

# DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NA EMPRESA HEINEKEN DE ITU- SP

Gabriela Cavalcanti Ratier  
Ricardo Cristiano Freitas Mendes  
Ma. Luciana Gonçalves Platero  
Ma. Marcia Freitas Abad Gonzaga

**RESUMO:** A trajetória das mulheres no mercado de trabalho é marcada por lutas históricas por igualdade e reconhecimento. Desde a Primeira Revolução Industrial, as mulheres enfrentam desafios como jornadas longas, salários injustos e estereótipos de gênero. A Segunda Guerra Mundial impulsionou a participação feminina, mas a desigualdade persistiu. Nos últimos anos, conquistas legais e o movimento feminista fortaleceram a luta por direitos, mas as sub-representação em cargos de liderança e a disparidade salarial ainda são desafios recorrentes. A Heineken em Itu-SP, assim como muitas outras empresas, visa promover a igualdade de gênero e aumentar a representação feminina em cargos de liderança. No entanto, este estudo revela que a empresa ainda enfrenta desafios significativos nesse processo. Por meio de uma pesquisa que combinou revisão bibliográfica e um estudo de caso mediante a dados públicos, identificando-se as principais barreiras culturais e organizacionais que impedem a ascensão das mulheres a empresa. Apesar de iniciativas como o programa 'Elas que Brilham', a representação feminina em cargos de liderança continua abaixo da meta estabelecida. A pesquisa destaca a necessidade de um esforço contínuo para transformar a cultura organizacional e criar um ambiente mais inclusivo para as mulheres. Isso envolve investir em programas de desenvolvimento, promover a conscientização sobre as questões de gênero e revisar as estruturas internas da empresa. Os resultados deste estudo podem servir como um guia para que a Heineken, e outras empresas, avancem em direção a uma maior equidade de gênero.

**Palavras-chave:** Diversidade; Equidade; Empoderamento; Inclusão; Sustentabilidade.

## 1. INTRODUÇÃO

A trajetória das mulheres nas empresas é marcada por diversos desafios, a constante busca por igualdade de oportunidades e a conquista de posições de destaque ainda é uma realidade organizacional, mas a conciliação entre a vida profissional e pessoal continua sendo um obstáculo para muitas mulheres.

Um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho é a persistência de estereótipos de gênero, associando características como força e autoridade à liderança masculina, cria uma barreira cultural que dificulta a ascensão das mulheres em cargos de gestão. Essa cultura organizacional, muitas vezes inconsciente, impacta diretamente na forma como as mulheres são percebidas e valorizadas. Estudos demonstram que mulheres líderes são frequentemente avaliadas de forma mais negativa do que homens em situações idênticas, sendo consideradas menos competentes e mais emocionais.

Além disso, a luta das mulheres pela igualdade no mundo corporativo vai muito além da questão salarial. A maternidade, a luta por direitos, a pressão estética e o machismo estrutural são obstáculos que dificultam a ascensão profissional feminina, limitando suas oportunidades e exigindo que elas empreendam um esforço extra para serem reconhecidas e valorizadas.

Diante dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, a escolha do tema deste estudo visa fomentar discussões, estimular pesquisas adicionais e impulsionar a implementação de ações voltadas para o desenvolvimento local e empresarial em Itu-SP. Simultaneamente, a pesquisa é fundamental para a Heineken em seus esforços para promover a diversidade de gênero e inspirar outras empresas a seguirem o mesmo caminho.

O tema já vem sendo amplamente debatido em nível global, desde a inclusão da meta presente nos ODS (Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, onde a ODS 5 visa à igualdade de gênero: “garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública”.

Ademais, a conscientização sobre a importância da igualdade de gênero é fundamental para as empresas implementarem medidas concretas, além de políticas públicas para incentivar a inclusão, equidade e diversidade no ambiente de trabalho. Garantindo também os direitos presentes no Art. 5º da Constituição Federal de 1988, que diz que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 2016).

