

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MELANYE CHRISTINE FRANCO SPRENGER**

**A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NA INCLUSÃO E DESENVOLVIMENTO
DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA:
UM ESTUDO EM UM GRUPO DE CONCESSIONÁRIAS PARANAENSE**

CURITIBA

2023

MELANYE CHRISTINE FRANCO SPRENGER

**A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NA INCLUSÃO E DESENVOLVIMENTO
DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA:
UM ESTUDO EM UM GRUPO DE CONCESSIONÁRIAS PARANAENSE**

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização/MBA em Governança Corporativa e Compliance, Setor de Ciências Contábeis Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e Compliance.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Luciana Klein

CURITIBA

2023

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo identificar a importância do compliance na inclusão e desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança. Realizou-se um levantamento em um grupo paranaense de venda de automóveis, onde realizou-se a coleta de dados por meio de questionários. Dentre as dezesseis líderes do grupo, onze mulheres responderam ao questionário, onde descreveram sua relação no mercado de trabalho e puderam discorrer sobre sua vivência. Os dados foram analisados a partir de estatística descritiva. Os resultados indicam que as mulheres têm obtido mais espaço no que tange a liderança nas organizações, porém, são lideranças intermediárias, sendo que nos cargos mais altos são ocupados por homens. Outro ponto importante que foi verificado é em relação a discriminação, apesar das mulheres entrevistadas estarem em cargos de liderança maioria delas aponta que já sofreu ou observou alguma outra mulher sofrendo discriminação em seu cargo, ou seja, ainda que as mulheres sejam líderes é preciso tratar dos preconceitos e coibir casos de discriminação. Aplicando-se os pilares de compliance, seria possível minimizar e criar mecanismos de controle, para que não houvesse a disparidade nas contratações e promoções em cargos de liderança e dessa forma obter-se um ambiente corporativo controlado, com boas práticas e de acordo com a legislação vigente. Portanto, o compliance poderia vir a contribuir auxiliando no desenvolvimento de mulheres na liderança.

Palavras-Chave: Liderança, diversidade, inclusão e compliance.

ABSTRACT

This research aims to identify the importance of compliance in the inclusion and development of women in leadership positions. A survey was carried out in a car sales group in Paraná, where data was collected through questionnaires. Among the group's sixteen leaders, eleven women responded to the questionnaire, where they described their relationship in the job market and were able to talk about their experience. The data were analyzed using descriptive statistics. The results indicate that women have gained more space in terms of leadership in organizations, however, they are intermediate leaders, with the highest positions being held by men. Another important point that was verified is in relation to discrimination, despite the women interviewed being in leadership positions, most of them point out that they have already suffered or observed another woman suffering discrimination in their position, that is, even if women are leaders, it is necessary to address prejudice and curb cases of discrimination. By applying the pillars of compliance, it would be possible to minimize and create control mechanisms, so that there would be no disparity in hiring and promotions in leadership positions and thus obtaining a controlled corporate environment, with good practices and in accordance with the current legislation. Therefore, compliance could contribute by helping to develop women in leadership.

Keywords: Leadership, diversity, inclusion and compliance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Distinção para contratação de mulheres	21
FIGURA 2 - Ambiente de trabalho.....	22
FIGURA 3 - Discriminação	23
FIGURA 4 - Níveis de diversidade	24
FIGURA 5 - Percepção de oportunidades.....	25
FIGURA 6 - Desvalorização da mulher	25
FIGURA 7 - Ascensão de cargos	28
FIGURA 8 - Disparidade de salários	29
FIGURA 9 - Canal de denúncias	29
FIGURA 10 - Comportamentos machistas	30
FIGURA 11 - Comportamentos antiéticos	31
FIGURA 12 - Discriminação em cargos de liderança	32
FIGURA 13 - Cargos direcionados por gênero.....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Faixa etária das líderes	17
TABELA 2 - Formação acadêmica das líderes.....	18
TABELA 3 - Cor ou raça das líderes	18
TABELA 4 - Tempo de cargo das líderes	19
TABELA 5 - Tempo de empresa das líderes	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivo geral	9
1.2 Importância prática da pesquisa.....	9
1.3 Aspectos conceituais.....	9
1.3.1 Mulheres em cargos de liderança	9
1.3.2 Compliance e equidade de gênero.....	13
2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	16
2.1 Metodologia.....	16
2.1.2 População e amostra.....	16
2.2 Análise de resultados	17
2.3 Resultados e discussões.....	17
2.3.1 Características da amostra.....	17
2.3.2 Diversidade na organização	20
2.3.3 Compliance e diversidade	27
3 CONCLUSÃO	35
4 REFERÊNCIAS.....	36

1. INTRODUÇÃO

A inclusão social no ambiente corporativo tem o poder de gerar novas ideias e trazer um impacto positivo para a sociedade (Merchant, 2017). No Brasil, foi apenas em 1988 que as mulheres passaram a ser reconhecidas como iguais aos homens, de acordo com a Constituição Brasileira, com os mesmos direitos e deveres. Conquistas que demoraram a ser consolidadas, já que haviam várias ressalvas ao trabalho feminino, anteriores a promulgação da Constituição.

De acordo com Lopes e Kaulfuss (2021) a diversidade dentro de uma organização, é entender a importância do respeito e da valorização das diferenças de cada um, apostar na diversificação. Os autores entendem que a diversificação é um modo de encontrar soluções diferentes a partir de culturas, origens e posicionamentos opostos.

Em muitas corporações existe um padrão para quem assume cargos de alta gestão, onde não há espaço para diversidade, impactando nas relações de trabalho. De acordo com Burns (2018) o líder deve ser a pessoa a guiar a equipe, encorajá-la, criar espaço para que haja crescimento, formar novos líderes e, possuir representatividade. Isso significa que essa pessoa representa todos os que estão subordinados a ela dentro de uma organização. Por isso, existe a necessidade da diversificação dos cargos de alta gestão.

Ainda de acordo com Burns (2018) um líder que possua um viés inconsciente de preconceito, ou que possua algum estereótipo criado, dificilmente será um líder democrático, pautando sua conduta através do controle e do medo. Isso interfere diretamente no ambiente de trabalho, fazendo com que seus colaboradores não se sintam seguros, que haja pouca colaboração e altas taxas de *turnover*. Nesse sentido, o compliance surge como uma alternativa para minimizar as desigualdades.

Quando o compliance é aplicado, estabelece padrões e regulamentos claros para que todos os funcionários se pautem, afinal, hoje as empresas não buscam apenas reduzir penas legais, causadas por atos criminosos ou ilícitos, mas também buscam programas pelos quais a organização consiga promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética (Serpa, 2016). Além de trazer o conceito de responsabilidade social corporativa, que traz a ideia de que as organizações devem repensar seu modo de produzir, tendo

em vista impactos ambientais, sociais e econômicos (BENEDICTO; NEVES, 2022).

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a importância do compliance na inclusão e desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança.

1.2 Importância Prática da Pesquisa

A presença de mulheres líderes contribui para a diversidade dentro de uma organização, já que a diversidade de gênero traz experiências, pontos de vista e habilidades diferentes nas tomadas de decisão estratégicas. Ao implementar uma liderança diversificada, a organização se beneficia ao trazer uma variedade de ideias e abordagens inovadoras, o que pode levar a melhores soluções e resultados mais eficazes.

Assim, a presença e representatividade de lideranças femininas traz a possibilidade de maior engajamento dos funcionários, aumentando a confiança e motivação de outras mulheres que almejam chegar em posições de liderança, trazendo a mensagem de igualdade de oportunidades. A busca das organizações por uma imagem favorável se fortalece, como empresas que se preocupam com a responsabilidade social e demonstram compromisso com a igualdade de gênero, podendo trazer maior fidelidade a marca.

O compliance tem um papel significativo na promoção da equidade de gênero e no aumento da representação feminina em cargos de liderança, trazendo normas e práticas que tem o poder de estimular o compromisso da empresa em relação a este tema. Dessa forma, a pesquisa visa trazer aspectos que poderão ser utilizados para uma melhora no que tange a qualidade de vida das pessoas que compõe a organização.

1.3 Aspectos conceituais

1.3.1 Mulheres em cargos de liderança

De acordo, com o portal FGV, em relação à ascensão feminina a posições de poder, os dados do Brasil sobre igualdade de gênero são alarmantes, demonstrando que a força de trabalho feminina sofre com um viés de preconceito nas relações sociais, principalmente em se tratando de negras e pardas. Na política, entre 192 países, o Brasil ocupa a posição 142 no *ranking* de participação feminina, enquanto que na liderança de empresas as mulheres ocupam apenas 14% das posições em conselhos de administração e 25% em diretorias, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. O envelhecimento da força de trabalho também foi trazido na pesquisa, que aponta que mulheres mais velhas sofrem mais do que homens mais velhos no desenvolvimento de suas carreiras (TONELLI, 2022).

No século passado, havia-se a ideia de que o homem era o provedor da renda, e de que a tarefa da mulher era a de tomar conta da casa, como afazeres domésticos e organização do lar. Trazia a mulher apenas como mãe, atribuindo a ela a fragilidade, a dependência e a virtude, adequados à função materna (NUNES, 2000). Sendo assim, não cabia a elas o direito de trabalhar fora, e como a renda provinha do homem, era este quem deveria ter participação nas decisões sociais.

