

21º PRÊMIO SER HUMANO | ABRH-ES

Modalidade: ESG

Subcategoria: Ações para a Diversidade

**MOVENDO FRONTEIRAS:
O IMPACTO DA EDUCAÇÃO, DIVERSIDADE E INCLUSÃO
NA LOGÍSTICA BRASILEIRA**

VITÓRIA/ES

JULHO/2024

SUMÁRIO

| | |
|----------------------------|----|
| SINOPSE | 3 |
| INTRODUÇÃO | 4 |
| DESENVOLVIMENTO | 8 |
| ORÇAMENTO | 15 |
| PRINCIPAIS RESULTADOS..... | 16 |
| AVALIAÇÃO | 17 |
| APLICABILIDADE | 17 |
| SUSTENTABILIDADE | 19 |
| CONCLUSÃO..... | 20 |
| BIBLIOGRAFIA | 22 |

SINOPSE

A logística brasileira, crucial para a economia, enfrenta desafios como a falta de mão de obra qualificada e o desinteresse dos jovens por cargos operacionais. Para superar essas barreiras e construir uma relação mais próxima e de ajuda mútua com a sociedade, empresas do setor estão adotando práticas ESG. O presente trabalho relata o caminho de uma empresa de logística em sua jornada de transformação ESG, com foco na diversidade e inclusão. Um censo interno revelou que apenas 14% dos colaboradores eram mulheres, com uma representação ainda menor em áreas operacionais. Em resposta, criou-se um programa de capacitação e formação profissional afirmativo para mulheres, visando aumentar a participação feminina em contratos específicos. Em 2024, foram abertas 4 turmas nos estados do ES e MS, com mais de 400 candidatas. Dessas, 41 mulheres foram contratadas, impulsionando a representatividade feminina em áreas como GTF/Mobilidade Urbana (de 9,92% para 15,50%) e Siderurgia (de 4,37% para 5,06%). Os resultados demonstram que investir em inclusão não é apenas uma questão social, mas também um diferencial competitivo. Ao fortalecer a marca empregadora e promover a diversidade, contribui-se para a construção de uma logística mais sustentável e humanizada, onde o desenvolvimento social e o propósito caminham lado a lado com o lucro, contribuindo para um futuro próspero e mais equilibrado para todos.

INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras de logística e transporte, fundamentais para o funcionamento da economia industrial e agrícola do país, buscam constantemente eficiência e redução de custos para se destacarem em um mercado altamente competitivo. Elas devem atender às exigências de qualidade e confiabilidade de seus clientes para garantir a continuidade de contratos e operações. No entanto, o setor enfrenta desafios significativos, como a escassez de mão de obra qualificada e o desinteresse dos jovens pelas carreiras de condução e movimentação de carga, conforme apontado pelo estudo da Confederação Nacional do Transporte (CNT) de 2023.

A falta de profissionais qualificados é identificada como o terceiro maior risco para o setor, prejudicando a capacidade de atender às demandas sazonais e impactando o retorno dos investimentos. Além disso, as empresas passam por auditorias dos investidores e parceiros institucionais que exigem compromissos com práticas sustentáveis e responsáveis. Sendo assim, a adesão às práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) tornou-se um critério estratégico e oportuno para as empresas, não somente para a obtenção de capital e avaliações de crédito favoráveis, mas de aceite da sociedade em que atua, o que influencia diretamente sua capacidade de atrair e manter clientes, bem como de participar de forma proativa com a melhoria e redução das desigualdades sociais.

Diante desses desafios, o alinhamento com práticas sustentáveis e a promoção da inclusão têm se tornado essencial para as empresas de logística e transporte, onde o investimento em ações educativas e programas de

qualificação têm sido um caminho para tal objetivo. O presente trabalho explora a jornada de adesão a essas práticas em uma empresa do segmento de grande porte - com ênfase na área Social (pasta S) - culminando no desenvolvimento de um programa de formação de mão-de-obra com enfoque afirmativo de gênero. Esse programa visa aumentar a representatividade feminina, apoiando a inclusão desse público sub-representado no setor de logística e transporte.