Mediante a esse cenário, este trabalho tem como objetivo analisar os mecanismos e a sua efetividade ao permitirem o acesso e a permanência das mulheres em cargos de liderança na empresa Heineken em Itu-SP além dos principais desafios enfrentados nesse processo de mudança na cultura organizacional, identificando as principais barreiras estruturais e culturais que as mulheres enfrentam ao assumirem cargos de gestão e liderança na empresa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Histórico do Trabalho Feminino Mundial**

A trajetória feminina no mercado de trabalho começou na Primeira Revolução Industrial, quando as mulheres enfrentaram jornadas longas e salários injustos, e ganhou força com a Primeira Guerra Mundial, embora a desigualdade tenha persistido (Querino; Domingues; Luz, 2012). As ideias de George Elton Mayo sobre a importância da diversidade e das interações sociais nos ambientes de trabalho destacam como essa luta por igualdade traz

inovação às organizações (Mayo, 1970). Entre as duas grandes guerras, a participação feminina aumentou, mas houve pressão para que voltassem ao lar após a Segunda Guerra Mundial (Querino; Domingues; Luz, 2012). Nos anos 1970 e 1980, conquistas como leis contra a discriminação avançaram, embora a desigualdade ainda persista (Burket, 2024).

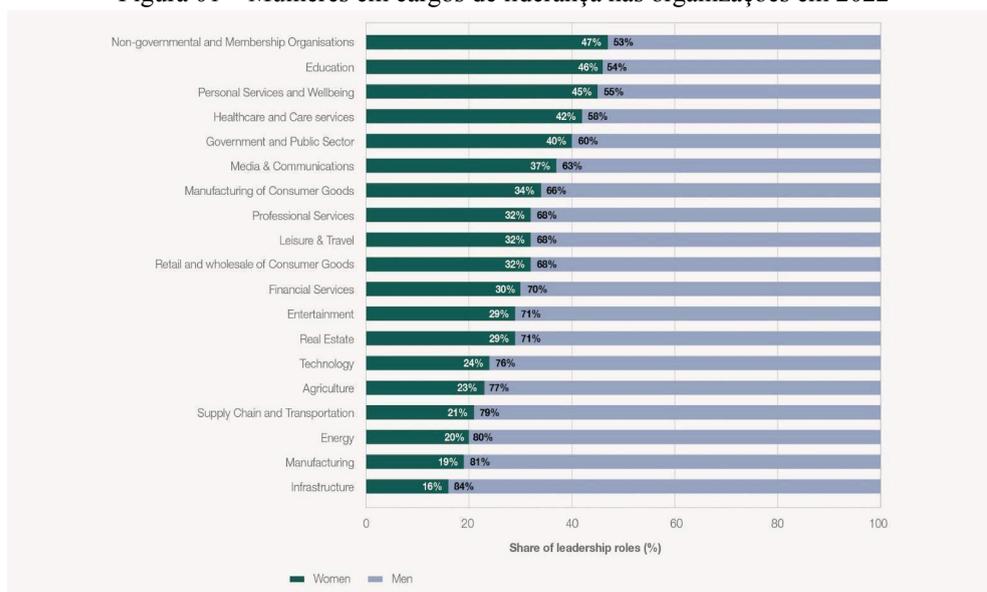
No Brasil, o movimento feminista iniciou-se no começo do século XX, com a Liga para a Emancipação Internacional da Mulher e líderes como Maria Lacerda de Moura e Bertha Lutz, sendo reforçado pelas reformas trabalhistas de Vargas e a expansão industrial (Câmara dos Deputados, 2024; Brasil Escola, 2024a). A Segunda Guerra Mundial e o governo JK ampliaram a presença feminina no mercado, e o movimento feminista continuou se fortalecendo, inclusive durante a ditadura militar (Brasil Escola, 2024b). A partir da década de 1970, influenciado pelos EUA, o movimento consolidou a entrada das mulheres em setores como administração e serviços, especialmente nos anos 1980 (Florence, 2024).

A Constituição Federal de 1988 formalizou os direitos de cidadania e direitos humanos para as mulheres brasileiras, fortalecendo a luta por igualdade e impulsionando a ocupação de um lugar de destaque na sociedade (Brasil Escola, 2024a). O crescimento econômico, a urbanização e as mudanças nas leis e nas normas sociais impulsionaram ainda mais a inserção das mulheres no mercado de trabalho brasileiro nas últimas décadas. No entanto, como apontam Feijó (2023) e Silva (2020), apesar dos avanços, as desigualdades salariais e os estereótipos de gênero ainda persistem.

