



C A P Í T U L O 4

LIDERANÇA FEMININA: UM DESAFIO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ESG. ESTUDO DE CASO: MULHER EM CARGO DE GESTÃO

Wanny Arantes Bongiovanni Di Giorgi

Fatec Guarulhos

Celia de Lima Pizolato

Fatec Guarulhos

Cristiane Santos Silva

Fatec Guarulhos

Márcia Ariana Kirkoviskus dos Santos

Fatec Guarulhos

Mariana Alves Ozéas

Fatec Guarulhos

RESUMO: Esta pesquisa tem por objetivo o estudo do papel das mulheres em cargos de liderança, com dados levantados de análise bibliográfica exploratória, entrevista e levantamento de opinião a respeito do assunto. O estudo revela uma série de desafios que as mulheres encontram no mundo profissional, como: desigualdades salariais, barreiras à progressão na carreira e um legado de diferenças de gênero. Apesar destes desafios, também se observa progressos significativos e oportunidades alcançadas pelas mulheres no mercado de trabalho. O nosso estudo foi limitado apenas ao exame um pequeno segmento da população e não serve de base para generalizações. Para resoluções definitivas, seria necessária uma amostragem ampliada de empresas para fornecer resultados mais abrangentes. Os resultados dos levantamentos efetuados evidenciam alguns avanços em questão da desigualdade de gênero no contexto corporativo.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa; ESG; Gênero.

Female Leadership: An ESG Corporate Governance Challenge. Case Study: Women in Management Positions

ABSTRACT: This research aims to study the role of women in leadership positions, with data collected from exploratory bibliographic analysis, interviews and opinion surveys on the subject. The study reveals a series of challenges that women encounter in the professional world, such as: pay inequalities, barriers to career progression and a legacy of gender differences. Despite these challenges, there is also significant progress and opportunities achieved by women in the labor market. Our study was limited to only examining a small segment of the population and does not serve as a basis for generalizations. For definitive resolutions, an expanded sample of companies would be necessary to provide more comprehensive results. The results of the surveys carried out show some advances in the issue of gender inequality in the corporate context.

KEYWORDS: Corporate Governance; ESG; Gender.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por foco enfatizar a mulher em cargo de gestão, declarar sua evolução e desafios vividos historicamente. Foca-se na exigência das instituições no mercado de trabalho, por meio da dualidade de gênero em relação a inserção e permanência das mulheres em igualdade de condições em relação aos homens e sua conciliação da carreira e família. Para Bourdieu (1998), Como a autonomia está social e historicamente nas mãos dos homens, historicamente falando, esse poder seria mais difícil de ser alcançado pelas mulheres, e, ainda, esse privilégio foi definido por acreditarem que a mulher foi destinada somente para as atividades domésticas e a criação dos filhos.

Existem marcos diferenciais entre homens e mulheres, como diferenças salariais, oportunidades de crescimento e reconhecimento, pois, mesmo com maiores níveis de educação, as mulheres ainda não possuem os níveis de ocupação, rendimentos e receptividade no mercado de trabalho equivalentes aos obtidos pelos homens (Borges, 2009). De acordo com a pesquisa do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2022, a população brasileira é composta por 48,9% de homens e 51,1% de mulheres, mesmo dados apontando as mulheres em sua grande maioria, ainda assim, sua representatividade no mercado é menor em relação ao homem, principalmente quando se fala em cargos de liderança. Em 2023 sobre a mesma perspectiva de gênero a nível salarial nota-se na pesquisa do IBGE que homens recebem 22% a mais que as mulheres, na teoria essa diferença é proibida pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), porém infelizmente faltam mecanismos que garantem que a lei seja cumprida.

Historicamente as mulheres são mais presentes nas áreas do ensino, o ato de cuidar, tidas como “femininas”, são áreas que tendem a ser menos valorizadas financeiramente, de acordo com a professora do Insper Ana Diniz, pesquisadora na área de diversidade e inclusão. Durante o século XX, períodos de conflitos mundiais e mudanças sociais obrigaram as mulheres a entrar no mercado de trabalho para sustentar suas famílias, enquanto seus parceiros estavam envolvidos em conflitos armados. No século XIX, com a consolidação do capitalismo, testemunhamos transformações significativas na dinâmica do trabalho feminino. O rápido crescimento da maquinaria e o avanço tecnológico acelerado resultaram na realocação de uma grande parcela da força de trabalho feminina para as fábricas. Essas mulheres frequentemente enfrentavam jornadas de trabalho exaustivas, que podiam chegar a até 18 horas por dia, e recebiam treinamento com benefícios inferiores aos homens (Kühner, 1977).