Com o passar dos anos, algumas mulheres foram rompendo com esse modelo patriarcal e adentraram no mercado de trabalho, inicialmente para ajudar no orçamento da casa, mas as primeiras normas brasileiras de proteção ao trabalho da mulher começaram a aparecer apenas em 1943, onde impunham restrições às atividades extraordinárias, noturnas, insalubres e perigosas (COHEN, 2009, p.167).

Segundo Coutinho (2011):

[...] foi somente no início do Século XX contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas [...] (COUTINHO, 2011, p.62).

A história das mulheres procurando igualdade nas relações trabalhistas é antiga. De acordo com Abreu (2002), as primeiras manifestações lideradas

pelo público feminino remontam ao ano de 1909, quando mais de quinze mil mulheres se reuniram em Nova York, para protestar contra as desigualdades que enfrentavam no meio, lutando por mais direitos políticos e trabalhistas. Foram tão notórias as manifestações desta época, que mesmo depois de 114 anos terem se passado ainda é comemorado em março o dia das mulheres, um marco e uma lembrança constante sobre o tratamento igualitário nas relações de trabalho, tema de constante debate no meio político empresarial (ABREU,2002).

Desde então, as mulheres tiveram importantes conquistas de direitos, como a licença maternidade e a estabilidade em casos de gravidez. Por outro lado, Alves (2016) aponta que a disparidade histórica de gêneros ainda persiste, sobretudo quando falamos na busca por uma remuneração igualitária e por mulheres ainda serem uma minoria na ocupação de cargos de alta gerência e posições executivas.

De acordo com o *Global Gender Gap Report*, publicado pelo Fórum Econômico Mundial em 2022, a desigualdade de gênero global só acabará em 132 anos. Isso porque houve grave desaceleração causada pela pandemia da Covid-19, onde houve retrocesso na questão de paridade de gênero. O relatório da *Global Gender Report* verifica a desigualdade de gênero dentro de quatro dimensões principais: participação e oportunidade econômica, nível de educação, saúde e empoderamento político.

No Brasil, o relatório cita que o país ficou em 94º lugar em um *ranking* de 146 países, atrás de países vizinhos como a Argentina (33º) e Uruguai (72º). Ainda de acordo com o relatório, houve uma pequena melhora em relação a 2021, em relação ao piso salarial, porém é mencionado que isso aconteceu principalmente pela redução nos salários recebidos pelos homens, e não pelo aumento do salário recebido pelas mulheres. Outro ponto relevante é a participação feminina no cenário político, onde o país apresenta crescimento no quesito de oportunidades educacionais, porém não há muita abertura para mulheres.

A pesquisa “*Women in the boardroom*” realizada pela empresa Deloitte no ano de 2021, nos traz uma perspectiva bastante atual sobre a diversidade, equidade e inclusão de mulheres nas organizações em âmbito global. Nesse estudo, realizado com 10.493 empresas em diferentes países, revelou-se que há

uma preocupação em avançar no tema de equidade de gênero em cargos de direção, porém, ainda há muito a se trabalhar. Um dado importante revelado no estudo, é o de que mulheres ficam uma média de 1,4 anos a menos em seus cargos do que os homens. Outro dado importante é que apenas 19,7% dos assentos nos conselhos é destinado para mulheres, o que representa um aumento se comparado aos mesmos dados de 2018, porém ainda caminhamos a passos lentos, já que se essa taxa de crescimento continuar no mesmo ritmo, só conseguiríamos um cenário próximo a equidade por volta do ano de 2045.

No estudo, que também abordou a perspectiva brasileira, as mulheres ocupam 10,4% dos cargos executivos em posições de liderança, uma média bastante abaixo da global. Segundo o histórico da pesquisa, houve um pequeno aumento (0,8%) de mulheres em cargos de presidência nas organizações. Dentro do estudo foi apontado que 1,2% das empresas que atuam no Brasil contam com CEOs mulheres, enquanto 7,3% atuam na parte de diretoria financeira, como CFOs.

Diante desse cenário devemos imaginar o que é necessário fazer para que haja uma melhora considerável na igualdade de gêneros e por onde devemos começar. Para isso é preciso adentrar na perspectiva da empresa e quais são as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para atingir os cargos de liderança.

Liderar não é uma tarefa fácil, envolve cuidar e desenvolver carreiras, estar um passo à frente no mercado e estar em constante desenvolvimento. Para Chiavenato (2000, p.314) liderança é “[...] a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos”. Desenvolver pessoas é uma habilidade que poderia estar facilmente entre uma das qualidades de uma líder mulher, já que em termos gerais, mulheres possuem um *feeling* melhor em se tratando de pessoas.

Um estudo feito na Universidade da Pensilvânia, e publicado na revista científica PNAS, demonstra que enquanto homens têm maior facilidade no que tange a ação motora e visão espacial, as mulheres possuem uma melhor adaptação quando se trata de sociabilidade e linguagem. Para chegar a esta conclusão, os cientistas submeteram 949 pessoas com idades entre 8 e 22 anos de idade ao mapeamento de ressonância magnética e fizeram a observação de

como funcionam seus cérebros. Sendo assim, não deveria ser difícil para as mulheres chegarem a um cargo de liderança, já que uma das principais características é a comunicação e a sociabilidade. Em outro relatório, divulgado pela *Conect Americas*, a comunidade empresarial das Américas, as maiores vantagens de se ter uma liderança feminina nas empresas são:

1. Presença e desenvolvimento de inteligência emocional;
2. Maior atenção aos detalhes;
3. Liderança mais inclusiva e participativa;
4. Maior adaptação a mudanças e capacidade de gestão de crises;
5. Entre outros.

Entre as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres, segundo Perez (2022) menciona a questão cultural, por ainda existir o enraizamento quanto a mulher não pertencer ao mercado de trabalho, porém, mais especificamente dentro das empresas e no âmbito profissional, as mulheres enfrentam desafios como o preconceito e a desvalorização, escassez de oportunidades e a desigualdade salarial. Fora isso, Perez (2022) também menciona a existência de motivos pessoais e psicológicos, como a falta de representatividade, a síndrome da impostora, entre outros.

Para que haja uma penetração maior de mulheres em cargos de liderança é preciso criar para elas um ambiente seguro, e parte desse processo é de obrigação da empresa proporcionar, por meio de políticas bem estabelecidas e uma área de compliance integrada que incentive e apoie essa cultura.

1.3.2 Compliance e Equidade de Gênero

O caminho para a equidade de gênero é extenso, e as empresas já perceberam a necessidade de se adaptar e trazer essa realidade para o meio corporativo (MELO; THOME, 2018). Portanto, iniciativas privadas começam a aparecer, tratando principalmente da inclusão e da diversidade para a conquista de uma efetiva equidade de gênero. O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) criou no ano de 2020 a Agenda Positiva de Governança, baseando-

se em seus pilares de diversidade e inclusão, sendo um dos seis pilares a igualdade de gênero.

Essas mudanças não tem uma receita pronta para seguir, mas deve partir do setor de compliance estar engajado com esta causa. De acordo com Carneiro (2019) os programas de compliance, enquanto sistemas de gestão, proporcionam melhor controle e capacitação dos envolvidos, que vão desde pessoas a organizações, tanto públicas quanto privadas. O compliance deve impor para todos os níveis e hierarquias da empresa a ideia de equidade, incluindo estratégias que sejam assertivas e que motivem os funcionários a se interessarem pelo tema, repudiando qualquer atitude que não vá de encontro a mesma (CARNEIRO, 2019). Para que a estratégia funcione, é preciso que todos estejam na mesma página, desde os escalões mais altos até os mais baixos.

Algumas empresas, pensando em como ter mais aderência na inclusão de mulheres, já realizam um tratamento diferenciado, trazendo a intencionalidade de trazer mulheres para a liderança (GOMES, 2017) - são exemplos a Unilever, que possui políticas voltadas a flexibilidade de horários que favorece as trabalhadoras mães; a Ericsson, que desde 2007 tem um programa orientado para as funcionárias que pretendem alcançar cargos de liderança, preparando-as para que elas tenham a confiança de se arriscar quando surgir a oportunidade.

Abaixo, são apresentadas algumas iniciativas que podem trazer sucesso ao setor de compliance, nessa busca pela equidade de gênero dentro da instituição, de acordo com Frankiewicz (2021):

- construir a cultura de diversidade empresa;
- defender a cultura e conseguir aliados que ajudem a fortalecer;
- promover eventos que disseminem informação;
- ter conhecimento de vieses nos processos de recrutamento e seleção e combatê-los;
- abrir vagas exclusivas para o perfil feminino, para diferentes níveis e áreas;
- investir em desenvolvimento do público feminino, para que elas tenham oportunidades de chegarem a cargos de liderança;
- acompanhar as métricas de sucesso de diversidade e inclusão para entender quais ações estão boas e quais precisam de ajuste.

