
Reflexões sobre diversidade, inclusão e equidade de gênero no contexto da aviação

Márcia Regina Molinari Barreto¹

1 Psicóloga, Mestre em Segurança de Aviação e Aeronavegabilidade Continuada (Instituto Tecnológico da Aeronáutica). Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos (Fundação Getúlio Vargas). Ten Cel. da Reserva da FAB. Elemento certificado - Fator Humano – CENIPA, desde 1988. Experiência de mais de 30 anos em Psicologia aplicada à segurança de voo e do trabalho, atuando principalmente nas seguintes áreas: investigação e prevenção de acidente aeronáutico, vistoria de segurança operacional, suporte psicológico após ocorrência de acidente e treinamentos na área de aviação. Fundadora e Presidente da Associação Brasileira de Psicologia da Aviação (Gestão 2022-2025). <http://lattes.cnpq.br/5592746209528754>
Contato: segpsi@gmail.com

RESUMO: As mulheres ainda são pouco representadas em diversos segmentos da aviação e, neste sentido, a Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) aprovou, na 41ª Sessão, realizada em 2022, a Resolução A41-26 Programa de Igualdade de Gênero no setor. Em um contexto de trabalho dominado por homens, é importante ressaltar que aumentar a representatividade numérica de mulheres é apenas um primeiro passo para promover a equidade de gênero. É necessário um compromisso consistente da liderança, em todos os níveis, para a implementação de políticas e programas que diminuam as barreiras dos estereótipos e preconceitos de gênero e contribuam para a criação de uma cultura inclusiva, sem a qual a diversidade e a equidade não acontecem. Neste sentido, reveste-se de especial importância a adequada sensibilização e capacitação da comunidade aeronáutica, para que todos compreendam e apoiem os valores da diversidade e promovam, no dia a dia das atividades, um ambiente de trabalho inclusivo e de segurança psicológica, no qual as pessoas experimentem a valorização e o respeito pelo que são e pelas habilidades e experiências que trazem. Este artigo apresenta alguns pontos de reflexão para o entendimento dos desafios enfrentados pelas mulheres em seu percurso na aviação e da importância do comprometimento das lideranças e engajamento da comunidade aeronáutica na criação e fortalecimento de uma cultura inclusiva, que valorize a diversidade e possibilite a equidade de gênero.

Palavras Chave: 1. Igualdade de gênero. 2. Mudança cultural. 3. Cultura inclusiva. 4. Segurança psicológica.

Reflections on diversity, inclusion and gender equity in the context of aviation

ABSTRACT: Women are still underrepresented in several segments of aviation and in this sense, the International Civil Aviation Organization (ICAO) approved, at the 41st Session, held in 2022, Resolution A41-26 Gender Equality Program in the sector. In a male-dominated work context, it is important to highlight that increasing the numerical representation of women is just a first step towards promoting gender equity. A consistent commitment from leadership, at all levels, is required to implement policies and programs that reduce the barriers of gender stereotypes and bias and contribute to the creation of an inclusive culture, without which diversity and equity cannot happen. In this sense, adequate awareness and training of the aeronautical community is of particular importance, so that everyone understands and supports the values of diversity and promotes, in day-to-day activities, an inclusive work environment and psychological safety, in which people experience appreciation and respect for who they are and for the skills and experiences they bring. This article presents some points of reflection to understand the challenges faced by women in their career in aviation and the importance of leadership commitment and engagement of the aeronautical community in creating and strengthening an inclusive culture, which values diversity and enables gender equity.

Key words: 1. Gender equality. 2. Cultural change. 3. Inclusive culture. 4. Psychological safety.

Citação: Barreto, MGM. (2024) Reflexões sobre diversidade, inclusão e equidade de gênero no contexto da aviação. *Revista Conexão Sipaer*, Vol. 14, N°. 1, pp. 50-55.

