclo de vida.

- **Resultados dos Desafios detectados**

- Colômbia enfrenta barreiras culturais que dificulta a participação feminina e necessita estabelecer políticas e normas mais específicas para promoção da equidade de gênero na aviação.

- **Políticas, Normas e Legislações**

- APEC incentiva diversidade e igualdade nas áreas de STEM e aviação por meio de iniciativas regionais colaborativas;
- Mercosul ainda carece de uma política específica para a aviação, há apenas programas amplos de igualdade de gênero;
- União Europeia promove igualdade e transparência no mercado de trabalho e em cargos de liderança.

- **Ações das Autoridades Aeronáuticas**

- APEC trabalha em conjunto com o setor privado para atrair mulheres para a aviação;
- Mercosul tem um progresso limitado na aviação, com ações focadas mais em iniciativas nacionais do que regionais e não possui uma autoridade aeronáutica comunitária;
- União Europeia possui programas coordenados pela EASA e alinhados a objetivos sustentáveis globais.

Políticas sociais no emprego e trabalho

- APEC promove parcerias público-privadas para inclusão de minorias no mercado de trabalho;

- Mercosul aposta em combate à violência de gênero de forma geral, mas ainda carece em promoção de política de equidade de gênero com foco em carreiras STEM;
- União Europeia oferece licenças parentais equitativas e exige transparência salarial em empresas. A **Diretiva 2006/54/CE** sobre Igualdade de Gênero no Local de Trabalho estabelece normas para a igualdade de gênero laboral. Embora não seja específica para a aviação, se aplica às indústrias da aviação e visa eliminar a discriminação de gênero no recrutamento, salários, promoção e outras condições de trabalho.

Desafios e abordagens sustentáveis em STEM e educação identificados

- APEC enfrenta desafios na implementação uniforme de políticas devido à diversidade econômica e cultural dos membros;
- Mercosul precisa de maior integração de mulheres em STEM e mais incentivo à formação técnica;
- União Europeia foca em inovação e igualdade desde a educação básica.

Análise dos países e blocos econômicos sobre parcerias universitárias em pesquisas de inclusão de gênero na aviação civil

- **Iniciativas Educacionais e Formação Técnica**
 - O Brasil lidera na América do Sul com o programa Asas para Todos, proporcionando bolsas e formação para grupos sub-representados;
 - Reino Unido e Canadá se destacam ao integrar plataformas educacionais e estágios para jovens interessados em STEM e aviação.
- **Diversidade e Terminologia Neutra**
 - Canadá promoveativamente a terminologia neutra e a inclusão, destacando-se com a implementação de termos como "*uncrewed*";
 - Alemanha e África do Sul investem em monitoramento e ações afirmativas para aumentar a representatividade.
- **Desafios e Oportunidades**
 - Índia enfrenta barreiras culturais, mas lidera com o maior número de mulheres na aviação no mundo por meio de medidas afirmativas, educação STEM e cotas;
 - Austrália e Alemanha ainda enfrentam desafios culturais na inclusão de mulheres em STEM e liderança técnica.

Análise Comparativa dos países que adotam a política de linguagem neutra

- **Sobre o setor de aplicação**

- Canadá, Austrália e Índia se destacam no uso de linguagem neutra, especialmente, no setor de aviação e defesa;
- Reino Unido e Alemanha aplicam a linguagem neutra de forma ampla, incluindo a administração pública e empresas privadas.

- **Sobre o Impacto**

- Canadá lidera com o uso de linguagem neutra e aplicação de terminologia inclusiva em documentos e regulações da aviação, conforme os padrões da Declaração da OACI, alinhando-se às demandas sociais;
- Estados Unidos investem na política de inclusão por meio da FAA e Conselhos, reforçando a diversidade no setor aéreo.

Desafios identificados

- O Brasil não possui esse tipo de política e norma na aviação. Alguns Estados brasileiros publicaram leis que proíbem o uso de linguagem neutra em documentos e Escolas Públicas, argumentando que compromete a estrutura gramatical. O STF decidiu pela inconstitucionalidade desse tipo de lei pelos Estados por ser essa uma atribuição da União por meio do Ministério da Educação, a exemplo da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 7644.

Análise dos países e blocos sobre ações positivas e negativas na inclusão de gênero na aviação civil

- **Ações positivas**

- União Europeia, Canadá, Índia e África do Sul se destacam por iniciativas estruturadas;
- Estados Unidos e Austrália promovem a inclusão por meio de comitês especializados e alinhamento com os padrões da OACI;
- APEC lidera em parcerias público-privadas para aumentar a participação feminina em STEM e transportes.

- **Ações negativas**

- Mercosul não possui políticas e legislações específicas para a aviação civil e barreiras culturais que dificultam a inclusão plena de mulheres em setores estratégicos;
- Colômbia não possui regulamentações específicas para a equidade de aviação civil.

- **Tendências e Perspectivas**

- União Europeia mantém seu papel de líder em transparência e inovação com projetos em STEM;
 - Canadá e APEC se destacam na promoção de mulheres em STEM, enquanto Mercosul precisa desenvolver mais ações específicas para o setor de aviação.
- **Variedade de Estruturas Regulatórias**
 - Os países analisados apresentam abordagens distintas na implementação de leis antidiscriminatórias e normas específicas para o setor aeronáutico;
 - As políticas de aviação não são harmonizadas com as normas de inclusão, especialmente em áreas como licença-maternidade e proteção contra discriminação de gênero, criando obstáculos para mulheres na aviação;
 - Essas estruturas regulatórias diversas mostram a importância de esforços coordenados e específicas adaptações legais para facilitar uma inclusão mais ampla e sustentável de mulheres na aviação, respeitando os diferentes contextos culturais e econômicos.
 - **Parcerias Governamentais e privadas e cooperação Internacional**
 - A análise comparativa das iniciativas e políticas públicas para a inclusão de mulheres na aviação civil dos países (África do Sul, Austrália, Alemanha, Brasil, Canadá, Colômbia, Estados Unidos, Índia, Irlanda) e blocos econômicos (APEC, MERCOSUL e União Europeia) demonstra que muitos países implementam programas de inclusão apoiados por leis antidiscriminatórias, colaborações entre governo, sociedade civil, academia e indústria.
 - **Fomento à Representatividade Racial, Diversidade e Equidade**
 - A análise recomenda que países em desenvolvimento na inclusão de mulheres na aviação civil adotem medidas inspiradas em boas práticas identificadas em nações como Índia, Austrália, Canadá e África do Sul, Estados Unidos, onde há suporte governamental para ações inclusivas e treinamentos específicos. Recomenda também uma abordagem integrada e colaborativa para promover a inclusão e a diversidade no setor de aviação, favorecendo o desenvolvimento sustentável de uma força de trabalho mais diversa e representativa.
 - **Parcerias com universidades e Governos**
 - Expansão de Programas Educacionais e Formação Técnica: Parcerias com universidades - ampliam o acesso de mulheres à educação e capacitação aeronáutica. Programas e cursos focados em manutenção e operação técnica,

muitas vezes subsidiados, oferecem bolsas e oportunidades de desenvolvimento para jovens interessadas no setor.

- Apoio à Diversidade de Gênero e Inclusão - Iniciativas internacionais, como as promovidas pela Irlanda e Reino Unido, evidenciam a colaboração contínua entre instituições de ensino e o setor governamental para criar uma força de trabalho mais inclusiva. Relatórios e análises desenvolvidos por universidades, como os da Dublin City University, fornecem insights para adaptar as políticas de inclusão, promovendo um ambiente de trabalho mais diversos e equitativo.

2.3.2 Psicologia

Na **Psicologia**, objetivou-se analisar as ações e as políticas implementadas com foco na promoção da inclusão de mulheres na aviação civil nos cinco continentes: Europa, Ásia, Oceania, África e América. Além disso, teve-se o propósito de identificar práticas que, além de eficazes, também poderiam vir a ser replicadas nos mais diferentes contextos. Por meio de uma análise crítica acerca das ações e políticas existentes, bem como de casos bem-sucedidos, são oferecidas determinadas recomendações para futuras intervenções na área em evidência.

Foram realizadas buscas em sítios eletrônicos de instituições, associações, organizações e empresas aéreas. Também foi efetuada a análise documental de arquivos institucionais disponíveis nos sítios eletrônicos para consulta, bem como de dados secundários, como matérias e reportagens veiculadas na mídia.

Os **principais achados** foram:

- Importância da articulação entre governo, grupos da sociedade civil, academia e empresas/organizações para promoção e implementação de políticas e práticas de inclusão efetivas;
- Papel estratégico das autoridades governamentais no fomento das políticas e práticas de inclusão;
- A inclusão de mulheres engloba: a criação de legislações, de subsídios e incentivos fiscais; de iniciativas de recrutamento e retenção, e de programas de treinamento, mentoria e carreira. Também são exemplos a aplicação de políticas de suporte à maternidade e à família, da redução do *pay gap* e de campanhas educativas.

Ademais, identificou-se que os **objetivos das iniciativas** convergem em seis categorias principais:

1. aumento da participação feminina e promoção de diversidade;
2. criação de ambientes acolhedores e inclusivos;
3. empoderamento e liderança feminina;

4. educação e desenvolvimento profissional;
5. redução de lacunas de representação e disparidades salariais;
6. promoção da igualdade de oportunidades e cultura organizacional.

As **ações de inclusão** propriamente ditas, possuem características em comum, estando, portanto, divididas em 8 categorias:

1. diversidade e inclusão estruturadas;
2. exemplos práticos e simbólicos;
3. educação e conscientização;
4. equidade salarial e transparência;
5. envolvimento comunitário e representatividade;
6. redução de barreiras e apoio contínuo;
7. paridade e igualdade de oportunidades;
8. fomento à liderança feminina.

Os **resultados alcançados pelas práticas** das empresas enquadram-se em quatro categorias principais:

1. avanços na representação em cargos de liderança;
2. participação feminina em cargos técnicos e operacionais;
3. iniciativas educativas e de desenvolvimento;
4. identificação de desafios persistentes e discrepâncias.

Ao se complementarem e se fortalecerem, as iniciativas representam um movimento abrangente e estratégico para transformar as questões que envolvem a inclusão de mulheres na aviação. Isso vem sendo feito através da promoção da equidade em todas as fases da carreira, desde a educação inicial até a liderança, além da garantia das políticas de igualdade salarial e inclusão sejam rigorosamente aplicadas. Com exemplos inspiradores, apoio contínuo e um foco claro na criação de ambientes justos e acolhedores, a aviação não apenas avança em direção à paridade de gênero, mas também se posiciona como um modelo de inovação e justiça social para outros setores.

2.4 Meta 05

2.4.1 Direito

- **Governança Global**

A inclusão de mulheres na aviação depende de repensar a reforma ou de reformar o pensamento para uma sociedade inclusiva e diversa. Desse modo, os Pilares Político, Social e Econômico são representados como componentes fundamentais e interconectados. Cada um influencia e é influenciado pelos outros, em um processo contínuo e integrado. Os **Pilares Político, Social e Econômico** são representados como

componentes fundamentais e interconectados. Cada um influencia e é influenciado pelos outros, em um processo contínuo e integrado. O **Pilar Político** promove a criação de regulações e políticas para igualdade de gênero e liderança feminina na aviação civil; o **Social** requer a transformação das culturas organizacionais, promovendo inclusão e diversidade. E o **econômico** fortalece a participação ativa das mulheres para a continuidade dos serviços de transporte aéreo.

A **Governança Integrada, inclusiva e transversal** representa a articulação entre os três pilares para ligação do conhecimento a partir de uma abordagem complexa da temática de gênero na aviação.

• **Códigos de Conduta**

Os Códigos de Conduta no setor de transporte aéreo são instrumentos normativos que orientam o comportamento ético de empresas, reguladores e seus colaboradores. Eles visam garantir a transparência, integridade e responsabilidade nas operações, promovendo um ambiente de trabalho ético e alinhado às melhores práticas. Os Códigos de Conduta podem ser desenvolvidos tanto por órgãos governamentais como por organizações privadas, além de associações nacionais e internacionais.