Para garantir uma implementação eficaz, a empresa seguiu premissas estratégicas na sua jornada. Isso inclui a construção de um questionário de censo de diversidade, a realização de um diagnóstico inicial dos marcadores sociais presentes na força atual de trabalho, a identificação de oportunidades para intervenção em contratos, a definição de objetivos-chave de práticas ESG a serem adotados e o desenvolvimento de programas específicos de formação e suporte para grupos minorizados. Por diversidade, entende-se “qualquer diferença significativa que distingue um indivíduo de outro, sendo essas diferenças visíveis ou ocultas” (Kreitz, 2008, p. 102) como sexo, raça, idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, orientação afetivo-sexual, origem geográfica e gênero.

No primeiro semestre de 2023, a pesquisa foi lançada e conduzida por 30 dias por empresa parceira contratada para garantir a integridade e transparência do processo. O censo abrangeu diversas áreas, incluindo dados sociais, saúde, educação, renda e percepção do ambiente de trabalho e se deu por carta-senha com tratamento dos dados feitos pela consultoria contratada em todos os estados do país. Com uma participação significativa de 82,7% dos colaboradores (7.729 respondentes), foram obtidos insights valiosos que serviram de base para o desenvolvimento de estratégias adaptadas às necessidades específicas de

diferentes grupos dentro da organização. Destaques incluem a predominância de funcionários enquadrada nos cargos operacionais, principalmente Motoristas (50,8%); residente na região Sudeste (25% ES, 18,6% RJ e 15,2% MG); 64,6% com ensino médio completo; de cor parda (51,1%); de orientação afetivo-sexual heterossexual (88,5%) e de identidade de gênero homem cisgênero (73,6%).

Ao aprofundar a análise de dados cruzando as categorias “Cargo” e “Identidade de Gênero”, identificou-se que no grupo "Motorista de Veículo Leve", a maioria dos colaboradores é composta por homens cisgêneros, representando 79,1%, já as mulheres cisgêneras nesse grupo representam 7,4%. No grupo "Motorista de Veículo Pesado", a maioria esmagadora é composta por homens cisgêneros, com 83,1%. A representação de mulheres cisgêneras é significativamente mais baixa, com 1,5%. Por fim, no grupo "Motorista Operador de Máquina", a situação é semelhante, com uma maioria de homens cisgêneros representando 83,9%. As mulheres cisgêneras têm uma representação mais baixa, com 1,7%. Ainda na análise de dados, ao cruzarmos as categorias “Liderança” e “Identidade de Gênero”, percebe-se que a identidade “Homem Cisgênero” representa a maioria das lideranças, com 78,2% dos líderes sendo homens cisgêneros. Já quem relação a identidade “Mulher Cisgênero”, percebe-se que as mulheres cisgêneras ocupam uma parcela significativamente menor das posições de liderança, com 14,5%.

A análise geral indicou que a maioria dos colaboradores em todos os grupos da empresa são homens cisgêneros, com uma representação significativamente menor de mulheres cisgêneras e outras identidades de gênero. Isso reflete uma tendência comum no setor de transporte, historicamente dominado por homens. Por isso, promover a equidade de gênero em uma

empresa de logística e transporte foi considerada iniciativa sustentável relevante ao negócio e o marcador identidade de gênero como um marcador social sensível para enfoque e atenção para o desdobramento das iniciativas ESG na organização. Como a captação de talentos qualificados para o segmento já tem sentido dificuldades de abastecimento independente de grupo social, a alta liderança chancelou a seleção de talentos do gênero mulher sem experiência, com posterior investimento em formação e capacitação para cargos operacionais na empresa, sendo essas as áreas de maior escassez de representatividade.

Após diversas reuniões da gerência de desenvolvimento humano e cultura organizacional em parceria com a área de sustentabilidade da empresa, foi desenvolvido o programa de formação de talentos com foco afirmativo de gênero. Buscou-se em sua concepção não apenas equilibrar a representação de mulheres em setores operacionais da companhia, mas também proporcionar o desenvolvimento de profissionais para suprir a necessidade de mão de obra qualificada do negócio, respeitando o princípio organizacional de “*pessoas certas nos lugares certos*”. Desse modo a empresa consegue fomentar a igualdade de oportunidades, reduzindo as percepções de disparidades de gênero no segmento logístico e interferência de vieses, incentivando a criação e sustentação de um ambiente inclusivo.

