



## **EQUIDADE DE GÊNERO: COMO FAZER A DIFERENÇA? INICIATIVAS DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO: UM ESTUDO DE CASO DO *EMBRACE* MULHERES**

Ana Clara Dias Barbosa, Carolina Santos Oliveira, Evelyn Cristina Coutinho dos Santos, Juliana dos Santos Oliveira, Lilian Gabriela Coelho Honorato, Manoela Pastor dos Santos, Mariana Conti Tarifa e Samara Damião<sup>1</sup>

### **1. INTRODUÇÃO**

O *Embrace* é um grupo voluntário formado por colaboradores da Embraer S/A\* surgido em 2019 e tem por objetivo fomentar a discussão diversidade e inclusão na organização. Iniciativas desse tipo são conhecidas no setor privado como grupos de afinidade podem ser entendidos como:

“grupos de funcionários(as) que atuam dentro de uma organização e compartilham uma identidade em comum, seja ela definida por aspectos étnico raciais, identidade de gênero, orientação sexual, status de pessoa com deficiência, além de valores ou interesses compartilhados.”  
(SALLES, 2022, p 4.)

O grupo iniciou suas atividades com apenas dez pessoas de diversas áreas, sem necessariamente possuírem uma formação específica em diversidade, equidade ou inclusão, mas com um alto compromisso em impactar positivamente o ambiente organizacional. Este compromisso inicial, mesmo em uma estrutura relativamente pequena, foi essencial para catalisar o crescimento e a integração de práticas inclusivas dentro da empresa.

### **2. PROPÓSITO**

A principal característica do grupo é ter sido uma iniciativa que ocorreu de maneira orgânica e voluntária, para gerar um espaço de acolhimento para as pessoas em todas as pluralidades. E a partir disso, gerar conexões e diálogos que possam contribuir com estratégias da organização em relação à inovação, à diversidade e a inclusão doravante da escuta das próprias pessoas que fazem parte de grupos minoritários. Com o desenvolvimento do grupo e ampliação dos membros, surgiu a necessidade de endereçar as demandas específicas dos grupos minoritários em frentes dedicadas. No sentido sociológico da palavra, minorias podem ser entendidas como:

“...um grupo de pessoas que de algum modo e em algum setor das relações sociais se encontra numa situação de dependência ou desvantagem em relação a um outro grupo,

---

<sup>1</sup> Embraer e Eve Air Mobility



"maioritário", ambos integrando uma sociedade mais ampla. As minorias recebem quase sempre um tratamento discriminatório por parte da maioria". (MENDES, 1971 p.149)

A contar de então surge o *Embrace Power* (destinado ao fomento da pauta raça e etnia), *Embrace Pride* (destinado a fomento da pauta LGBTQIAP+), *Embrace Abilities* (destinado ao fomento da pauta da pessoa com deficiência) e o *Embrace Mulheres* (destinado ao fomento da pauta de gênero).

De acordo com um levantamento interno realizado em setembro de 2022, o *Embrace* contava com mais de 500 integrantes distribuídos por todas as áreas da empresa, refletindo um crescimento significativo e a disseminação da cultura de inclusão e diversidade. Este desenvolvimento demonstra que o comprometimento inicial e a integração gradual de novos aliados são fundamentais para a construção de um ambiente organizacional inovador e inclusivo, apoiado por benchmarks com outras empresas de diversos setores, incluindo o setor aeronáutico. Outras iniciativas também acontecem diretamente pela área de Recursos Humanos, responsável pela temática ESG (*Environmental, Social and Governance*) na empresa e nas frentes que cada Vice-Presidências organiza atuando todos na transformação pelo mesmo objetivo.