- Instituir um canal de denúncias para que as mulheres tenham condição de denunciar casos em que se sintam desconfortáveis em relação a comportamentos misóginos.
- Realizar reuniões periódicas com os líderes na hierarquia trazendo o tema e verificando melhores formas de inovar e conseguir maior aderência dos funcionários.

2. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

2.1 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, quantitativa e a estratégia utilizada é a de levantamento. A pesquisa descritiva refere-se ao fato de descrever uma realidade, buscando recolher informações específicas e detalhadas. A abordagem quantitativa, envolve a coleta e análise dos dados numéricos, de forma a identificar padrões e tendências. A estratégia de levantamento traz o modo como os dados foram coletados, no caso desta pesquisa, a coleta de dados deu-se por meio de questionário, com 20 questões, sendo 16 delas fechadas e de múltipla escolha e 4 questões abertas, onde as participantes puderam discorrer sobre sua vivência. As questões foram elaboradas para entender qual a realidade que essas pessoas vivem dentro da organização e quais são as principais mudanças que esperam encontrar no ambiente corporativo.

Dentre as questões fechadas, as 3 primeiras tratam exclusivamente das características da amostra, como idade, formação e raça, enquanto as outras trazem questionamentos sobre diversidade na organização e como é feita a aplicação do compliance. As questões sobre diversidade e compliance traziam um teor investigativo, por tratarem de temas sensíveis. Todas as respostas foram confidenciais e transcritas conforme a resposta da pessoa questionada, sem alterações.

2.1.2 População e Amostra

O grupo escolhido para o estudo possui atualmente 3 lojas, atua no Paraná, no ramo de concessionárias de veículos, com mais de 50 anos de existência e conta com mais de 150 funcionários. A empresa hoje se baseia em 4 pilares: Propósito, Essência, Visão e Valores, que regem sua cultura empresarial e como agem interna e externamente, além de possuírem um Código de Conduta Ética, que é repassado de tempos em tempos aos colaboradores. A escolha de se realizar a pesquisa com esse grupo de concessionárias se deu por conta de a empresa possuir um total de 26 líderes, dentre os quais 16 são mulheres, pelo seu perfil de consumidores e por trazer

um diferenciado panorama de cargos, onde seria possível avaliar o desempenho das mulheres ao longo de sua jornada até chegarem à liderança.

Dentre as dezesseis líderes, 11 mulheres, que exercem atualmente cargos de liderança dentro da companhia aceitaram responder a pesquisa. Atualmente, estão desenvolvendo as seguintes lideranças: Líder de Vendas, Gerente de Estoque, Gerente de Manutenção e Líder de melhoria contínua. Essas aceitaram responder ao questionário e contribuíram de forma genuína para a pesquisa, trazendo pontos de vistas diferenciados, que possibilitou a consecução desta pesquisa.

2.2 Análise de Resultados

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, que tem por objetivo descrever os dados observados, de forma a organizar, reduzir e representar os dados de forma estatística, auxiliando na descrição do fenômeno observado (PAULA, 2019).

2.3 Resultados e Discussões

2.3.1 Características da Amostra

Das características principais da amostra, foram realizados questionamentos sobre sua idade, formação acadêmica, raça, tempo de trabalho na empresa e tempo de cargo. Essas informações ajudam a estabelecer padrões, como qual é a idade média das mulheres em cargos de liderança, qual o nível de escolaridade de quem assume essas funções, e a raça dessas mulheres. Em relação às idades das mulheres questionadas, obtivemos os seguintes dados:

TABELA 1 – Faixa etária das líderes

Faixa Etária	Porcentagem	Nº Absoluto
18-25	8,30%	1
26-35	16,70%	2
36-45	58,30%	6
46-55	16,70%	2

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

A maioria das mulheres que responderam ao questionário estão na faixa de idade entre 36 a 45 anos. Percebe-se que a faixa etária de mulheres mais maduras, acima de 46 anos já não possui grande participação na liderança, sendo uma medida que pode ser adotada pelo setor de compliance para aumento os níveis de diversidade. Em relação à formação acadêmica, a maioria das mulheres respondeu que já possui curso de pós-graduação completo.

TABELA 2 – Formação acadêmica das líderes

Formação Acadêmica	Porcentagem	Nº Absoluto
Ensino Médio	9,10%	1
Superior Completo	27,30%	3
Pós-Graduação	54,50%	6
Mestrado/Doutorado	9,10%	1

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Nesse questionamento, é possível notar que para a liderança dessa companhia o nível de escolaridade da maior parte dos funcionários é de superior completo, ou acima. De acordo com a equipe de RH da empresa, foi questionado se existiria alguma exigência de formação acadêmica para os líderes, e foi informado que maior parte dos profissionais são recrutados internamente e crescem dentro da própria organização, sendo que para todos é indicado a realização de pelo menos a graduação.

Já em relação à raça e cor, há uma grande maioria branca, enquanto apenas 18,2% se consideram pardas e não houve nenhuma resposta de pessoas pretas, amarelas ou indígenas.

TABELA 3 - Cor ou raça das líderes

Cor/Raça	Porcentagem	Nº Absoluto
Branco	81,80%	9
Pardo	18,20%	2
Preta	-	0
Amarela	-	0
Indígena	-	0

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Esse questionamento traz uma realidade que já foi abordada anteriormente no estudo, que é da falta de diversidade quando se trata de mulheres pretas, pardas e indígenas. Como já mencionado pelo portal FGV

(2022), a força de trabalho feminina sofre com a intervenção racial, muitas vezes causada pelo preconceito e o racismo. Na empresa estudada, não há políticas implantadas que tratam a diversificação de seu quadro de funcionários em termos de origem étnico-raciais. A diversidade pode ser abordada através do compliance, onde pode ser feito um recrutamento especial, trazendo maiores chances de contratação e diversificação para dentro da empresa.

As participantes também foram questionadas sobre seu tempo de cargo, para que fosse analisado quanto tempo em média estaria levando para que as mulheres conseguissem chegar ao cargo de liderança, se comparados aos dados da questão seguinte, que demonstram que maioria das participantes está na empresa entre 5 a 10 anos.

TABELA 4 - Tempo de cargo

Tempo de Cargo	Porcentagem	Nº Absoluto
Até 1 ano	22,20%	2
De 1 a 5 anos	44,40%	5
De 5 a 10 anos	33,30%	4
Mais de 10 anos	0,00%	0

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na comparação, notamos que maioria das participantes está em seu cargo atual de liderança a menos de 5 anos, ou seja, não faz muito tempo que alcançaram o patamar de líderes dentro da organização. Parafraseando o autor Gomes (2021), sobre os desafios da liderança feminina no Brasil, um dos pontos mencionados pelo autor seria a escassez de oportunidades, o que corrobora com a questão, quando percebemos que há um longo período até que as mulheres que estão dentro dessa empresa alcancem o cargo de liderança (entre 5 a 10 anos), demonstrando que dentro dessa organização pode se passar bastante tempo até que surja a oportunidade para subir de nível. Em relação ao tempo de trabalho na empresa estudada, maior parte das participantes informou que está trabalhando na empresa entre 5 a 10 anos. Isso também remonta a informação trazida pelo portal FGV (2022), onde mulheres com mais idade possuem maiores dificuldades em suas carreiras, normalmente associado ao preconceito.

TABELA 5 - Tempo de trabalho na empresa

Tempo de Trabalho na Empresa	Porcentagem	Nº Absoluto
De 0 a 5 anos	22,50%	3
De 5 a 10 anos	44,40%	5
De 10 a 15 anos	22,20%	2
de 15 a 20 anos	11,10%	1
Acima de 20 anos	-	0

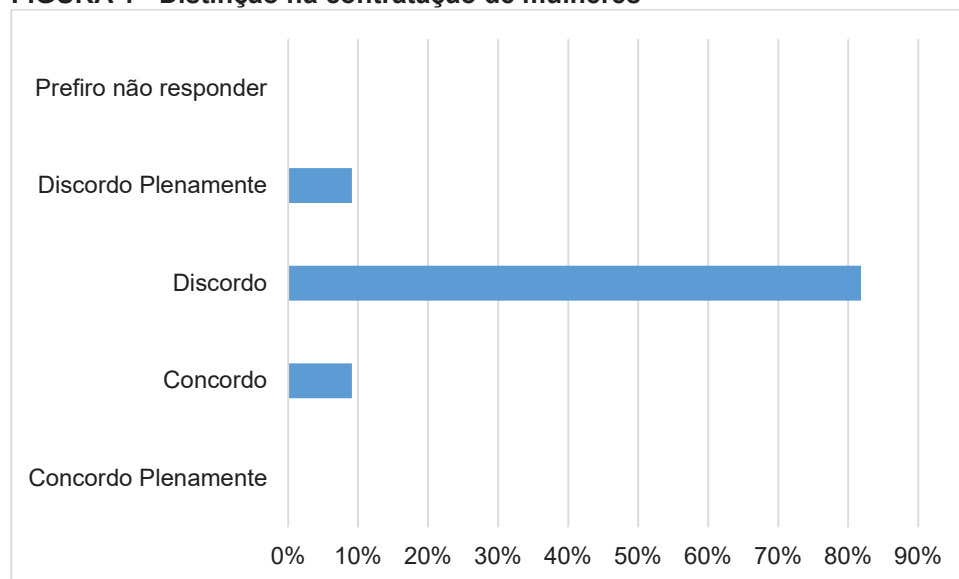
FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Questionando a empresa sobre essa questão, o setor de RH menciona que é cultural da organização realizar recrutamentos internos para as vagas de liderança, possibilitando a ascensão na carreira. Nesse sentido, as mulheres entram na empresa como vendedoras de veículos e passam pelo menos 5 anos nessa função até serem promovidas a líderes de vendas (ou gerente de vendas), onde passam a liderar os demais vendedores da equipe. De acordo com a empresa, esse período é necessário para que se tenha experiência tanto na parte de venda de veículos, características do produto e negociação, quanto na parte de administração de equipe. A experiência prática é aliada a oferta de cursos pela organização, a fim de prepara-las aos cargos de gestão.