• ***Códigos de Conduta Governamentais***

Os Códigos de Conduta das Organizações Internacionais pesquisadas apresentaram:

- Promoção da Igualdade de Gênero: Todas as organizações citadas (OACI, ANAC, FAA, SACAA e EASA) incluem compromissos para garantir igualdade de tratamento entre homens e mulheres no ambiente de trabalho;
- Combate à Discriminação: Há um consenso geral sobre a intolerância a discriminações com base em gênero, raça, origem nacional, religião e outras características pessoais;
- Respeito à Diversidade: A maioria das organizações reforça a importância de criar um ambiente inclusivo que respeite as diferenças de gênero e outras formas de diversidade;
- Política de Tolerância Zero: Esforços para prevenir assédio sexual e inadequações relacionadas a condutas de gênero são comuns entre as organizações;
- A OACI enfatiza a promoção dos direitos humanos, justiça social e igualdade de gênero em suas diretrizes globais;
- A ANAC destaca a diversidade como um aspecto amplo (racial, étnica, de gênero e pessoas com deficiência), enquanto outras agências detalham mais ações específicas para inclusão de gênero;
- FAA e SACAA têm enfoques distintos devido às regulamentações locais, com a FAA focando em prevenir discriminação injustificada no contexto dos EUA e a SACAA promovendo uma cultura ética em toda a organização;

- Algumas organizações, como a ANAC, possuem menções mais específicas sobre tolerância zero para assédio sexual, enquanto outras tratam o tema de maneira mais ampla, dentro do escopo de igualdade de gênero;
- EASA adota uma abordagem de igualdade de tratamento integrada com outras responsabilidades éticas.

- ***Códigos de Conduta das Associações e sindicatos***

A Análise detalhada comparativa dos Códigos de Conduta das Associações e Sindicatos pesquisados evidencia que:

- Muitas entidades, como IATA, IAWA, WAI e ACI, têm iniciativas específicas para aumentar a representatividade feminina em cargos de liderança, como a iniciativa “25by2025” promovida por várias organizações;
- O incentivo à participação das mulheres em áreas operacionais e de liderança está presente em diversas ações;
- Entidades como AMAB, IAWA, WAI e ACI promovem programas de mentoria e apoio para impulsionar a carreira de mulheres na aviação;
- Há um esforço contínuo para remover barreiras estruturais e culturais por meio de treinamento e suporte;
- Todas as organizações demonstram compromisso com a diversidade, incluindo a inclusão de gênero, muitas vezes vinculada a ações mais amplas de combate à discriminação racial, religiosa e de origem nacional;
- Códigos de conduta de organizações como IATA, ABR, e IAWA incluem cláusulas específicas sobre prevenção de discriminação e assédio no ambiente de trabalho.

- ***Códigos de Conduta das Associações de Mulheres na Aviação***

A Análise detalhada comparativa dos Códigos de Conduta das Associações de Mulheres na Aviação mostram que:

- Todas as organizações (IAWA, WAI, ISA+21, AMAB) promovem programas de mentoria para apoiar o crescimento profissional das mulheres na aviação;
- Essa iniciativa reflete um esforço coletivo para fornecer orientação e fortalecer redes de apoio;
- As associações compartilham o objetivo de eliminar barreiras de gênero, criando oportunidades para mulheres alcançarem posições de liderança no setor;
- O apoio através de eventos, conferências e programas de treinamento é um denominador comum;
- Organizações como WAI e ISA+21 oferecem bolsas de estudo, enquanto a IAWA promove estudos para fortalecer a formação acadêmica e profissional;

- Todas as associações trabalham ativamente para aumentar a presença feminina em áreas historicamente dominadas por homens, como aviação comercial e cargos de liderança;
- A IAWA e a WAI possuem códigos de conduta formais, destacando princípios claros sobre a promoção da inclusão e combate à discriminação;
- Já a ISA+21 e a AMAB não possuem códigos formais, mas direcionam esforços práticos para inclusão por meio de apoio direto às mulheres;
- Organizações como a AMAB têm foco regional (Brasil), enquanto IAWA e ISA+21 operam em escala internacional, influenciando diferentes partes do setor de aviação;
- A WAI foca fortemente em bolsas de estudo e eventos para capacitar mulheres, enquanto a AMAB concentra seus esforços na integração e apoio dentro da aviação brasileira;
- A IAWA prioriza a promoção de liderança feminina por meio de conferências e iniciativas globais.

- ***Códigos de Conduta das Empresas Aéreas Brasileiras***

A Análise detalhada comparativa dos Códigos de Conduta das Empresas Aéreas Brasileiras apresenta que:

- Todas as empresas brasileiras (Latam Airlines, Gol Linhas Aéreas e Azul S/A) demonstram iniciativas voltadas à inclusão de gênero, com foco em aumentar a representatividade de mulheres no setor;
- A diversidade é um tema central nas políticas, abrangendo tanto mulheres quanto outros grupos subrepresentados;
- As três empresas possuem códigos de conduta ou princípios éticos que enfatizam a promoção de um ambiente de trabalho respeitoso, igualitário e inclusivo;
- As empresas destacam ações voltadas para o recrutamento de mulheres, além de políticas que incentivam a presença feminina em cargos técnicos e de liderança;
- A **Latam Airlines** destaca a participação em iniciativas externas de inclusão e diversidade, reforçando seu engajamento em programas colaborativos;
- A **Gol Linhas Aéreas** adota uma abordagem mais interna, com foco em políticas específicas de diversidade dentro da organização;

- A **Azul S/A** enfatiza programas específicos para incentivar mulheres em cargos técnicos e de liderança, com um foco claro em desenvolvimento de carreira;
 - Enquanto a **Latam Airlines** e a **Gol Linhas Aéreas** mencionam iniciativas gerais de inclusão, a **Azul S/A** apresenta maior especificidade ao priorizar cargos técnicos e de liderança em suas ações;
 - A **Latam Airlines** parece adotar uma abordagem mais ampla e colaborativa, participando de iniciativas setoriais ou globais;
 - A **Gol Linhas Aéreas** foca na inclusão de mulheres e minorias dentro do contexto interno da empresa, sem detalhar parcerias ou programas externos;
 - A Azul S/A menciona **princípios éticos corporativos**, enquanto as outras empresas referem-se a códigos de ética ou de conduta mais explícitos.
- ***Códigos de Conduta, Ações e Políticas das principais companhias aéreas estrangeiras***

A análise comparativa dos Códigos de Conduta, Ações de Políticas das companhias aéreas estrangeiras pesquisadas demonstra que:

- Todas as empresas aéreas mencionadas demonstram um compromisso explícito com a diversidade de gênero, promovendo igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho;
- A maioria possui **códigos de conduta ou diretrizes éticas** que reforçam a inclusão e o respeito às diferenças;
- Empresas como **Air Canada**, **Aer Lingus**, e **United Airlines** participam de iniciativas globais como a **IATA 25by2025**, promovendo um aumento da representatividade feminina;
- Ações voltadas para cargos de liderança e áreas técnicas são comuns em empresas de diferentes regiões, como **Qantas**, **British Airways** e **Lufthansa**;
- Compromissos para promover mulheres em posições de liderança são amplamente adotados, com políticas estruturadas para quebrar barreiras de gênero;
- Todos os códigos de conduta destacam a importância de criar ambientes éticos, colaborativos e livres de discriminação;
- Empresas como a **South African Airways** e a **Air India** destacam um contexto regional mais amplo, focando não apenas no gênero, mas também em questões relacionadas à diversidade cultural e racial;

-
- Já companhias europeias, como a **Lufthansa** e a **British Airways**, têm ações mais estruturadas e específicas voltadas à liderança feminina;
 - Empresas como **Air Canada** e **Aer Lingus** estão alinhadas à **IATA 25by2025**, enquanto outras, como a **FedEx** e a **Air India**, não mencionam participação explícita em programas globais;
 - Algumas empresas, como **Lufthansa** e **Qantas**, apresentam ações detalhadas para a inclusão de mulheres em cargos específicos (liderança e técnicos);
 - Por outro lado, empresas como **Avianca Airlines** têm políticas mais amplas e genéricas de inclusão de gênero;
 - A **United Airlines** e a **Qantas** destacam iniciativas voltadas especificamente para posições técnicas, enquanto outras, como **FedEx**, concentram-se em programas globais de diversidade.

- ***Códigos de Conduta, Ações e Políticas de empresas sul-americanas***

A análise comparativa dos Códigos de Conduta, Ações de Políticas de empresas sul-americanas pesquisadas mostra que:

- Ambas as organizações têm políticas voltadas para a promoção da igualdade de gênero e diversidade no ambiente de trabalho;
- Infraero e Inframérica proíbem qualquer tipo de discriminação, assédio ou preconceito no local de trabalho, promovendo o tratamento igualitário e respeitoso para todos os colaboradores;
- Ambas as empresas têm um código de ética focado no respeito aos direitos humanos e na promoção de um ambiente de trabalho justo e equitativo;
- Tanto Infraero quanto Inframérica mencionam a importância de valores como confiança, respeito e integridade em suas práticas corporativas;
- A Infraero apoia diretamente o Programa Pró-Equidade de Gênero, mostrando um compromisso explícito com ações específicas para a igualdade entre homens e mulheres;
- A Inframérica, embora promova a diversidade de forma ampla, não menciona programas específicos focados exclusivamente na igualdade de gênero;
- A Infraero atua em nível nacional, com responsabilidade pela infraestrutura aeroportuária em todo o Brasil, o que lhe permite implementar políticas de impacto mais amplo;
- A Inframérica, com foco em aeroportos específicos (Brasília e Natal), apresenta ações mais localizadas e alinhadas à sua parceria com a Corporación América Airports;
- A Infraero destaca princípios como confiança, lealdade e justiça, além de ações específicas contra assédio;
- A Inframérica foca na transparência e na conformidade com políticas locais e globais, destacando a confidencialidade e o combate a conflitos de interesse;
- A Inframérica promove o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores como parte de seu compromisso com a inclusão;

-
- Esse aspecto não é destacado explicitamente na descrição das ações da Infraero.

-Ações de Inclusão de Instituições públicas e privadas, brasileiras e estrangeiras

A análise comparativa das ações de inclusão propostas por instituições públicas e privadas, brasileiras e estrangeiras pesquisadas evidencia que:

- A maioria das organizações, sejam internacionais (como IATA, ACI e IFATCA) ou nacionais (como ANAC e Quilombo Aéreo), possui códigos de conduta ou compromissos públicos voltados à diversidade e inclusão;
- Organizações multinacionais, como Airbus, demonstram adesão a programas globais, como o 25by2025 da IATA;
- Iniciativas específicas para promover a igualdade de gênero, como o 25by2025, são amplamente adotadas por organizações globais (IATA, ABEAR, SNEA, e Airbus), indicando um esforço coordenado para aumentar a representatividade feminina;
- Diversas organizações, especialmente internacionais (como IATA e ACI), publicam relatórios internos e dados relacionados às suas ações de diversidade e inclusão, reforçando o compromisso com a transparência;
- Entidades como a IATA e a ACI lideram iniciativas globais, enquanto organizações nacionais (como Infraero e Quilombo Aéreo) adaptam suas políticas ao contexto local;
- Outras, como Airbus e ABEAR, demonstram forte engajamento em programas estruturados, como o 25by2025, com ações claramente definidas;
- Organizações como IATA e ABEAR lideram ou participam de iniciativas globais, enquanto outras, como EMBRATUR, apresentam políticas mais gerais, sem envolvimento em programas internacionais;
- Algumas entidades, como *Women in Aviation* e ISA+21, têm políticas exclusivamente voltadas para a inclusão de mulheres, enquanto outras, como SACAA e FAA, adotam abordagens mais amplas de diversidade;
- Organizações nacionais, como Infraero e Quilombo Aéreo, têm foco em ações locais, enquanto as internacionais, como ACI e IFATCA, abrangem múltiplos países, promovendo um impacto global;
- Algumas organizações, como IAWA e ISA+21, publicam seus dados de diversidade, enquanto outras, como SNA e Infraero, não evidenciam a transparência nos resultados das iniciativas.