EMBASAMENTO TEÓRICO

Partindo dos pressupostos teóricos tratados nesse trabalho, que se refere ao estudo da liderança feminina com base nas características encontradas, esta pesquisa propõe-se a estabelecer relações e padrões de semelhança que permitam alcançar um perfil de liderança e ir, ou não, ao encontro das construções teóricas que a literatura exhibe quanto aos traços de liderança mais frequentes entre as mulheres. Focando nas dificuldades enfrentadas por mulheres a assumirem cargos de liderança, nota-se que elas ainda sofrem preconceito em vista de seu gênero, principalmente quando chegam a cargos mais altos dentro de uma empresa. Isso ocorre devido a inúmeros estereótipos associados a um estilo masculinizado de liderança, que demanda características como força, autoridade confiança por exemplo, ao contrário de características social e culturalmente associadas às mulheres como a delicadeza, empatia e maior capacidade para negociação e comunicação.

Para Munhoz (2000), as mulheres conquistaram o espaço que estava preenchido pelos homens, nas corporações, com três características fundamentais: poder de competição, habilidades de pensar analiticamente ou estrategicamente, e a positividade ou comportamento agressivo.

Frankel (2007), o sexo feminino é por natureza líder, e que certas qualidades são exclusivas do até então sexo frágil, mas é o que faz o diferencial no novo olhar da liderança e que as empresas mais tem buscado atualmente.

Segundo Kolb (1978 p.3), o líder encontra várias complexidades diárias na função, realçando seus principais obstáculos a responsabilidade, o controle, a delegação de função, objetivos, gestão, a avaliação de desempenho dos profissionais e administração de conflitos.

Caboclo (2024), considera que a governança corporativa se refere ao sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, abrangendo práticas e políticas que determinam a tomada de decisão, a supervisão e o controle. A inclusão da equidade de gênero como um pilar de governança corporativa reconhece que a diversidade de gênero, especialmente em posições de liderança, contribui para uma governança mais eficaz e equilibrada. A integração da igualdade de gênero nas práticas ESG reflete um reconhecimento da interconexão entre questões sociais e desempenho empresarial. A dimensão social do ESG – *Environmental and Social Governance*, que inclui a equidade de gênero, enfatiza a importância de práticas empresariais justas e inclusivas, que respeitem os direitos e promovam o bem-estar de todos os envolvidos. Empresas com fortes credenciais ESG, que promovem ativamente a igualdade de gênero, tendem a atrair e reter talentos, melhorar sua reputação e marca, e acessar novos mercados e oportunidades de investimento.

Dados a respeito da ODS 5 são apresentados pela Plataforma Esa (2024). ODS significa Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Estes objetivos fazem parte do Plano de Ação Universal, elaborada pela Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. A dotada em setembro de 2015 por 193 Estados Membros da ONU. A ODS 5 trata da igualdade de gênero. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas é tratado dentro da ODS 5. O que inclui, dentre diversos aspectos acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em todas as partes. E garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão.

A legislação brasileira aborda a questão de gênero no ambiente do trabalho. A Lei N. 9.799 (1999) insere na Consolidação das Leis do Trabalho (1943), o Artigo 373A, que estabelece regras sobre o acesso da mulher ao mercado de trabalho. Trata da proibição da discriminação em razão de sexo, idade, cor ou situação familiar; no tocante a anúncio de emprego, acesso, promoção, remuneração, oportunidades de ascensão profissional, manutenção e rompimento do contrato individual de trabalho.

Liderança Feminina

Segundo Kets de Vries (1977), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento da mãe, e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo interior. Pode-se

observar que as mudanças causadas pela maior participação feminina vão além das questões relacionadas à liderança.