2.3.2 Diversidade na Organização

Neste tópico, foram levantados questionamentos sobre como as participantes se sentiam a respeito da diversidade na organização e no mercado de trabalho como um todo, trazendo suas experiências pessoais para fomentar as discussões sobre o tema. Nesse aspecto, Perez (2022) afirma que as mulheres normalmente não se sentem vistas em seu ambiente de trabalho, não se sentem representadas e ouvidas.

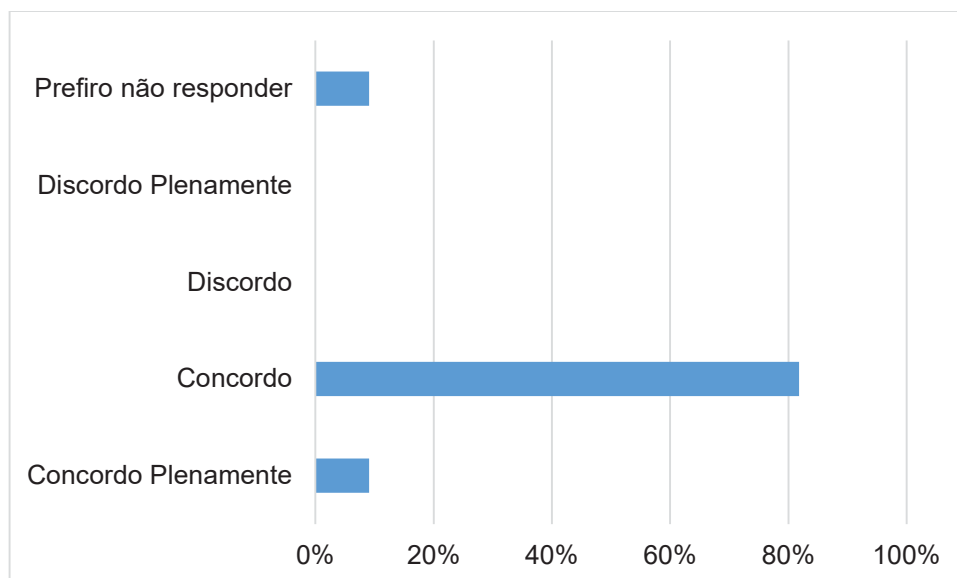
Quando questionadas sobre se existem distinções para a contratação de mulheres dentro da empresa onde trabalham, obtivemos as seguintes respostas:

FIGURA 1 - Distinção na contratação de mulheres

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforme figura 1, a maioria das respostas foi de que as participantes não sentiam que existia alguma distinção para a contratação de mulheres, ou seja, no processo de seleção para o cargo foram avaliados os mesmos critérios e requisitos entre elas e os demais funcionários, independentemente de qualquer característica individual. Isso é positivo dentro de uma organização, tendo em vista que a distinção na contratação pode acarretar processos administrativos e penais para empresa, já que pode ser considerado discriminatório, não agindo de acordo com um código de conduta determinado pela empresa. Além de zelar pela igualdade, a empresa ao realizar uma contratação deve atender a regras e padrões pré-estabelecidos pelo RH e compliance e pela legislação vigente, seguindo recomendações para que o futuro funcionário se sinta acolhido e tenha espaço para realizar suas funções.

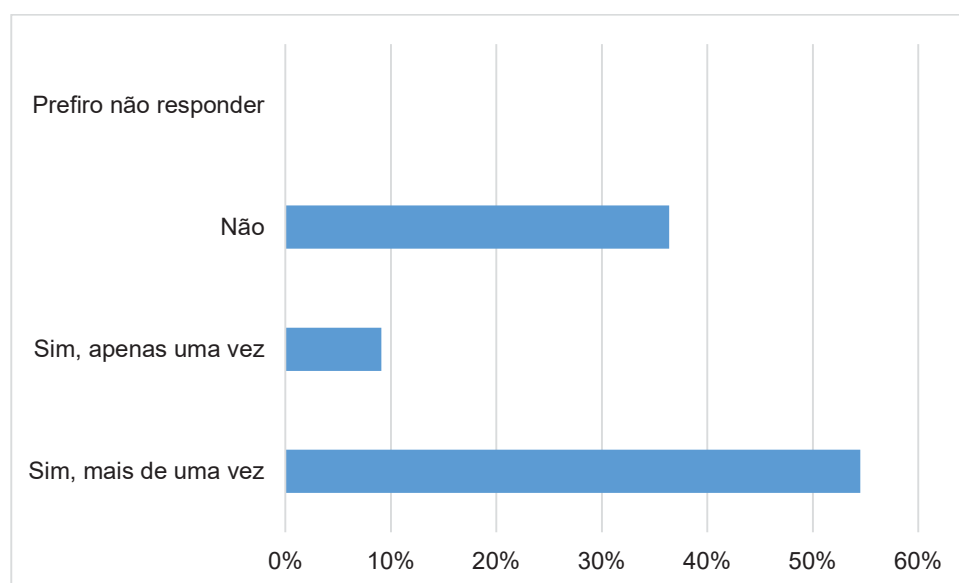
A questão seguinte, aborda o tema do pertencimento, indagando as participantes sobre o como se sentem dentro da empresa, em relação a sensação de sentirem-se pertencentes àquela organização, como membros que tem opinião e que podem exercê-la sem medos:

FIGURA 2 – Ambiente de trabalho

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Vemos nesse caso que a maioria das respostas informa que se sente respeitada, ouvida e que os valores e crenças são levadas em conta dentro da empresa onde trabalham. Percebe-se que há uma relação entre os níveis de satisfação da equipe e os níveis de diversidade versus os níveis de diversidade da mesma. Podemos perceber isso quando comparamos o gráfico atual com o gráfico da questão anterior, que aponta que a empresa possui bons níveis de inclusão e diversidade. Um ambiente de trabalho harmônico é muito promissor para os negócios.

Na questão 6, foi levantado o questionamento sobre a discriminação, se dentro do mercado de trabalho no geral, alguma delas já havia sido discriminada por ser mulher ou se já havia percebido esse tipo de discriminação por outras pessoas.

FIGURA 3 - Discriminação

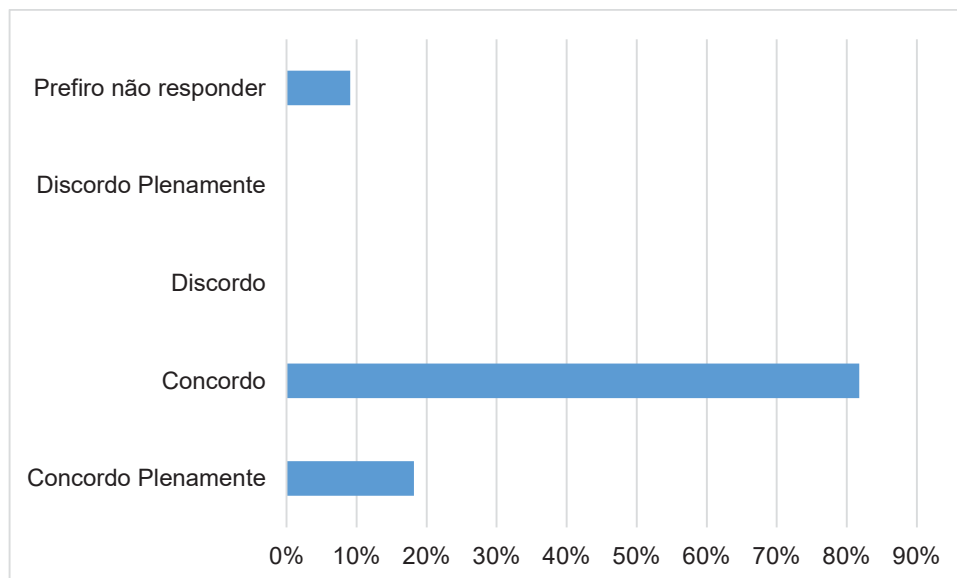
FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Nessa questão é possível observar que a maioria das mulheres respondeu que já sofreu ou já observou alguma outra mulher sofrer discriminação no mercado de trabalho. Esse tipo de comportamento, se enraizado dentro de uma empresa pode causar conflitos entre os colaboradores, e é preciso ser remediado com urgência pelo setor de Compliance da empresa. De acordo com Carneiro (2019) um programa de compliance, enquanto sistema de gestão, deverá impor a ideia de equidade de modo assertivo para todos os funcionários envolvidos. Vale mencionar que muitas vezes a discriminação ocorre de maneira velada, não sendo tão fácil de ser notada, às vezes com comentários isolados e manifestações que inibam a palavra às mulheres, por isso é preciso que todos os escalões da empresa estejam aliados, de modo a coibir esse tipo de comportamento.