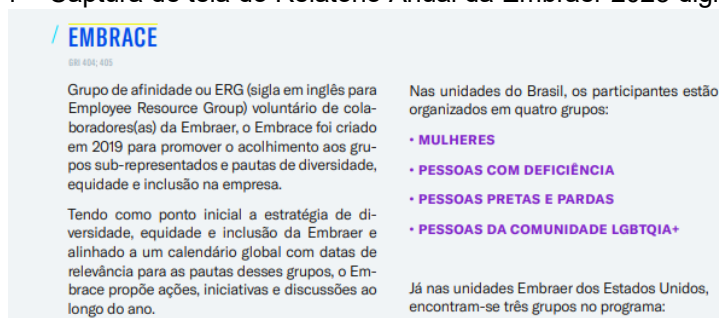
Estudos apontam a diversidade como fator crucial de inovação nas empresas uma vez que proporciona múltiplas perspectivas na abordagem de um problema e consequentemente na proposta de soluções. No estudo recente da *McKinsey & Company* "*Diversity Matters*" de 2015 apontou ainda empresas de performance superior têm mais mulheres em cargos de liderança do que em outras funções. Embora tal relação não seja causal, mas sim parte de numa análise mais ampla, nota-se ao longo dos dados analisados uma relação efetiva entre diversidade e performance.

O grupo *Embrace Mulheres* se consolidou através do alcance das atividades implementadas ao longo dos anos. Com mais de 40 ações realizadas, o grupo já totalizou mais de 1.000 participantes em seus programas de mentoria, 300 leitores mensais de suas *Newsletters*, 400 participantes em suas rodas de conversa, 400 participantes em seus canais de comunicação, além do engajamento em congressos nacionais e internacionais, e encontros sobre temas variados.

Um dos fatores atribuídos ao sucesso do grupo é o alto nível de engajamento das vinte voluntárias que atuam na coordenação. Essas voluntárias estão alinhadas aos objetivos do grupo e à estratégia de diversidade, equidade e inclusão da empresa, conforme destacado no Relatório Anual da Embraer de 2023 (Figura 1).



Figura 1 – Captura de tela do Relatório Anual da Embraer 2023 digitalizado.



Fonte: website público da Embraer sobre ESG.

Entre as diversas ações empreendidas, destacam-se os Programas Anuais de Mentoria *Embrace* Mulheres. Estes programas são de grande relevância, pois conectam diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, especificamente o “Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”. Além disso, os indicadores de sucesso levantados pelos programas reforçam sua eficácia e impacto, como índice de satisfação do programa acima de 90%. Esses indicadores serão detalhados em uma seção posterior.

Em suma, o *Embrace* Mulheres exemplifica como iniciativas de diversidade, equidade e inclusão podem ser efetivamente integradas nas estratégias corporativas de grandes empresas, gerando impactos significativos tanto internamente quanto na comunidade mais ampla.

### 3. RELATO DE CASO

Grupos de afinidade, da sigla em inglês *ERG's (Employee Resource Groups)* são formados e liderados por colaboradores de qualquer área de interesse, de forma voluntária, com o objetivo de promover ambientes de trabalho mais inclusivos. Esses grupos existem em diversas empresas para apoiar grupos sub-representados como mulheres, pessoas com deficiência, pessoas da comunidade LGBTQIA+, imigrantes, refugiados, dentre outros (WELBOURNE ET AL, 2017). Acolhendo os colaboradores e contribuindo para o crescimento pessoal e profissional. Além disso, esses grupos trazem pontos de vista valiosos para políticas e iniciativas de Diversidade e Inclusão que podem ajudar no recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos. Segundo o relatório *Taking Employee Resource Groups to the Next Level* da BENTLEY UNIVERSITY (2016), 90% das empresas na lista da Fortune 500 possuem *ERGs* ativos.

Os desafios para a equidade de gênero no setor aeronáutico são significativos. Aplicando a máxima "pense globalmente, atue localmente" em suas campanhas, o *Embrace* Mulheres busca demonstrar que transformações começam com pequenos esforços. Essa abordagem, utilizada ao longo dos anos em campanhas voltadas para mudança climática e gestão pública (NERI, 2005), tem se mostrado eficaz no contexto do *Embrace* Mulheres.

