



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A importância das políticas de promoção da equidade de gênero nas organizações

Carolina Horta Lemos

Orientador(a): Sara Cristina Marques Amâncio

RESUMO

Apesar de muito antiga, a luta das mulheres por igualdade de direitos e oportunidades ainda está distante de acabar. Até hoje, muito se conquistou em termos de direitos e participação das mulheres na sociedade, mas ainda há um longo caminho a trilhar para a conquista de igualdade no mercado de trabalho, especialmente em termos de cargos de liderança, com melhores remunerações. Algumas organizações perceberam a importância de incentivar e promover o encarreiramento e promoção das mulheres, não somente pelo benefício da própria organização, mas da sociedade como um todo. Neste sentido, este estudo busca apresentar considerações e dados referentes a equidade de gênero e sua implementação, através de uma pesquisa exploratória qualitativa, com estudo de caso em uma instituição financeira que implementa projeto de incentivo e apoio a ascensão. Desde a implantação do programa, houve mudança significativa na participação das mulheres nos cargos de gestão, dentro da organização. O papel das empresas torna-se essencial como uma forma de correção das distorções que impedem o avanço da equidade de gênero.

Palavras-chave: equidade, gênero, trabalho, liderança

ABSTRACT

Despite being very old, the struggle of women for equal rights and opportunities is still far from over. So far, much has been achieved in terms of women's rights and their participation in society, but there is still a long way to go to achieve equality in the labor market, especially in terms of leadership positions, with better pay. Some organizations have realized the importance of encouraging and promoting the engagement and

promotion of women, not only for the benefit of the organization itself, but of society as a whole. In this sense, this study seeks to present considerations and data regarding gender equity and its implementation, through a qualitative exploratory research, with a case study in a financial institution that implements a project of encouragement and support to ascension. Since the implementation of the program, there has been a significant change in the participation of women in management positions within the organization. The role of companies becomes essential as a way to correct the distortions that prevent the advancement of gender equity.

Keywords: equity, gender, work, leadership

INTRODUÇÃO

Apesar de muito antiga, a luta das mulheres por igualdade de direitos e oportunidades ainda está distante de acabar. A primeira “Reivindicação dos direitos das mulheres – O primeiro grito feminista” foi publicado em 1792, escrita por Mary Wollstonecraft, com o intuito de mostrar às mulheres que elas precisariam lutar para ter seus direitos iguais aos dos homens e provocou uma revolução de pensamentos naquela época (Wollstonecraft, 2015). Até hoje, muito se conquistou em termos de direitos e participação das mulheres na sociedade, mas ainda há um longo caminho a trilhar para a conquista de igualdade no mercado de trabalho, especialmente em termos de cargos de liderança, com melhores remunerações.

De acordo com os dados apresentados no Woman in Business, de pesquisas realizadas pela empresa de auditoria Grant Thornton, de 2004 até 2021 houve progresso na proporção dos cargos de liderança ocupados por mulheres, globalmente, passou de 19% em 2004 para 31%. O aumento expressivo do percentual, em grande parte, é resultado do aumento no nível educacional das mulheres. A PNAD Contínua (2019) revelou a mudança histórica em relação à busca das mulheres pelo ensino superior. Enquanto na faixa acima de 65 anos era de 9,5%, com percentual inferior ao dos homens de 10,8%, o percentual aumenta à medida que as faixas diminuem, chegando a 25,1% entre 25 e 34 anos, enquanto o percentual masculino permanece inferior ao feminino em todas as faixas de 64 anos a 25, atingindo seu máximo de 18,3% entre 25 e 34 anos, como pode-se observar na figura 1:

Figura 1: População de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo, segundo os grupos de idade (%).



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019.

Nota: Dados do 2º trimestre.

Para se desenvolverem e se colocarem em melhor posição no mercado de trabalho, as mulheres conseguiram avançar bastante em termos de qualificação, mas ainda precisam ultrapassar outras fortes barreiras, como: a dificuldade de conciliar atuação no trabalho com responsabilidades com a família, ou seja, a dupla jornada, que se torna tripla, quando entram os estudos; a cultura patriarcal que é predominante nas famílias e no mercado de trabalho; além dos vieses inconscientes que impactam o mundo corporativo, com relação ao gênero feminino.

Considerando algumas características predominantemente associadas ao gênero feminino que se mostram eficazes no exercício de liderança de equipes, algumas organizações perceberam a importância de incentivar e promover o encarecimento e promoção das mulheres, não somente pelo benefício da própria organização, mas da sociedade como um todo.