Na questão 7 é abordado o tema de diversidade, questionando as participantes sobre o nível de diversidade e inclusão para mulheres dentro da instituição onde trabalham, no caso das concessionárias, 81,8% das respostas concordaram que existem bons níveis de inclusão e diversidade. Como traz Ambrust (2022), a diversidade abre portas para possibilidades, na solução de problemas e tarefas, por isso a importância de se possuir uma equipe diversa. Também de acordo com Benedicto e Neves (2022), empresas que divulgam sua

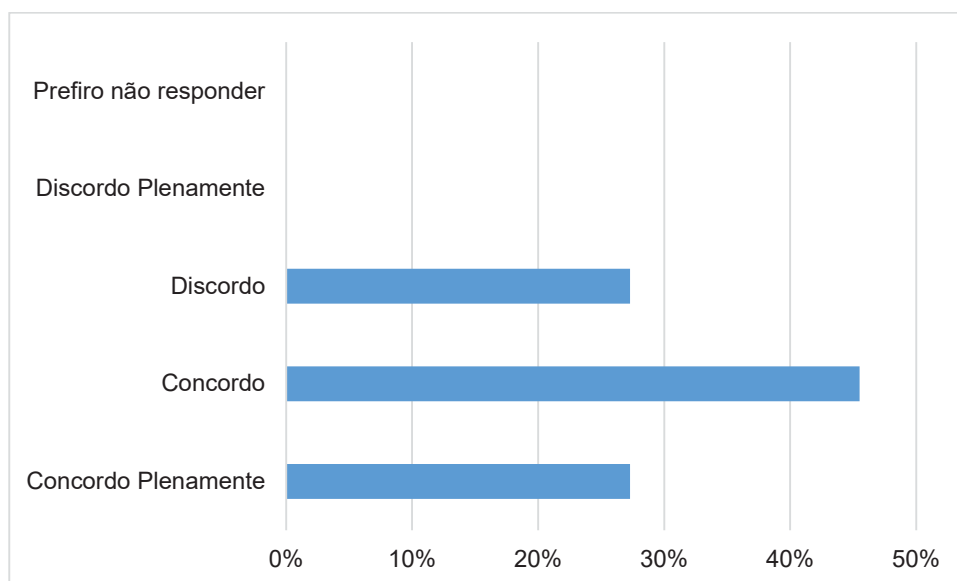
responsabilidade social podem melhorar o valor de sua marca, fidelizar clientes e despertar o interesse de novos investidores.

FIGURA 4 – Níveis de diversidade



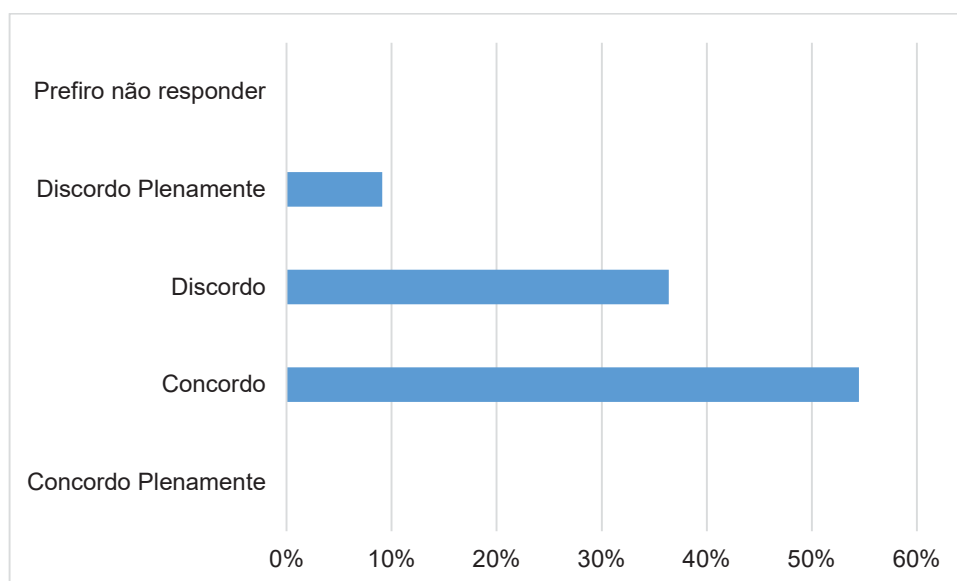
FONTE: Dados da pesquisa (2023)

A questão 8 trouxe a percepção das respondentes em relação a empresa trazer oportunidades para que as mulheres cheguem aos cargos de liderança. Nas concessionárias questionadas a maior parte das respostas concordaram, e uma pequena parte informou que discorda. Também é importante salientar que no grupo citado existe o setor de compliance, e que o tratamento das vagas não apresenta diferencial por gênero.

FIGURA 5 – Percepção de oportunidades

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

A questão 9 abordou o tema da desvalorização da mulher no mercado de trabalho, questionando se em algum momento alguma delas já sentiu que seus esforços foram desvalorizados ou que sua opinião não foi levada em consideração por ser mulher. Mais da metade das respostas concordaram que já houveram momentos.

FIGURA 6 – Desvalorização da mulher

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Esse tipo de situação traz a preocupação de estar em constante atenção quanto a como se sentem os colaboradores. O compliance no geral, deve estar atento a ouvir os funcionários e impedir que haja distinções relacionadas ao gênero.

Embora uma parcela de 36,4% tenha relatado que não considera que seus esforços foram desvalorizados ou que sua opinião não foi levada em conta por sua condição como mulher, é questionável o porquê de a grande maioria (54,5%) se sentir assim. Isso acontece por conta do preconceito enraizado e que deve ser combatido de modo transparente dentro da empresa. Perez (2022) menciona que são questões culturais que perpassaram pelos anos, e que ainda são enfrentadas atualmente. No ramo de concessionárias, a venda de veículos realizado por mulheres muitas vezes pode gerar insatisfação do próprio cliente, se este sentir que a vendedora não possui o domínio sobre as características do veículo ofertado, mas o mesmo pode não ocorrer caso seja ofertado por um vendedor do gênero masculino. Se faz necessário que haja um grande preparo da equipe para que nesse tipo de situação exista um tratamento certo, que transmita ao cliente que a empresa trabalha de modo sério, e que todos os profissionais são qualificados para realizar o atendimento de forma completa, sem distinções.

A questão 10 fala sobre o tema licença maternidade e como é o processo de saída e de retomada às atividades. Essa pergunta em específico foi feita de maneira aberta, para que as participantes pudessem relatar como se sentiam a respeito da licença. Abaixo, segue alguns relatos anônimos das participantes que aceitaram responder:

“Sim! Foi um processo longo para treinar as pessoas que iriam substituir, mas quanto aos colegas de trabalho foi tranquilo. Após o retorno me senti um pouco excluída por não estar mais incluída nas rotinas, mas ao longo das semanas fui retomando minhas atividades”.

“Sim, retornei e mantive minha função por quase dois anos. Porém, em minha demissão foi mencionado que devido a saúde de minha filha tive muitas ausências e a partir daquela data poderia me dedicar a ela”.

“Sim. Processo de saída foi tranquilo, mas ao retornar após a estabilidade fui demitida, isso vejo com muita frequência, é muito difícil a mulher que retorna permanecer na empresa, lógico que as vezes não fica por vontade própria, mas na maioria a empresa decide não continuar o vínculo”.

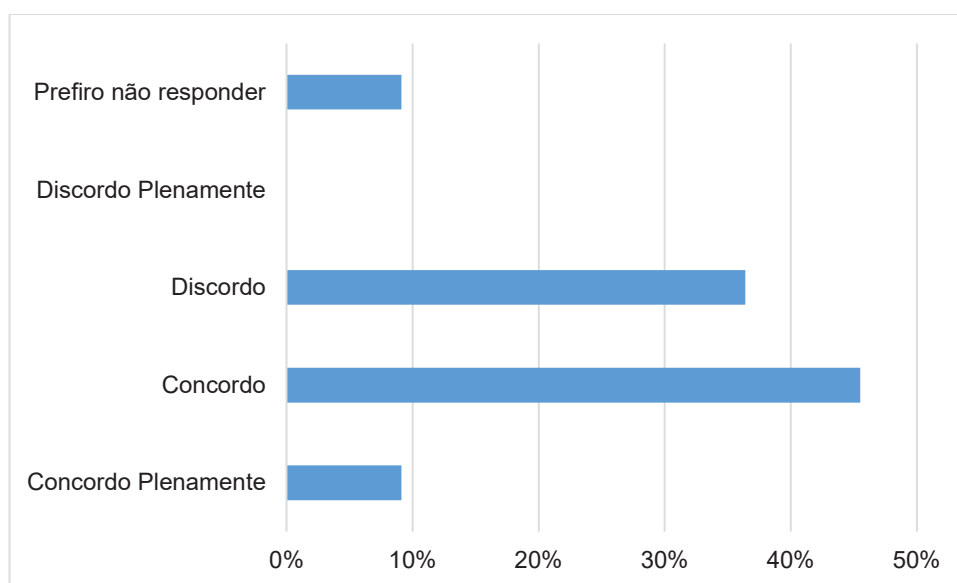
“No meu tipo de trabalho foi tranquilo sair. Já ouvi relato de mulheres que tiveram dificuldade para tirar licença e no retorno foram discriminadas. Alguns questionam o tempo de licença, acham maior que o masculino”.