Gestão de Pessoas

Para Chiavenato (2004), as organizações dependem de pessoas para poder funcionar. Por isso, não se pode considerar os trabalhadores somente do ponto de vista, da produtividade, mas também pela qualidade de vida no trabalho, que envolve a satisfação profissional e pessoal. O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações e elas dependem dos indivíduos para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida, do esforço das pessoas, que dele depende para a subsistência e o sucesso pessoal.

Entrevista exclusiva com a profissional da empresa Air France

Dentre as entrevistadas, temos a Luiza Bezerra Fatarelli, atua numa posição CEO de liderança na empresa **Air France**, linha aérea francesa, seu perfil é de interesse da pesquisa, com isso a convidamos para fazer parte deste presente estudo, nos proporcionando uma clareza e dimensão maior sobre o que é ser uma mulher gestora num país onde os desafios são verdadeiros e as oportunidades em crescimento vem dando espaço para uma conquista de realizações. Através da entrevista dada pelo aplicativo WhatsApp, proposto pela Luíza no dia 27 de outubro de 2023 foi relatado os obstáculos enfrentados na evolução do processo da sua carreira, bem como um pouco da sua vida pessoal e inspirações para quem deseja galgar uma trajetória de sucesso.

Luiza começou sua carreira como recepcionista na VASP e depois no Hotel Pulmann. A atual empresa em que trabalha, AirFrance e KLM são duas empresas de aviação que operam como uma única entidade desde 2004, quando se uniram em uma parceria estratégica. A AirFrance é uma companhia aérea francesa, enquanto a KLM é uma companhia aérea holandesa. Juntas, elas formam um dos maiores grupos de aviação do mundo. A AirFrance e KLM oferecem uma ampla rede de destinos em todo o mundo, conectando passageiros a mais de 300 destinos em aproximadamente 100 países. Elas operam uma frota moderna e eficiente, com aeronaves de diversos tamanhos, incluindo aviões de curta e longa distância.

Ambas as empresas são reconhecidas por seu serviço de alta qualidade, comodidades a bordo e atendimento ao cliente. Além disso, elas são comprometidas

com a segurança e a sustentabilidade, buscando constantemente reduzir sua pegada ambiental e melhorar a eficiência de suas operações.

A parceria entre a AirFrance e KLM permite que os passageiros desfrutem de benefícios como compartilhamento de voos, programas de fidelidade e acesso a uma ampla gama de serviços e opções de viagem. Essa colaboração estratégica tem como objetivo oferecer uma experiência de viagem mais conveniente e abrangente para os clientes.

Para chegar à sua posição como líder, Luiza nos conta que fez uma especialização em Coaching e programação neuro linguística para ter mais conhecimento voltado a liderança, leu e participou de muitas mentorias, trabalhou muito para desenvolver técnicas de inteligência emocional, agora, dentro da sua área de atuação, foram vários cursos específicos.

Nos contou também sobre a importância familiar, com incentivo e apoio para manter o foco e não desistir.

Sua conquista mais significativa na carreira, até agora foi ter tido a oportunidade de trabalhar e morar fora do país, aprender novas culturas e com isso, adquirir mais experiência.

Para se manter centrada e com foco, costuma estabelecer metas objetivas e mensuráveis para o que deseja realizar, prioriza as tarefas, identifica as mais importantes e urgentes e concentra nelas primeiro, gosta de um ambiente organizado para minimizar distrações, desliga as notificações do celular e evita acessar redes sociais ou outros sites que possam desviar sua atenção.

Ela relata que a decisão mais difícil que já teve que tomar em sua carreira, sem dúvida, foi decidir sobre ser expatriada ou aceitar realocação da empresa. E em nenhum momento pensou em desistir! Perguntamos, seus principais desafios enfrentados na profissão como mulher, ela nos disse que sempre se posicionou e enfrentou muitos desafios para defender seus argumentos, tinha que mostrar e provar que o que falava tinha fundamento, enquanto outros (homens) não...relata que existem estereótipos e preconceitos arraigados em relação às capacidades das mulheres na aviação. Isso pode levar a uma falta de confiança e reconhecimento de suas habilidades, bem como a discriminação no ambiente de trabalho. No entanto, vale ressaltar que a indústria da aviação está trabalhando para superar esses desafios. Cada vez mais empresas estão implementando políticas de igualdade de gênero, programas de mentoria e esforços para atrair e reter mais mulheres na aviação.