O processo seletivo para o programa seguiu as premissas de uma vaga afirmativa para identidade de gênero cujo cargo a formar seria o de Motorista (Veículo Leve – CNH B, Caminhão – CNH C ou D ou Ônibus - D). A divulgação foi feita em canais de mídia corporativa com identidade visual de uma funcionária dirigindo um veículo, fazendo alusão para alcance do grupo-alvo. Além disso, foram feitas parcerias com organizações e instituições que promovem a inclusão

a fim de fortalecer a campanha que seria lançada no mês de comemoração do dia internacional da mulher. Durante a triagem de currículos, houve uma atenção especial de selecionar uma recrutadora para a tarefa, garantindo que todas as candidatas fossem avaliadas com base em seu potencial, reduzindo os viesés inconscientes uma vez que não possuíam experiência e fariam posteriormente a avaliação de condução prática com especialista do veículo. Após a admissão, foi realizado um evento de inauguração do programa, contando com a presença da CEO da companhia, bem como dos representantes da gerência de sustentabilidade, da gerência executiva de gestão de pessoas e lideranças operacionais que receberiam as colaboradoras no final de sua jornada de formação técnica e comportamental.

A seguir, apresentaremos uma descrição detalhada do desenvolvimento do programa de formação e capacitação, destacando como ele se alinha com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Serão abordados a estrutura do programa, incluindo suas principais componentes e a organização das atividades planejadas. Também serão apresentados os parceiros envolvidos na execução do programa, suas funções e contribuições para o sucesso da iniciativa. Além disso, discutiremos os resultados obtidos até o momento, bem como os mecanismos de monitoramento e avaliação implementados para garantir a eficácia do programa.

DESENVOLVIMENTO

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), a diversidade pode ser trabalhada tanto sob o viés de ações afirmativas quanto por programas de gestão da diversidade, ou seja, por obrigatoriedade legal ou por iniciativa das empresas, respectivamente. No caso da empresa e do programa em questão, entende-se

que partiu de uma iniciativa própria da organização em abranger a gestão da diversidade de um nível mais amplo, isto é, que atenda às necessidades do negócio, mas também contribua com a difusão de uma cultura inclusiva tanto a nível empresa quanto a nível da comunidade e do mercado no qual ela faz parte. Sendo assim, o programa de formação e capacitação de mão-de-obra se configura como uma solução de atendimento das demandas atuais e futuras dos contratos em logística e transporte, mas com objetivos tanto da esfera social quanto da esfera instrumental. Na esfera instrumental, o programa abastece os contratos com um *pool* de talentos capazes de atender as demandas atuais e futuras das operações, garantindo que as habilidades adquiridas sejam relevantes. Na esfera social, ele se articula aos seguintes Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU (2015):

- ODS 1 - Erradicação da Pobreza: Capacitar pessoas sem experiência ajuda pessoas a aumentar suas chances de obterem empregos decentes e retirar suas famílias da pobreza;
- ODS 4 - Educação de Qualidade: Promover educação de qualidade pode trazer oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos, garantindo que todos adquiram habilidades relevantes para a vida;
- ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico: Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos é possível quando se é fornecida habilidade que aumentam a empregabilidade.

Além disso, ao dar enfoque a questão de gênero, o programa também atende o ODS 5 (Igualdade de Gênero) uma vez que confere acesso à formação e

capacitação às mulheres, promovendo a igualdade de gênero no mercado de trabalho.

Em relação à metodologia para a construção do framework do programa, o mesmo seguiu as premissas do livro "Aprendizagem de Resultados: Uma Abordagem Prática para Aumentar a Efetividade da Educação Corporativa" (2009) de Malcolm Knowles. Para o autor, considerado um dos pioneiros no estudo da educação de adultos, faz-se necessário que a formação e desenvolvimento desse público esteja focada em sinergia daquilo que é considerado conhecimento e teoria com sua aplicação na prática. Com isso, a trilha foi construída em etapas que tivessem atividades de ensino-aprendizagem (como palestras, tutoriais, cursos EAD e presenciais, rodas de conversa, etc) que estimulassem o profissional em formação a nível cognitivo (compreensão, análise e aplicação), a nível psicomotor (aquisição de reflexos e movimentos adequados para a direção), bem como a nível afetivo (integração dos valores corporativos aos pessoais, formação de vínculos com o grupo, construção do senso de pertencimento, etc).