Com esses relatos podemos perceber que há um grande desconforto entre as gestantes quanto ao seu cargo, principalmente após o retorno de licença. Muitas mulheres se sentem fragilizadas neste momento de retorno, pois não sabem se poderão voltar para o mesmo cargo que possuíam antes e também se após o período de estabilidade garantido por lei a empresa irá realizar o desligamento. A questão das saídas para o cuidado de saúde dos filhos também preocupa, pois apesar de justificados, não são vistos com bons olhos pelos demais funcionários e superiores na empresa.

Esse tipo de discriminação pode ocorrer, e deve ser verificada pelo setor de compliance. O compliance deve estar atento, e a comunicação deve ser clara e direta para com os funcionários, a licença maternidade é direito garantido por lei, assim como a estabilidade após o retorno, não devendo existir qualquer tipo de descontentamento em relação a isso. Faz parte da rotina do Compliance Officer trabalhar para inibir as queixas e deixar claro que faz parte da orgânica trabalhista as licenças, assim como são para cuidados com a saúde, férias, afastamentos diversos, etc. Esse trabalho deve ser constante e os funcionários devem estar cientes, seja através do Código de Ética e Conduta ou através de comunicados realizados pela equipe.

2.3.3 Compliance e Diversidade

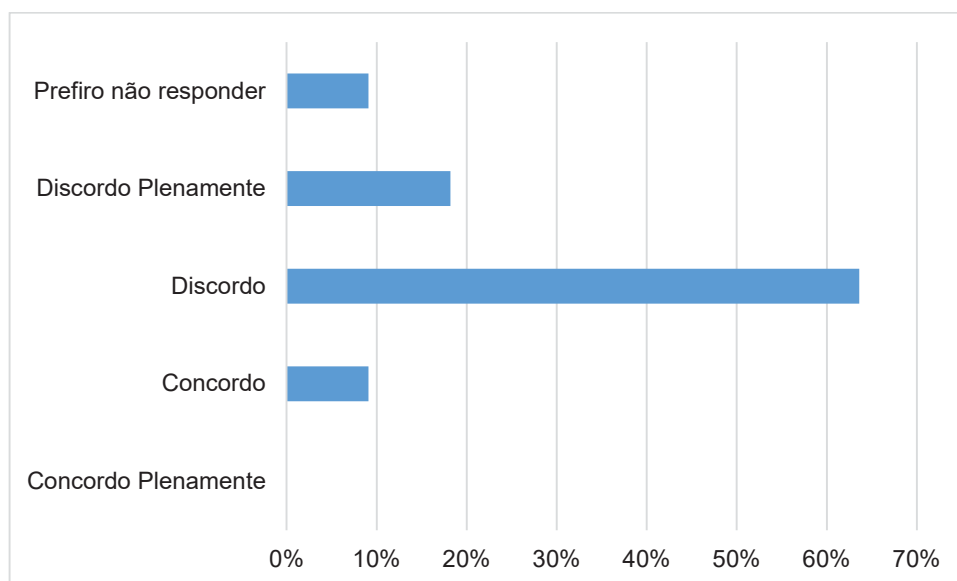
A questão 11 é baseada na caracterização da ascensão de cargos, questionando as líderes se sentem que o processo é igualitário para todos os funcionários. Nesse contexto, a maior parte das mulheres respondeu que concorda, apesar de uma parcela significativa de 36,4% discordarem, e uma pequena parcela de 9,1% preferirem não responder à questão. Isso nos traz a sensação de que há contradições, e que uma parte dos funcionários pode estar insatisfeito com o processo de ascensão de cargos.

FIGURA 7 – Ascensão de cargos

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

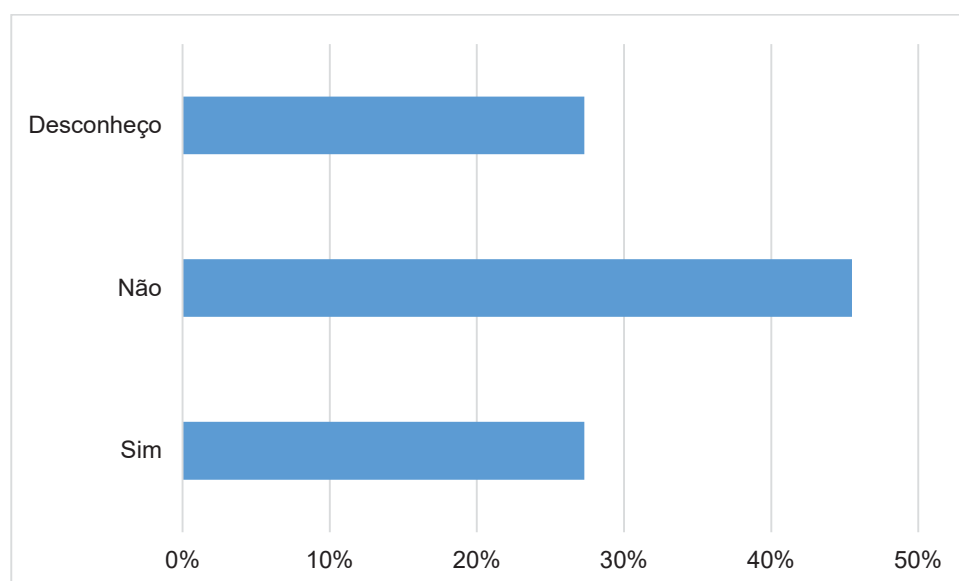
O processo a ser realizado nesse caso, no que concerne ao Compliance, é a criação de uma norma para que todos os funcionários entendam como funciona a ascensão, de forma que fique claro que não existem distinções e a ascensão é realizada de forma igualitária, a basear-se pelo nível de experiência, comprometimento e certificação profissional. De acordo com Carneiro (2019), remete muito a reputação organizacional trazer a igualdade para dentro da empresa. Tem-se que empresas que não cuidam de seus funcionários, ou que fazem distinção de acordo com características individuais, que não aquelas inerentes à realização do trabalho, estão causando grande prejuízo a sua imagem. Portanto, faz-se necessária a norma, colocando parâmetros para a ascensão, que todos possam seguir.

Na questão 12 abordamos o tema de disparidade entre salários de mesmo cargo e carga horária. Questionamos se as líderes consideravam que existia alguma diferenciação sobre os salários percebidos de homens e mulheres, atuantes no mesmo setor e nas mesmas funções. De acordo com 81,8% das respostas concordam que não existe diferenciação.

FIGURA 8 – Disparidade de salários

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Na questão 13 é questionado às participantes sobre a existência de um canal de denúncias na empresa onde atuam. Maior parte das respostas (45,5%) apontaram que não há canal de denúncias, enquanto 27,3% das respostas identificaram que sim, existe um canal e 27,3% respondeu que desconhece a existência.

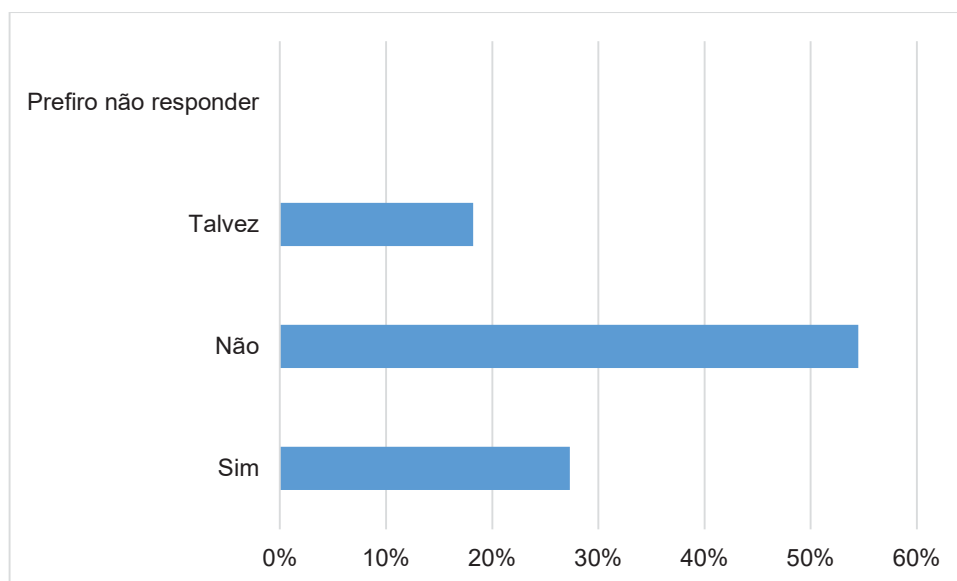
FIGURA 9 – Canal de denúncias

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Em contato com o setor de compliance da empresa, foi informado que existe realmente um canal de denúncias e que talvez alguns funcionários apenas não tivessem o conhecimento dele. Foi salientado ser de suma importância que todos os funcionários da empresa saibam e tenham acesso a plataforma de denúncias. É um canal importante e de contato direto com o funcionário, para que problemas possam ser direcionados, mantendo o anonimato e assim a segurança para quem utiliza. A divulgação dessa plataforma de denúncias deve ser realizada com frequência e estar disponível sempre.