• Ações de Inclusão de Empresas Aéreas brasileiras e estrangeiras

A análise comparativa das ações de inclusão propostas pelas companhias aéreas brasileiras e estrangeiras pesquisadas revela que:

- Praticamente todas as empresas possuem compromissos públicos com a diversidade e a equidade, demonstrando esforços alinhados para criar ambientes de trabalho inclusivos;
- Empresas como Latam, GOL, Azul, Air Canada, United Airlines, e outras promovem programas específicos para aumentar a representatividade feminina e incentivar a igualdade de gênero no setor;
- Muitas empresas, incluindo Latam, Azul, Air Canada, British Airways e Lufthansa, aderiram à iniciativa 25by2025 da IATA, que visa aumentar a presença feminina no setor de aviação globalmente;
- Empresas como Air India, Aer Lingus, e United Airlines destacam-se no número de mulheres pilotos, reforçando a inclusão em uma área técnica tradicionalmente dominada por homens;
- Air India lidera globalmente como a empresa aérea com mais mulheres pilotos (1º lugar), enquanto empresas como FedEx e South African não possuem destaque significativo nessa métrica;
- Algumas empresas, como Azul, Air India e South African, não divulgam dados ou relatórios internos sobre diversidade e inclusão, enquanto outras, como Air Canada, British Airways e Lufthansa, são mais transparentes;
- Empresas como Aer Lingus, Air Canada, e British Airways demonstram forte engajamento com programas e organismos internacionais, enquanto outras, como GOL e South African, mantêm iniciativas mais locais;
- Algumas empresas, como United Airlines e Azul, concentram esforços em ações internas específicas, enquanto outras, como Air Canada e British Airways, combinam programas internos com participação em iniciativas globais.

• **Resultados**

A análise dos dados encontrados na Meta 05 trouxe os seguintes resultados:

- **Autorregulação** - Empresas aéreas que adotam políticas consistentes de autorregulação aumentam a participação feminina, especialmente em setores tradicionalmente masculinos, como pilotagem e liderança. A integração dessas políticas com programas globais de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) é essencial para um ambiente mais inclusivo na aviação civil. Fica a ressalva de que algumas entidades não possuem códigos formais de conduta, o que pode limitar a clareza e uniformidade nas práticas inclusivas;
- **Aderência à Iniciativa IATA 25by2025** - A participação na iniciativa IATA 25by2025 reforça o compromisso com inclusão e equidade de gênero. Empresas como a FedEx, que não aderiram formalmente ao

programa, ainda alcançam avanços por meio de políticas internas, mostrando que tanto regulações externas quanto iniciativas internas são importantes;

- **Fomento à Representatividade Racial, Diversidade e Equidade** - Programas de mentoria e apoio, como os oferecidos pelo Quilombo Aéreo, incentivam a inclusão racial e de gênero, ampliando a representatividade no setor;
- **Dificuldade na Implementação de Políticas Locais e de Monitoramento Efetivo** - Apesar das diretrizes globais, há desafios na adaptação e execução das políticas de inclusão em contextos locais, o que compromete a efetividade de algumas ações. Em algumas organizações, há carência de dados contínuos e indicadores globais para avaliar o progresso e orientar ajustes nas políticas de inclusão.

2.4.2 Psicologia

Na Psicologia, objetivou-se analisar comparativamente as políticas e as práticas de inclusão de mulheres por parte da aviação civil brasileira com as provenientes de países e empresas estrangeiras. Isso foi feito por meio da análise das práticas de inclusão existentes não só em diferentes continentes, mas igualmente em diversas companhias aéreas.

Foram realizadas buscas em sítios eletrônicos de instituições, associações, organizações e empresas aéreas. Também foi efetuada a análise documental de arquivos institucionais disponíveis nos sítios eletrônicos para consulta, bem como de dados secundários, como matérias e reportagens veiculadas na mídia.

O Brasil possui iniciativas diversas para a inclusão de mulheres na aviação civil. Isso se dá por parte de companhias aéreas e de associações e em organizações sem fins lucrativos, além de operadoras de aeroportos e da agência reguladora. Os **principais achados** foram:

- A companhia aérea Azul se destaca por possuir 6% de mulheres pilotos;
- As iniciativas brasileiras são mais recentes do que em outros países (a partir de 2021 de forma mais consistente);
- Há uma necessidade de sistematização de políticas de recrutamento, retenção, promoção, levantamento e gestão dos dados e mudança cultural para efetiva inclusão de mulheres na aviação civil.
- A Anac tem função estratégica no fomento das políticas e práticas de inclusão.

Pela recência da discussão do tema, no Brasil, ainda não há apresentação de muitos resultados pelas empresas e organizações, no entanto as práticas e políticas de inclusão já apresentam convergências de objetivos que os colocam em cinco categorias:

1. Aumento da participação feminina no setor;

-
2. Promoção da diversidade e da equidade de gênero;
 3. Capacitação de mulheres para cargos técnicos e de liderança;
 4. Fomento do debate e da conscientização;
 5. Inclusão de mulheres em áreas tradicionalmente masculinas.

2.5 Meta 06

A Meta 06 teve como objetivo identificar e analisar o panorama da participação feminina na aviação civil, utilizando dados estatísticos e inteligência artificial para inferências, a partir dos dados coletados na meta 03. Além disso, propôs um *roadmap* para a formulação, acompanhamento e avaliação de ações de inclusão no setor, com foco nos dados quantitativos.

Principais Achados para Inferências Estatísticas

- **RAIS e CAGED**
 - Mulheres tendem a ter maior escolaridade que os homens;
 - A variável idade foi a que mais influenciou diferenças de gênero, sendo significativa em algumas profissões, indicando que mulheres entram no setor mais jovens, mas enfrentam barreiras para permanecer e avançar na carreira;
 - Todas as análises de remuneração, ou não foram estatisticamente significativas, ou apresentaram tamanhos de efeito extremamente irrisórios na ordem de 2 a 3 casas decimais com zeros;
 - Os dados que não mostraram diferenças entre homens e mulheres não necessariamente apontam para uma igualdade dentro do setor, tendo em vista que a desigualdade de gênero é um fator pertinente e global na indústria da aviação;
 - Existe a possibilidade dos dados da RAIS apresentarem certos vieses que impossibilitam a análise de algumas das variáveis coletadas.
- **Empresas (Signatárias do "Asas Para Todos")**
 - A análise dos dados revelou diferenças significativas relacionadas a gênero, grau de instrução, tempo de empresa e faixa etária entre as empresas do programa;
 - Identificou-se a sub-representação feminina no setor, maior qualificação educacional das mulheres, menor tempo médio de permanência feminina nas empresas e concentração de mulheres em faixas etárias mais jovens;
 - A ausência de padronização dos dados limitou a profundidade das análises, destacando a necessidade de aprimorar métodos de coleta e estruturação;
 - Bases de dados mais consistentes e uniformes são fundamentais para análises mais precisas e para orientar ações que promovam equidade de gênero na aviação civil.

- **EUA (Federal Aviation Administration – FAA, 2023)**
 - A análise dos dados da aviação nos EUA entre 2014 e 2023 revelou desigualdades de gênero significativas, com mulheres apresentando três vezes menos chances de participação em categorias analisadas;
 - Embora persistam barreiras estruturais e culturais, observou-se um aumento na participação feminina, especialmente em categorias como "estudantes" e "instrutoras de voo", com avanços mais lentos em áreas técnicas como "mecânicos" e "controladores de tráfego aéreo";
 - Geograficamente, a participação feminina variou por estado, mas sem associação estatística significativa;
 - Apesar das desigualdades, a evolução positiva nos últimos anos aponta para maior inclusão e diversidade, reforçando a necessidade de iniciativas que promovam equidade de gênero no setor da aviação.

Desafios e Oportunidades

- No caso dos dados das empresas signatárias, a ausência de padronização dos dados limitou a profundidade das análises, destacando a necessidade de aprimorar métodos de coleta e estruturação;
- Reforça-se que há a possibilidade dos dados da RAIS apresentarem vieses que impossibilitem a análise de algumas das variáveis coletadas;
- A aplicação de IA para análise estatística inferencial depende da qualidade dos dados.

2.6 Meta 07

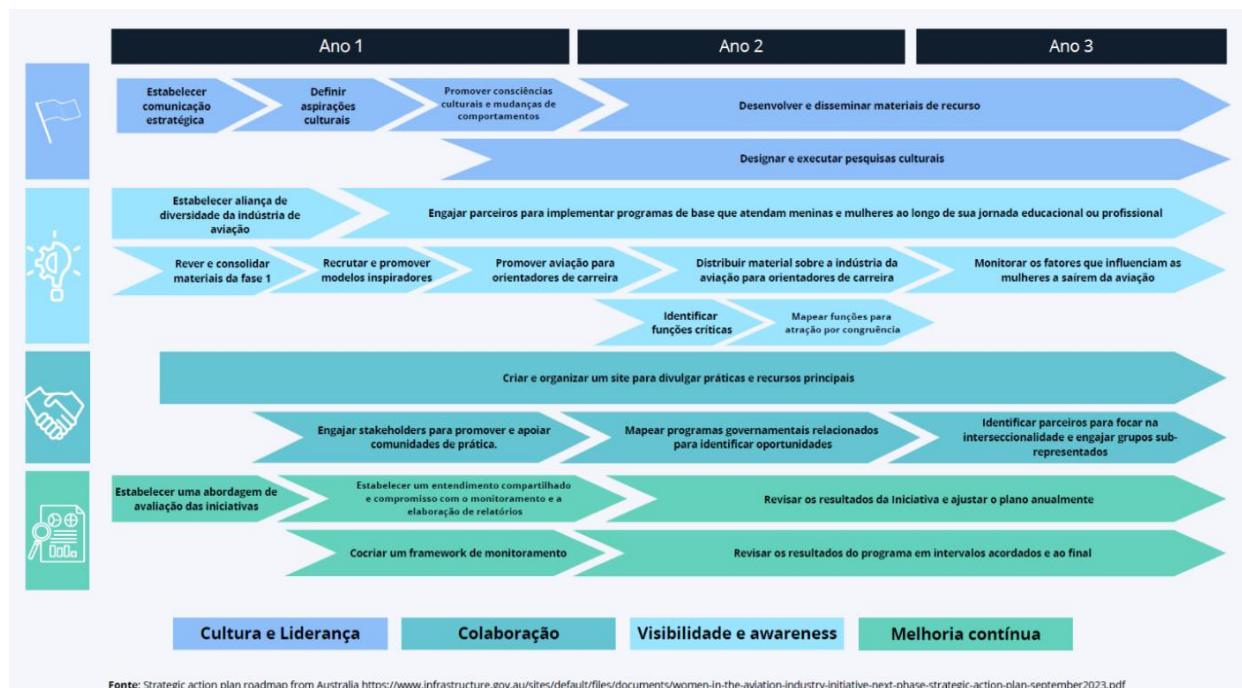
A Meta 7 teve como objetivo identificar, analisar e propor um *roadmap* para a perspectiva qualitativa, para formulação, acompanhamento e a avaliação dos dados de inclusão.

Com base no *roadmap* australiano, foi proposta a construção de roadmap de 3 anos com indicadores qualitativos de: Cultura e liderança; Colaboração; Visibilidade e Awareness; e Melhoria contínua.

- **Cultura e liderança:** promover consciências culturais, mudanças de comportamentos e designar e executar pesquisas culturais.
- **Colaboração:** engajar stakeholders para promover e apoiar comunidades de prática e identificar parceiros para focar na interseccionalidade e engajar grupos sub-representados.
- **Visibilidade e Awareness:** monitorar os fatores que influenciam as mulheres a saírem da aviação e engajar parceiros para implementar programas de base que atendam meninas e mulheres ao longo de sua jornada educacional ou profissional.

- **Melhoria contínua:** estabelecer uma abordagem de avaliação das iniciativas e promover um entendimento compartilhado e compromisso com o monitoramento e a elaboração de relatórios.

Figura 4 - Australia - Women in the Aviation Industry Initiative - Next Phase Strategic Action Plan



Além desse material, foi criado um documento contendo uma série de indicadores qualitativos e quantitativos pertinentes às políticas públicas de Diversidade, Equidade e Inclusão - DE&I. O documento conta com ações e indicadores, com exemplos de órgãos governamentais e empresas de aviação de diversos países, relacionados a:

- Inserção política;
- Educação;
- Capacitação;
- Governança política.