Ainda na construção da proposta, destaca-se a participação e parceria da empresa junto ao SEST SENAT, como instituição especializada em educação profissional para o setor de transporte. Utilizou-se não apenas sua infraestrutura, expertise e experiência na elaboração e execução de programas de formação de alta qualidade, como também seus simuladores de direção. Em uma das etapas da trilha do programa, as alunas utilizavam equipamentos tecnológicos que reproduzem fielmente as condições reais de um veículo em movimento a fim de treiná-las para o enfrentamento de condições climáticas adversas (chuva, neblina, etc); tráfego intenso (congestionamentos, cruzamentos movimentados,

etc); manobras complexas (estacionamento, manobras em espaço reduzido, etc), assim como manejo de situações de emergência (frenagens bruscas, desvios, etc). Uma vez aprovada a proposta de programa pelo comitê de pessoas, passou-se para sua aplicação através de um teste em pequena escala a fim de testar e identificar possíveis oportunidades de melhoria antes de investir mais recursos.

A operacionalização do programa se iniciou com a aplicação de uma matriz de esforços para estudo de viabilidade de implantação de turmas em contratos de interesse por gestores solicitantes. Construída pelas áreas especialistas da gerência executiva de gestão de pessoas, a matriz de esforços é uma ferramenta de análise utilizada para avaliar a viabilidade de implantação de novas turmas em um programa de formação ou capacitação. Ela ajuda a visualizar e comparar diferentes fatores que influenciam a decisão de implementar novas turmas, considerando os recursos necessários, tempo, mão-de-obra, infraestrutura, etc (esforços), como também os impactos positivos esperados da implantação de cada nova turma. Isso pode incluir a quantidade de alunos formados, a melhoria no nível de atendimento do serviço do contrato, etc.

A aplicação da matriz é feita junto ao gestor solicitante e às coordenações de desenvolvimento humano organizacional e atração e seleção. Aquelas iniciativas classificadas em itens de baixo esforço e alto impacto são tratadas como prioridade, pois oferecem grandes benefícios com pouco esforço. Porém, aquelas que não se enquadram passam por uma análise detalhada de reconsideração para garantir que sejam feitas desde que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa e dos clientes que serão atendidos por essa turma a ser formada. Exemplo: falta de banheiros e vestiários, escala com

horário incompatível com a da escola dos filhos, ausência de câmeras de segurança em áreas remotas da saída podem ser itens que a empresa ou o cliente precisam investir para assegurar boas condições de trabalho para a inclusão de mulheres.

Vale ressaltar que cada turma do programa tem sua construção personalizada da trilha de desenvolvimento, com critérios específicos da formação, levando em consideração o cargo, a localização, as necessidades de certificações, requisitos específicos, legislação vigente e a realidade da operação. Outro ponto relevante é que seu início é contado a partir da admissão dos profissionais em formação. Com turmas de no mínimo 5 participantes, distribuídos de acordo com seus níveis prévios de habilidade no manuseio de veículos e/ou equipamentos. Com isso, a organização das turmas leva em consideração as competências técnicas e comportamentais dos profissionais em formação, visando proporcionar uma experiência de aprendizado personalizada e eficiente.

Em relação à sua estrutura, o programa é concebido em três etapas assistidas pela área de desenvolvimento humano organizacional e operação: **Escola, Apadrinhamento e Operação Supervisionada**, cada uma delas abordando aspectos específicos do desenvolvimento pessoal e profissional. Na etapa Escola, as mulheres em formação receberam não apenas conhecimento sobre legislação e práticas de direção, mas também conteúdos voltados à diversidade, inteligência emocional, administração de conflitos, empregabilidade e qualidade de vida no trabalho. O objetivo desse momento foi de prepará-las não apenas a desempenhar suas funções, mas também a colaborar

efetivamente, resolver problemas e se desenvolver em ambientes diversos e dinâmicos como os presentes em uma operação logística.

Na etapa Apadrinhamento ocorreu o suporte e a orientação de profissionais experientes que ajudaram as participantes a aplicar o que aprenderam na fase da escola em contextos reais de trabalho. Esta fase foca na integração prática e no desenvolvimento profissional, seja por acompanhamento ombro a ombro, seja por conversa 1:1, por encontros para alinhamento de expectativas e avaliações após o cumprimento de cada conteúdo obrigatório. Destacamos que o apadrinhamento tem uma importância fundamental para a andragogia, pois alinha-se com as principais premissas do aprendizado de adultos. Com isso, é possível conectar a teoria aprendida na fase de "Escola" com a prática real do trabalho, o que ajuda a integrar essas experiências de maneira significativa, enriquecendo o processo de aprendizado.