Perguntamos a ela se já ouviu sobre o termo personal branding? Essa é uma maneira de fazer a gestão de sua imagem como se fosse uma marca, uma empresa. Desse modo, querendo ou não, todos nós temos uma marca pessoal. De forma

descontraída, porém intimista suspirou: “Puxa! Essa pergunta me fez olhar pra dentro de mim...” Continuou: “Olá! Sou uma leonina apaixonada por aviação e especializada em planejamento de rotas e comunicação ao cliente. Minha abordagem orientada para resultados e minha paixão por desafios me permitem encontrar soluções criativas e eficientes para garantir a excelência operacional e a satisfação do cliente. Estou pronta para enfrentar qualquer desafio que a aviação possa me oferecer e elevar a experiência do cliente a novos patamares!”

Para encerrar, pedimos um conselho que daria aos estudantes que pretendem começar sua carreira como Líder, ela, porém, citou a principais que considera muito relevantes para o início de uma liderança de sucesso:

“1. Dedique tempo para aprender e aprimorar suas habilidades de liderança. Isso pode ser feito por meio de cursos, livros ou participação em organizações estudantis.

2. Desenvolver habilidades como comunicação eficaz, resolução de problemas, trabalho em equipe e tomada de decisão irá prepará-lo para assumir posições de liderança.

3. Não espere até que você tenha uma posição formal de liderança para começar a desenvolver suas habilidades. Procure oportunidades dentro e fora da sala de aula para liderar projetos, equipes ou organizações estudantis.

4. Um líder eficaz não apenas dá ordens, mas também valoriza as opiniões e ideias dos membros da equipe. Pratique a escuta ativa, isso ajudará a construir relacionamentos sólidos e a tomar decisões mais informadas.

5. Esteja disposto a aprender com líderes experientes e colegas. Observe como eles lidam com situações desafiadoras, como se comunicam e como inspiram suas equipes. Aproveite a oportunidade para adotar estratégias eficazes e evitar erros comuns.”

“Lembre-se de que a liderança é um processo contínuo de aprendizado e crescimento, esteja aberto a desafios, seja resiliente e esteja disposto a se adaptar às mudanças. Com dedicação e comprometimento, você poderá construir uma carreira gratificante como líder.” (Fatarelli,2023).

Pesquisa de Opinião

Com o objetivo identificar a opinião de mulheres trabalhadoras no tocante à questão de gênero no ambiente da gestão corporativa, elaborou-se um questionário a utilizar o aplicativo Forms da Microsoft, que foi disponibilizado por meio das redes sociais, no período de outubro de 2023 a março de 2024, momento em que foram apurados os resultados para fins de verificação intermediária, tendo em vista que a pesquisa terá continuidade futura.

Tabela 1. Opinião das mulheres que participaram da coleta de dados ocorrida de outubro de 2023 a março de 2024

Itens Avaliados	Respostas			
	1	2	3	4
1. Como você iniciou sua carreira no mercado de trabalho?	Ensino Superior 38%	Ensino Médio 31%	Curso Técnico 13%	Outras 19%
2. Você já enfrentou assédio Moral?	Sim 50%	Não 50%		
3. Você já enfrentou assédio sexual?	Sim 13%	Não 87%		
4. Ao se inserir no mercado de trabalho, você já almejou um cargo de liderança?	Sim 81%	Não 19%		
5. Quais as principais dificuldades que você acredita que tenha num cargo de liderança?	Tomar decisões 13%	Relacionamento com os liderados 63%	Mostrar resultados 24%	
6. Quais as características que predominam quanto a você ser líder?	Equilíbrio emocional 50%	Inovação 19%	Organização 31%	
7. Quais as principais conquistas que você teve ao liderar?	Bens materiais 7%	Reconhecimento Profissional 52%	Ocupar o cargo 7%	Realização profissional 34%
8. Quais foram suas maiores dificuldades em liderar?	Consiliar a vida profissional e pessoal 56%	Liderar 44%		
9. Quanto às mulheres que se dedicam ao lar e à família, você vê como:	Anuladas 0%	Admiradas 100%		
10. Você acredita que a sociedade tenha preconceito com relação quanto a uma mulher num cargo de gestão?	Sim 75%	Não 25%		
11. Na sua opinião é possível conciliar família e trabalho?	Sim 100%	Não 0%		
12. Pesquisas mostram que homens e mulheres ocupando o mesmo cargo/função na mesma empresa, há diferenças salariais onde os homens são favorecidos, você concorda?	Não, acredito na equiparação salarial 31%	Sim, acredito nessa possibilidade 69%		