Neste sentido, este estudo busca apresentar considerações e dados referentes a equidade de gênero e políticas para sua implementação, além de seus resultados em uma instituição financeira que implementa projeto de incentivo e apoio a ascensão. Como objetivos específicos, este trabalho destina-se a apresentar: histórico de gênero no cenário nacional, os impactos da equidade e seus desafios, assim como políticas pró equidade implementadas.

1. GÊNERO E EQUIDADE NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

A diversidade de gênero no ambiente das organizações não é somente a coisa certa a se fazer do ponto de vista social, mas também um caminho para atingir melhores resultados nos negócios. De acordo com publicação realizada pela McKinsey & Company, *“Women Matter, Time to accelerate, Ten years of insights into gender diversity”*, McKinsey Global Institute (2015) estimou que alcançar a paridade de gênero elevaria em \$12 trilhões o crescimento global até 2025, conforme ilustrado na figura 2:

Figura 2: Projeção de possibilidade de incremento do PIB Global até 2025, considerando melhor cenário por região



Fonte: Disponível em:

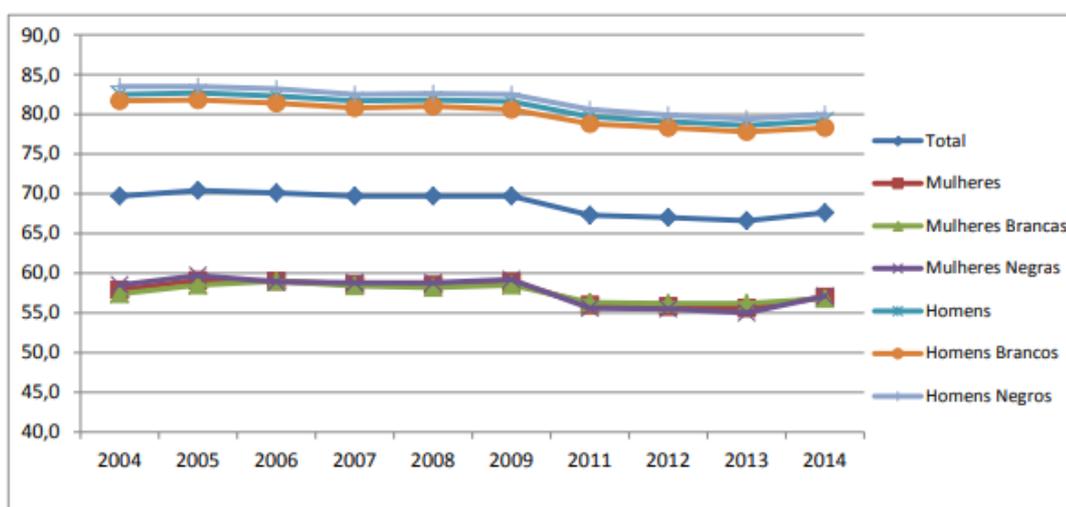
<<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/women%20matter%20ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/women-matter-time-to-accelerate-ten-years-of-insights-into-gender-diversity.pdf>>, acessado em: 25/05/2022

1.1 Histórico de gênero no cenário nacional

A presença feminina da mulher no mercado de trabalho formal foi acentuada a partir da década de 1970. Conforme evidenciado na Nota Técnica do IPEA “Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014”: “Dados dos Censos Demográficos apontam que, em 1970, apenas 18,5% das mulheres eram economicamente ativas. Em 2010, este valor foi de quase 50% (ALVES, 2013). Sobre isso, cabem algumas ressalvas. Primeiro, é importante mencionar que as mulheres não estiveram sempre fora do mercado de trabalho,

Os primeiros dados oficiais de que se tem conhecimento apontam que, em 1872, elas representavam 45,5% da força de trabalho. Nesta época (...) as mulheres estavam empregadas predominantemente na agropecuária, nos serviços domésticos em lar alheio ou no serviço de costura por conta própria. Depois de 1920, a PEA feminina reduz-se drasticamente, em parte porque no momento do primeiro recenseamento boa parte da produção se desenvolvia nos limites domésticos” (IPEA, 2014, p. 592).

Gráfico 1: Taxa de atividade da população de 16 anos ou mais de idade, por sexo e cor/raça. Brasil, 2004 a 2014.



