



PROGRAMA DE MENTORIA FEMININA: UMA ESTRATÉGIA PARA PROMOVER MAIOR REPRESENTATIVIDADE NA INDÚSTRIA AERONÁUTICA

Milena Mendes, Nicolle Gusmão Carvalho Macedo Parra e Ana Clara Dias Barbosa¹

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, no Brasil e no mundo, um crescente número de investidores na Bolsa e a maior demanda do mercado por modelos de negócios alinhados às boas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) têm pressionado empresas a melhorar ações já existentes e a implementar novas métricas associadas ao tema para divulgação periódica (Bolzani, 2022). Isso se deve ao fato do sucesso em questões ESG representar um indicativo relevante da futura performance financeira de uma empresa, a exemplo do aspecto social, que é capaz de refletir a maneira como a empresa interage com seus colaboradores e comunidades em que operam.

Visando desfrutar dessa demanda, empresas têm se dedicado a criar indicadores em aspectos que têm reflexo direto em sua performance, como o número de mulheres em posição de liderança em seus quadros. Recentes estudos mostram que empresas com mais mulheres em posições executivas e em conselhos têm um impacto positivo no desempenho da companhia. Quando as mulheres são maioria na alta liderança, os negócios apresentam crescimento de vendas e alto retorno de fluxo de caixa sobre investimentos (*Credit Suisse Institute*, 2019). Empresas com mais de 30% de mulheres em seu quadro executivo têm chances significativamente maiores de superar seus competidores (Dixon-Fyle, S.; *et. al.*, 2020).

Ainda assim, em 2022, as mulheres representavam aproximadamente 47,7% da força de trabalho mundial e 50,2% da força de trabalho com nível superior de estudo, conforme artigo publicado pela *TeamStage*. De modo que esse cenário pode levar a seguinte pergunta: por que as grandes empresas, principalmente de tecnologia, não têm mais mulheres em seus quadros de colaboradores e alta liderança?

Sabe-se que, historicamente, mulheres têm sido sistematicamente privadas de oportunidades de estudo, desenvolvimento e crescimento de carreira, seja por fatores culturais e até mesmo legais. A 1ª escola brasileira de engenharia foi fundada em 1810 (Unihorizontes, 2021), e em 1917 formou-se a primeira engenheira (branca) no Brasil, e apenas em 1945, formou-se a primeira mulher preta engenheira (IACIT, 2021). Apenas nesse exemplo tem-se: 107 anos separando as mulheres dos homens, e 28 anos separando essas duas mulheres. No Brasil, apesar da realidade se apresentar de forma mais favorável em termos legais de acesso à educação, vários outros desafios já conhecidos, como o machismo estrutural, “*mansplaining*”, “*manterrupting*” e “*gaslighting*” (IBAC, 2022), além de casos de assédio e importunação sexual e moral, ainda mantém o número de mulheres em áreas de STEAM aquém do ideal de igualdade.

¹ Embraer S.A



Apesar das empresas terem começado a investir na criação de processos, políticas e espaços seguros que garantam a entrada e permanência dessas mulheres, como a Embraer, que se comprometeu com a meta de atingir 20% de mulheres em posição de liderança sênior, que considera níveis de diretoria e vice-presidência, até 2025 (Embraer, 2021), o cenário se apresenta cada vez mais crítico quando a indústria aeroespacial é colocada em perspectiva: De acordo com um artigo publicado pelo *The Washington Post*, em 2019, apenas 24% da força de trabalho é composta por mulheres, e o cenário se mantém estável com o passar dos anos (*The Seattle Times*, 2019). Outro fator é crucial para entender essa disparidade: mulheres e homens experienciam suas carreiras em aviação de um modo diferente – desde os primeiros dias na indústria até os cargos mais seniores. De maneira geral, mulheres possuem avanços lentos em suas carreiras e menos oportunidades de promoção, além de serem as que mais consideram a saída da indústria da aviação quando atingem maior maturidade em suas carreiras (IAWA, 2021). Considerando que os avanços ainda se concretizam em ritmo lento, a necessidade de atrair e reter as funcionárias da indústria aeronáutica é uma problemática latente.

2. OBJETIVO E JUSTIFICATIVA

Com o objetivo de promover maior equidade de gênero, fomentar o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores, além de criar um espaço de acolhimento e segurança para mulheres dentro do setor aeronáutico, o grupo de afinidade *Embrace Mulheres*, atuante na Embraer S.A., propõe o Programa de Mentoria de Carreira e o Programa de Mentoria para Jovens Profissionais. De acordo com Iwamoto (2022):

Segundo Russell (2017), o suporte às mulheres pode se dar também em âmbito individual, na forma de mentorias acadêmicas ou no local de trabalho. Isso evita o fenômeno das abelhas-rainhas, em que mulheres que chegaram a cargos diretivos evitam a progressão das outras por medo de perderem os próprios cargos. No caso específico relatado por Russell, o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) fomenta a inclusão de mulheres e grupos vulneráveis nas STEAM principalmente por meio de mentorias orientadas por mulheres e representantes de grupos vulneráveis (IWAMOTO, 2022).