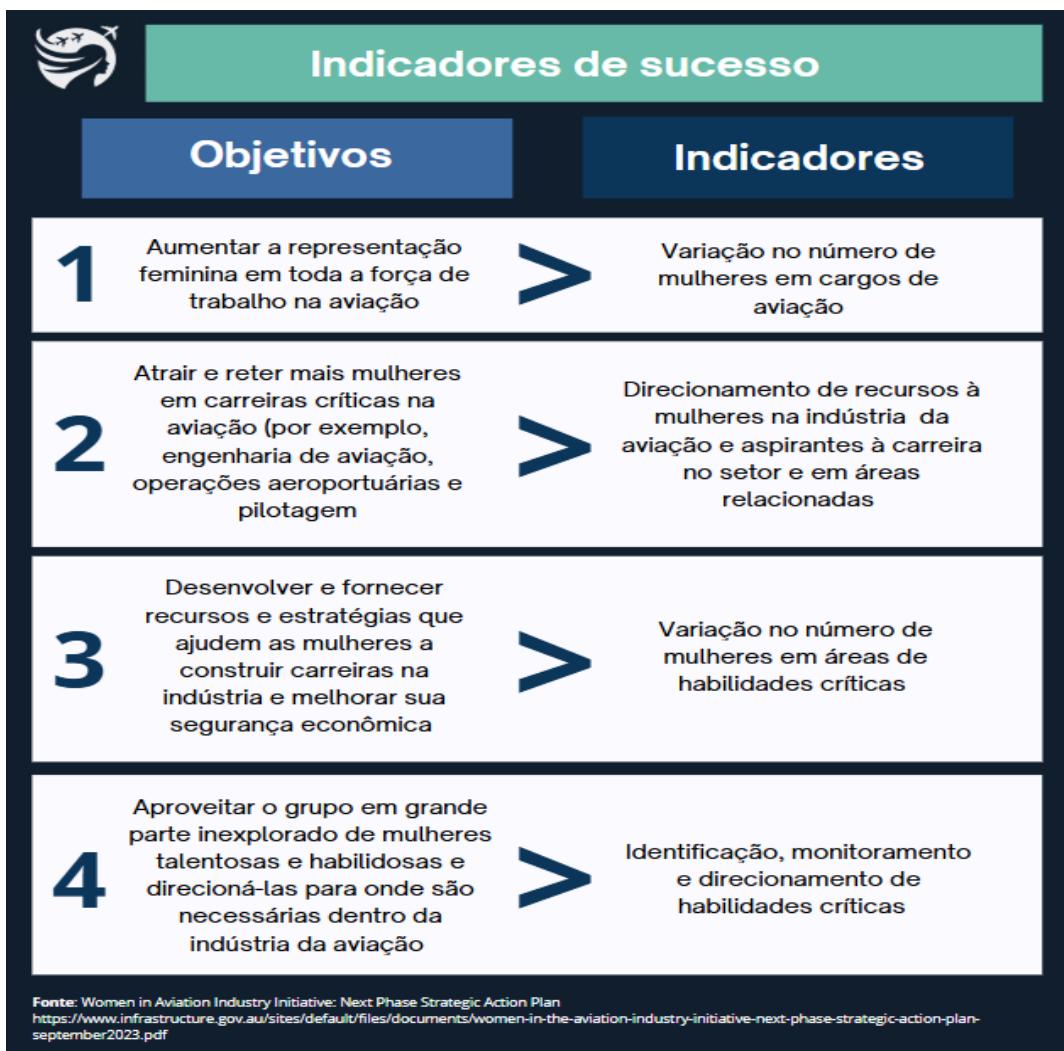
Como exemplo, é possível citar as ações de parcerias com escolas e universidades para incentivar jovens mulheres, uma ação da área da educação que conta com indicadores como número de bolsas de estudo e número de bolsistas contratadas. Exemplos de práticas já realizadas:

- A *International Society of Women Airline Pilots* - ISA+21 promove bolsas de estudo para mulheres ingressarem na aviação; e
- A Associação Latino-Americana e do Caribe de Transporte Aéreo - ALTA conta com o programa *Girls with Goals* um curso de formação voltado para a inserção feminina no mercado da aviação.

Figura 5 – Educação

Educação			
	INDICADORES QUANTITATIVOS	INDICADORES QUALITATIVOS	EXEMPLOS
PARCERIAS COM ESCOLAS E UNIVERSIDADES PARA INCENTIVAR JOVENS MULHERES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de bolsas de estudo ou programas de estágio direcionados a mulheres; • Percentual de mulheres ingressando em cursos de aviação e aeronáutica; • Quantidade de material informativo distribuído. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência e engajamento das jovens mulheres nas atividades acadêmicas; • Impacto das parcerias na motivação e visibilidade das carreiras na aviação; • Materiais informativos. 	<p>1. Bolsa de estudos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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; <p>2. Visibilidade da carreira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ALTA: interação entre estudantes e executivos de empresas reconhecidas; • Girls Fly África: oficina de carreiras em Aviação e Aeroespacial.
PROGRAMAS DE BOLSAS DE ESTUDO PARA CURSOS DE PILOTO DE AERONAVES PARA MULHERES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de bolsas de estudo direcionados a mulheres; • Percentual de mulheres ingressando nos cursos; • Taxa de conclusão e certificação; • Percentual de mulheres empregadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engajamento e experiência das mulheres na formação em piloto; • Impacto das bolsas de estudo na formação e na carreira das mulheres na aviação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de bolsas "Girls with Goals" - ALTA; • Oferta de \$80.000 em bolsas em parceria com companhias aéreas - ISA+21; • Bolsas de Estudo - IAWA; • Oferta de qualificação (incluindo bolsas de estudos) - Girls Fly Africa; • Oferta de bolsas de estudo - Elevate Aviation; • 50 bolsas de estudo oferecidas para mulheres - Qantas; • Bolsas de Estudos do programa "o céu é delas" - Avianca.

Figura 6 – Indicadores de Sucesso



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 subrepresentados destacam-se como estratégias essenciais para promover mudanças culturais e organizacionais.

PARTE II – PROPOSTA DE ROADMAP MULHERES NA AVIAÇÃO CIVIL

3. FUNDAMENTOS PARA O ROADMAP MULHERES NA AVIAÇÃO CIVIL

A. Análise do Impacto Regulatório (AIR) na aviação civil

i. *Análise de Impacto Regulatório (AIR) e Equidade de Gênero na Aviação*

A Análise de Impacto Regulatório (AIR) é uma ferramenta essencial para promover o crescimento inclusivo. A AIR permite que decisores políticos avaliem o impacto potencial de regulamentações, incluindo aqueles relacionados à igualdade de gênero. No setor de aviação, a AIR pode ser utilizada para:

- **Avaliar Políticas de Recrutamento:** Identificar e corrigir práticas que podem estar criando barreiras para a contratação de mulheres em funções técnicas e de liderança;
- **Monitorar Impactos de Políticas de Treinamento:** Garantir que programas de treinamento sejam igualmente acessíveis às mulheres, promovendo a inclusão em áreas operacionais e em crescimento, como a manutenção de aeronaves e a gestão de companhias aéreas;
- **Medir o Progresso na Representatividade de Gênero:** Fornecer dados quantitativos e qualitativos sobre a presença de mulheres em diferentes níveis do setor.

ii. *Abordagens Internacionais na Análise de Impacto Regulatório (AIR)*

Vários países utilizam a AIR (análise do impacto regulatório) para identificar impactos de regulamentações em grupos sociais específicos. O Canadá e o Reino Unido, por exemplo, empregam testes para avaliar se propostas regulatórias exigem um processo mais detalhado de análise. Este método poderia ser relevante para a aviação, visto que as políticas podem ter impactos desiguais em diferentes gêneros, especialmente em funções tradicionalmente dominadas por homens, como pilotagem e engenharia.

Nos Estados Unidos, regulamentações que combatem a discriminação são justificadas com base na redução de desigualdades. De forma similar, na Irlanda, quanto mais significativos forem os impactos sobre grupos socialmente vulneráveis, mais detalhada é a análise exigida no processo de AIR. Essas abordagens podem ser aplicadas à aviação para garantir que políticas promovam a equidade de gênero de forma efetiva.

iii. Recomendações para Promover a Equidade de Gênero na Aviação

- **Implementar AIR Focada em Gênero:** Tornar obrigatória a análise de impacto regulatório considerando gênero, assegurando que todas as políticas e regulamentações do setor promovam a inclusão;
- **Estabelecer Metas de Representatividade:** Definir metas claras para aumentar a participação feminina em todos os níveis, acompanhadas por relatórios regulares de progresso;
- **Promover Treinamento e Capacitação:** Criar programas que incentivem mulheres a se especializar em áreas técnicas, como manutenção de aeronaves, e desenvolver habilidades de liderança;
- **Apoiar a Maternidade e Equilíbrio Trabalho-Vida:** Implementar políticas que ofereçam suporte à maternidade, como licença parental remunerada e creches acessíveis;
- **Combater Estereótipos de Gênero:** Lidar com preconceitos culturais e institucionais através de campanhas de conscientização e treinamentos corporativos.

A promoção do crescimento inclusivo e da equidade de gênero no setor de aviação é uma oportunidade estratégica para melhorar o desempenho econômico e social. Ferramentas como a AIR desempenham um papel crucial para garantir que políticas sejam desenhadas para beneficiar igualmente homens e mulheres, eliminando barreiras e criando oportunidades equitativas. Além disso, iniciativas como o IATA 25by2025 mostram o impacto positivo de metas claras e parcerias globais. Para que o setor de aviação alcance todo o seu potencial, é essencial priorizar a inclusão como um componente central de suas estratégias de crescimento.

B. Governança inclusiva na aviação civil

A governança inclusiva refere-se ao conjunto de processos e instituições que garantem a participação de diversos grupos sociais no processo de tomada de decisão e na implementação de políticas públicas, promovendo inclusão tanto como processo quanto como resultado. Segundo a OCDE (2020, p. 22), em teoria, “a governança inclusiva tem como objetivo promover um sistema político onde todos os cidadãos sejam iguais e suas vozes tenham o mesmo peso, criando condições favoráveis e incentivos para uma distribuição mais equilibrada de riqueza e a prestação de serviços públicos de forma ampla e equitativa”. Ela busca alterar estruturas de poder e redefinir as relações entre Estado e sociedade, criando condições para maior coesão social e desenvolvimento sustentável. A governança inclusiva é fundamental para construir sociedades mais

abertas, resilientes e prósperas, contribuindo para reduzir desigualdades e combater exclusões históricas.

Na aviação civil, a governança inclusiva é essencial para a inclusão de mulheres, pois permite a criação de políticas que eliminam barreiras estruturais e culturais que dificultam sua participação. Além disso, garante que os processos de decisão considerem suas necessidades específicas, ampliando oportunidades de treinamento, certificação e mobilidade. Esse modelo de governança facilita a implementação de padrões globais que promovem diversidade e igualdade, alinhando o setor com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os relacionados à igualdade de gênero (ODS 5).

A integração de mulheres na aviação sob o prisma da governança inclusiva é uma estratégia essencial para promover igualdade de gênero e construir um setor mais diverso e representativo. A governança inclusiva, conforme definida pela OCDE, envolve processos e instituições que garantem a participação ativa de grupos historicamente marginalizados na tomada de decisão, assegurando que políticas sejam desenhadas para beneficiar amplamente a sociedade. No contexto da aviação, a aplicação desses princípios cria uma estrutura regulatória que não apenas reconhece, mas também elimina barreiras institucionais e culturais enfrentadas por mulheres.

As diretrizes estabelecidas por organismos internacionais, como a OACI e a IATA, fornecem bases sólidas para alinhar políticas nacionais com padrões globais que incentivam a equidade de gênero, de modo a aumentar a mobilidade e criar oportunidades para mulheres em um mercado amplamente regulado e competitivo.

A governança inclusiva também requer a implementação de mecanismos que garantam processos de decisão participativos e transparentes. É necessário incluir mulheres em todos os níveis de tomada de decisão, desde comitês regulatórios até a liderança de organizações do setor. Isso pode ser alcançado por meio de metas de representatividade, como a iniciativa 25by2025 da IATA, e pela promoção de redes de mentoria que fortaleçam a presença feminina em posições estratégicas. A inclusão de mulheres nessas esferas não apenas corrige desigualdades históricas, mas também agrega diversidade de perspectivas, melhorando a qualidade das decisões.

Outro pilar crítico da governança inclusiva é o investimento em educação e capacitação profissional. O desenvolvimento de programas de treinamento técnico acessíveis a mulheres, combinado com bolsas de estudo específicas, pode eliminar barreiras econômicas e sociais que limitam sua participação. Além disso, plataformas digitais interoperáveis, que ofereçam cursos online de alta qualidade, desempenham um papel fundamental ao garantir que mulheres em regiões remotas tenham acesso às mesmas oportunidades de qualificação profissional.