1 INTRODUÇÃO

O princípio da não discriminação e da igualdade¹ de gênero é um direito humano básico, consagrado na Declaração Universal dos Direitos Humanos (UNICEF, 1948) e desde então muitas iniciativas a favor da paridade de direitos entre homens e mulheres foram implementadas. Todavia, apesar desses esforços e dos progressos obtidos, a discriminação, as desigualdades de gênero - no que se refere ao acesso a cuidados de saúde -, educação e oportunidades econômicas e a baixa representatividade das mulheres em diversos setores produtivos continuam sendo um desafio a ser superado pelas sociedades.

Historicamente, os postos de trabalho da aviação são dominados por homens. Embora a participação das mulheres tenha aumentado nas últimas décadas, a porcentagem de mulheres na indústria da aviação ainda é baixa. De acordo com relatório

¹ O conceito de igualdade é baseado no princípio da universalidade consagrado na Declaração Universal dos Direitos Humanos (UNICEF, 1948) de que todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza.

produzido pelo *Women in Aviation Advisory Board* (WIAAB, 2022), nos Estados Unidos, as mulheres representam menos de 20% da força de trabalho na maioria das ocupações da aviação. De nove carreiras na área, apenas uma, comissária de bordo, tem a preponderância de mulheres. Para cada uma das outras oito carreiras, incluindo gestores de aeroportos, a percentagem de mulheres envolvidas ficou abaixo dos 20%. Aproximadamente 5% dos pilotos de avião são mulheres. Da mesma forma, de acordo com a Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA, 2019), globalmente, apenas 6% dos CEO das companhias aéreas são mulheres.

No Brasil, levantamento realizado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2018), no período de 2015 a 2017, aponta para um aumento expressivo de mulheres em algumas categorias: Pilotos Privados de Helicóptero (PPH), de 47 em 2015 para 167 em 2017; e, Pilotos Privados de Avião (PPA), de 279 para 740, no mesmo período. As categorias que tiveram crescimento menos expressivo são as de Piloto de Linha Aérea - Avião (PLA), de 29, em 2015, para 41 em 2017; e Piloto de Linha Aérea - Helicóptero (PLH), 14 para 22, no mesmo período. No total, o Brasil tem 1.465 mulheres pilotos contra 46.556 profissionais masculinos. Quanto ao número de mecânicas, apresentou um crescimento de 30% no período, passando de 179, em 2015, para 233, em 2017. No entanto, o número ainda é pequeno quando comparado com os profissionais do sexo masculino, 8092, em 2017.

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), há um consenso de que empoderar as mulheres para que participem integralmente de todos os setores e níveis da atividade econômica é essencial para o crescimento e desenvolvimento econômico e estabelecimento de sociedades mais estáveis e justas.

Neste sentido, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres constituiu-se em um dos objetivos propostos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, assumidos durante a Assembleia Geral das Nações Unidas, realizada em 2015, após uma intensa consulta pública mundial (ONU, 2015). Promover e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável que contribuam para acabar com todas as formas de discriminação e violência contra as mulheres, bem como garantir acesso à educação de qualidade e igualdade de oportunidades com os homens, em termos de emprego, liderança e tomada de decisões, são algumas das metas a serem atingidas.

De acordo com a *International Civil Aviation Organization* (ICAO, 2022), a aviação é uma indústria global, responsável por gerar milhões de empregos, nas viagens e no turismo, e desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento econômico e social e a concretização dos objetivos propostos pela Agenda 2030.

Em apoio ao objetivo de Desenvolvimento Sustentável, relacionado à igualdade de gênero e empoderamento das mulheres, e considerando que as mulheres ainda são pouco representadas no setor da aviação, a *International Civil Aviation Organization* (ICAO) aprovou, na 41ª Sessão, realizada em 2022, a Resolução A41-26 Programa de Igualdade de Gênero e tem promovido e apoiado iniciativas, como o *Global Aviation Gender Summit 2023*, para afirmar seu compromisso com a promoção da paridade de gênero no setor aéreo (ICAO, 2022). Neste sentido, insta os Estados-Membros a identificar as necessidades atuais e futuras de recursos humanos e estabelecer estratégias para atrair, formar e reter no setor, profissionais de aviação, qualificados e competentes, considerando a igualdade de gênero.