Juntamente à solução apresentada por Russel (2017) e partindo do conceito de grupo de afinidade, ou em inglês "*Employee Resource Group*" (ERG) - grupos de funcionários motivados a contribuir com a promoção de equidade em suas empresas que se voluntariam para promover ações em relação a Diversidade, Equidade e Inclusão - o Programa de Mentoria de Carreira e o Programa para Jovens profissionais é uma forma de incentivar as colaboradoras da Embraer a buscarem papéis de protagonismo e aumentar a representatividade feminina em cargos de liderança técnica e gestão de pessoas.

Durante o programa, mulheres líderes formais e referências técnicas da empresa assumem o papel de mentoras para acolher e auxiliar as mentoradas, mulheres em busca de aprendizado dentro da empresa, promovendo desenvolvimento pessoal, profissional e troca de experiências, com foco em habilidades comportamentais. Além disso, propõe-se um programa que fortalece as relações interpessoais e cria uma rede de apoio entre as colaboradoras da Embraer, aumenta o protagonismo das mulheres na empresa e constrói a base para que as colaboradoras em cargos de não-liderança possam ter o apoio e confiança necessários para assumir cargos atrelados a tomada de decisão no futuro.



Neste artigo, será descrita a metodologia dos programas de Mentoria de Carreira e para Jovens Profissionais, além de apresentar os resultados obtidos até então a fim de ser um exemplo e estimular a realização de programas de mentoria na indústria, seja ela aeronáutica ou não, como uma das soluções possíveis para o aumento de mulheres na área de STEAM.

3. METODOLOGIA

O ponto de partida do Programa de Mentoria de Carreira e Programa de Mentoria para Jovens Profissionais do *Embrace* Mulheres é a construção de um processo de mentoria moldado de acordo com as necessidades e objetivos estabelecidos entre mentora e mentorada. Assim, com o auxílio da coordenação do *Embrace* Mulheres – composta somente de mulheres colaboradoras Embraer - as duplas de mentora e mentorada são definidas e devem seguir livres para realizar encontros conforme disponibilidade. Os programas atuam em escala global dentro da empresa, presente nos sites brasileiros e possuindo uma versão análoga no site alocado nos Estados Unidos. Além da vasta localização, o programa está aberto para mulheres em diversas áreas de atuação, como: engenharia, suporte, produção, entre outras.

Os encontros da dupla, mentora e mentorada, seguem requisitos mínimos de quantidade de ocorrência, garantindo o contato necessário para trabalhar os objetivos definidos para a mentoria, mas a frequência, data e horário são estipulados dentro do entendimento de cada dupla, bem como o assunto a ser tratado em cada uma das ocasiões. O objetivo é que a dupla fique o mais confortável possível para adaptar o processo às necessidades da mentorada e às competências da mentora sem intervenções de fora do convívio mentora-mentorada, promovendo conexão e sigilo. É importante ressaltar o papel dos gestores homens da empresa, que permitem que as participantes usem uma parte de sua hora produtiva para participar do programa e apoiam sua realização. Muitos gestores fomentam e divulgam o programa dentro dos seus times, o que é incentivado pela coordenação do *Embrace* Mulheres. Ao promover essa dinâmica, verifica-se a aplicação do conceito de “aliado”, traçado pelo movimento feminista ao estudar homens que apoiam a luta da mulher por direitos: “um homem pode, e deve ser, pró-feminismo, apoiar as mulheres feministas nas lutas, sem, contudo, tirar o protagonismo delas” (UFSM, 2023).

A fim de guiar esse processo de troca e estimular encontros mais produtivos, a coordenação fornece um material de apoio, com sugestões de temas, textos e exercícios para serem trabalhados nos encontros. O uso do material não é obrigatório; é apenas uma ferramenta para auxiliar aquelas que desejem utilizá-lo. Para elaborar esse material, as próprias voluntárias da coordenação do Programa de Mentoria de Carreira e Programa para Jovens Profissionais elencaram temas pertinentes ao universo feminino no ambiente de trabalho. Os tópicos escolhidos para compor o material estão elencados na tabela abaixo.



Tabela I – Temas tratados no material de apoio disponibilizado pelo *Embrace* Mulheres no Programa de Mentoria de Carreira e Jovens Profissionais.

Tópicos Abordados	
Autoconhecimento	Ferramentas para Organização Pessoal
Inteligência Emocional	Mapa Mental
Síndrome da Impostora	Análise SWOT
Saúde Mental no Trabalho	Técnicas de Negociação
<i>Storytelling</i>	Plano de Carreira
Gestão de Conflitos	Equidade de Gênero
Influência sem autoridade	Mercado de Trabalho
Comunicação Assertiva	Tipos de Assédio
Comunicação Não-violenta	Canais de Apoio
Técnicas de <i>Feedback</i>	<i>Embrace</i> (conhecer mais o que o
Maternidade e o Ambiente de Trabalho	<i>Embrace</i> tem a oferecer)
Preparação para entrevistas	Maternidade e Leis
Gestão de Tempo/Produtividade	Diversidade e Inclusão

Estes temas foram divididos entre as voluntárias da coordenação, que buscaram em livros, artigos e materiais correlatos o respaldo técnico para elaborar textos que pudessem ajudar a guiar as discussões. Ao longo das edições do programa, *feedbacks* das participantes foram coletados em relação ao material, cujas impressões são apresentadas na seção “Resultados” deste trabalho.