A transformação da cultura organizacional é igualmente importante para sustentar os avanços regulatórios. Campanhas globais de conscientização e treinamentos interculturais ajudam a combater preconceitos de gênero e a construir ambientes de

trabalho mais acolhedores. Essas iniciativas devem ser acompanhadas de mecanismos de monitoramento e avaliação, como indicadores padronizados de diversidade, que permitam medir o progresso em direção a uma aviação mais inclusiva.

Por fim, a cooperação internacional fortalece a governança inclusiva ao facilitar o compartilhamento de boas práticas e a implementação de estratégias colaborativas. Fóruns globais, como a Cúpula de Gênero na Aviação, são iniciativas eficazes para discutir desafios e soluções, enquanto parcerias entre governos, empresas e organizações não governamentais ajudam a alavancar recursos e ampliar o impacto das iniciativas.

Adotar a governança inclusiva na regulação da aviação é um passo decisivo para transformar o setor em um espaço mais justo e igualitário. Garantir a inclusão de mulheres em todos os níveis contribui não apenas para o avanço da equidade de gênero, mas também para a criação de um setor mais eficiente, inovador e resiliente, capaz de atender às demandas de um mercado global em constante evolução.

C. Crescimento Inclusivo e Equidade de Gênero na Aviação

O conceito de crescimento inclusivo é amplamente discutido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) como um modelo de crescimento econômico que não apenas impulsiona o progresso monetário, mas também distribui de forma equitativa os benefícios desse crescimento entre toda a população. De acordo com a OCDE (2013), crescimento inclusivo é definido como “crescimento econômico que cria oportunidades para todos os segmentos da população e distribui os dividendos da prosperidade aumentada, tanto em termos monetários quanto não monetários, de forma justa por toda a sociedade”. Este conceito é fundamental para o setor da aviação, especialmente no contexto da equidade de gênero, dado o histórico de desigualdades e sub-representação feminina neste setor.

No setor da aviação, o crescimento inclusivo implica na necessidade de criar oportunidades iguais para todos os funcionários e aspirantes a carreiras no setor, independentemente de gênero. Isso inclui a abertura de caminhos para as mulheres em cargos operacionais, técnicos e de liderança. Atualmente, muitas mulheres ainda enfrentam barreiras significativas, como discriminação no recrutamento, acesso limitado a treinamento técnico e ausência de representação em funções decisórias.

A OCDE destaca que, para que o crescimento econômico seja verdadeiramente inclusivo, é essencial que ele considere tanto os ganhos em produtividade quanto a distribuição desses ganhos de forma justa. Isso é especialmente relevante na aviação, um setor global que desempenha um papel crucial na economia mundial e tem o potencial de liderar iniciativas de inclusão e equidade de gênero.

D. Interoperabilidade e Gênero na aviação civil

A interoperabilidade e a questão de gênero na aviação englobam esforços coordenados entre organizações internacionais, órgãos reguladores e stakeholders do setor para alinhar e implementar políticas que promovam a igualdade de gênero em escala global. Essa abordagem colaborativa busca harmonizar iniciativas, assegurando que ações voltadas ao aumento da participação feminina e à promoção da paridade de gênero sejam integradas, eficazes e sustentáveis, contribuindo para a construção de um setor de aviação mais inclusivo e equitativo em todas as regiões do mundo.

A interoperabilidade tem como objetivo tornar sistemas, procedimentos, equipamentos e treinamentos da aviação compatíveis em escala global, facilitando a prestação de serviços contínuos e integrados aos usuários do espaço aéreo. Isso promove maior eficiência, segurança e colaboração internacional, essenciais para o funcionamento da aviação moderna.

Na aviação, a interoperabilidade é definida como a capacidade de duas ou mais redes, sistemas, componentes ou aplicações trabalharem juntas por meio da troca de informações entre eles, sem qualquer restrição, e com a habilidade de utilizar as informações trocadas para finalidades técnicas ou operacionais, também sem restrições (EASA, 2011).

No contexto de gênero na aviação, a interoperabilidade é aplicada por meio de definições que enfatizam a colaboração, integração e harmonização de sistemas, políticas e processos. Essas definições são adaptadas para promover a igualdade de gênero na aviação, garantindo que iniciativas e esforços estejam alinhados globalmente, criando um setor mais inclusivo e equitativo.

A **interoperabilidade funcional** refere-se à capacidade de sistemas ou organizações trabalharem juntos de forma eficaz, garantindo que diferentes elementos funcionem de maneira coordenada. Na aviação, isso envolve a coordenação de políticas e práticas internacionais para assegurar que as mulheres tenham oportunidades iguais em treinamentos, certificações e empregos. Inclui também o alinhamento de iniciativas de igualdade de gênero entre organizações como a ICAO, IATA e órgãos nacionais de aviação, criando um quadro unificado para aumentar a participação feminina.

A **interoperabilidade técnica** foca na compatibilidade de ferramentas, plataformas e tecnologias para que funcionem de forma integrada em diferentes sistemas. Isso é aplicado ao gênero na aviação por meio do desenvolvimento e adoção de ferramentas digitais inclusivas, como programas de treinamento online, simuladores e plataformas de recrutamento, acessíveis a populações diversas, incluindo mulheres em regiões sub-representadas. Também envolve a criação de sistemas de dados interoperáveis para monitorar métricas globais de diversidade de gênero.

A **interoperabilidade organizacional** enfatiza o alinhamento de políticas, processos e estratégias entre organizações para alcançar objetivos comuns. Na aviação, isso significa harmonizar regulamentos de emprego e padrões trabalhistas para garantir

um tratamento equitativo às mulheres em diferentes países. Facilita, ainda, o reconhecimento mútuo de certificações e qualificações, permitindo que profissionais mulheres atuem globalmente sem enfrentar barreiras burocráticas.

A **interoperabilidade política** destaca a capacidade de diferentes sistemas de governança e estruturas regulatórias trabalharem de maneira coesa. Na aviação, isso envolve o alinhamento de políticas nacionais com padrões internacionais, como o Programa de Igualdade de Gênero da OACI promovendo a colaboração global. Também defende a responsabilidade compartilhada entre países e organizações de aviação para priorizar a paridade de gênero como uma política essencial.

Por fim, a **interoperabilidade social** integra diversas perspectivas sociais e culturais para alcançar inclusão e cooperação. Isso é refletido nos esforços para incentivar mudanças culturais dentro das organizações, abordando preconceitos e promovendo o papel das mulheres em posições de liderança na aviação. Também inclui a construção de redes internacionais de mentoria para apoiar mulheres no setor, fomentando um senso de comunidade e colaboração além das fronteiras.

Por exemplo, iniciativas como o 25by2025 da IATA aplicam a interoperabilidade ao estabelecer metas globais de diversidade e incentivar companhias aéreas ao redor do mundo a adotarem estratégias consistentes e mensuráveis para melhorar a representatividade feminina. Ao aplicar essas definições de interoperabilidade, o setor de aviação pode garantir que as iniciativas de igualdade de gênero sejam alinhadas, eficazes e inclusivas em diferentes regiões, organizações e culturas. Essa abordagem coordenada promove avanços significativos rumo a uma maior paridade de gênero e inclusão na aviação.

A interoperabilidade desempenha um papel fundamental na aplicação de eixos estratégicos para a regulação inclusiva na aviação civil, garantindo que políticas, práticas e sistemas sejam harmonizados e possam funcionar de maneira integrada. Essa abordagem permite que iniciativas voltadas à inclusão sejam eficazes, consistentes e capazes de atender às necessidades de diferentes contextos regionais e globais.

Os principais **eixos estratégicos de interoperabilidade na aviação civil** para a inclusão de mulheres incluem a harmonização de normas e regulamentos, a promoção da diversidade no mercado de trabalho, a integração tecnológica, a educação e capacitação, e a transformação da cultura organizacional,

No **eixo harmonização de normas e regulamentos**, a interoperabilidade promove a padronização de diretrizes nacionais com padrões internacionais, como os estabelecidos pela ICAO e pela IATA, por exemplo. Isso inclui o desenvolvimento de acordos de reconhecimento mútuo, que permitem que licenças e certificações profissionais sejam aceitas em diferentes países, facilitando a mobilidade de mulheres e outros grupos sub-representados no setor.

O **eixo de promoção da diversidade no mercado de trabalho** beneficia-se da interoperabilidade por meio da integração de políticas e práticas inclusivas entre diversas

partes interessadas. Isso inclui a criação de metas globais de diversidade, como a iniciativa 25by2025 da IATA, que incentiva maior representatividade feminina em posições de liderança e áreas técnicas. Além disso, redes de mentoria internacionais e programas de intercâmbio podem ser coordenados para apoiar mulheres em todas as etapas de sua carreira na aviação.

A integração tecnológica também é um eixo fundamental. A interoperabilidade técnica garante que ferramentas digitais e plataformas de treinamento sejam inclusivas e acessíveis para diferentes populações. Isso permite o desenvolvimento de sistemas globais de monitoramento de dados sobre diversidade de gênero e a implementação de plataformas interoperáveis que oferecem capacitação online, beneficiando mulheres em regiões remotas ou países com menos infraestrutura.

No **eixo de educação e capacitação**, a interoperabilidade garante que programas educacionais sejam coordenados e acessíveis internacionalmente. Por meio da colaboração entre escolas de aviação, governos e organizações internacionais, é possível criar currículos inclusivos e oferecer bolsas de estudo específicas para mulheres. Isso amplia as oportunidades para que mulheres ingressem em áreas técnicas e operacionais do setor.

Outro aspecto importante é a **cultura organizacional e a conscientização**. A interoperabilidade social integra diferentes perspectivas culturais, promovendo mudanças nas organizações para torná-las mais acolhedoras e inclusivas. Isso pode ser realizado por meio de campanhas globais e treinamentos interculturais para gestores e equipes, com o objetivo de combater preconceitos e incentivar a equidade de gênero.

A **monitorização e avaliação** são igualmente beneficiadas pela interoperabilidade. Com a criação de indicadores padronizados de diversidade, torna-se possível comparar e analisar os avanços das iniciativas inclusivas em diferentes regiões e organizações. Relatórios globais sobre igualdade de gênero, baseados em dados coletados uniformemente, fornecem uma visão abrangente do progresso do setor.

Por fim, a **cooperação internacional** é fortalecida pela interoperabilidade, permitindo que países e organizações trabalhem juntos na implementação de políticas inclusivas. Fóruns internacionais, como a Cúpula Global de Gênero na Aviação, oferecem uma plataforma para compartilhar melhores práticas e estratégias bem-sucedidas. Além disso, parcerias entre governos, empresas aéreas e ONGs ajudam a promover iniciativas conjuntas voltadas para a inclusão.

A aplicação da interoperabilidade nesses eixos estratégicos resulta em impactos positivos, como o aumento da representatividade feminina, a harmonização de políticas globais e regionais, e a promoção de inovação e sustentabilidade por meio da diversidade. Assim, a interoperabilidade se consolida como um pilar central na construção de um setor de aviação mais justo, colaborativo e preparado para os desafios do futuro.

4. PROPOSTA DE ROADMAP PARA INCLUSÃO DE MULHERES NA AVIAÇÃO CIVIL

4.1 Objetivo Geral

Promover a igualdade de gênero na aviação civil, aumentando a participação, o acesso a oportunidades de mulheres em todos os níveis, desde formação até liderança, por meio de iniciativas inclusivas e sustentáveis.

4.2 Objetivos Específicos

- Garantir oportunidades iguais de treinamento e capacitação;
- Promover a representatividade feminina em cargos de liderança;
- Reduzir barreiras sociais, culturais e estruturais na contratação e retenção;
- Eliminar discriminação de gênero na aviação civil;
- Harmonizar as políticas nacionais com os objetivos de desenvolvimento sustentável para a igualdade de gênero;
- Reconhecimento da igualdade de gênero como direitos humanos e fundamentais para o desenvolvimento de cultura organizacional e crescimento econômico inclusivos.

4.3 Eixos Estratégicos do *Roadmap*

A. Educação, Sensibilização e Capacitação

- Estabelecer programas de bolsas para mulheres em carreiras STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) com foco na aviação;
- Ampliar o acesso a cursos de formação técnica e certificações específicas;
- Campanhas de conscientização para sensibilizar empresas e cidadãos sobre os benefícios de uma governança inclusiva. Implementar mentorias e redes de apoio para mulheres iniciantes e em transição de carreira;
- Implementar parcerias com instituições de ensino básico e médio, para introduzir conceitos de aviação e despertar o interesse de meninas desde cedo.