Procurando tornar a indústria da aviação mais equilibrada em termos de gênero, a Associação Internacional de Transporte Aéreo (*International Air Transport Association* - IATA) estabeleceu, em 2019, a iniciativa *25by2025*. É um projeto aberto a todas as companhias aéreas e organizações relacionadas com a aviação e tem como meta aumentar em 25% o número de mulheres em cargos de liderança e em áreas sub-representadas, ou até um mínimo de 25% até 2025 (IATA, 2019).

Este texto tem por objetivo fazer uma reflexão sobre os desafios específicos enfrentados pelas mulheres no campo da aviação. Abordar essas questões é crucial para promover a equidade² de gênero e construir uma cultura inclusiva que valorize a diversidade na comunidade aeronáutica.

2 PRECONCEITO DE GÊNERO E MUDANÇA CULTURAL

Em um contexto de trabalho dominado por homens, é importante ressaltar que aumentar a representatividade de mulheres na aviação é apenas um primeiro passo para a criação de um ambiente mais inclusivo no setor. Um dos principais desafios para a promoção da diversidade, inclusão e equidade nos ambientes de trabalho reside na mudança cultural.

². Processo de ser justo com todos os indivíduos e grupos, abordando a desigualdade atual e histórica, a fim de trabalhar em prol da igualdade nos resultados. A equidade pode envolver a utilização de medidas especiais temporárias para compensar o preconceito histórico e sistêmico e a discriminação enfrentada pelos grupos marginalizados. (Verificar em: <https://unsceb.org/sites/default/files/2024-01/DEI%20Glossary.pdf>. Acesso em 19 fev. 2024).

A igualdade de oportunidades e de tratamento é um princípio fundamental da justiça social que tem estado no centro do trabalho da OIT, desde a sua fundação em 1919. Ajustamentos razoáveis são um componente essencial para a promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho e o direito à igualdade no emprego, na formação profissional e educação. A adaptação no local de trabalho significa fornecer uma ou mais modificações ou ajustes que sejam apropriados e necessários para acomodar as características ou diferenças individuais de um trabalhador ou candidato a emprego, para que ele ou ela possa desfrutar dos mesmos direitos que os outros (ILO, 2016).

Neste sentido, para obter os benefícios decorrentes de uma força de trabalho diversificada, em termos de gênero, é fundamental, não apenas, a adoção de políticas e programas que diminuam as barreiras à paridade de gênero, como também, um esforço continuado, em várias frentes, com o apoio das lideranças, em todos os níveis, para o estabelecimento de uma cultura inclusiva.

De acordo com o Índice de Normas Sociais de Gênero (*Gender Social Norms Index - GSNI*) (PNUD, 2023), o preconceito de gênero é um problema generalizado em todo o mundo. O índice, o qual abrange 85% da população mundial, revela que perto de nove em cada dez homens e mulheres têm preconceitos fundamentais contra as mulheres. Quase metade da população mundial acredita serem os homens melhores líderes políticos, e duas em cada cinco pessoas acreditam que os homens são melhores executivos de negócios, em comparação com as mulheres.

O relatório divulgado pelo *Women in Aviation Advisory Board* (WIAAB, 2022) aponta que a maior barreira enfrentada pelas mulheres, para ingressar e permanecer na aviação, é a cultura negativa no ambiente de trabalho, relacionada à discriminação, ao preconceito de gênero e ao assédio sexual. Em pesquisa realizada com membros da *Women in Aviation International* (WAI, 2018), 62% dos entrevistados indicaram que o assédio sexual continua a ser um problema significativo na indústria, 71% relataram que tinham sofrido assédio sexual no local de trabalho ou em outro ambiente de aviação e 81% relataram ter testemunhado assédio sexual. Além disso, 51% das mulheres que denunciaram, reclamaram ou não se submeteram ao assédio sofreram retaliação. Pesquisa realizada pela *Association of Flight Attendants* (AFA, 2018), com 3.500 profissionais de 29 companhias aéreas dos EUA, apontou que 68% das comissárias de bordo sofreram assédio sexual durante suas carreiras na aviação.