## **2.2. Acessos para mulheres em cargos de liderança nas empresas mundiais e nacionais**

Apesar de avanços, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança em empresas internacionais (Landim, 2020). O Relatório Global de Desigualdade de Gênero (2023) do Fórum Econômico Mundial mostrou que em 2022 as mulheres ocupavam apenas 32,2% das posições de liderança, 10% a menos que no ano anterior. Setores como manufatura (24,6%), agricultura (23,3%), cadeia de suprimentos e transporte (23%), petróleo, gás e mineração (18,6%) e infraestrutura (16,1%) têm ainda menos representação feminina. Em contraste, áreas como saúde (49,5%), educação (46%), serviços ao consumidor (45,9%) e governo (40,3%) mostram maior diversidade de gênero em lideranças, como observados na Figura 01 abaixo:

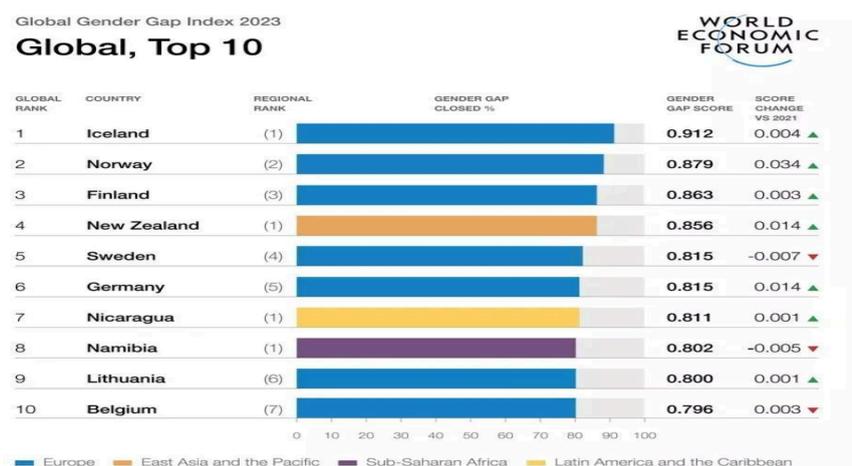
Figura 01 – Mulheres em cargos de liderança nas organizações em 2022



Fonte: World Economic Forum (2023)

O relatório sobre disparidades de gênero em setores como economia, educação, saúde e política indica que a igualdade global continua longe de ser alcançada. Nenhum país eliminou completamente as diferenças de gênero, conforme uma escala de 0 a 100. Países nórdicos como Islândia, Noruega e Finlândia lideram o ranking, enquanto o Brasil ocupa a 94ª posição entre 146 países, tendo reduzido apenas 69,6% da lacuna de gênero, como observado na Figura 02 a seguir:

Figura 02 – Ranking dos 10 Países com Menor Disparidade de Gênero



Fonte: World Economic Forum (2023)

A América do Norte e a Europa reduziram cerca de 77% das lacunas de gênero, enquanto a América Latina e o Caribe fecharam 72,6% da diferença. O sul da Ásia, porém, apresenta um índice de 62,4%, indicando maior desafio para a igualdade de gênero (World Economic Forum, 2023). No Brasil, apesar de serem maioria da população (51,5%), as

mulheres enfrentam desigualdade em diversas áreas. Elas ocupam 39,3% dos cargos de liderança e recebem, em média, 78,8% do salário dos homens, com maior disparidade em setores como transporte e armazenagem (Carneiro, 2024b). Na câmara federal, ocupam apenas 17,9% dos cargos dos deputados federais, com baixa representação em posições executivas entre prefeitos e ministérios (Abdala; Brasil, 2024). Como observado na Figura 03:

Figura 03 – Mulheres em Posição de Poder



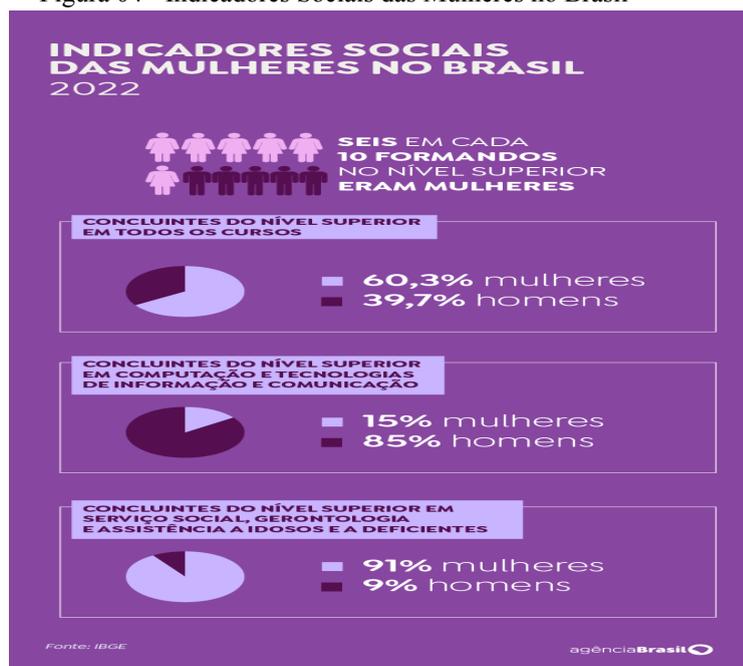
Fonte: IBGE (2024) *apud* Abdala; Brasil (2024)

A Natura é a única empresa brasileira entre as 400 que mais investem na diversidade e desenvolvimento de mulheres, ocupando a 55ª posição. No topo da lista estão a MAIF, Estée Lauder e SAP (Peachman, 2023). Nos EUA, a Heineken tem 28% de mulheres em liderança e investe em programas de inclusão, mas ainda enfrenta desafios para a equidade (Heineken, 2024). Empresas como Coca-Cola, Alcoa e Espaçolaser também implementam iniciativas para aumentar a liderança feminina, com metas específicas para 2030 (Exame, 2024b). Segundo Cunha e Spanhol (2014), essa mudança é parte de um esforço histórico e estratégico, mas, como apontam Ferigato e Conceição (2020), ainda há desafios a superar.

Mulheres líderes destacam-se por habilidades como empatia e resiliência, contribuindo para um ambiente produtivo (SEBRAE, 2024), mas enfrentam expectativas de gênero e padrões masculinos nas empresas (Forte et al., 2024). No Brasil, a desigualdade persiste, com mulheres concentradas em áreas de cuidados e minoria na indústria (Abdala; Brasil, 2024).

Como ilustrado na Figura 04, apesar de representarem a 60,3% dos graduados em 2022, as mulheres estão concentradas em áreas como bem-estar, enquanto em setores como ciência e tecnologia, sua participação é de apenas 15%. Essa disparidade se reflete no mercado de trabalho, onde as mulheres são sub-representadas em áreas como engenharia e tecnologia (IBGE apud Abdala; Brasil, 2024).

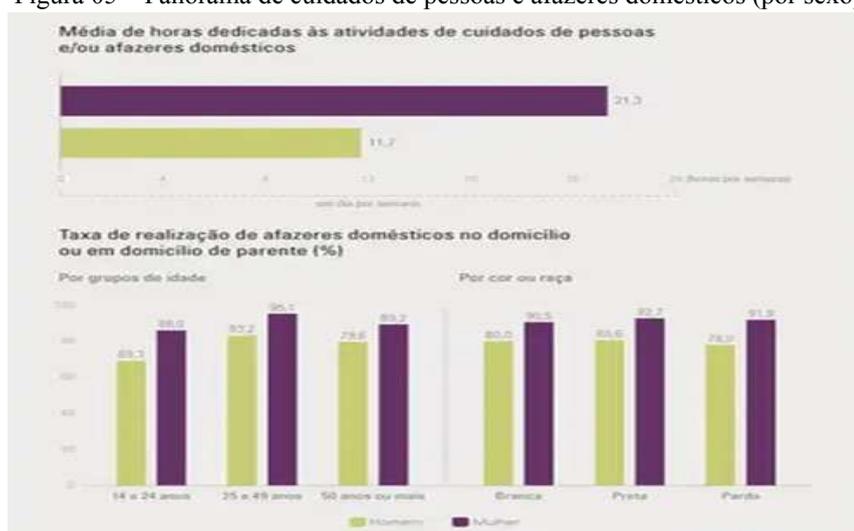
Figura 04 - Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil



Fonte: IBGE (2024) apud Abdala; Brasil (2024)