B. Políticas e Governança

- Adotar legislações e regulamentos que incentivem a diversidade de gênero em empresas e órgãos do setor;

-
- Implementar mecanismos de monitoramento para assegurar conformidade com as metas de inclusão;
 - Estimular parcerias público-privadas para desenvolver políticas inclusivas.

C. Cultura Organizacional

- Oferecer treinamentos sobre vieses inconscientes e diversidade para todos os colaboradores;
- Criar ambientes de trabalho inclusivos, com políticas de apoio à maternidade e flexibilidade laboral;
- Promover role models femininos para inspirar novas gerações.

D. Visibilidade e Engajamento

- Realizar campanhas de conscientização sobre a importância da inclusão feminina no setor;
- Estabelecer prêmios ou reconhecimentos para empresas e indivíduos que se destacam na promoção da igualdade de gênero.

E. Monitoramento E Avaliação

- **Indicadores de Sucesso:** Percentuais de mulheres em cargos técnicos e de liderança, taxas de retenção e progressão na carreira;
- **Relatórios Periódicos:** Publicação de relatórios anuais sobre os avanços e desafios enfrentados;
- **Ajustes Estratégicos:** Revisão contínua das iniciativas com base em feedbacks e dados monitorados.

F. Colaboração e Parcerias

- **Alianças Estratégicas:** Trabalhar com ONGs, sindicatos e associações para ampliar o impacto das iniciativas;
- **Parcerias Internacionais:** Aprender e adaptar boas práticas de outros países e organizações;
- **Parcerias público-privadas:** Desenvolver iniciativas conjuntas para ampliar a capacitação e o recrutamento inclusivo.

G. Resultados Esperados

- Aumento significativo na representatividade feminina em todas as áreas da aviação;
- Redução de barreiras sistêmicas para a participação e progresso das mulheres no setor;
- Criação de um ambiente mais inclusivo e inovador, beneficiando toda a indústria aeronáutica;
- **Aumentar a produtividade e a inovação:** Diversidade de gênero comprovadamente leva a melhores decisões e maior capacidade de inovação nas empresas;
- **Ampliar o mercado de trabalho:** Atrair mais mulheres para a força de trabalho no setor aeronáutico reduz o gap de talentos em áreas técnicas e de liderança;
- **Reducir desigualdades socioeconômicas:** O fortalecimento da inclusão feminina na aviação contribui para a redução da disparidade de gênero em empregos bem remunerados;
- **Fortalecer a resiliência da indústria:** Empresas inclusivas são mais adaptáveis e resilientes diante de crises e mudanças no mercado global.

4.4. Sugestões para Implementação do Roadmap - Fases

4.4.1 Fase 1: Diagnóstico e Estruturação (Ano 1)

Objetivo: Criar a base de dados permanente, estabelecer políticas e engajar *stakeholders* para a inclusão sustentável.

Ações Principais

Levantamento de Dados

- **Coleta de Dados:** Criar uma base de dados abrangente com informações sobre gênero, raça, faixa etária, ocupação e tempo de serviço;
- **Fontes:** Utilizar sistemas como RAIS, CAGED e dados fornecidos por empresas e associações;
- **Ferramenta Digital:** Desenvolver plataformas para registro contínuo e monitoramento de dados.

Planejamento das Ações

- Definir metas de inclusão e critérios de acompanhamento;

- Planejar ações afirmativas para grupos sub-representados (ex.: mulheres em cargos técnicos).

Infográficos e Transparência

- Criar infográficos anuais destacando:
 - Proporção de mulheres em diferentes cargos;
 - Comparações de progressão salarial e liderança;
 - Impacto de ações afirmativas e programas educacionais.

Criação do *SELO AERODIVERSIDADE* para empresas e associações políticas e metas de inclusão e diversidade do bronze ao diamante - ESG

- visa reconhecer empresas e associações que promovam políticas e alcancem metas de inclusão e diversidade alinhadas aos critérios ESG (Environmental, Social, Governance), com categorias de premiação que vão do Bronze ao Diamante;
- Este selo destacará empresas que apresentem resultados concretos na inclusão, retenção e promoção de mulheres, especialmente em cargos de liderança;
- Para sua implementação, será desenvolvido um regulamento detalhado, no qual as organizações deverão fornecer dados, políticas e códigos de conduta que comprovem seu comprometimento com a diversidade;
- Empresas que demonstrarem progressão significativa serão premiadas, consolidando o selo como uma política de regulação por incentivos, promovendo a competitividade inclusiva no setor.

Criação de uma política que incentivaria mulheres, desde a infância, a trabalhar no setor

- Idade 0 – 18 anos – programas escolares para dar maior visibilidade às carreiras STEM e às mulheres que ocupam cargos na aviação;
- Treinamento inicial – após os 18 anos – criação de mentorias para mulheres, bolsas de estudo, garantindo políticas de tolerância zero ao assédio no ambiente de trabalho;
- Início de carreira – bolsas de estudo, facilitação de horários (sem perda na carreira) para mulheres que desejam iniciar uma família, com manutenção das políticas de tolerância zero ao assédio no ambiente de trabalho;
- Meio da carreira - bolsas de estudo para pós-graduação, facilitação de horários, possibilidade real de subir na carreira, criação de um grupo de mulheres no ambiente de trabalho, com manutenção das políticas de tolerância zero ao assédio no ambiente de trabalho;
- Entrada em posições de liderança – desenvolvimento de grupos de estudos e programas para mulheres em posições de liderança na aviação; criação de um grupo de mulheres líderes que possam servir de mentoras para outras mulheres.

4.4.2 Fase 2: Programas e Educação para a Inclusão (Ano 2)

Ações de Educação

- Lançar programas de bolsas e capacitação técnica para mulheres e outros grupos sub-representados;
- Mentoria;
- Parcerias com escolas e universidades para promover STEM entre jovens;
- Capacity building: cursos de capacitação e treinamento, inclusive em plataformas digitais;
- Ações de extensão em escolas para aumentar a visibilidade das mulheres em STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) com foco no setor aéreo.

Mentorias

- Conectar mulheres com profissionais experientes para orientação personalizada sobre desenvolvimento de carreira, desafios técnicos e planejamento de objetivos;
- Incentivar mentorias entre diferentes áreas da aviação (ex.: pilotos, engenheiras, gestoras) para ampliar a visão sobre o setor;
- Oferecer capacitações acompanhadas de mentoria prática em áreas técnicas ou operacionais;
- Oferecer mentorias focadas no desenvolvimento de habilidades gerenciais, como comunicação, gestão de equipes e negociação;
- Promover mulheres líderes como exemplos a serem seguidos e mentoras para futuras líderes.
- Estabelecer mentorias para mulheres que estão retornando ao mercado após períodos de afastamento, como licença maternidade.

Campanhas de Sensibilização

- **Público-Alvo:** Estudantes, trabalhadores do setor e líderes empresariais;
- **Formatos:** Campanhas digitais, workshops e eventos setoriais;
- Promover histórias de sucesso para inspirar novos talentos.

Ações Afirmativas

- Reservar vagas para mulheres em processos seletivos no setor;

-
- Estabelecer mentorias e redes de apoio para mulheres em funções técnicas e gerenciais.

Lançamento e publicidade para as empresas, que obtiverem o SELO AERODIVERSIDADE

- Estabelecimento de diferentes níveis para o SELO do bronze ao diamante.

4.4.3 Fase 3: Monitoramento e Comunicação de Resultados das ações (Ano 3)

Relatórios Anuais

- **Conteúdo:** Análise de dados de inclusão, avanços nas metas e impacto das ações implementadas;
- **Publicação:** Relatórios detalhados e versões simplificadas em formato de infográficos acessíveis.

Infográficos e Transparência

- Criar infográficos anuais destacando:
 - Proporção de mulheres em diferentes cargos;
 - Comparações de progressão salarial e liderança;
 - Impacto de ações afirmativas e programas educacionais.

Revisão e Ajustes

- Analisar os dados coletados e ajustar estratégias com base em feedbacks e novos desafios;
- Reavaliar metas e expandir as iniciativas com a finalidade de incluir outros grupos sub-representados.

Publicidade para as empresas, que obtiverem o SELO AERODIVERSIDADE, nos diferentes níveis (do bronze ao diamante).

Resultados Esperados

- **Inclusão:** Aumento da participação feminina e de grupos sub-representados em cargos técnicos e gerenciais;

- **Educação e Conscientização:** Maior adesão a programas STEM e diminuição de barreiras culturais no setor;
- **Transparência:** Comunicação acessível e constante dos avanços por meio de relatórios e infográficos.

Governança e Sustentabilidade

- Estabelecer um comitê de inclusão para coordenar e monitorar as ações;
- Buscar parcerias e financiamentos de entidades governamentais e privadas para garantir a continuidade do *roadmap*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura apontou fatores de marginalização e exclusão, como a desigualdade salarial, a falta de políticas de licença parental adequadas e a predominância de estereótipos que restringem o ingresso e a ascensão de mulheres em carreiras técnicas e de liderança. Muitas leis, tanto no Brasil quanto no exterior, historicamente impuseram barreiras à participação das mulheres na aviação civil, dificultando seu ingresso e progressão em diversas áreas do setor.

À luz dos direitos humanos, a pesquisa demonstrou que a legislação é um instrumento estratégico não apenas para assegurar direitos fundamentais e combater a discriminação de gênero, mas também para incentivar a adoção de boas práticas empresariais e institucionais. Normas e regulamentações voltadas à equidade de gênero na aviação civil têm o potencial de criar ambientes de trabalho mais inclusivos, promovendo a participação feminina em cargos técnicos e de liderança, além de garantir proteção contra práticas discriminatórias e fortalecer a governança corporativa com base em princípios de igualdade e diversidade. Em 2024, a Autoridade de Aviação Civil da Índia (DGCA) implementou uma política inovadora que reconhece o gênero como um direito humano fundamental. Essa iniciativa visa promover a inclusão e a igualdade de gênero na aviação civil indiana, garantindo que todas as pessoas, independentemente de sua identidade de gênero, tenham oportunidades equitativas.

Uma governança inclusiva contribui para a promoção da inclusão de mulheres na aviação civil, estabelecendo normas para a implementação de políticas igualitárias. A criação de leis específicas pode garantir a equidade salarial, o acesso a licença parental adequada e a proteção contra assédio, além de regulamentar práticas de recrutamento e retenção que incentivem a presença feminina em posições técnicas e de liderança. No âmbito internacional, o direito facilita a harmonização de padrões globais, como os estabelecidos pela OACI, com os contextos nacionais, promovendo maior consistência nas políticas inclusivas.

Com relação ao perfil setorial, a autorregulação empresarial pode ser um mecanismo eficaz para impulsionar a inclusão por meio da implementação de códigos de conduta e ética que promovam um ambiente de trabalho mais equitativo. Empresas que adotam práticas como programas de mentoria, estabelecimento de metas específicas para a contratação e promoção de mulheres e a criação de políticas de diversidade estruturadas tendem a registrar avanços mais rápidos na equidade de gênero, fortalecendo a representatividade feminina em cargos técnicos e de liderança.

Para promover uma aviação civil mais diversa e inclusiva, é necessário um esforço conjunto entre governos, empresas, organismos reguladores e sociedade civil. A criação de regulamentações específicas, incentivos, monitoramento contínuo e um ambiente de trabalho mais equitativo são estratégias essenciais para garantir a participação feminina em todas as áreas do setor. Além disso, a interoperabilidade entre normas nacionais e internacionais deve ser aprimorada para garantir que as melhores práticas globais sejam adaptadas e aplicadas de forma eficaz nos diferentes contextos locais.

Os dados quantitativos desempenham um papel fundamental na fundamentação científica e na justificativa da implementação de políticas públicas voltadas à redução das desigualdades de gênero na aviação civil. Através da análise dessas informações, é possível mensurar a efetividade das ações propostas, proporcionando uma base objetiva para o desenvolvimento de estratégias mais assertivas.

A coleta sistemática e apropriada dessas informações é essencial para a atualização contínua do perfil setorial das mulheres na aviação civil. A manutenção de bancos de dados bem estruturados permite identificar tendências ao longo do tempo, compreender barreiras à equidade de gênero e avaliar o impacto de políticas já implementadas. Além disso, a disponibilidade de dados de qualidade facilita comparações com outros setores e contextos internacionais, possibilitando a adoção de boas práticas e a formulação de diretrizes mais eficazes.