Fonte: Autoria própria (2024)



QR Code demonstração de resultados

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

A coleta de dados realizado através de pesquisa de campo que é definida por Yin (2015,pag 226) como “um exame em profundidade |e detalhado| de um caso dentro de seu contexto de mercado real.” no mês de outubro de 2023 à março de 2024 foram entrevistadas 16 líderes feminino de diversas áreas de atuação na logística, como supervisora de embarque, supervisora de operações, gerente operacional,

analista de logística, coordenadora de logística e armazenagem e chefe de cabine, todas com idade entre 40 à 48 anos. E como complementação a entrevista é definida por Marconi e Lakatos (2009,p.80) como um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. A pesquisa se utilizou da amostragem por conveniência e intencional, considerando-se os seguintes critérios de inclusão: (1) ser do sexo feminino e (2) ocupar um cargo de tomada de decisão.

O estudo busca sistematizar as variáveis encontradas nas respostas dos sujeitos de acordo com as perguntas enunciadas, tendo como técnica a Análise de Conteúdo (Bardin, 2006), conforme apresentado na Tabela 1. Logo abaixo podemos observar o QR Code para fim de análise de dados da pesquisa feita pelo Microsoft Forms.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, elaborado especificamente para este estudo, contendo 12 perguntas no total. Esse roteiro abordou cinco questões sobre temática da liderança feminina, estilos de liderança e percepções individuais das participantes, além de sete questões sócio profissionais para caracterização das participantes (formação acadêmica, grau de instrução, assédio moral e sexual, disparidade salarial e questão de gênero e vida pessoal). Foram utilizados também os seguintes materiais: (i) computador e/ ou celular com acesso à internet; e plataforma do Microsoft Teams., nota-se a dificuldade da demanda feminina ocupando essa posição, visto em relação ao homem, segundo o IBGE sobre estatística de gênero, as mulheres ocupam 37,4% de liderança no Brasil. Outro agravante observado foi quanto a disparidade salarial, 69% das entrevistadas acreditam que os homens são mais favorecidos quanto as mulheres, e dificuldades em serem levadas a sério pelos colegas com 65% , assim como 75% apontam sobre o preconceito existente na sociedade sobre uma mulher no poder. Complementa Frankel (2007) o sexo feminino é por natureza líder, e que certas qualidades são exclusivas do até então sexo frágil, mas é o que faz o diferencial no novo olhar da liderança e que as empresas mais tem buscado atualmente. Segundo Kolb (1978 p.3), o líder encontra várias complexidades diárias na função, realçando seus principais obstáculos a responsabilidade, o controle, a delegação de função, objetivos, gestão, a avaliação de desempenho dos profissionais e administração de conflitos.

Desafios diários vividos entre elas como ter dupla jornada, a conciliação de uma líder profissional e sua vida pessoal, muitas vezes sobrecarregadas com as tarefas domésticas e o cuidado com a família, isso pode ser especialmente difícil para mulheres que trabalham em empresas que não oferecem políticas de licença-maternidade adequada ou flexibilidade no trabalho.

Embora seja identificado avanço no número total de mulheres na liderança, dados recentes (GRANT, 2023, s/p) apontam que “esse movimento é relativamente lento em nível global, 32,4% dos cargos de alta gerência nas empresas do mid-market são ocupados por mulheres, um aumento de apenas 0,5 ponto percentual (pp) em relação à 2022 e apenas 13pp desde que nossa pesquisa foi realizada pela primeira vez em 2004. Nesse ritmo, apenas 34% dos cargos de liderança serão ocupados por mulheres em 2025”.