A questão 14 questiona as participantes sobre terem presenciado ou ouvido falas ou comportamentos machistas que pudessem ofender mulheres dentro da organização. Maior parte das mulheres (54,5%) respondeu que não presenciou ou ouviu falar sobre esse tipo de comportamento dentro dessa organização. Outra parte (27,3%) diz já ter presenciado ou ouvido e uma parcela de 18,2% informa que talvez tenha presenciado ou ouvido.

FIGURA 10 – Comportamentos machistas



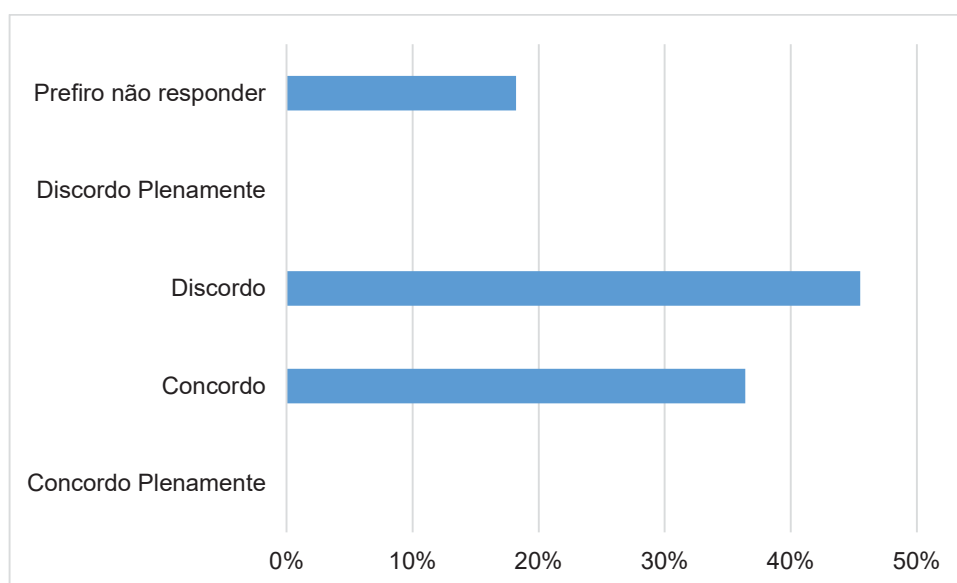
FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Mediante às respostas recebidas percebemos que existe sim uma parcela de mulheres que já sofreram com algum tipo de comentário machista e que isso pode se intensificar no caso de a empresa não tomar alguma atitude. Para isso é necessário que o canal de denúncias esteja em funcionamento, garantindo o

sigilo de quem for realizar a denúncia e que os casos sejam tratados com presteza e com cuidado. Muitas vezes os comentários podem não ser feitos com o objetivo de ofender, apenas por ser um preconceito cultural já enraizado, mas de qualquer forma ele não deveria existir, por tanto a empresa deve se precaver.

A questão 15 questiona as participantes sobre os mecanismos da empresa para conduzir comportamentos considerados machistas, se elas consideram que a empresa possui mecanismos suficientes para tanto.

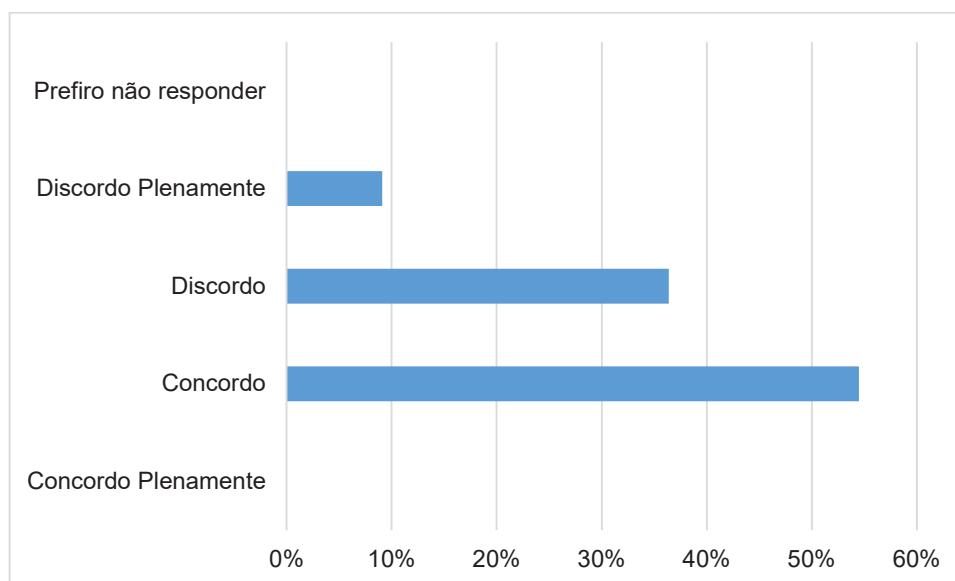
FIGURA 11 – Comportamentos antiéticos



FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Maioria das respostas informou que não há mecanismos suficientes para conduzir esse tipo de comportamento. Ou seja, muitas mulheres sentem que se não há repreensão quando se fala de comportamentos machistas. Isso pode causar insatisfação e reclamações, além de trazer um ambiente de trabalho não saudável, o que pode ocasionar rotatividade. Como já mencionado na questão 14, o canal de denúncias deve estar aberto a todos funcionários e tratar esse tipo de reclamação para que os envolvidos sejam orientados, de forma a sanar esse tipo de problema.

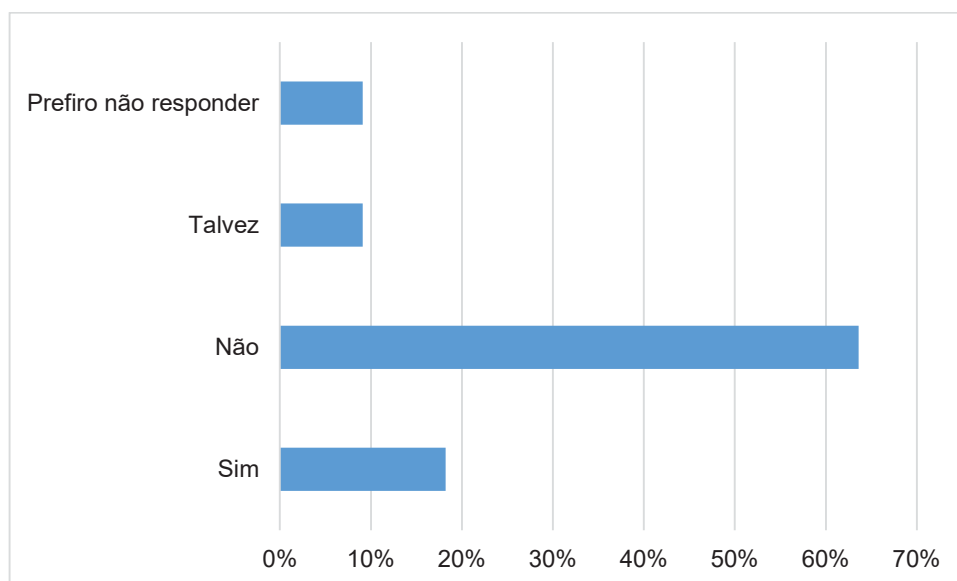
A questão 16 trata da discriminação da mulher líder por estar no cargo em que está. Maioria das mulheres respondeu que já sofreu discriminação por ser líder mulher.

FIGURA 12 – Discriminação em cargos de liderança

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

Isso nos traz a constante recordação que é preciso tratar de preconceitos enraizados, aqueles que provêm de culturas antigas e que não fazem mais jus ao mercado atual. É uma das missões do Compliance tratar qualquer tipo de discriminação que possa envolver a mulher em cargo de liderança, assim como qualquer outro preconceito que exista na empresa. As mulheres que atuam nesses cargos devem se sentir seguras para atuar em suas funções, sem haver discriminações de qualquer tipo.

Na questão 17 é questionado às participantes se na empresa onde atuam existe alguma distinção ou direcionamento de vagas para o público masculino ou feminino. Maioria das respostas (63,6%) informaram que não existe, sendo que os cargos oferecidos podem ser atribuídos tanto a mulheres quanto aos homens, sem distinção.

FIGURA 13 – Cargos direcionados por gênero

FONTE: Dados da pesquisa (2023)

A questão 18 é uma questão aberta, onde foi questionado às participantes sobre o que seria mais difícil quando se é uma mulher na liderança. Abaixo transcrevo algumas das respostas obtidas:

“Empatia e reconhecimento profissional”

“Conseguir o respeito adequado dos colegas, ainda existe muitos preconceitos quando as mulheres estão em cargo de tomada de decisões”.