A análise estatística permite evidenciar padrões e correlações que podem não ser imediatamente perceptíveis, auxiliando na formulação de medidas preventivas e corretivas. Dessa forma, a coleta e o armazenamento dessas informações devem ser incentivados com a mesma relevância atribuída às ações afirmativas, garantindo que o monitoramento da equidade de gênero seja um processo contínuo e baseado em evidências.

Além disso, a categorização adequada dos dados viabiliza a aplicação de técnicas de inteligência artificial para otimizar processos de coleta, gestão e análise. O uso dessas tecnologias pode aprimorar a identificação de tendências e a previsão de cenários futuros, contribuindo para uma tomada de decisão mais eficiente e fundamentada.

Por fim, reafirma-se que todas as metas previstas na Estrutura Analítica do Projeto Mulheres na Aviação Civil: Ações para uma Regulação Inclusiva, decorrente do Termo de Execução Descentralizada (TED) firmado entre a Universidade de Brasília (UnB) e a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), foram integralmente entregues e discutidas com a ANAC de maneira satisfatória, garantindo o cumprimento do escopo estabelecido no início do projeto.

7. PROPOSTA DE CONTINUIDADE DA PESQUISA

A partir desta pesquisa, fruto da colaboração entre a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a Universidade de Brasília (UnB), diversas linhas de investigação podem ser desenvolvidas para dar continuidade ao estudo e aprofundar a compreensão sobre a participação das mulheres na aviação civil.

Uma das frentes de expansão envolve a ampliação e o aprimoramento da coleta de dados quantitativos, tornando-a mais estruturada e categorizada de acordo com a participação das empresas do setor. Para isso, recomenda-se a inclusão de um número maior de organizações, abrangendo não apenas operadores aéreos, mas também escolas de aviação, fabricantes de aeronaves e demais empresas que possam fornecer informações mais específicas e detalhadas. Esse aprimoramento permitirá um mapeamento mais abrangente e preciso do perfil setorial das mulheres na aviação civil, possibilitando um acompanhamento contínuo das tendências e desafios enfrentados.

Além disso, propõe-se o planejamento e a execução de entrevistas estruturadas com profissionais diretamente envolvidas no setor, como pilotos, mecânicas e mulheres que atuam no lado ar da aviação civil. Essa abordagem possibilitará a obtenção de dados qualitativos e quantitativos de relevância científica, oferecendo insights sobre as barreiras enfrentadas, as percepções sobre o ambiente de trabalho e as perspectivas para a inclusão de gênero na aviação civil.

Outra linha de pesquisa relevante consiste na análise de redes sociais para avaliar o impacto e o alcance de ações afirmativas implementadas no setor. A utilização de técnicas de análise de dados digitais pode contribuir para mensurar o engajamento e a receptividade dessas iniciativas, permitindo validar as informações coletadas e correlacioná-las com o perfil setorial das mulheres na aviação civil. Essa metodologia pode fornecer evidências complementares para subsidiar políticas públicas e estratégias organizacionais voltadas à promoção da equidade de gênero no setor aeronáutico.

Uma abordagem complementar envolve o desenvolvimento de um modelo de monitoramento contínuo, orientado pela governança inclusiva. A pesquisa pode identificar os principais indicadores a serem acompanhados anualmente e propor metodologias para avaliar o impacto das políticas públicas e privadas no setor. Esse modelo poderá ser incorporado a iniciativas como o *Relatório Anual Mulheres na Aviação*, permitindo um acompanhamento sistemático dos avanços e desafios do setor. Além disso, oferecerá suporte a governos, empresas e organizações da sociedade civil na formulação de políticas mais inclusivas e eficazes.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANAC. (2024). Asas para todos. Agência Nacional de Aviação Civil. <https://hotsites.anac.gov.br/asasparatodos/>
- APEC (2014). Executive summary: Regulatory impact assessment (RIA) – Capacity building for developing economies. <https://aimp2.apec.org/sites/PDB/Supporting%20Docs/2487/Completion%20Report/EC%2008%2014A%20Exec%20Summary%20RIA.pdf>
- APEC (n.d.). APEC project proposal: Addressing the skills gap and barriers affecting women in STEM. <https://aimp2.apec.org/sites/PDB/Lists/Proposals/DispForm.aspx?ID=1306>.
- APEC (n.d.). About APEC. <https://www.apec.org/about-us/about-apec#:~:text=APEC's%2021%20member%20economies%20are,Thailand%3B%20Unit-ed%20States%20of%20America%3B>
- APEC (n.d.). Policy Partnership on Women and the Economy. <https://www.apec.org/groups/som-steering-committee-on-economic-and-technical-cooperation/working-groups/policy-partnership-on-women-and-the-economy>.
- APEC (2015). Promoting women in the workforce: Increasing retention and providing a path to leadership. https://mddb.apec.org/Documents/2015/PPWE/PPWE1/15_ppwe_012.pdf.
- APEC (2017). APEC women in STEM: A framework for dialogue, learning and action. <https://apec.org/publications/2017/02/apec-women-in-stem-a-framework-for-dialogue-learning-and-action>.
- APEC (2019). Annex A: APEC women and the economy dashboard. https://www.apec.org/meeting-papers/annual-ministerial-meetings/2019/2019_amm/annex-a.
- APEC (2019). The La Serena Roadmap for Women and Inclusive Growth (2019-2030). https://www.apec.org/meeting-papers/annual-ministerial-meetings/2019/2019_amm/annex-a.
- Boyle, R. (2005). Regulatory impact analysis: Lessons from the Irish experience. Institute of Public Administration. https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_31_Regulatory_Impact_Analysis_Lessons.pdf
- CAA (2019). Gender pay gap report (Third report - July 2019). <https://www.caa.co.uk/publication/download/17404>

CAA (2023). Lift off: UK Civil Aviation Authority partners with Springpod for virtual work experience. <https://www.caa.co.uk/newsroom/news/lift-off-uk-civil-aviation-authority-partners-with-springpod-for-virtual-work-experience/>

CAA (n.d.). Public Sector Equality Duty. Civil Aviation Authority. <https://www.caa.co.uk/our-work/about-us/public-sector-equality-duty/>

CAA (n.d.). STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics). <https://stem.caa.co.uk/>

CAA (n.d.). Work experience at CAA. <https://stem.caa.co.uk/work-experience-at-caa/>

Ceretta, T. B. (2023). Elisa léontine de laroche: a primeira mulher piloto de avião do mundo. INCAER, Ideias em Destaque, 60 (1).

Department of the Prime Minister and Cabinet (2018). Australian government guide to regulatory impact analysis. <https://apo.org.au/node/303070>

DGCA (2024). General Advisory Circular Gender Equality in Civil Aviation Sector. Directorate General of Civil Aviation. <https://www.dgca.gov.in/digigov-portal/?dynamicPage=dynamicPdf/E1%2FUcRqzNpbpWnwLkijNfg%3D%3D&mainnull>

Dublin City University (n.d.). Genderdiversity and inclusion. <https://www.dcu.ie/blog/2056/gender-diversity-and-inclusion>

Dublin City University (2023). Irish aviation: A focus on gender diversity. https://business.dcu.ie/wp-content/uploads/2023/06/Irish-Aviation_A-focus-on-Gender-9iol

EU. European Union Aviation Safety Agency (2011). Regulatory impact assessment (RIA) methodology. [https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/rulemaking-docs-procedures-and-work-instructions-WI.RPRO.00046--Regulatory-Impact-Assessment-\(RIA\)-Methodology.pdf](https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/rulemaking-docs-procedures-and-work-instructions-WI.RPRO.00046--Regulatory-Impact-Assessment-(RIA)-Methodology.pdf)

EU. European Union Aviation Safety Agency (2023). Regulatory impact assessment: RMT.0728 (Appendix 1, NPA 2023-106). EASA. https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/npa_2023-106_appendix_1_regulatory_impact_assessment_rmt.0728.pdf

FAA. (2022). U.S. Civil Airmen Statistics | Federal Aviation Administration. www.faa.gov/data_research/aviation_data_statistics/civil_airmen_statistics

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>

Girls Fly Africa. (2023). Girls Fly Africa 2022-2023 annual report. https://issuu.com/girlsflyafrica/docs/girls_fly_africa_2022-2023_annual_report

Government of Canada. (n.d.). Canadian laws on gender equality. https://www.international.gc.ca/tradecommerce/gender_equalityegalite_genres/lois_can_gen_eq_laws.aspx?lang=eng.

Government of Canada. (2023). Regulations amending the immigration and refugee protection regulations. Canada Gazette, Part II. <https://canadagazette.gc.ca/rp-pr/p2/2023/2023-05-10/html/sor-dors78-eng.html>.

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

Lopes M C Farias, I. (2002). 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). Universidade de São Paulo.

Lopes, I., Feitosa, F., & Barros, L. C. A. (2022). A governança global na aviação civil e a atuação de atores privados internacionais. In I. Lopes, T. Paluma, & T. Squeff (Eds.), *Diálogos hermenêuticos entre direito internacional privado e o direito internacional público* (Vol. 1, pp. 160–173). Arraes Editora.

Morin, E. (1999). *O método 3: O conhecimento do conhecimento*. Sulina.

Muldoon Jr., J. P. (2004). *The architecture of global governance: An introduction to the study of international organizations*. Westview Press.

MTE. (2024). CBO - Informações Gerais - 6.0.4. www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/informacoesGerais.jsf;jsessionid=

MT. Ministry of Transport, New Zealand (2020). New civil aviation regulatory powers – Regulatory impact assessment. <https://www.transport.govt.nz/area-of-interest/air-transport/civil-aviation/>

New Zealand Treasury (2016). Regulatory impact assessment: New Zealand's approach to connected and autonomous vehicles. The Treasury. <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2021-10/ria-transport-nsccar-jul16.pdf>

OECD (2009). Regulatory impact analysis: A tool for policy coherence. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2009/09/regulatory-impact-analysis_g1ghb202/9789264067110-en.pdf

OECD. (2016). Promoting inclusive growth through better regulation. https://www.oecd.org/en/publications/promoting-inclusive-growth-through-better-regulation_5jm3tqwqp1vj-en.html

Saab, F., & Silva, S. de A. M. e. (2022). Qual a qualidade da análise de impacto regulatório elaborada por agências reguladoras do Brasil? *Revista de Administração Pública*, 56(4), 529–549.

Moganedji, J., & Sithole, S. L. (2020). An evaluation of the National Skills Development Act No. 97 of 1998 as amended in 2008 (Act 37 of 2008) as a tool against unemployment and poverty alleviation in the Republic of South Africa (RSA). International Conference on Public Administration and Development Alternative (IPADA).

Sedibe, M. (2024). Career Opportunities for Diverse Women in South Africa with Special Reference to Aviation: Life Orientation Perspectives. Bulgarian Comparative Education Society.

Seligson, D. (2019). Women and aviation: Quality jobs, attraction and retention (Tech. Rep. No. 331). International Labour Organization.

Trimarchi, A. (2022). International aviation labour law. Routledge.

World Bank (2018). Global indicators of regulatory governance: Worldwide practices of regulatory impact assessments.

<https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/905611520284525814/Global-Indicators-of-Regulatory-Governance-Worldwide-Practices-of-Regulatory-Impact-Assessments>

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-theaviation-industry-initiative-next-phase-strategic-action-plan-september2023.pdf>

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>

Anexo I

PORFÓLIO DE SUGESTÕES E AÇÕES PARA UMA REGULAÇÃO INCLUSIVA

Este portfólio reúne um conjunto abrangente de sugestões e ações estratégicas voltadas para uma regulação inclusiva na aviação, promovendo equidade de gênero e diversidade em todas as áreas do setor. As iniciativas propostas abrangem educação, capacitação, inclusão, infraestrutura, políticas públicas e visibilidade, garantindo oportunidades mais justas para mulheres na aviação.

Desde a criação do Dia das Meninas na Aviação, com visitas a aeroportos e oficinas práticas, até programas de mentoria para mulheres que aspiram a cargos de liderança, essas medidas visam não apenas atrair novas gerações para o setor, mas também remover barreiras estruturais, incentivar a ascensão profissional feminina e consolidar um ambiente mais equitativo. Além disso, ações como o recrutamento cego, bolsas de estudo em STEM, melhorias na infraestrutura aeroportuária para mulheres e diretrizes para equidade salarial e de carreira são essenciais para garantir que a aviação evolua como um espaço mais inclusivo, inovador e sustentável.