Segundo a *International Labour Organization* (ILO, 2022), altos níveis de igualdade, diversidade e inclusão estão associados à maior inovação, produtividade e desempenho, recrutamento e retenção de talentos e bem-estar da força de trabalho.

Para esses benefícios serem alcançados, a diversidade precisa estar firmemente aliada à inclusão. A inclusão resulta quando os indivíduos experimentam um equilíbrio entre pertencimento - formar e manter um forte sentimento de aceitação pelos outros - e individualização - ser compreendido, respeitado e valorizado como indivíduo, sem ter que esconder ou adaptar aspectos de si mesmo para ser aceito (SHORE et al. 2011).

Pesquisa realizada por Coqual (2020) evidenciou quatro fatores que influenciam o sentimento de pertencimento de um funcionário. Esses fatores incluem: sentir-se reconhecido, recompensado e respeitado pelos colegas; estabelecer interações positivas e autênticas com seus pares, gestores e líderes; experimentar apoio no seu trabalho diário e no desenvolvimento da carreira; e sentir-se alinhado ao propósito, visão e valores do ambiente onde atuam.

Para estabelecer uma cultura inclusiva no local de trabalho, na qual as pessoas experimentem a valorização e o respeito pelo que são e pelas habilidades e experiências que trazem, as lideranças desempenham um papel fundamental, seja na formulação e implementação de políticas e estratégias, seja no dia a dia do trabalho. (ZHENG et al, 2023)

O comportamento do líder tem grande importância na mudança da cultura organizacional, uma vez que inspira e encoraja a conduta das outras pessoas. Uma das habilidades fundamentais para os líderes implementarem uma cultura de inclusão é a tomada de consciência a respeito de suas crenças, seus preconceitos, pressupostos e reações.

Os estereótipos de gênero constituem um dos obstáculos mais resistentes à efetivação da igualdade de gênero. São generalizações preconcebidas e simplistas, profundamente enraizadas na sociedade, acerca da feminilidade e da masculinidade, das características, das capacidades, dos papéis sociais de mulheres e homens e são a base para atitudes preconceituosas, que afetam ações e decisões e que muitas vezes passam despercebidas no dia a dia.

Sem esse processo de autoconhecimento, não é possível a liderança gerar um efeito multiplicador de valores inclusivos nas pessoas que trabalham ao seu redor.

A sensibilização e a educação das lideranças sobre diversidade, equidade e inclusão é fundamental para que os líderes criem espaços de diálogo e escuta ativa, onde cada voz seja ouvida e cada perspectiva seja valorizada, e atuem de forma preventiva na construção de um ambiente de trabalho saudável e psicologicamente seguro.

Segundo Edmondson & Lei (2014), segurança psicológica refere-se a um clima de equipe caracterizado pela confiança interpessoal e respeito mútuo no qual as pessoas se sentem confortáveis para serem elas mesmas, em expor ideias ou questões sem receio de ridículo ou punição. Neste contexto, é mais provável que as pessoas ofereçam ideias, admitam erros, peçam ajuda e forneçam feedback, pois acreditam que é seguro fazê-lo. Caso contrário, o risco interpessoal é uma força poderosa que torna menos provável a ocorrência de uma colaboração eficaz.

No contexto da aviação, a comunicação efetiva, livre e aberta, na equipe é fundamental para que as operações sejam seguras e eficientes. Os integrantes da equipe devem se sentir confortáveis e encorajados para perguntar, argumentar, sugerir e expressar suas preocupações sobre determinada situação. Neste sentido, conceitos como segurança psicológica, diversidade, equidade e inclusão poderiam ser inseridos e reforçados em práticas já estabelecidas no setor, como o treinamento de gerenciamento de recursos de equipes (CRM – *Corporate Resource Management*).