Por fim, passa-se a etapa de Operação Supervisionada, onde as participantes trabalharam em funções reais do cargo sob supervisão direta de seu líder operacional, bem como de seu padrinho. Dessa forma, é oportunizado o ganho de experiência prática ao se familiarizem com as exigências diárias do trabalho. Destacamos que cada escola possui uma especificidade diferente da outra, indo além do cargo a ser ocupado como também do negócio que será atendido (Siderurgia, Mineração, Mobilidade Urbana, etc). Sua construção dispõe de carga horária personalizada de acordo com as necessidades das operações, tendo no mínimo 30 dias e no máximo 120 dias de formação distribuídos de forma equitativa.

Ao final de cada uma das etapas foram aplicados nas turmas pela área de desenvolvimento humano organizacional testes sumativos, isto é, avaliações

que tem como objetivo medir o aprendizado de cada aluna ao final de um determinado conteúdo. Desse modo, torna-se possível saber se os objetivos de aprendizagem foram alcançados e se é possível liberar as formadas para operação autônoma propriamente dita.

Os critérios de remuneração de cada turma deverão ser definidos junto ao setor de Remuneração e formalizados com o aceite da diretoria da área solicitante, através do documento específico, garantindo o cumprimento da legislação vigente. No momento atual, é aplicada uma remuneração diferenciada para os participantes do projeto de, no mínimo, 80% da faixa salarial total atribuída ao cargo definido para o programa, e que o valor seja ajustado após aprovação do profissional em formação, de acordo com a prática salarial estabelecida para o cargo correspondente. A solicitação para Movimentação de Pessoal (MOP) deverá ser realizada ao final do programa, pelo gestor solicitante do projeto e somente após aprovação do profissional em formação, através dos resultados da avaliação.

Para obter aprovação no programa, o profissional precisa não apenas demonstrar alinhamento com os princípios e valores da empresa, mas também mostrar um desempenho excepcional em suas responsabilidades, contribuindo de maneira significativa para alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Além disso, é fundamental ser avaliado como apto em todas as etapas do processo de avaliação.

Em números, até o momento, três turmas foram inauguradas no estado do ES, levando à contratação de 36 mulheres entre mais de 400 candidatas, contribuindo em um aumento na representatividade feminina nas operações da empresa (por exemplo, em GTF/Mobilidade Urbana, de 9,92% para 15,50% e

em Siderurgia de 4,37% para 5,06%). Para além dos percentuais, são elencáveis como resultados qualitativos do programa: a) Promoção de inovação ao diversificar perspectivas por meio da ampliação da diversidade de gênero; b) Melhoria do clima de trabalho ao incentivar a colaboração entre gêneros; c) Fortalecimento da marca corporativa tanto para público interno quanto para o externo ao demonstrar compromisso da empresa com a diversidade; d) Provocação de reflexão sobre os estereótipos de gênero e educação corretiva de viéses inconscientes presentes nos discursos dos times e das lideranças; e) Fortalecimento da capacidade operacional da empresa e f) Redução do tempo médio de contratação de profissionais.

ORÇAMENTO

A estrutura de custos do programa é organizada com base em três pilares principais: Pessoas, Estrutura e Parcerias, cada um com suas respectivas despesas e considerações.

1. **Pessoas:** Os custos sob o pilar de "Pessoas" englobam uma variedade de itens essenciais para a formação e desenvolvimento da equipe. Estão incluídos:

a) **Treinamentos:** Investimentos necessários para capacitar a equipe, proporcionando as habilidades e conhecimentos necessários para o projeto.

b) **Admissões:** Despesas relacionadas à contratação de novos colaboradores, que são fundamentais para atender à demanda do projeto.

c) **Identidade Visual:** Custos associados ao desenvolvimento da identidade visual, que inclui o design de logotipos, materiais gráficos e outros elementos.

d) **Divulgação:** Gastos destinados à promoção e divulgação do projeto, garantindo que o público-alvo seja alcançado de maneira eficaz.

e) **Materiais de Treinamentos:** Aquisição de materiais e recursos necessários para os treinamentos, garantindo que a equipe tenha acesso a ferramentas e informações relevantes.

2. **Estrutura:** No pilar de "Estrutura", os custos são focados na adequação da infraestrutura física necessária para a execução do projeto. Esses custos garantem que o espaço e os recursos físicos estejam alinhados com os requisitos do contrato, proporcionando um ambiente adequado para a realização das atividades propostas.