O processo de aprendizagem é constante, e as estratégias para alcançar a equidade de gênero precisam ser continuamente medidas, avaliadas e aprimoradas. O Programa



Anual de Mentoria, por exemplo, tem sido revisado e melhorado a cada edição. Esse relato não esgota o assunto, mas destaca uma possibilidade de atuação localizada de empoderamento feminino, alcançando excelentes resultados mesmo com recursos limitados. E que os desafios presentes não impedem que outras meninas e mulheres empreendam ações (micro ou macro) de transformação social em suas jornadas.

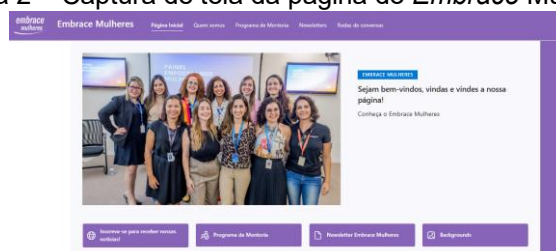
É importante lembrar que o caminho para a mudança é dinâmico e requer coragem, como bem expressou João Guimarães Rosa: “O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem.” (ROSA, 1956, p.293). Essa coragem é essencial para enfrentar os desafios em buscar a equidade de gênero nos setores historicamente dominados por homens.

Pesquisas apontam que a representatividade de mulheres no setor aeronáutico é inferior a 20% globalmente, conforme levantamento da *Women in Aviation Advisory Board (WIAAB)* que publicou um relatório na *Federal Aviation Administration (FAA)*:

"Uma análise detalhada dos dados revela a sub-representação marcante de mulheres na aviação. Na maioria das ocupações de aviação, as mulheres constituem menos de 20% da força de trabalho. As maiores lacunas de gênero estão em posições de liderança sênior, pilotos profissionais e técnicos de manutenção. Aproximadamente 5% das pilotos de linha aérea são mulheres, e apenas 3,6% dos capitães de linha aérea são mulheres. Em comparação, as mulheres representam 47% da força de trabalho total dos EUA e 26% das pessoas que trabalham em campos STEM globalmente." (*Final Women in Aviation Advisory Board*, 2022).

O grupo *Embrace Mulheres* possui uma página dedicada no website interno da empresa, no qual todos os colaboradores podem acessar informações sobre sua missão, valores e todas as iniciativas realizadas ou em andamento, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Captura de tela da página do *Embrace Mulheres*.



Fonte: website interno da Embraer.

### 3.1 Iniciativas do *Embrace Mulheres*

Buscando fomentar o tema da diversidade e equidade de gênero na organização, o *Embrace Mulheres* realiza diversas ações, detalhadas abaixo, graças ao trabalho das voluntárias, como mostram os exemplos da Figura 3.

- Newsletter mensal: A revista foi lançada em 2021 e já possui mais de 30 edições, com mais de 300 leitores mensais.