Para o fortalecimento de um ambiente inclusivo, também é importante que a liderança invista na capacitação e sensibilização contínua de suas equipes. Isso permite uma compreensão mais profunda das questões relacionadas à diversidade e inclusão. Essa abordagem contribui para a criação de um sentimento de pertencimento, em que cada integrante se percebe

como parte essencial da equipe. Além disso, também é importante incentivar todos a se manifestarem contra práticas preconceituosas e adotarem uma política de zero tolerância para esses comportamentos no local de trabalho.

As discriminações nem sempre são gritantes, inclusive podem ser sutis, e se expressam por meio de comentários, piadas e brincadeiras, entendidas como microagressões³, presentes no cotidiano. São, muitas vezes, cometidas sem intenção, principalmente por aquelas pessoas que não têm consciência dos seus preconceitos e inferiorizam uma ou mais pessoas de um grupo.

No campo da agressão explícita, a violência e o assédio no trabalho referem-se a um conjunto de comportamentos inaceitáveis, práticas ou ameaças originadas por uma ocorrência única ou de forma recorrente, que visam, resultam ou são suscetíveis de causar danos físicos, psicológicos, sexuais ou económicos. Existem diferentes tipos de comportamentos, gestos e atitudes prejudiciais que podem fomentar a destruição da imagem pessoal, o isolamento, a ridicularização e a desvalorização de direitos e opiniões e causar danos emocionais significativos aos visados (ILO, 2020).

3 CUSTOS EMOCIONAIS DO PRECONCEITO, ASSÉDIO E DISCRIMINAÇÃO

Os custos emocionais e o estresse decorrente de experiências de exclusão, preconceito, assédio e discriminação impactam negativamente na sensação de bem-estar e na saúde mental dos profissionais, se constituem riscos psicossociais do ambiente de trabalho e devem ser prevenidos da mesma maneira que os perigos do ambiente físico.

Evans (2013), após entrevistar pilotos e comissários de bordo negros sobre suas experiências de trabalho na indústria da aviação, evidenciou o aumento na quantidade de trabalho emocional como parte das experiências cotidianas vividas por esses profissionais. Os entrevistados relataram que, regularmente, colegas de trabalho ou passageiros, demonstraram racismo flagrante, criando um fardo emocional adicional. Citaram, como exemplo, pilotos negros que eram solicitados a transportar a bagagem das pessoas e até clientes que recusavam bebidas de comissários de bordo negros. As suas conversas com as comissárias de bordo apontaram, ainda, que elas vivenciam, além do racismo, o sexismo como parte regular de sua rotina de trabalho.

Estudo realizado no Canadá, por Jennifer Thorpe-Moscon et al (2019), com mais de 700 mulheres e homens negros, evidenciou o que foi descrito como “imposto emocional”. Refere-se à experiência combinada de sentir-se diferente dos colegas no trabalho, devido ao seu gênero e/ou raça, e estar em guarda ou alerta contra possíveis preconceitos ou discriminação de pares pertencentes a grupos não minorizados. Os efeitos prejudiciais apontados estão relacionados à perturbação do padrão de sono, redução da sensação de segurança psicológica e diminuição da capacidade de contribuir com o trabalho.

De acordo com o relatório divulgado pelo *Women in Aviation Advisory Board* (2022), as mulheres na aviação têm maior probabilidade de experiências profissionais negativas, que vão desde serem ignoradas na busca de oportunidades, serem interrompidas em suas falas e terem ideias descartadas ou mal atribuídas, serem vistas como excessivamente agressivas, até não experimentarem os mesmos resultados na sua progressão na carreira.