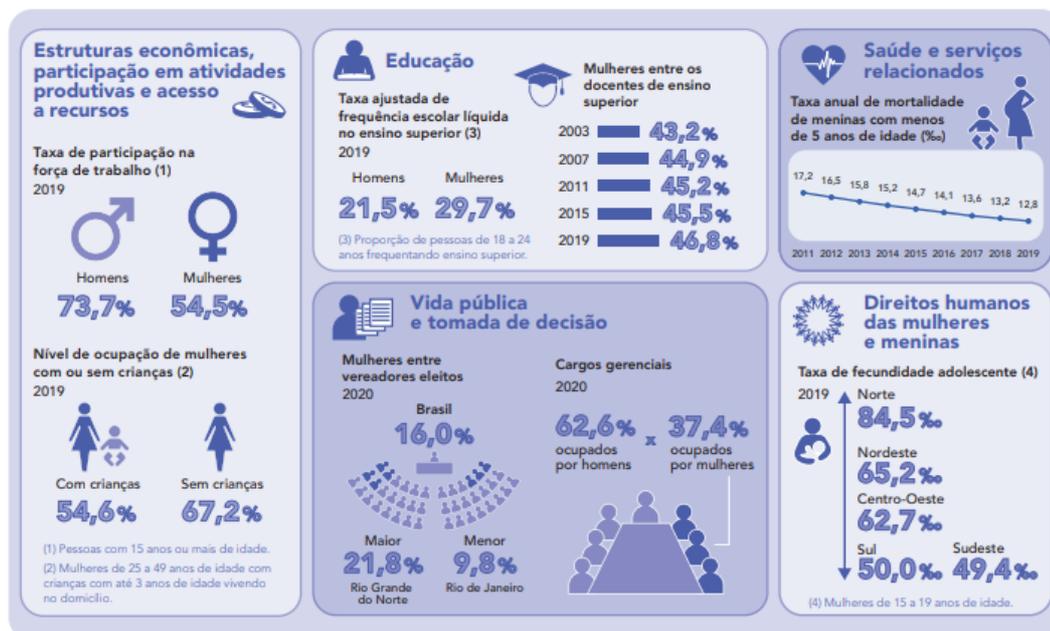
Fonte: Pnad/IBGE

Elaboração: IPEA/DISOC/NINSOC - Núcleo de Gestão de Informações Sociais

1.2 Participação feminina atual

No informativo da última pesquisa realizada pelo IBGE em 2019, foi publicado o quadro abaixo (figura 3), com alguns percentuais de participação da mulher na sociedade:

Figura 3: Principais indicadores socioeconômicos por gênero no Brasil, IBGE 2019



Fonte: Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf>, acessado em 25/05/2022.

1.3 Indicadores socioeconômicos por gênero no Brasil

As mulheres enquanto protagonistas de seus processos de desenvolvimento já ultrapassaram os homens no percentual de escolaridade, porém o acesso aos cargos de liderança ainda é majoritariamente masculino.

Pelo relatório publicado pela Grant Thornton, *Woman in business: building a blueprint for action*, a proporção mulheres em cargos gerenciais é de 83%, enquanto em cargos de alta liderança é de 25%, na América Latina, conforme destacado na figura 4:

Figura 4: Proporção de mulheres em cargos gerenciais e de liderança na América Latina



Fonte: Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/new-zealand/pdfs/wib-report-2019.pdf>>, acessado em 25/05/2022

2. IMPACTOS DA EQUIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO

Os impactos da equidade no ambiente corporativo são inúmeros e se manifestam em todos os níveis hierárquicos das organizações e tornam-se um diferencial competitivo, especialmente para aquelas que são pioneiras na sua implementação.

2.1 DIFERENÇAS NO TRABALHO/LIDERANÇA

Em diversos artigos e reportagens sobre o assunto, percebe-se que algumas características quanto à liderança são predominantemente associadas ao gênero masculino, enquanto outras ao gênero feminino. Adaptando os modelos de liderança de Marilyn Loden, em “Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma”, o quadro 1 ficaria conforme abaixo:

Quadro 1: Modelos de liderança comumente associados ao gênero

MODELO DE LIDERANÇA:	MASCULINO	FEMININO
ESTILO OPERACIONAL	COMPETITIVO	COOPERATIVO
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	HIERÁRQUICA	EQUIPE
OBJETIVOS BÁSICOS	VENCER	QUALIDADE DE PRODUÇÃO
ESTILO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	RACIONAL	INTUITIVO/RACIONAL
CARACTERÍSTICAS CHAVE	AUTOCONTROLE, NÃO EMOCIONAL E ANALÍTICO	BAIXO CONTROLE, ENFÁTICO, COLABORADOR E ALTO PADRÃO DE DESEMPENHO

Fonte: adaptado de LODEN, Marilyn. Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo: Bandeirantes S/A, 1988

2.2 DESAFIOS DA EQUIDADE

Para se desenvolverem e se colocarem em melhor posição no mercado de trabalho, as mulheres enfrentam diversos desafios, entre eles: conciliar o trabalho com responsabilidades com a família e com os estudos para a qualificação profissional; a cultura patriarcal que é predominante nas famílias e no mercado de trabalho; além dos vieses inconscientes que impactam o mundo corporativo, com relação ao gênero feminino.

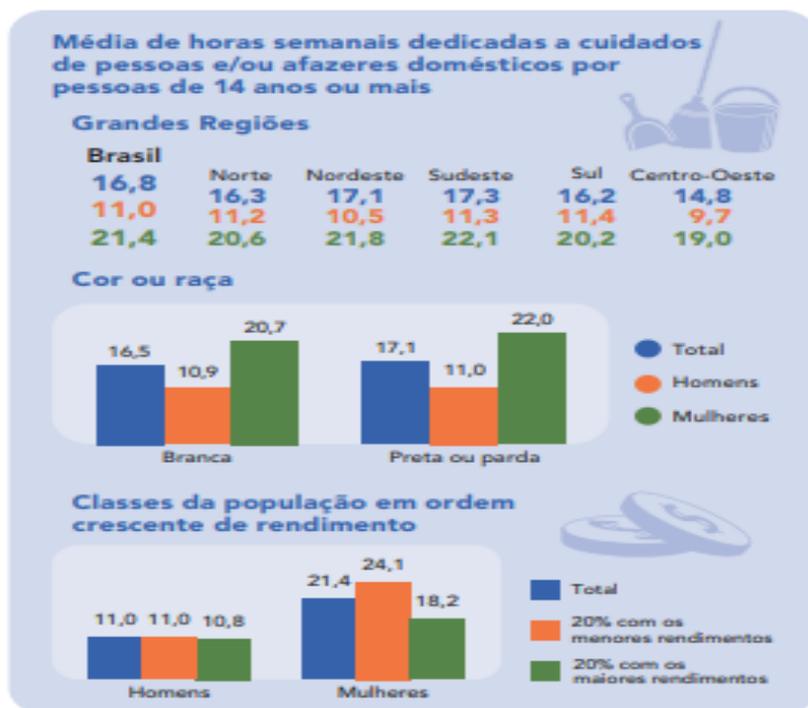
2.2.1 QUALIFICAÇÃO

Já superada a equidade do nível de escolaridade em diversos estratos populacionais, a questão torna-se instrumento de habilitação feminina para cargos de liderança, ainda assim, as mulheres estão tendo dificuldade de alcançar o topo de algumas carreiras, em paridade com os homens. Percebe-se que a qualificação formal, portanto, deixou de ser um empecilho.

2.2.2 CONCILIAR ATIVIDADES

As atividades relacionadas ao lar e à criação dos filhos, cada vez mais vem sendo compartilhada nas famílias, inclusive pela necessidade de que a mulher também seja provedora no lar. Porém, cabe aqui destacar que ainda é o dobro das horas gastas pelos homens, conforme apurado pelo IBGE na figura 6:

Figura 6: Média de horas semanais dedicadas a cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínuas 2019.

Nota: 1. Consolidado de primeiras entrevistas.

2. Rendimento domiciliar per capita, em ordem crescente, deflacionado para reais médios do próprio ano.

2.2.3 CULTURA PATRIARCAL

A cultura machista predominante na sociedade contribui para a reprodução dos papéis sociais associados ao gênero na colocação da mulher no mercado de trabalho, em suas escolhas para estudos e em outros âmbitos de seu cotidiano.

No livro “Diferentes não desiguais – a questão de gênero na escola”, as autoras e o autor refletem sobre os estereótipos de gênero e demonstram como tais estereótipos se tornam barreiras para as escolhas e possibilidades para as mulheres.