- Rodas de conversa internas: a iniciativa já organizou mais de oito rodas de conversas com temas variados e pré-selecionados, e contaram com mais de 300 participantes.
- Redes sociais: no WhatsApp, o grupo com 312 integrantes, até a publicação deste artigo, é o canal para interações entre voluntárias e membros. No *LinkedIn*, a página do *Embrace Diversidade* possui mais de 2000 seguidores e no *Teams* mais de 200 participantes.
- Mentorias: Programa para Jovens Profissionais (destinado a colaboradoras com até dois anos de experiência profissional e estagiárias) e Programa de Mentoria Carreira (destinado a colaboradoras com mais de dois anos de experiência profissional). O Programa de Mentoria de Carreira foi lançado em 2021 e o de Jovens Profissionais em 2022. Nessas cinco edições os programas contaram com mais de 700 participantes entre mentoras e mentoradas. Mulheres de vários países, de diversas idades e de todas as unidades de negócio (Comercial, Executiva, Defesa e Serviços e Suporte) participaram. Ambos os programas têm um nível de satisfação próximo de 99%.
- Painel Empoderando Mulheres: evento interno que contou com liderança convidada para discutir sobre o empoderamento feminino no dia a dia dentro da empresa. O evento foi presencial e contou com mais de 80 participantes.
- Semana *Embrace* Mulheres: promoção de eventos internos durante uma semana do mês de março. A terceira edição da Semana *Embrace* Mulheres teve como tema principal as interseccionalidades “Inspire Inclusão: Vamos nessa?”, aconteceu em março de 2024 e contou com diversas atividades, dentre elas a Roda de Conversa: “Como é ser mulher na atualidade?”. Esta roda teve uma representante de cada grupo do *Embrace* (Mulheres, *Power*, *Pride* e *Abilities*), o que trouxe mais riqueza para o debate sobre o tema. O evento aconteceu em diversos sites da empresa e contou com mais de 200 participantes considerando presencial e online. Além disso, a semana também conta com sobremesas especiais no restaurante da empresa, *live* com convidadas externas, painéis e outras oportunidades para as mulheres da empresa se conectarem e trocarem experiências.
- Participações em eventos externos: encontro Mulheres na Aviação da AMAB (Associação das Mulheres Aviadoras do Brasil) em 2022 e 2023, Congresso internacional de mulheres em STEAM 2022, *Women in Aviation Conference* em 2022 e 2023, *Workshop* em Engenharia e Tecnologia Espaciais do INPE (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais) 2023 e roda de conversa com alunas do ITA (Instituto de Tecnológico de Aeronáutica).

Figura 3 – Compilado de iniciativas do *Embrace* Mulheres.



Fonte: acervo *Embrace* Mulheres.

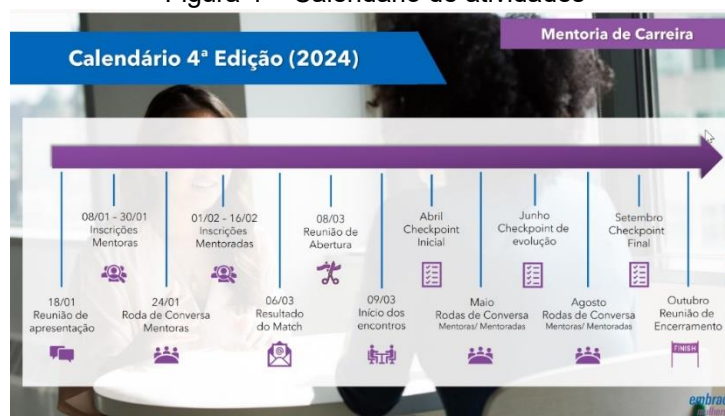


### 3.2 Mentoria de Carreira

O Programa Anual de Mentoria *Embrace* Mulheres surgiu no ano de 2021 com o objetivo de conectar mulheres inspiradoras e promover o desenvolvimento profissional e pessoal de mentoras e mentoradas e estimular o aprendizado e troca de experiência entre diferentes gerações de mulheres. Por meio dessa rede de apoio interna acreditamos que é possível aumentar a representatividade de mulheres na empresa como um todo.

O programa tem duração de seis meses e é estruturado em pelo menos quatro encontros no período da mentoria. Os encontros são orientados para o desenvolvimento de temas ligados a habilidades comportamentais, sociais e técnicas. As mentoras (colaboradoras que se inscrevem voluntariamente no programa) podem ser líderes formais ou profissionais com pelo menos 10 anos de experiência. As mulheres que desejam receber mentoria também fazem sua inscrição voluntária e serão selecionadas com base nos critérios estabelecidos (pelo menos dois anos de experiência na empresa) e disponibilidade de vagas. Na figura 4 é possível conferir um exemplo do calendário de atividades do programa em 2024.

Figura 4 – Calendário de atividades



Todo material de suporte, campanhas convite, estruturação dos encontros, acompanhamento de indicadores, reuniões de abertura e fechamento são realizadas pelo *Embrace* Mulheres e todo o programa tem custo zero à organização.