O Programa de Mentoria de Carreira começa muito antes das inscrições serem abertas: a coordenação assume o trabalho inicial de desenhar um cronograma abrangendo todas as etapas do processo e definir a duração do programa. Estabelecidas as definições iniciais, inicia-se o processo de inscrições somente para mentoras. Com o foco nas mentoras, é possível entender as competências e a experiência que a candidata à mentora disponibiliza, para então passar essa informação para as mentoradas, em uma segunda etapa de inscrições.

É importante ressaltar os critérios de elegibilidade estabelecidos para cada papel. Para o Programa de Mentoria de Carreira, as mulheres interessadas em se inscrever no papel de mentoras devem ser referências técnicas com mais de 10 anos de experiência no mercado ou líderes formais. Já as elegíveis ao papel de mentorada são todas as colaboradoras da Embraer efetivas com até 2 anos de experiência profissional, dentro e/ou fora da Embraer. O Programa Jovens Profissionais permite mentoras com 2 a 10 anos de experiência dentro e/ou fora da Embraer e mentoradas estagiárias ou colaboradoras com menos de 2 anos de experiência. De acordo com Garringer et al. (2015), as chances de um processo de mentoria ter sucesso são maiores quando a mentorada escolhe a sua mentora. Pensando nisso, as mentoradas dos dois programas podem apontar até três preferências de mentoras conforme material disponibilizado com a área de atuação e vivência de cada mentora, no momento da inscrição.

De posse de todos os dados das inscrições, inicia-se o processo de “*match*”, que se refere a formação das duplas. Os programas contam com critérios de priorização para selecionar as mulheres que participariam do programa, devido ao número de vagas, que é limitado pelo número de mentoras disponíveis. Os critérios de priorização em ordem de relevância utilizados foram: 1ª participação no programa; Maior tempo de experiência; *Match* (afinidade com mentoras disponíveis); Ordem de inscrição.



Estabelecidos os critérios de priorização, a coordenação inicia o processo de “*match*” com o objetivo de, dentro do possível, construir as duplas de tal forma que o maior número de mentoradas seja alocada com uma das 3 mentoras preferenciais por elas indicadas. Contudo, nos casos em que isso não seja possível, a coordenação sugere à candidata a mentorada outra mentora que atenderia às suas necessidades, deixando a critério da mentorada a decisão de acatar a sugestão e continuar no programa ou optar por participar em uma próxima edição.

Ao longo da realização do programa, a coordenação do Programa de Mentoria de Carreira e para Jovens Profissionais faz questão de se fazer presente e disponível para auxiliar as participantes. Para acompanhar o andamento do processo de mentoria, três “*checkpoints*” (formulários de avaliação) são realizados com as mentoras e mentoradas com o objetivo de acompanhar a evolução das duplas, colher *feedbacks*, tratar eventuais casos de duplas com dificuldades e detectar possíveis pontos de melhoria que possam ser desenvolvidos ainda durante o programa ou que sirvam como melhorias para as edições subsequentes. Os dados colhidos nos “*checkpoints*” foram compilados e os indicadores serão apresentados na seção de “Resultados”.

O programa tem seu encerramento realizado com todas as participantes em uma reunião final, ocasião em que, além de mostrar os indicadores, reserva-se um espaço para compartilhamento de experiências. Nesse momento, aquelas que se sentem à vontade podem compartilhar um pouco sobre como foi o processo de mentoria e o impacto que o programa causou em sua trajetória. Ao final da reunião, são entregues certificados de participação que podem ser compartilhados dentro e fora da empresa.

A linha do tempo, abaixo mostrada na figura 1, esclarece como foram definidas as etapas do Programa de Mentoria de Carreira e para Jovens Profissionais até a presente edição:

Figura 1 – Etapas realizadas durante os programas promovidos pelo *Embrace Mulheres*



4. RESULTADOS

Desde a criação, foram finalizadas 3 edições do Programa de Mentoria de Carreira (2021, 2022 e 2023) e 2 edições do Programa de Mentoria para Jovens Profissionais (2022 e 2023), além de uma edição de cada programa estar em andamento no ano de 2024.

A primeira edição do programa de Mentoria de Carreira teve seu período de inscrições em fevereiro de 2021 e a reunião de abertura no dia 08 de março de 2021, o dia internacional da mulher. As inscrições para mentoras foram livres a todas que atendiam aos critérios. Porém, por se tratar de um programa piloto, as inscrições para mentoradas foram



restritas às colaboradoras que faziam parte do grupo de afinidade *Embrace Mulheres*. A edição contou com 53 mentoras e 53 mentoradas inscritas, sendo possível garantir a participação de todas que se inscreveram.