3. **Parcerias:** Para o pilar de "Parcerias", considerou-se a necessidade de colaborar com parceiros para atender a demandas específicas. No entanto, neste projeto, não houve custos adicionais nesta categoria, uma vez que o principal parceiro, o SEST SENAT, ofereceu seus serviços de forma gratuita.

Sendo assim, o investimento total para a implantação de 1 turma afirmativa foi de **R\$ 22.178,96**.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Em termos quantitativos, a tabela a seguir apresenta dados sobre admissão e retenção de candidatas do programa de formação para diferentes cargos e diretorias.

| Contrato (Diretoria/ Cargo para Formação) | UF | Inscritas | Admitidas | Aprovadas | Retenção (%) |
|--|----|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Siderurgia - Motoristas de Caminhão | ES | 100 | 10 | 8 | 80 |
| GTF/ Mobilidade Urbana – Mot. Veículo Leve | ES | 238 | 20 | 19 | 95 |
| Siderurgia - Motoristas de Caminhão Pipa | ES | 42 | 6 | 3 | 50 |

A taxa de retenção geral indica que a maioria das candidatas aprovadas nos programas de formação permanecem empregadas. O contrato para “GTF/ Mobilidade Urbana – Motorista de veículo leve”, teve o melhor índice de retenção, com 95% das aprovadas retidas.

AVALIAÇÃO

No que tange ao método avaliativo adotado, toda participante passa por avaliações sumativas ao longo do programa, isto é, são avaliados ao final de cada módulo a fim de checar se conseguiram absorver os conteúdos mínimos que lhe permitem passar à etapa seguinte. Ao todo são 6 avaliações, sendo a primeira dos treinamentos teóricos, a segunda da prática de condução externa, em terceiro a prática de condução interna, em quarto o apadrinhamento, em quinto a avaliação após aprendizagem e, em sexto e último a avaliação do comitê formado pela área de segurança, gestão, padrinho e instrutor. A média de cada bloco deverá ser 7 para que ao final da jornada a participante consiga sua aprovação. Caso a nota não seja atingida, é realizado um momento de feedback para entender junto a participante a causa raiz para possível intervenção na duração da sua jornada.

APLICABILIDADE

Os resultados do programa de formação para mulheres estão superando todas as expectativas iniciais. As participantes estão radiantes, os líderes estão entusiasmados e a empresa como um todo está colhendo frutos incríveis. As mulheres que participaram das primeiras turmas estão mais confiantes e afirmam estar preparadas para conquistar seus objetivos pessoais e profissionais dentro

da organização. Elas relatam um aumento significativo em suas habilidades, autoestima e perspectivas de carreira.

O Gerente Operacional do Contrato GTF/Mobilidade Urbana, G.R., resume bem o sentimento da equipe: "Essa turma é um marco para nós! As motoristas estão atendendo nossos clientes com excelência e a gente só tem a ganhar com isso. Tenho certeza que vamos ter muitas outras iniciativas como essa!" E o Gerente Operacional do Contrato Siderurgia, F.P., reforça a importância de um ambiente mais inclusivo: "Em um setor tão masculino, a presença dessas mulheres está fazendo toda a diferença. Estamos aprendendo muito com elas e criando um ambiente de trabalho ainda mais positivo." Em adicional, a recrutadora responsável pelo programa, C.S., conta que cada história das participantes é inspiradora: "É emocionante ver como essas mulheres estão realizando seus sonhos. A força e a determinação delas são contagiantes!".

Para a nossa CEO, P.C., esse é apenas o começo: "Estamos muito orgulhosos desse projeto e temos certeza que vamos alcançar grandes resultados com essas mulheres. Elas são o futuro da nossa empresa!" Desse modo, a empresa percebe que esse programa não é só mais um projeto, é uma reinvenção da gestão da diversidade em seu ambiente corporativo. A empresa está abrindo portas, quebrando barreiras e inspirando novas gerações de mulheres a seguirem seus sonhos em um segmento majoritariamente masculino de forma ética, responsável e com muito entusiasmo e alegria.