Os arranjos de gênero colocados em prática na sociedade exercem uma força sobre toda nossa vida cotidiana. Eles criam expectativas a respeito de como devemos agir, do que pensar e do que gostar. E se a menina não se sentir bem de batom? Ou o menino odiar futebol? Qual é a consequência de dizer que força é uma característica exclusiva de meninos? Significa que mulheres não podem ser fortes? Ou ainda que meninos podem usar a força para obter aquilo que desejam?

É possível pensar que uma atividade aparentemente ingênua como a descrita acima esteja criando um repertório de vida para as crianças: como elas podem ser, o que podem fazer e sentir, o que o

mundo espera delas, o que elas devem esperar das outras pessoas, como podem expressar o que desejam, e assim por diante. Desse modo, aos poucos, uma atividade simples está produzindo diferenças e também, como veremos, desigualdades. (LINS; MACHADO; ESCOURA, 2016, p. 10)

No decorrer dos capítulos, entre outras questões levantadas sobre o gênero, discutem a importância de a escola desconstruir esses estereótipos, sugerindo ações concretas para tornar o espaço escolar mais plural e inclusivo. Como reflexo de uma mudança cultural na educação, haveria maior equidade em outros lugares da sociedade, hoje predominantemente ocupados por maioria masculina.

É possível perceber as consequências dessa cultura ao se analisar o perfil das escolhas profissionais pelo gênero feminino no Brasil, na figura 7. Enquanto há predominância de mulheres em profissões relacionadas às áreas de educação, bem-estar e saúde, muito poucas escolhem os cursos das áreas de exatas, engenharias e tecnologia, que tem melhores salários e maiores possibilidades de encarreiramento:

Figura 7: Proporção de mulheres entre os matriculados em cursos de graduação presencial, segundo áreas selecionadas:



Fonte: CENSO da educação superior 2019. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-educacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: jan. 2021.

(1) Exclui Medicina.

2.2.4 VIESES INCONSCIENTES

Diante da realidade atual de baixa representatividade de mulheres nas lideranças, principalmente em cargos de diretoria, e na política, Georgia Bartolo, Bruna Munhoz e Juliana Algodoal publicaram o livro “Vieses de gênero: reconhece, bloqueia e supera”.

Com base em pesquisas realizadas, apresentam evidências dos vieses de gênero, ou preconceitos, mais encontrados como limitantes para as mulheres nas organizações:

- Viés de desempenho: o desempenho das mulheres tende a ser muito mais subestimado que os dos homens;
- Viés de atribuição: diretamente relacionado ao viés de desempenho. As mulheres são vistas como menos competentes em relação aos homens, tendendo a receber menor crédito por realizações e contribuições com o trabalho;
- Viés da corda bamba: está ligado aos ideais culturais que associam os homens às qualidades de liderança de capacidade de decisão, autoridade e força; enquanto às mulheres são associadas características de cordialidade, simpatia e gentileza;
- Viés da maternidade: existe a crença de que as mulheres são mais comprometidas com a criação dos filhos e com os cuidados com a família, e menos comprometidas com a carreira;
- Viés da afinidade: as pessoas tendem a ter maior afinidade com semelhantes, considerando a ocupação dos cargos de liderança hoje serem em maioria ocupados por homens, dificulta a ascensão das mulheres;
- Viés de dupla discriminação: as mulheres negras sofrem duplamente a discriminação, por serem mulheres e por serem negras e sofrerem o preconceito racial (BARTOLO, MUNHOZ E ALGODOAL, 2021).

3. POLÍTICAS PRÓ EQUIDADE

Diante dos números que se apresentavam, em 2005 o Governo Federal lançou o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, com o objetivo de difundir o incentivo

na cultura organizacional de empresas e entidades, combatendo as dinâmicas que levam homens e mulheres a conviverem em situações desiguais, ainda que com habilidades equivalentes.

Entre as principais políticas implementadas pelas organizações, tem-se:

- a) Constituição de comitês de discussão e articulação;
- b) Acompanhamento regular do perfil do corpo funcional;
- c) Estabelecimento de certificações para empresas pró equidade;
- d) Implantação de benefícios pró maternidade;
- e) Incentivo e promoção de mulheres em profissões e cargos tradicionalmente masculinos;
- f) Canal confiável para denúncia de práticas discriminatórias (gov.br).