Já na segunda edição, em 2022, as inscrições para mentoras e mentoradas foram livres a todas que atendiam aos critérios. A edição contou com 91 mentoras e 233 mentoradas inscritas, não sendo possível garantir a participação de todas que se inscreveram. Algumas mentoras se dispuseram a atender duas mentoradas e, após o *match*, foram formadas 105 duplas. Devido à alta demanda, e a fim de aumentar a abrangência do programa, foi criada a edição piloto do Programa de Mentoria para Jovens Profissionais, voltado para mentoradas estagiárias. Com isso, foi possível contemplar mais 20 mulheres, garantindo a participação de 125 mentoradas das 233 inscritas inicialmente.

Na terceira edição, em 2023, o Programa de Mentoria de Carreira contou com 119 mentoras e 216 candidatas a mentoradas. Mesmo com algumas mentoras se dispondo a atender duas mentoradas, não foi possível contemplar todas as candidatas a mentoradas inscritas, sendo formadas 159 duplas. O mesmo cenário se repetiu para a segunda edição do Programa de Mentoria para Jovens Profissionais, em que 60 mentoras atenderam 84 mentoradas, ficando 87 candidatas a mentorada sem vagas.

As edições de 2024 ainda estão em andamento, porém observou-se novamente um crescente interesse em ambos os programas. No Programa de Mentoria de Carreira foram registradas 158 mentoras, 280 candidatas a mentoradas e 206 duplas formadas. Sendo assim, 74 candidatas a mentorada não foram contempladas nesta edição. No Programa de Mentoria para Jovens Profissionais foram registradas 65 mentoras e 164 candidatas a mentoradas, sendo formadas 83 duplas e restando 81 candidatas a mentorada sem vagas.

A Figura 2 e 3 apresentam um panorama geral das edições concluídas e das edições em andamento, mostrando número de mentoras, mentoradas e candidatas inscritas a cada ano no Programa de Mentoria de Carreira e no Programa de Mentoria para Jovens Profissionais, respectivamente.

Figura 2 - Panorama geral do Programa de Mentoria de Carreira, mostrando o número de mentoras, mentoradas e candidatas inscritas a cada edição

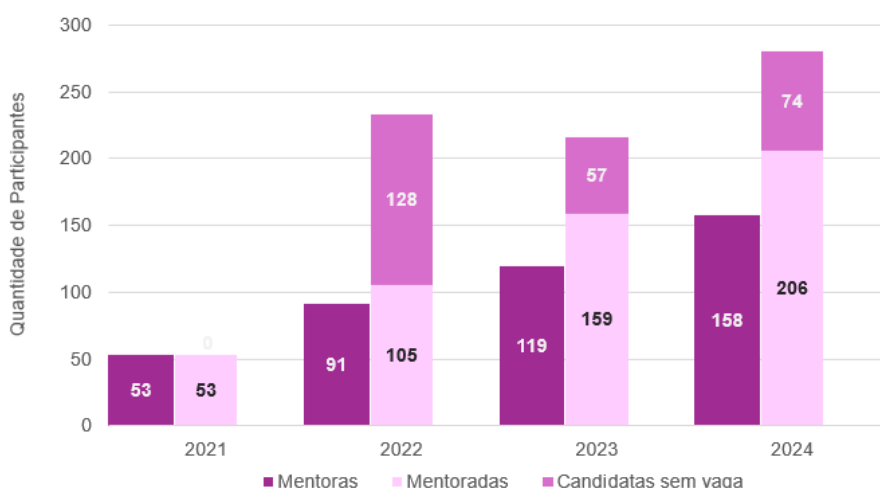
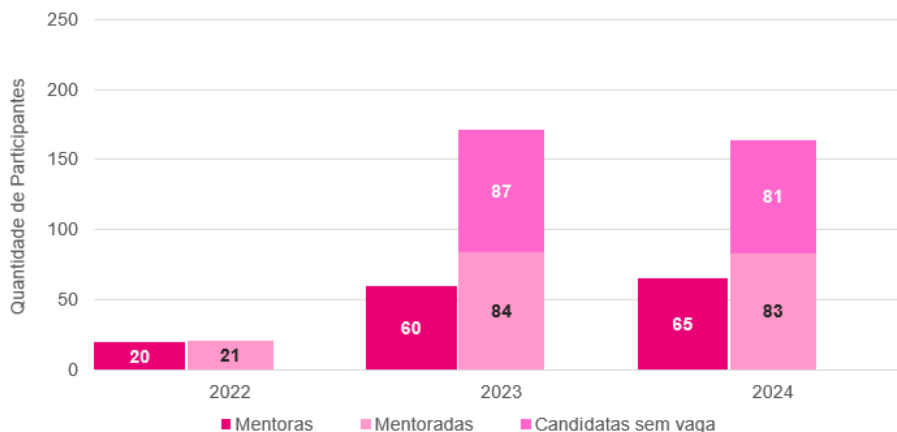