POLÍTICAS

Resumo da proposta	Principais Ganhos	Fontes
Resgate e valorização histórica das mulheres pioneiras na aviação brasileira e das atuais.	Inspiração para novas gerações, cultura e educação, promovendo um senso de pertencimento e representatividade.	EUA.
Estabelecimento de um programa para a nova geração de profissionais da aviação (NGAP).	Forma e capacita futuros profissionais, garantindo a renovação do setor aéreo com uma força de trabalho mais diversa e qualificada.	NGAP – OACI.
Cooperação interinstitucional entre ANAC/MPOR e Ministério do Trabalho.	Garante alinhamento entre políticas públicas e regulamentações, fortalecendo a implementação de medidas que ampliam a inclusão de mulheres na aviação.	Acordo entre OACI e OIT em 2022.
Fortalecimentos das ações de gênero Escritório Regional	Amplia o compromisso internacional com a equidade de gênero na aviação, garantindo que o Brasil siga as melhores práticas globais.	OACI – Regionais.

da OACI na região das Américas (SAM).		
Universidade Nacional para a Aviação com cursos tecnológicos e bacharelado em diversas áreas.	Expande as oportunidades de formação superior em aviação, permitindo que mais mulheres ingressem em carreiras técnicas e de liderança no setor.	Índia – criada em 2013 e está vinculada ao Ministério da Aviação Civil.
Promoção de bolsas de estudo para jovens mulheres em STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática).	Reduz barreiras financeiras e incentiva a participação feminina em áreas fundamentais para a aviação, aumentando a diversidade e a inovação no setor.	África do Sul e Índia.
Sensibilização e estímulos a adoção de recrutamento às cegas.	Reduc vieses inconscientes no processo seletivo, garantindo que as candidatas sejam avaliadas com base em suas qualificações e competências, e não por gênero.	Canadá e Índia.
Programa de estágios com vagas exclusivas para estudantes mulheres.	Cria oportunidades concretas para a inserção de mulheres no mercado de trabalho da aviação, permitindo que adquiram experiência e desenvolvam carreiras no setor.	África do Sul e Canadá.
Adoção de uso de linguagem neutra em diversas ações, incluindo anúncios de emprego.	Promove um ambiente mais inclusivo e acolhedor, eliminando barreiras linguísticas que possam desencorajar mulheres a se candidatarem para posições na aviação.	Reino Unido, Austrália, Índia, Canadá, Alemanha e EUA.
Educação para introduzir a aviação na formação básica.	Estimula o interesse precoce na aviação, incentivando meninas a considerarem carreiras no setor e reduzindo a desigualdade de gênero desde a base.	África do Sul e Austrália.
Diretrizes para a remoção de barreiras à contratação e promoção de mulheres na aviação, garantindo equidade no recrutamento, na progressão de carreira e nos salários.	Cria um ambiente de trabalho mais justo e igualitário, promovendo a retenção e ascensão profissional das mulheres no setor da aviação.	União Europeia.
Premiação de empresas que implementarem boas práticas de inclusão de mulheres na aviação.	Incentiva companhias aéreas, escolas de aviação e instituições do setor a adotarem políticas mais inclusivas e um ambiente mais diverso e equitativo.	União Europeia.

Desenvolvimento de uma plataforma digital com conteúdo interativo e palestras de profissionais da aviação.	Facilita o acesso à informação e ao aprendizado, permitindo que jovens e profissionais adquiram conhecimento técnico e se conectem com mentores.	Reino Unido.
Parcerias com Universidades e Escolas Técnicas: Estabelecer programas de ensino técnico especializado voltados à aviação.	Aumenta o acesso de mulheres ao ensino técnico e superior na aviação, preparando novas gerações de profissionais altamente qualificadas e reduzindo a desigualdade de gênero no setor.	Irlanda, Índia, EUA, Canadá e África do Sul.
Criação do Dia das Meninas na Aviação no Brasil, incluindo visitas a aeroportos, centros de controle de tráfego aéreo e oficinas práticas.	Estimula o interesse de meninas em carreiras aeronáuticas desde cedo, promovendo maior representatividade feminina no setor.	Evento internacional "Girls in Aviation Day" (WIA), Índia e Irlanda.
Desenvolvimento de programa de mentoria para mulheres que aspiram a cargos de liderança na aviação.	Facilita o acesso a redes de apoio e desenvolvimento profissional, incentivando mais mulheres a ocuparem posições de liderança no setor aeronáutico.	Índia e Canadá.
Garantir lixeiras apropriadas para descarte de absorventes e produtos menstruais em todas as dependências das companhias aéreas, infraestruturas aeroportuárias e instalações da aviação.	Melhora a infraestrutura e a dignidade das trabalhadoras e passageiras, promovendo um ambiente mais inclusivo e confortável para mulheres em espaços aeronáuticos.	Canadá.
Lançamento de campanhas de marketing e redes sociais destacando mulheres líderes e profissionais do setor para inspirar novas candidatas.	Aumenta a visibilidade da presença feminina na aviação, incentivando jovens e profissionais a ingressarem e permanecerem no setor, reduzindo barreiras culturais e estereótipos.	Reino Unido.
Desenvolvimento de uma plataforma	Facilita o acesso à informação e à capacitação, permitindo que mulheres tenham contato com	Reino Unido.

digital com conteúdo interativo e palestras de profissionais da aviação.	experiências reais, mentores e conhecimentos técnicos fundamentais para crescerem na aviação.	
Criação de iniciativas para reintegrar mulheres que se afastaram do setor devido à maternidade ou outros compromissos familiares.	Garante que profissionais experientes não sejam excluídas do mercado de trabalho.	Índia.

DADOS E INFORMAÇÕES

Resumo da proposta	Principais Ganhos	Inspiração
Emissão de relatórios anuais e divulgação ampla dos relatórios com base nos dados públicos da RAIS e do CAGED, analisando a situação quantitativa e qualitativa das mulheres no mercado de aviação civil brasileiro, permitindo um acompanhamento contínuo.	-Acompanhamento e possibilidade de direcionamento de ações de forma mais eficiente.	Não se aplica
Monitoramento de redes sociais (Instagram e LinkedIn) para avaliar o alcance das ações promovidas e o impacto das publicações de caráter afirmativo.	-Verificar o alcance das ações promovidas em redes sociais; -Entender o perfil do público interessado nessas informações;	Não se aplica
Promoção de ações de conscientização e/ou treinamento junto a empresas do setor aeronáutico, explorando possibilidades para a criação de um banco de dados homogêneo sobre a participação feminina na aviação civil.	-Aproximação com empresas reguladas; -Troca de informações benéficas.	Não se aplica
Sensibilização das empresas sobre a divulgação de dados relacionados a ações afirmativas para mulheres que ocorrem dentro de tais instituições, incentivando maior transparência e acessibilidade das informações.	-Aproximação com empresas reguladas; -Troca de informações benéficas.	Não se aplica
Divulgação ampla dos relatórios elaborados a partir de dados públicos, garantindo acesso	-Acesso a informação para nutrir pesquisas futuras	Não se aplica

aberto para fomentar pesquisas e embasar futuras análises.		
--	--	--

BOAS PRÁTICAS

Área	Ações	Indicadores quantitativos	Indicadores qualitativos	Exemplos de boas práticas
Inserção política	Política Nacional de Inclusão de Mulheres na Aviação Civil	Variação no número de mulheres em cargos de aviação. Percentual de inserção de mulheres nos cursos de formação.	Nível de satisfação das trabalhadoras com as condições de trabalho. Mudanças na percepção de gênero no setor.	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.
Política	Incentivos fiscais para empresas	Número de empresas que aderiram aos incentivos. Número de mulheres inscritas e concluindo programas de capacitação subvencionados. Percentual de mulheres ocupando cargos de pilotos nas empresas incentivadas. 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.	Percepção sobre avanços em igualdade de gênero dentro das empresas beneficiadas. Nível de satisfação de mulheres com políticas de incentivo (via pesquisas). Promoção de ferramentas de rastreio para obtenção de feedbacks dos funcionários sobre as medidas adotadas	Governo Indiano: Empresas com pelo menos 33% de mulheres na força de trabalho podem receber benefícios fiscais significativos
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;

		Percentual de mulheres ingressando em cursos de aviação e aeronáutica. Quantidade de material informativo distribuído.	Impacto das parcerias na motivação e visibilidade das carreiras na aviação. Materiais informativos.	<ul style="list-style-type: none"> • ALTA: “<i>Girls with Goals</i>” (curso de formação); • Quilombo aéreo: para o curso de comissário; • IAWA: para mulheres; • Embraer: análise de dados; • Elevate Aviation; <p>Visibilidade da carreira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ALTA: interação entre estudantes e executivos de empresas reconhecidas; • Girls Fly África: oficina de carreiras em Aviação e Aeroespacial. 	
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. Percentual de mulheres empregadas.	Engajamento e experiência das mulheres na formação em piloto. Impacto das bolsas de estudo na formação e na carreira das mulheres na aviação	<ul style="list-style-type: none"> • ALTA: Programa de bolsas “<i>Girls with Goals</i>”. • ISA+21: oferta de \$80.000 em bolsas em parceria com companhias aéreas. • IAWA: bolsas de Estudo. • Girls Fly Africa: oferta de qualificação (incluindo bolsas de estudos). • Elevate Aviation: oferta de bolsas de estudo. • Qantas: 50 bolsas de estudo ofertadas para mulheres. • Avianca: bolsas de Estudos do programa “O céu é delas”.
Governança corporativa			Percentual de mulheres em cargos de liderança. Percentual de mulheres em cargos técnicos.	Realização de ações e eventos para conscientização acerca da importância da diversidade.	<ul style="list-style-type: none"> • British Airways: Young Professionals Females of the Future: 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
Governança corporativa	Grupos de trabalho temáticos	Número de fóruns temáticos criados e ativos; Número de participantes mulheres, comparado com o total de participantes; Taxa de crescimento da participação feminina durante um período específico (ex: 1 ano); Número de ações derivadas dos fóruns; Taxa de avaliação e/ou feedback sobre os fóruns.	Análise qualitativa das temáticas abordadas (profundidade e relevância das questões); Percepções dos participantes sobre a inclusividade nos fóruns (entrevistas ou formulários); Percepções das participantes sobre a contribuição dos fóruns para sua carreira na aviação.	<ul style="list-style-type: none"> 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”.
Governança corporativa	Políticas e práticas de combate à discriminação de gênero	Número de denúncias e resoluções relacionadas a discriminação de gênero. Taxa de mulheres que se sentem seguras no ambiente de trabalho.	Percepção da equipe sobre a equidade e respeito nas relações profissionais. Mudanças nas atitudes culturais da organização com relação ao gênero.	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.
Governança corporativa	Iniciativas de recrutamento específico para mulheres	Diversidade nas origens e experiências das candidatas contratadas. Número de mulheres contratadas em cargos tradicionalmente dominados por homens (pilotos, engenheiros, etc.)	Relatos sobre a acessibilidade e incentivo durante o processo seletivo.	<p>Norwegian Air Shuttle</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
Capacitação	Treinamentos de capacitação e desenvolvimento de habilidades	Número de mulheres treinadas em áreas específicas (ex.: pilotagem, manutenção, gestão de tráfego aéreo). Taxa de conclusão e certificação nos programas de capacitação.	Impacto do treinamento na confiança e desempenho das mulheres. Feedback qualitativo dos participantes sobre o valor do conteúdo.	<ul style="list-style-type: none"> 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; IndiGo: programas de treinamento para conscientização cultural e para sensibilização da temática de gênero;

				<ul style="list-style-type: none"> • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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. Percentual de mulheres e de homens que utilizam programas de licença maternidade/paternidade Número de mulheres que retornam ao trabalho após a licença maternidade.	Satisfação das mulheres com a flexibilidade oferecida pelas políticas. Avaliação da redução de barreiras para a continuidade de carreira após a maternidade.	<ul style="list-style-type: none"> • 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. <ul style="list-style-type: none"> • Norwegian Air Shuttle: pagamentos antecipados para funcionários elegíveis de benefícios de

		Taxa de retenção de mulheres após a maternidade.		gravidez ou parentalidade, redução de horas de trabalhos para funcionários com filhos menores de 12 anos. <ul style="list-style-type: none">• Gol: “Mamãe Águia”: sala de coletas de leite e orientação desde a gestação.• Singapure Airlines: sala de amamentação e acordo de trabalhos flexíveis.
--	--	--	--	---