Traçando uma linha do tempo com alguns dos direitos das mulheres conquistados no Brasil:

- 1827 – Decretada a lei que permitiu às meninas frequentarem instituições de ensino elementar;
- 1879 – Garantido o acesso às mulheres ao curso superior pelo Decreto nº 7.247;
- 1932 – Promulgado novo Código Eleitoral, estabelecendo o voto feminino;
- 1945 – A Constituição Brasileira reconhece que homens e mulheres possuem direitos iguais;
- 1962 – Sancionado o Estatuto da Mulher Casada, a mulher deixou de precisar da autorização do marido para trabalhar, receber herança e passou a poder requerer a guarda dos filhos em caso de separação;
- 1988 – A Constituição de 1988 protege as mulheres no mercado de trabalho;
- 1996 e 1997 – A nova legislação eleitoral determina que 20% das vagas nos partidos devem ser preenchidas por mulheres e há reserva de 30% de mulheres candidatas nas eleições;
- 2006 – Promulgada a Lei Maria da Penha;
- A licença maternidade é ampliada de 120 para 180 dias;
- 2015 – O feminicídio é tipificado no Código Penal Brasileiro.

Ainda que muito já se tenha conquistado, a desigualdade ainda é grande. Segundo o Global Gender Gap Report (2019), Fórum Econômico Mundial, que analisa a igualdade entre homens e mulheres em mais de 100 países, a expectativa de equiparação de gênero subiu de 99,5 para 135,6 anos, se for mantido o ritmo atual.

Diante dos dados levantados sobre a desigualdade e sobre as políticas pró equidade apresentadas, será realizado estudo de caso com o objetivo de conhecer e identificar os efeitos das políticas implantadas pelo Banco do Brasil de incentivo à equidade.

METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza pelo método de pesquisa exploratória qualitativa, com o objetivo de compreender as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançarem a equidade em relação aos homens no mercado de trabalho.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (Gil, Antônio Carlos, 2002)

Sua elaboração conta com pesquisa bibliográfica, análise de dados estatísticos levantados e disponibilizados por institutos de pesquisa, além de pesquisa de campo a ser realizado no Banco do Brasil S.A., com ênfase na observação e em estudo documental.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante a pesquisa serão identificados e analisados os dados referentes às ações implementadas pela empresa com o intuito de reduzir a desigualdade de gênero na ocupação dos cargos de liderança.

Acompanhando um movimento do mercado, o Banco do Brasil iniciou em 2018 um programa de Liderança Feminina, com o intuito de mudar as estatísticas de gênero dentro da empresa e contribuir para a melhoria do cenário da equidade no Brasil.

Essa primeira edição contava com 4 etapas:

- Diagnóstico: identificação de barreiras invisíveis que impedem a ascensão feminina
- Workshop: discussão dos resultados do diagnóstico e planejamento para empoderamento feminino no Banco
- Videoaula: disseminação da cultura da equidade, a importância da liderança feminina e a estratégia do Banco para a condução do tema
- Coaching de grupo: desenvolvimento das competências mapeadas e do propósito da liderança feminina. Na segunda edição, lançada em 2020, os objetivos são o de ter mais mulheres se inscrevendo nas oportunidades de ascensão profissional na empresa e de disseminar essa cultura de equidade de gênero para todo o Banco. Além disso, nesta versão, todos os funcionários do BB podem acessar as ações educacionais, disponíveis no Espaço Liderança Feminina, no portal educacional da UniBB (Universidade Corporativa Banco do Brasil) ou no App UniBB Mobile. O conteúdo está estruturado em quatro blocos: Diversidade no BB; Conheça as barreiras invisíveis; Como trilhar um caminho de sucesso na liderança?; e Liderança feminina sustentável. (<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/sustentabilidade/lideranca/acoes-de-diversidade#/>)

Além do programa mencionado, o Banco aderiu ao Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, plano do Governo Federal que reconhece e certifica o trabalho das organizações na promoção da igualdade de gênero e raça (recebem o selo as instituições que tenham cumprido mais de 70% das ações do plano); aderiu também aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, publicação elaborada em conjunto pela ONU Mulheres Brasil e pela Rede Brasil do Pacto Global, com o intuito de mostrar sete princípios práticos e adequados ao contexto do Brasil, descritos na figura 8, a seguir:

Figura 8: Princípios de empoderamento das mulheres



Fonte: Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf>, acessado em 11/06/2022

Quando o Programa Liderança Feminina foi lançado, em consulta à base de funcionários do Banco de 2018, o corpo funcional era ocupado 41,2% por mulheres e 58,8% por homens, do total apresentado, para os cargos de gestores (Diretores, Gerentes Gerais e Superintendentes) 15% mulheres e 85% homens, e nos cargos de Vice-Presidente 0% mulheres e 100% homens.