“Aceitação dos subordinados”.

“Poder ser ouvida sem que tirem seus méritos apenas por ser mulher”.

“Por muitas vezes a mulher tem maior responsabilidade sobre o cuidado com os filhos, atividades domésticas, fato que trás sobrecarga e em alguns casos afetando performance ou tempo dedicado profissionalmente, trazendo julgamentos e restrições devido essa dupla jornada. Além disso, ainda existe preconceito quanto a ideias e falas feminina, por muitas vezes a mulher respeitada no mundo corporativo trabalha com carga horária estendida se comparado aos pares masculinos e abdicando de questões pessoais e familiares”.

“Eu acredito que no caso de mulheres que lideram grupos masculinos a dificuldade esteja em ser respeitada, em ser “avaliada” pela sua competência. Me parece que os homens sempre olham as mulheres como sensíveis, frágeis, incapazes de estarem liderando. É preciso desconstruir essa ideia, já que sensibilidade e fragilidade são condições do ser humano e não de gênero”.

Esses levantamentos efetuados pelas participantes vão de encontro com o que foi levantado previamente, trazendo as maiores dificuldades enfrentadas por elas em seu meio de trabalho. Uma das principais reclamações trazidas está na responsabilidade dupla em ser mãe e ser uma líder profissional, quando se tem que abdicar de um dos lados para ter uma melhor performance no outro.

A questão seguinte traz o questionamento do que poderia ser feito para melhorar a ascensão de mulheres em cargos de liderança. Essa questão também foi uma questão aberta. Abaixo estão transcritas algumas das respostas obtidas das participantes:

“Isso é um problema cultural, então penso que se for trabalhada a cultura de que a mulher pode sim ser líder dentro da empresa já será um grande passo. É claro que para isso será necessário o apoio dos maiores escalões da empresa, e talvez essa seja a parte mais complicada”.

“O mercado de trabalho reconhecer que as mulheres estão em nível de igualdade em todos os aspectos, profissionais, pessoais e de capacidade para assumir funções iguais ou ainda melhores que os homens”.

“Proporcionar mais espaço e oportunidades para mulheres desempenhar as atividades”.

“Dar mais oportunidades, procurar conhecer e dar abertura para crescer e desenvolver. Tirar os pensamentos fixados já na cabeça da sociedade e ver que vivemos em tempos diferentes hoje”.

“Abertura de vagas para cargos de liderança especificamente para mulheres. Isso já demonstraria que em algum momento só mulheres poderão “disputar” determinado cargo”.

Em maioria das respostas, pode-se perceber que as mulheres sentem que ainda falta espaço para que cheguem à liderança, ou que apesar de haver espaço, a competição é injusta, quando comparada com um funcionário do sexo masculino. Faz parte das medidas a serem tomadas pelo Compliance, a criação de métricas, que visam estabelecer quais são os requisitos necessários ao funcionário que deseja chegar à liderança, independente de características pessoais. Cada diretor, ou membro de alto escalão deve propor sessões de devolutivas individuais, apontando aos funcionários seus pontos fortes e de melhoria para engajamento e assim demonstrando o caminho que deve ser trilhado para que dentro do prazo estabelecido pela empresa esse funcionário alcance a posição de liderança.

3. CONCLUSÃO

Com isso observa-se que existem várias dificuldades para que mulheres sigam a jornada até chegarem aos cargos de liderança. O Compliance tem um papel fundamental, ajudando-as para que alcancem esse objetivo. De forma geral, o Compliance dentro da empresa deverá desenvolver e implementar políticas que visem trazer a diversidade e a inclusão para o dia-a-dia, trazendo para todos os níveis da organização a importância do tema e monitorar práticas que possam ser repudiadas. Essa prática deverá ser trazida pelo alto escalão da empresa, que tem a responsabilidade de fazer com que os outros membros da organização aceitem e insiram esse novo modelo em seu dia-a-dia, como uma meta a ser alcançada por todos. O Compliance Officer da empresa tem uma importante missão, ao trazer através do Código de Conduta Ética da empresa o que deve ser seguido, afim de que o ambiente de trabalho se torne o mais harmonioso possível.

Percebemos que ainda há preconceitos e é preciso ter mecanismos de atuação. Muitas mulheres ainda se sentem desvalorizadas em relação as vagas que assumem, e em parte isso é um problema que traz insatisfação e desmotivação dentro de uma organização. Uma das formas mais efetivas de se fazer isso é com o treinamento, oferecendo programas de liderança que possam ajudar a desenvolver as habilidades necessárias para líderes. Faz parte das tarefas do Compliance e do setor de recursos humanos realizar esses treinamentos e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários, com certa periodicidade. Como mencionado por uma das participantes da pesquisa, a abertura de vagas para cargos de liderança especificamente para mulheres também surge como uma opção, promovendo a cultura e garantindo que não haja viés de gênero. Através destas medidas o Compliance deve manter e desempenhar seu papel, garantindo as mulheres a igualdade nas oportunidades e transformando a organização em um ambiente mais inclusivo.

REFERÊNCIAS

AMBRUST, Gabrielle. **Diversidade nas empresas**: O que é e como melhora-la. Gupy, 2022. Disponível em: www.gupy.io/blog/diversidade-nas-empresas. Acesso em 20 de março de 2023.

ABREU, Zina. **Luta das Mulheres Pelo Direito de Voto** – Movimentos Sufragistas na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos. Arquipélago, 2ª série, VI 2002.

ALVES, José Eustáquio Diniz. **Desafios da Equidade de Gênero no Século XXI**. Revista Estudos Femininos, Vol 2, 2016.

BRASIL. **Constituição Federal**. Vade Mecum Saraiva, Ed. Saraiva, 2010.

BARRETO, Gabriela. **A evolução histórica dos Direitos das Mulheres**. Jusbrasil, 2016.

BENEDICTO, Samuel de Carvalho e Neves, Lívia Ferreira. **Responsabilidade Social e Corporativa** – Histórico, definições e aplicação de diagnóstico. Ed. Dialética, 2022.

BURNS, James McGregor. **Transforming Lidership**. Ed. Grove Press, 2007.

CARNEIRO, Claudio. **Compliance e a Cultura da Paz**. Galileu – Revista de Direito e Economia. Vol. 20, junho 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 1. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

COSTA, Fernando Nogueira da. **Blog Cidadania & Cultura**: Diferença entre os gêneros com relação ao humor: homens bobos e mulheres chatas. Dezembro, 2013.

COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança**: novas perspectivas para antigos desafios. Economia Global e Gestão v.16 n.1, Lisboa, 2011.

DELOITTE. **Women in the boardroom**: A global perspective. 7ª Edição. Março 2022.

FRANKIEWICZ, Becky. **5 Maneiras de quebrar barreiras e ter mais mulheres em cargos de liderança**. ManpowerGroup, 2020. Disponível em: www.blog.manpowergroup.com.br/5-maneiras-de-quebrar-barreiras-e-ter-mais-mulheres-em-cargos-de-lideranca. Acesso em 13 de junho de 2023.

GOMES, Cristina. **Conheça 4 empresas que valorizam mulheres líderes.** Mulher Líder, 2017. Disponível em: www.mulherlider.com.br/blog/conheca-4-empresas-que-valorizam-mulheres-lideres. Acesso em 13 de março de 2023.

GOMES, Gustavo. **Liderança feminina no mundo corporativo:** A importância das mulheres na gestão e as dificuldades enfrentadas por elas. Blog Agendor, Disponível em: www.agendor.com.br/lideranca-feminina/. Acesso em 12 de dezembro de 2023.

KAULFUSS, Marco Aurélio e LOPES, Naiara Maria Guimarães. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT.** N2. Novembro, 2019. MELO, Hildete Pereira de. THOME, Debora. **Mulheres e Poder:** Histórias, Ideias e Indicadores. Editora FGV, 2018.

MERCHANT, Nilofer. **The Power of Onlyness:** Make Your Ideas Mighty Enough to Dent the World. Editora Viking, 2017.

NUNES, Silvia Alexim. **O corpo do diabo entre a cruz e a caldeirinha.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

PAULA, Tainah de. **Estatística descritiva.** Capcs, 2019. Disponível em: www.capcs.uerj.br/estatistica-descritiva. Acesso em 23 de julho de 2023.

PEREZ, Caroline Criado. **Mulheres Invisíveis:** O viés dos dados em um mundo projetado para homens. São Paulo: Editora Intrínseca, 1ª edição, 2022.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado:** Um guia simples e direto sobre Programas de Compliance. São Paulo: Editora Atlas, 1ª edição, 2016.

SHANAHAM, Matthew. **The Mobile Gender Gap Report 2022.** The Mobile Gender Gap Report, Junho 2022.

TONELLI, Maria José. **Uma Questão de Gênero.** Portal FGV. Disponível em: www.bibliotecadigital.fgv.br/index.php/gvexecutivo/article/view/88036/82788. Acesso em 10 de dezembro de 2022.