Em sua jornada profissional, deve-se salientar, que a elevada visibilidade de mulheres em posições de liderança, ocupadas predominantemente por homens, apresenta desafios. Por um lado, são inspiração para outras mulheres e incentivo para a geração mais jovem, por outro podem sofrer uma maior pressão para a demonstração de um bom desempenho. Neste caso, qualquer pequena falha torna-se particularmente exposta. Além disso, ora são criticadas, por não serem suficientemente proativas, objetivas e racionais nos processos de tomada de decisão, por exemplo, ora são criticadas por seu comportamento não se encaixar no ideal de feminilidade em termos de modos de comunicação e interação. (EAGLY; CARLI, 2007).

Segundo Lewis & Simpson (2011), para lidar com as desvantagens de uma visibilidade exagerada, algumas mulheres podem adotar estratégias que visam atenuar esta exposição e optam por um comportamento discreto, procurando tornar-se invisíveis, enquanto outras adotam e reproduzem as práticas e comportamentos masculinos institucionalizados.

A maior parte do trabalho doméstico e de cuidados, em todo o mundo, é prestado por mulheres, o que se constitui em importante barreira à sua participação igualitária no mundo do trabalho. De acordo com Eagly & Carli (2007), a conciliação entre a vida profissional e privada é um dos principais desafios para seu ingresso e permanência no emprego, o que também é observado no setor da aviação. Além disso, essa assimetria na distribuição das responsabilidades domésticas agrava a carga total de trabalho das mulheres e, em vários casos, limita o tempo disponível para o investimento em seu desenvolvimento profissional.

³ Microagressão é uma interação consciente ou inconsciente, verbal ou não verbal, que expressa um preconceito atitude em relação a um indivíduo ou grupo, por exemplo, com base na raça, cor, descendência, origem nacional ou étnica, classe, crenças religiosas, idade, capacidade física, orientação sexual, identidade e expressão de gênero, e outras características semelhantes. Pode ser interpretado como agressão não física. (Verificar em <https://unsceb.org/sites/default/files/2024-01/DEI%20Glossary.pdf>. Acesso em 19 fev. 2024.)

4 CONCLUSÃO

Este artigo teve por objetivo fazer uma reflexão sobre alguns dos desafios enfrentados pelas mulheres em seu percurso na aviação e para o engajamento da comunidade aeronáutica na criação e fortalecimento de uma cultura inclusiva, que valorize a diversidade e possibilite a equidade de gênero.

Pelo anteriormente exposto, pode-se verificar que muitos são os obstáculos que precisam ser superados para alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres no contexto da aviação.

Garantir ambiente de trabalho inclusivo e equitativo para as mulheres no setor não acontece da noite para o dia, pois a mudança cultural é um processo de longo prazo.

O equilíbrio de gênero, em termos numéricos, é um fator impulsionador desta mudança, mas, para assegurar as condições para este processo de transformação, é fundamental o comprometimento das lideranças, em todos os níveis, para o estabelecimento de uma cultura inclusiva.