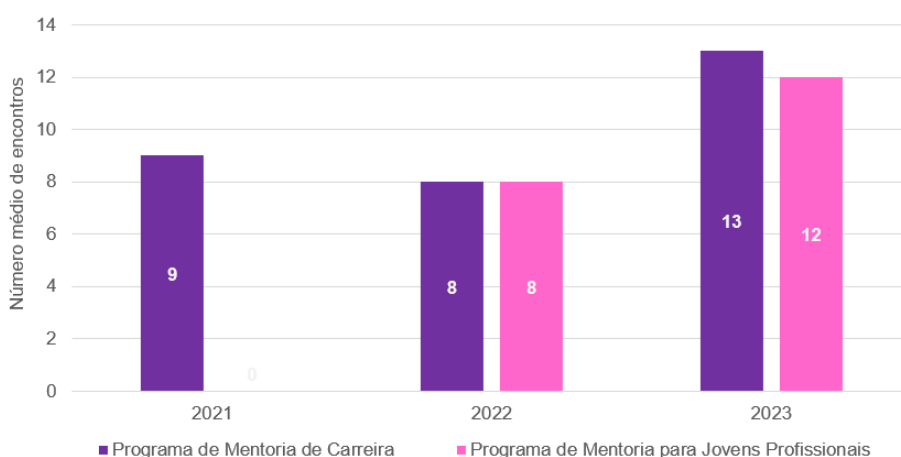
Figura 3 - Panorama geral do Programa de Mentoria para Jovens Profissionais, mostrando o número de mentoras, mentoradas e candidatas inscritas a cada edição



A cada edição, os resultados em ambos os programas foram avaliados utilizando dois formulários: o checkpoint intermediário e o formulário final. Os resultados do checkpoint intermediário são utilizados para identificar problemas de engajamento ou dificuldades que as participantes estejam enfrentando, além de capturar sugestões de ferramentas, metodologias e referências para serem compartilhadas com as demais participantes.

Os resultados capturados nos formulários finais de todas as edições já concluídas são apresentados a seguir. A Figura 4 apresenta a média de encontros realizados a cada edição. Verifica-se que, apesar de ter menor duração, o Programa de Mentoria para Jovens Profissionais apresenta um número médio de encontros igual ou similar ao Programa de Mentoria de Carreira. Observa-se também que em ambos os casos existe uma tendência de crescimento neste número, evidenciando o engajamento cada vez maior das participantes. Ressalta-se também que historicamente, nos dois programas em todas as edições, a média de duração de cada encontro foi de 1 hora.

Figura 4 - Número médio de encontros realizados pelas duplas em todas as edições



O engajamento das participantes e o atingimento dos objetivos foram avaliados utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Fortemente”. Os resultados são apresentados nas Figuras 5 e 6. Observa-se que o engajamento da participante (Figura 5) e de sua dupla (Figura 6) se mantiveram acima de 90%, exceto para o Programa de Mentoria de Carreira em 2023. A percepção de atingimento de objetivos em 2021 foi de 96% para o Programa de Mentoria de Carreira, e



em 2022 foi de 88,4% para ambos os programas. Não há dados registrados para 2023 pois essa pergunta não fez parte do formulário de checkpoint final neste ano.

Figura 5 - Histórico de percepção de engajamento pessoal em ambos os programas a cada edição

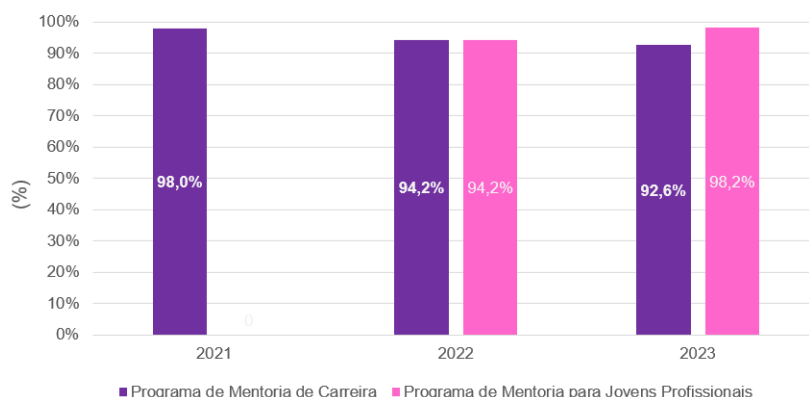
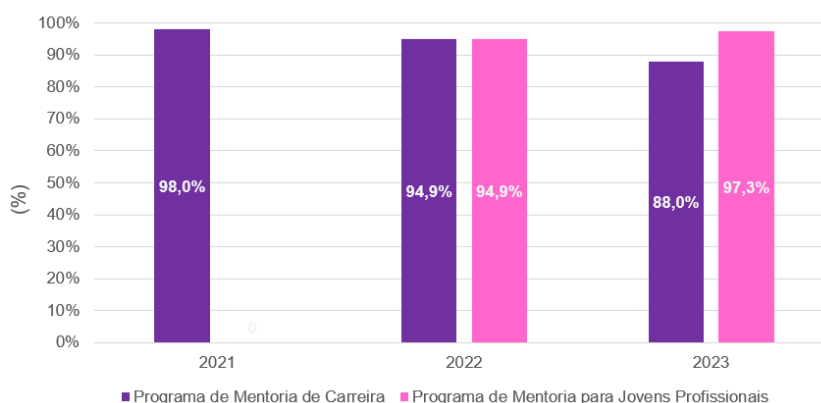