SUSTENTABILIDADE

Para além de implementar um programa de formação e capacitação afirmativo para mulheres, sustentá-lo requer a aplicação de diretrizes específicas para garantir sua eficácia e perenidade. São ações que demonstram o compromisso da empresa em relação a continuidade desse trabalho:

1. Criação de indicadores como “Mulheres da Operação” e “Mulheres na Liderança”: Foram criados esses dois indicadores para mensurar o sucesso do programa de formação e capacitação na ampliação da diversidade na empresa. Esses indicadores estão permitindo monitorar a evolução da participação feminina em diferentes níveis hierárquicos, ajudando a medir o impacto dos programas de formação e de seu efeito sobre a marca empregadora na atração de talentos femininos.

2. Criação de conteúdo de “Diversidade” para letramento dos times, líderes e novos entrantes: Foi criado um conteúdo educativo para promover a educação e a sensibilização sobre a importância da diversidade. Ele é administrado aos times que recebem as mulheres, aos líderes e as novas entrantes. Dessa forma, a empresa contribui na reflexão dos preconceitos e estereótipos, criando um ambiente mais acolhedor para as mulheres. Além disso, constrói uma cultura de respeito e compreensão mútua, aumentando o engajamento dos funcionários e criando um ambiente onde todos se sentem valorizados.

3. Introdução à prática de recrutamento ativo de mulheres: Está em desenvolvimento pela empresa, uma vez que algumas áreas do conhecimento da logística ainda sofrem com o teto de vidro vivenciado pelas mulheres. Desse

modo, o time de Atração e Seleção tem começado a trabalhar em formar um *pool* de candidatas alinhadas as áreas de negócio e, mediante a necessidade, já se teria talentos para oferecer e contribuir para os objetivos de diversidade dos programas.

4. Treinamento de soft skills de liderança inclusiva: Está em desenvolvimento pela empresa, uma vez que ao assumir posições de liderança muitos homens podem manter o grupo não diverso influenciado pelos vieses inconscientes de grupo e de afinidade ou podem ser parciais no manejo de conflitos entre homens e mulheres. Por meio do treinamento, os líderes podem se sentir mais preparados e apoiados, sendo parceiros na criação de ambientes de trabalho mais satisfatórios e colaborativos.

CONCLUSÃO

O sucesso e a longevidade de uma empresa estão intrinsecamente ligados à geração de valor por meio de práticas responsáveis e sustentáveis. Ao investir em um programa de formação e capacitação com foco em gênero, a empresa demonstrou, de forma concreta, sua filosofia e compromisso com a diversidade. Essa iniciativa permitiu não somente a captação e desenvolvimento de talentos de grupos minoritários no segmento, como também contribuiu para o fortalecimento de uma cultura organizacional mais inclusiva e coesa. Conforme apontam Luz e Alves (2023), a diversidade enriquece o ambiente de trabalho, amplia a perspectiva e impulsiona a produtividade.

Em um cenário onde consumidores e investidores buscam empresas com práticas responsáveis, programas de formação e capacitação reforçam a

imagem da organização como um agente de transformação social. Ao alinhar-se ao conceito de capitalismo consciente, a empresa demonstra que seu propósito vai além do lucro, buscando gerar impacto positivo na comunidade. Como afirmam Bremer e Eckschmidt (2016), o propósito e a mudança social são tão importantes quanto os resultados financeiros.

Conclui-se que a implementação de um programa de formação e capacitação com vagas afirmativas de gênero foi e é um investimento estratégico para o futuro da empresa. Ao oferecer oportunidades de desenvolvimento para suas colaboradoras, a organização garante sua própria sustentabilidade e contribui para um futuro mais justo e equitativo. Essa iniciativa reforça o compromisso da empresa com a diversidade e a inclusão, posicionando-a como um empregador responsável e atrativo para a sociedade e para as futuras gerações.

BIBLIOGRAFIA

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>

Bremer, C., Eckschmidt, T. (2016). Capitalismo consciente. *Caderno de Inovação*, 20, 25-29.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Análise de grandes riscos do setor de transporte. Brasília: CNT, 2023. Disponível em:

<https://cnt.org.br/documento/8e5b2b5c-d84e-4b87-a0e9-d8c975773258>

Knowles, M. S. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. São Paulo: Editora, 2009.

Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34, 101–120. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001>

Luz, V. C., Alves, M. F. (2023). A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. *Revista Foco*, 16(1), e731. Disponível em:

<https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n1-036>

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em:

<https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>.

ANEXOS



Figura 1. Evento de Abertura do Programa de Formação de Capacitação



Figura 2. Alunas do Programa de Formação e Capacitação na Operação



Figura 3. Alunas do Programa de Formação e Capacitação no SEST SENAT