De acordo com o Relatório Anual (2020), o percentual de mulheres gestoras atingiu o percentual de 36,44%. Em março de 2022, o Banco do Brasil foi certificado pela Woman on Board por diversidade de gênero no Conselho de Administração. Hoje o cargo de Presidente (membro indicado pelo Ministério da Economia) e dois cargos de conselheiras, um indicado pelos empregados e outro indicado pelos acionistas minoritários, são ocupados por mulheres.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando os dados apresentados, conclui-se que a implementação de programas de incentivo e promoção da equidade de gênero provocou mudanças dentro da instituição. Ainda que a equiparação ainda não tenha sido alcançada, com o devido incentivo, preparação e encorajamento, aos poucos as mulheres estão ocupando os espaços onde ocorrem as tomadas de decisão.

As políticas de equidade de gênero e tantas outras, são condições para a longevidade e sustentabilidade/perenidade das empresas inseridas num contexto social em que se impõem as realidades de representatividade de toda a humanidade. Para que a mudança ocorra, não basta que as mulheres se preparem e busquem o desenvolvimento. Trazer o tema para discussão no dia a dia da empresa, provocar a transformação cultural dentro da instituição em todas as instâncias e fornecer as ferramentas para a preparação e capacitação para a ascensão, foram cruciais para os resultados positivos do programa.

Considerando os indicadores sociais e econômicos; presença feminina nos cargos de chefia, a média salarial por gênero, a presença feminina nos debates públicos e o avanço da escolaridade entre as mulheres, fica evidente o enorme significado que a representação social das mulheres, produzidas e reproduzidas, na atual sociedade machista, impede o avanço na equidade de gênero. Nesse sentido, o papel das empresas torna-se essencial como uma forma de correção dessas distorções que impedem o avanço da equidade de gênero.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. Ações de Diversidade. Disponível em:

<[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/sustentabilidade/lideranca/acoes-de-diversidade#/>. Acesso em: 11/06/2022.](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/sustentabilidade/lideranca/acoes-de-diversidade#/)

BANCO DO BRASIL. Relatório Anual Banco do Brasil (2020). Disponível em:

<[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/sustentabilidade/lideranca#/>. Acesso em: 12/06/2022.](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/sustentabilidade/lideranca#/)

BANCO DO BRASIL. BB é certificado pela Women on board por diversidade de gênero em Conselho de Administração. www.bb.com.br. Disponível em:

<[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/66344/bb-e-certificado-pela-women-on-board-por-diversidade-de-genero-em-conselho-de-administracao#/>. Acesso em: 12/06/2022](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/66344/bb-e-certificado-pela-women-on-board-por-diversidade-de-genero-em-conselho-de-administracao#/)

GIL, Antônio Carlos; Como elaborara projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL GENDER GAP REPORT. Disponível em:

<<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>>. Acesso em 11/06/2022.

IBGE. Estatísticas de gênero, indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2ª edição. 2022. Disponível em:

<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf>. Acesso em: 27/05/2022.

LINS, Beatriz Accioly; MACHADO, Bernardo Fonseca; ESCOURA, Michele. Diferentes não desiguais: a questão de gênero na escola. São Paulo: Editora Reviravolta, 2016.

LODEN, Marilyn. Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo: Bandeirantes S/A, 1988.

WOMEN AND LEADERSHIP. 2022. Disponível em:

<<https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/new-zealand/pdfs/wib-report-2019.pdf>>. Acesso em: 27/05/2022.

ONU MULHERES. Princípios de empoderamento das mulheres. Disponível em:

<https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf>. Acesso em: 11/06/2022.

SOARES, Sergei e IZAKI, Rejane Sayuri. A participação feminina no mercado de trabalho, 2002. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0923.pdf>. Acesso em: 25/05/2022.

WOMEN IN BUSINESS: building a blueprint for action March 2019. Disponível em:

<<https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/new-zealand/pdfs/wib-report-2019.pdf>>. Acesso em: 27/05/2022.

WOLSTONECRAFT, Mary. Reivindicação dos direitos das mulheres – O primeiro grito feminista; tradução e notas de Andreia Reis do Carmo. São Paulo: EDIPRO, 2015.