Nesta edição, identificamos uma série de fatores que podem apoiar esse movimento. Em primeiro lugar, as mulheres têm ocupado cada vez mais os cargos de liderança – 28% das empresas de médio porte agora têm uma diretora executiva (CEO), acima dos 15% em 2019. Essa tendência provavelmente levará a novas estratégias, focadas em aumentar a diversidade em nível de gestão sênior e levar mais empresas à paridade de gênero. (GRANT, 2023, s/p)

Para que ocorra uma mudança nesse sentido, é necessária a criação de um novo paradigma organizacional, baseado em um estilo de maior humanização das estruturas organizacionais, aliados a flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade entre outras, qualidades tradicionalmente atribuídas às mulheres (BOTELHO et al. 2008).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O escopo deste estudo foi limitado em termos de quantidade de mulheres em nível gerencial, é necessária uma investigação mais ampliada, abrangendo um maior número de empresas para obter resultados mais ampliados, pode-se observar a ascensão ao cargo de gestão na faixa dos 40 anos de idade e que através de estudos é possível chegar à carreira dos sonhos. Portanto, quando as mulheres são valorizadas e recebem oportunidades iguais de carreira, elas contribuem com suas habilidades e conhecimentos únicos para a empresa. Além disso, a diversidade de gênero no local de trabalho aumenta a criatividade e a inovação, proporcionando diferentes perspectivas e abordagens. Também ajuda a melhorar a reputação de uma empresa, atraindo talentos diversos e socialmente conscientes. Garantir a igualdade de oportunidades e condições de trabalho para as mulheres é um investimento estratégico no sucesso a longo prazo das empresas e da sociedade como um todo.

Entretanto, apesar das inúmeras conquistas ainda existe um grande caminho de luta histórica em sua ascensão profissional.

Nessa pesquisa foi possível identificar que as mulheres estão rompendo cada vez mais os paradigmas de uma sociedade de uma crença a uma superioridade masculina e com determinação através dos estudos, força e posicionamento elas podem chegar a qualquer lugar que almejarem pois o sucesso não tem gênero, apenas coragem e determinação para conquistá-lo.

Esta pesquisa terá continuidade em estudos futuros de forma a identificar a realidade dos fatos em outras faixas etárias além da que foi adotada no presente levantamento.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BORGES, N. (2009). **A Evolução Recente da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro: perspectiva social e econômica**. (Trabalho de Conclusão de Curso). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.

BOTELHO, L. et al. **Desafios gerenciais das mulheres empreendedoras: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina? O caso da Alpha Tecnologia**. 2008, p.8. Disponível em: Acesso em: 22 out. 2023.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. (2007, 5. ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**: aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 20 de mar. 2024.

BRASIL. Lei 9.799, de 26 de Maio de 1999. **O Acesso da Mulher no Mercado de Trabalho**. Disponível em: <<https://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/dh/volume%20i/mulei9799.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2024.

CABOCLO, Adeildo. **Equidade de Gênero: Um Pilar de Governança Corporativa e ESG**. (14/03/2024). Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/equidade-de-g%C3%AAnero-um-pilar-governan%C3%A7a-corporativa-e-esg-adeildo-ddb3f/>. Acesso em: 19 abr. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente, 2007.

GRANT, Thornton. **Women in Business 2023**. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/women-in-business-2023/download-da-pesquisa/> Acesso em: 10 mar. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **Estatística de gênero**:https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em 24 out. 2023.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na Empresa- Como o Comportamento do Líderes Afeta a Cultura Interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOLB, D. A; RUBIN, I. R.: McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978 p.76 .

KUHNER, M. H. **O Desafio atual da mulher**, Rio de Janeiro 1977. Acesso em 20 out. 2023.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras?** Anais do I EGEPE, p. 164-176, out./2000.

PLATAFORMA ESA. **ESG e ODS 5 Igualdade de Gênero**. Disponível em: <https://plataformaesa.com/esg-ods-5-igualdade-de-genero/>. Acesso em: 8 abr. 2024.

“Os conteúdos expressos no trabalho, bem como sua revisão ortográfica e das normas ABNT são de inteira responsabilidade do(s) autor(es).”