A mudança da cultura nas organizações supõe uma aprendizagem coletiva (MORGAN, 1996 apud ZAGO, 2013). Favorecer a igualdade de gênero, em um ambiente predominantemente masculino, como a aviação, envolve alterar padrões de interação social, incluindo os estereótipos de gênero, adotar novos conceitos, valores e crenças. Neste sentido, a adequada sensibilização e capacitação da coletividade reveste-se de especial importância para que todos compreendam e apoiem os valores de diversidade, inclusão e equidade e para reduzir possíveis resistências a essa transformação.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). Institucional [Postagem]. 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2018/numero-de-mulheres-na-aviacao-cresce-106-nas-categorias-de-piloto>>. Acesso em set 2023.
- ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE TRANSPORTE AÉREO (IATA) .25by2025 - Promover o equilíbrio de gênero até 2025. Institucional [Site Oficial]. 2019. Disponível em: <<https://www.iata.org/en/about/our-commitment/25-by-2025/>> Acesso em set de 2023.
- COQUAL. The Power of Belonging. What It is and Why it Matters in Today's Workplace. 2020. Disponível em: <<https://coqual.org/reports/the-power-of-belonging/>> Acesso em set 2023.
- EAGLY, A. H; CARLI, L. L. Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Harvard Business School Press, 2007. In: INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). Gênero e Mudança Organizacional. Manual. 2018. Disponível em <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_682648.pdf> Acesso em: set 2023
- EDMONDSON, A. C.; LEI, Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2014. 1:23–43. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>. Acesso em set 23.
- EVANS, L. Cabin Pressure: African American Pilots, Flight Attendants, and Emotional Labor. Rowman & Littlefield Publishers, UK, 2013. In Morrison, S. M. Moving Beyond Representation: reimagining diversity and inclusion efforts in the aviation industry. The Collegiate Aviation Review International, 39(1), 2021.
- FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA (UNICEF). Declaração universal dos direitos humanos. Assembleia Geral das Nações Unidas (resolução 217 A III), 10 de dezembro 1948. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: set 2023
- INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (ICAO). A41-WP/671EX/34.25/7/22. Assembly — 41ST Session Executive Committee. Agenda Item 27: Measures towards Gender Equality at ICAO and the Global Aviation Sector by 2030. 2022. Disponível em: <https://www.icao.int/Meetings/a41/Documents/WP/wp_067_en.pdf>. Acesso em: set 2023.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO) Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: a practical guide / International. Geneva: ILO, 2016. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_536630.pdf . Acesso em 19 fev. 2024
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO) Safe and healthy environments free from violence and harassment. Geneva: ILO, 2020. Disponível em : https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_751832/lang--en/index.htm Acesso em 19 fev 2024.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). Transforming enterprises through diversity and inclusion – Geneva: ILO, 2022. ISBN 978-92-2-036737-7. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_841348.pdf>. Acesso em: set. 2023.
- LEWIS, PATRICIA; SIMPSON, RUTH. Kanter Revisited: Gender, Power and (In)Visibility. 2011. In: INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). Gênero e Mudança Organizacional. Manual. Geneva: ILO, 2018. Disponível: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_682648.pdf>. Acesso em: set 2023
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: set 2023

- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). Índice de Normas Sociais de Gênero 2023 (GSNI): Quebrando os preconceitos de gênero: Mudando as normas sociais para a igualdade de gênero. Nova Iorque. 2023. Disponível em: <https://hdr.undp.org/content/2023-gender-social-norms-index-gsni#/indicies/GSNI> Acesso em: set 2023.
- SHORE, L. M.; RANDEL, A. E.; CHUNG, B. G.; DEAN, M. A.; HOLCOMBE EHRHART, K.; SINGH, G. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289, 2011. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.
- THORPE-MOSCON, JENNIFER; POLLACK, ALIXANDRA; OLU-LAFE, OLUFEMI. Empowering Workplaces Combat Emotional Tax for People of Color in Canada. *Catalyst*. 2019. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/emotional-tax-canada/> Acesso em em: set 2023.
- WOMEN IN AVIATION ADVISORY BOARD (WIAAB). Breaking Barriers for Women in Aviation: flight plan for the future. (Report). 2022. Disponível em: https://www.faa.gov/regulations_policies/rulemaking/committees/documents/media/WIAAB_Recommendations_Report_March_2022.pdf. Acesso em: set 2023.
- ZAGO, CELIA. Cultura Organizacional: formação, conceito e constituição. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*. Volume 8, Número 2, 2013, pp. 106-117. DOI: 10.7177/sg.2013.v8.n2.a1. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1/V8N2A1>. Acesso em: set 2023.
- ZHENG, WEI; KIM, JENNIFER; KARK, RONIT; MASCOLO, LISA. What Makes an Inclusive Leader? *Harvard Business Review*. 2023. Disponível em: <https://hbr.org/2023/09/what-makes-an-inclusive-leader>. Acesso fev 2024