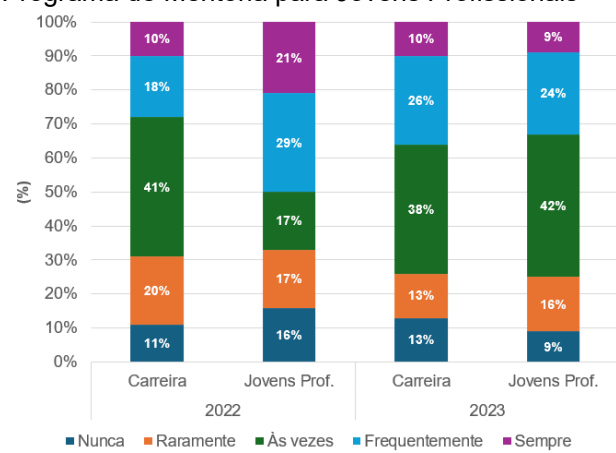
Figura 6 - Histórico de percepção de engajamento da dupla em ambos os programas a cada



Nos formulários finais também foi avaliada a utilização do material de apoio. Apesar de não ser obrigatório, em todas as edições foi registrado o uso do material de apoio por aproximadamente 70% das participantes, como se observa na Figura 7 para o Programa de Mentoria de Carreira e o Programa de Mentoria para Jovens Profissionais. A avaliação das participantes em relação a este material tem contribuído para que ele seja aprimorado a cada edição, incluindo novos tópicos de interesse que são indicados no formulário.

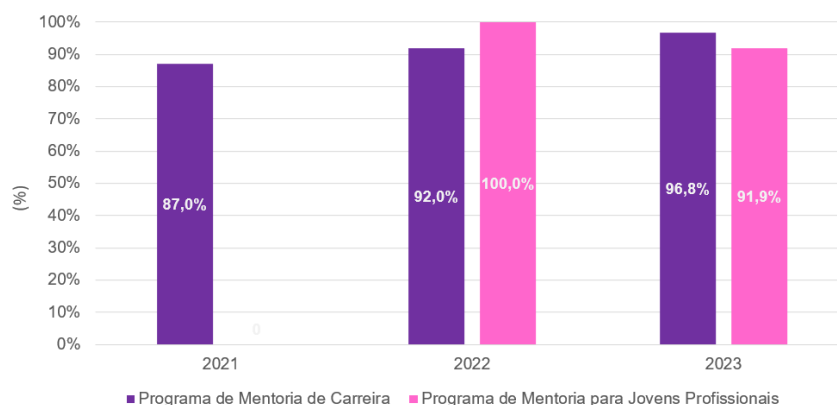


Figura 7- Histórico de utilização do material de apoio para o Programa de Mentoria de Carreira e Programa de Mentoria para Jovens Profissionais



Ao longo dos anos, algumas desistências foram reportadas à coordenação por motivos diversos, como desligamento da empresa, mudanças de escopo de atividades, entre outros. As porcentagens de duplas que concluíram cada um dos programas a cada edição são apresentadas na Figura 8.

Figura 8 - Porcentagem de duplas concluintes dos programas a cada edição



A satisfação geral com a experiência em cada um dos programas foi avaliada como positiva por mais de 90% das participantes em todas as edições dos dois programas, conforme mostra a Figura 9. Além disso, as mentoras puderam responder a cada ano se gostariam de participar novamente do programa, ao que a absoluta maioria respondeu que sim, como observa-se na Figura 10. Esta métrica foi fundamental para a decisão de realizar uma segunda edição do programa em 2022, e tem sido importante para definir a continuidade de ambos os programas anualmente, dado que o apoio das mentoras é indispensável para a perpetuidade desta iniciativa.