Nas cinco edições já realizadas cerca de 300 mulheres foram atendidas pelo programa numa média de dezessete encontros realizados no período proposto de seis meses e com nível de satisfação de 99% das participantes. Iniciativas dessa natureza trazem pontos de vista valiosos para políticas e iniciativas de Diversidade e Inclusão. De acordo com pesquisa da *EARN (Employer Assistance and Resource Network)*, 90% das empresas *Fortune* 500 possuem grupos de afinidade. Isso endossa a importância da existência de cada *Embrace* atuando como grupo de afinidade, não só para o sucesso da companhia como para a sensação de pertencimento e acolhimento dos colaboradores e colaboradoras.

## AGRADECIMENTOS

O *Embrace* Mulheres é formado por pessoas apaixonadas em fazer a diferença e que querem investir parte do seu tempo para tornar a empresa um lugar mais acolhedor e



# II Congresso de Mulheres em STEAM

26 e 27 de setembro, no PIT, em São José dos Campos/SP

equânime. O grupo é formado por colaboradoras altamente engajadas que atuam voluntariamente na pauta da diversidade, para além das atividades de sua atribuição formal. As voluntárias se dedicam em várias iniciativas para contribuir com a equidade de gênero e com o empoderamento das colaboradoras mulheres. Agradecimentos especiais a todas as pessoas que já colaboraram e as que colaboram com o grupo e suas iniciativas, desde voluntárias do *Embrace Mulheres* e de todos outros grupos de afinidade, parcerias do time do Recursos Humanos, aliados com cargo de liderança e alta liderança, entre muitas outras pessoas que fizeram parte em algum momento. Somente assim foi possível fazer acontecer e manter vivo o *Embrace Mulheres*.

## REFERÊNCIAS

- [1] ANNA SALLES. Diversidade & Inclusão: vivências de grupos de afinidades nas empresas e seu impacto na construção de uma cultura inclusiva. 2022. Disponível em [https://celacc.eca.usp.br/sites/default/files/media/tcc/2022/05/anna\\_luiza\\_pina\\_de\\_sales\\_a\\_rtigovf.pdf](https://celacc.eca.usp.br/sites/default/files/media/tcc/2022/05/anna_luiza_pina_de_sales_a_rtigovf.pdf) Acesso: 27 de julho. 2024.
- [2] RELATORIO ANUAL EMBRAER, 2023. Disponível em <https://esg.embraer.com/br/pt/relatorio-anual> Acesso: 28 de julho. 2024.
- [3] Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL, 2024. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso: 28 de julho. 2024.
- [4] Welbourne, T. M., Rolf, S., & Schlachter, S. (2017). The case for employee resource groups: A review and social identity theory-based research agenda.
- [5] EARN (Employer Assistance and Resource Network) publicou *A Toolkit for Establishing and Maintaining Successful Employee Resource*. Disponível em [EARN Employer Resource Groups \(production-askearn-org.s3.amazonaws.com\)](https://production-askearn-org.s3.amazonaws.com) Acesso em 02 de Agosto de 2024.
- [6] NERI, Marcelo. Pense global, aja local. Publicado na Revista Conjuntura Econômica em março/2005. Disponível em <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/149edce0-003b-48b5-ab54-925a02db9b37/content> Acesso: 27 de julho. 2024.
- [7] ROSA, João Guimarães. Grande Sertão: Veredas, 1956 <https://institutoling.org.br/explore/o-sertao-de-joao-quimaraes-rosa> Acesso: 01 de agosto. 2024.
- [8] Final Women in Aviation Advisory Board, Março 2022. Disponível em [Federal Aviation Administration \(faa.gov\)](https://www.faa.gov/air-traffic/aviation-safety/aviation-safety-board/aviation-safety-board-reports)
- [9] CHAVES, L. G. M., Minorias e Seu Estudo no Brasil ,1971. Disponível em [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/4487/1/1971\\_art\\_LGMChaves.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/4487/1/1971_art_LGMChaves.pdf) Acesso: 27 de julho. 2024.



[10] HUNT, Vivian et al. Diversity Matters. McKinsey & Company Organization, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>. Acesso: 02 de agosto. 2024.