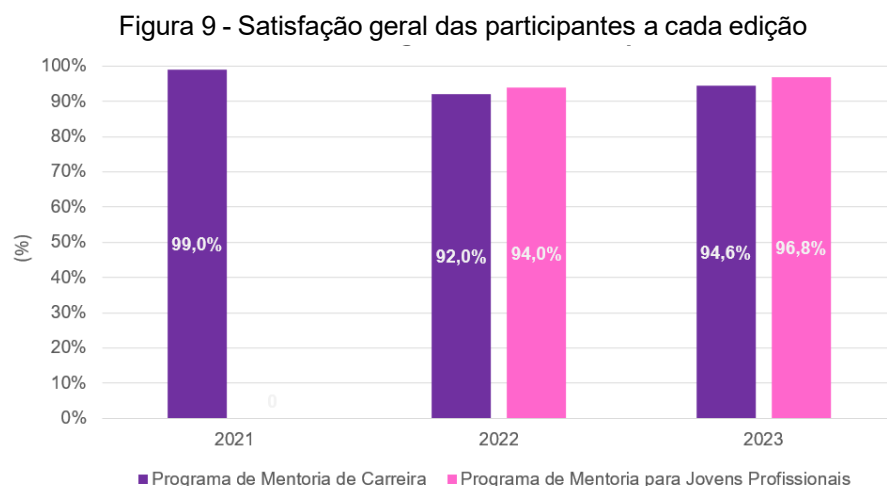
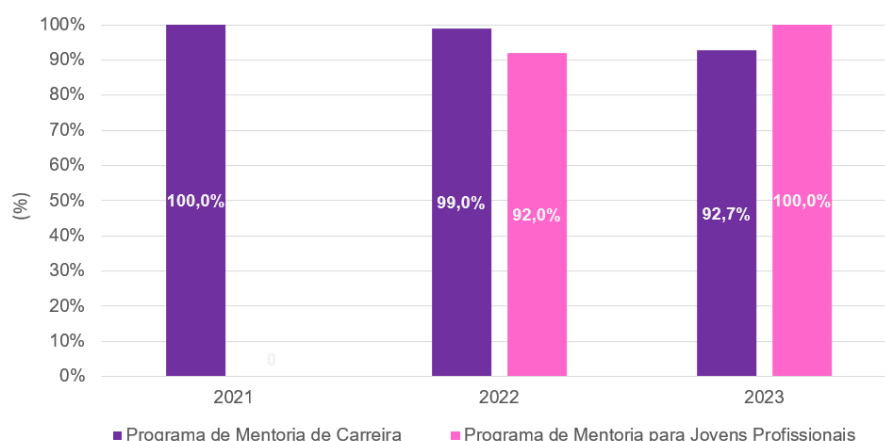


Figura 10 - Porcentagem de mentoras que participariam novamente do programa em edições futuras



Desde a primeira edição, os programas de mentoria apresentaram uma constante tendência de crescimento. Em 2021, foram 106 participantes, entre mentoras e mentoradas. No ano seguinte, com a criação do Programa de Mentoria para Jovens Profissionais, o número total de participantes foi para 238. Em 2023, foram registradas 423 participantes, e este número subiu para 512 nas edições atuais. Ao todo, mais de 1000 mulheres já foram beneficiadas pelo Programa de Mentoria de Carreira e pelo Programa de Mentoria para Jovens Profissionais.

Os ganhos deste movimento vão muito além de números. Em 2022, o Programa de Mentoria de Carreira teve abrangência global, contando com participantes de outros sites da Embraer, como Estados Unidos e Singapura. A partir dessa experiência, no ano seguinte, o *Embrace Women*, grupo de afinidade dos Estados Unidos, criou a sua própria versão do Programa de Mentoria, que já está em sua segunda edição e tem registrado impactos muito positivos para as participantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS



Observa-se o grande interesse das colaboradoras da empresa em relação aos programas de mentoria do *Embrace Mulheres*, afinal, o número de participantes inscritas é crescente a cada nova edição. Dentre as razões para o aumento das inscritas, podemos destacar o crescimento do *Embrace Mulheres*, que a cada dia atrai mais membros, e o valor que as colaboradoras reconheceram na proposta da mentoria. Os programas de mentoria criaram um ambiente seguro, que fomenta sororidade e promove a troca de aprendizado. Dessa forma, cada vez mais mulheres se interessam por essa oportunidade de encontrar em suas colegas de trabalho o apoio para lidar com os desafios do ambiente corporativo e as ferramentas para superá-los.

De acordo com os resultados, a maioria das participantes atingiram os seus objetivos previamente estabelecidos, e muitas compartilharam sugestões de materiais, conteúdos e dinâmicas, o que demonstra interesse na construção e perpetuidade deste projeto. A coordenação do programa, ao promover dinâmicas de interação entre as participantes (exemplo: rodas de conversa, grupos sociais), fomenta ainda mais essa conexão entre as mulheres.

Sob a ótica do indivíduo, o programa de mentoria é um processo de aprendizagem mútua da dupla. Ao prover orientações, a mentora exerce e desenvolve habilidades de liderança, comunicação, planejamento, organização, instrução, além de adquirir conhecimento ao se deparar com diferentes tipos de casos e necessidades. As situações vivenciadas também fazem com que a mentora reflita sobre a sua própria trajetória profissional. Para a mentorada, trata-se de um processo que incentiva o autoconhecimento, o aprimoramento de habilidades comportamentais, encorajamento, desenvolvimento, clareza e direcionamento. Além do entendimento de que somos protagonistas de nossas carreiras, nos fazendo enxergar o nosso potencial e que podemos sim alcançar grandes resultados. Em relação ao grupo que coordena o programa, além da satisfação pessoal de contribuir com uma causa que gera impacto positivo, há a experiência de trabalhar em um projeto desafiador. Visto que, conforme apresentado, são várias as frentes de atuação, tais como: estratégia, definição de processos, desenvolvimento de metodologia de trabalho, comunicação (oral, visual e escrita), atendimento e suporte ao cliente (mentoras, mentoradas e demais partes interessadas), criatividade e organização. Neste trabalho em equipe, profissionais de diversas áreas e funções se reúnem por um propósito comum: promover a equidade de gênero no ambiente empresarial.

Em perspectiva organizacional, a proposta do programa de mentoria vai ao encontro das metas ESG definidas pela companhia, como o aumento do número de mulheres em posições de liderança. Além de promover maior interação entre as colaboradoras, o que contribui para a cultura organizacional e a melhora do clima. Observa-se também o estabelecimento de uma rede de apoio, a criação de novas oportunidades de conexão e um ambiente de colaboração mútua. Afinal, muitas participantes passam a se aproximar, se conhecer e a colaborar umas com as outras, mesmo após o encerramento do programa.

Conclui-se, por fim, que o programa de mentoria proporciona benefícios tanto para o indivíduo quanto para a organização. As mentoras, ao compartilharem suas histórias, passam a ser referência para muitas profissionais e, considerando a baixa representatividade das mulheres nesse setor, é importante que se identifiquem com outras profissionais. Podemos destacar ainda que se trata de um processo que pode contribuir



para o aumento da satisfação profissional, pois ao estabelecer um plano de carreira, pautado na motivação e aspiração profissional, a colaboradora sente-se mais confiante e engajada profissionalmente. O programa também visa desenvolver novas mentoras, uma vez que participantes mentoradas em uma edição podem ter a experiência de serem mentoras em edições futuras, e assim continuar fortalecendo a cadeia. Trata-se, portanto, de um projeto que contribui para o aumento da representatividade das mulheres no setor aeronáutico.

REFERÊNCIAS

A história da engenharia como profissão. Unihorizontes. Disponível em: <https://unihorizontes.br/a-historia-da-engenhariacomoprofissao/#:~:text=No%20Brasil%2C%20a%20primeira%20escola,voltado%20para%20a%20%C3%A1rea%20militar>. Acesso em: 15 abr. 2024.

BOLZANI, I. Pesquisa aponta que 87% das empresas listadas na Bolsa relatam aumento do envolvimento com ESG. Estadão, ago. 2022. Seção Governança. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/governanca/pesquisa-deloitte-ibri-maior-envolvimento-empresas-listadas-esg/>. Acesso em: 13 jul. 2024.

Diversity, Equity & Inclusion Impact Review. Johnson&Johnson, 2021. Disponível em: https://belong.jnj.com/_document/johnson-johnson-diversity-equity-inclusion-impact-review-2021?id=00000181-4275-d12f-a1e1-4a75735d0000. Acesso em: 13 jul. 2024.

DIXON-FYLE, S.; et. al. Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company maio, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2024.

ESG está no centro de tudo que fazemos. Embraer, ago. 2021. Disponível em: <https://esg.embraer.com/br/pt/9252-esg-esta-no-centro-de-tudo-que-fazemos>. Acesso em: 13 jul. 2024.

Gaslighting, Mansplaining, Maninterrupting, Bropropriating E Manspreading: Uma Visão Analítico-Comportamental. Instituto Brasiliense de Análise de Comportamento (IBAC). Disponível em: <https://ibac.com.br/gaslighting-mansplaining-maninterrupting-bropropriating-e-manspreading-uma-visao-analitico-comportamental/#:~:text=Gaslighting%3A%20Quando%20um%20homem%20manipula,e%20das%20suas%20pr%C3%B3prias%20percep%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 02 ago. 2024.

IWAMOTO, H. M. (2022). Mulheres nas STEM: Um Estudo Brasileiro no Diário Oficial da União. Cadernos de Pesquisa, 52, Artigo e09301. <https://doi.org/10.1590/198053149301>.



LIFT OFF TO LEADERSHIP: Advancing women in aviation. IAWA, 2021. Disponível em: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2021/IAWA_OW_Women%20in%20Aviation_FINAL_Copy.pdf. Acesso em: 02 ago. 2024.

LUTTE, R. K. Women in Aviation: A Workforce Report 2021 Edition. Aviation Institute, University of Nebraska at Omaha, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/357032586_Women_in_Aviation_A_Workforce_Report_2021_Edition. Acesso em: 02 ago. 2024.

JENSEN, S. ERGs engage employees and drive better business in the Triangle. Triangle Business Journal, set. 2021. Seção Career and Workplace. Disponível em: <https://www.bizjournals.com/triangle/news/2021/09/15/ergs-engage-employees-and-drive-better-business.html>. Acesso em: 31 jul. 2024.

No Dia da Engenharia, conheça algumas das grandes mulheres que fazem parte da história da profissão no Brasil. IACIT, abril, 2021. Disponível em: <https://www.iacit.com.br/noticias/n/40/no-dia-da-engenharia-conheca-algumas-das-grandes-mulheres-que-fazem-parte-da-historia-da-profissao-no-brasil>. Acesso em: 31 jul. 2024.

The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies. Credit Suisse Research Institute, 2019. Disponível em: <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html>. Acesso em: 02 ago. 2024.

Women in the Workforce Statistics: Senior Roles, Maternity Leaves, Pay Gap in 2022. TeamStage. Disponível em: <https://teamstage.io/women-in-the-workforce-statistics/#women-in-the-workplace-statistics-101-editor-s-choice>. Acesso em: 13 jul. 2024.