A disparidade salarial entre homens e mulheres ainda persiste, mesmo com uma leve redução nos últimos anos. Em 2022, as mulheres recebiam, em média, 78,9% do rendimento dos homens em funções equivalentes, resultando em uma diferença salarial média de R\$ 617,00 (Carneiro, 2024a). Além disso, as mulheres enfrentam dificuldades para conciliar vida profissional e pessoal, dedicando cerca de 21,3 horas semanais aos afazeres domésticos, enquanto os homens dedicam 11,7 horas, ou seja, uma diferença de 9,6 horas semanais (Moura, 2023). Como observado na Figura 05 a seguir:

Figura 05 – Panorama de cuidados de pessoas e afazeres domésticos (por sexo)



Fonte: PNAD (2022) *apud* Moura (2023)

Esses fatores revelam que, mesmo com alto nível de instrução e qualificação, as mulheres que aspiram a cargos de liderança nas organizações enfrentam salários mais baixos e menos oportunidades de crescimento em comparação aos homens nas mesmas funções. Além disso, elas sofrem preconceitos e discriminações por parte dos colegas de trabalho, baseados em sua aparência, e enfrentam altas taxas de assédio moral e sexual. Mesmo que nem todas percebam o preconceito que está à sua volta, por não sofrerem um preconceito explícito, o preconceito está instaurado de forma estrutural e presente nas ações que diferenciam o tratamento, reconhecimento e as formas de remuneração (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2021).

## 2.5. A cidade de Itu – SP e a empresas Heineken

O Censo de 2022 do IBGE indica que Itu, com 168.240 habitantes e um PIB per capita de R\$ 59.502,19, possui um bom nível de desenvolvimento humano (IBGE, 2024). No entanto, o município ainda tem margem para avançar em igualdade de gênero, inovação e proteção ambiental, ocupando o 233º lugar no ranking nacional do IDSC (IDSC, 2024). A adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e práticas ESG são vistas como impulsionadores desse desenvolvimento. Segundo o Pacto Global da ONU (2023), as práticas ESG visam uma economia mais sustentável e inclusiva (Freire, 2021). A Heineken exemplifica esse compromisso, investindo R\$ 320 milhões na modernização de sua cervejaria em Itu, com foco em energias renováveis, otimização do consumo de água e economia circular (Filipe, 2022).

A empresa, reconhecendo a importância da diversidade e inclusão para o sucesso do negócio, assumiu o compromisso de ter 50% de mulheres em cargos de liderança até 2026. O

Programa “Elas que Brilham” visa acelerar a carreira de mulheres para que se tornem líderes da área produtiva em até 12 meses. As mulheres, ainda acreditam que carregam algumas crenças que precisam ser ressignificadas. E dizem ser isso que buscaram durante toda a jornada de seleção para o programa. Andrea Bianchi, diretora da área de pessoas do Grupo Heineken, afirma em Economia SP (2023):

Nós, mulheres, ainda carregamos algumas crenças que precisam ser ressignificadas. E foi isso que buscamos durante toda a jornada de seleção. Utilizamos ferramentas e atividades que as fizeram perceber que compartilham das mesmas inseguranças, sonhos e do mesmo potencial de crescimento. Acredito que o processo seletivo em si já foi transformador para todas que participaram.

A Heineken visa promover a igualdade de gênero, com a meta de 50% de mulheres em cargos de liderança até 2026, já alcançando 37% (Heineken Brasil, 2022). Segundo Raquel Zagui, VP de Pessoas, diversidade e inclusão são valores centrais, e a empresa usa criatividade para debater esses temas com respeito e coragem (Pio, 2024). Em 2024, a Heineken realizou uma ação de conscientização no Dia Internacional da Mulher e lançou o programa "X da Questão" para incentivar a presença feminina em áreas dominadas por homens. O programa "Women in Sales", iniciado em 2022, promove a progressão de carreira das colaboradoras (Heineken Brasil, 2024a, 2024b).

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa adotada neste trabalho é de natureza descritiva e exploratória em relação aos seus objetivos. Este enfoque foi escolhido porque, de acordo com Gil (2002), descreve características que ocorrem em uma determinada população ou fenômeno, além de oferecer uma abordagem mais próxima da questão em análise.

Por este motivo a elaboração do trabalho será por meio da pesquisa bibliográfica, usando como fontes artigos científicos e livros, através dos termos “*liderança feminina nas empresas*”, “*ações de combate à discriminação e assédio nas empresas*” e “*desigualdade de gênero nas organizações*”. Segundo Gil (2002, p. 45) a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A pesquisa incluiu um estudo de caso da filial da empresa Heineken BR, presente na cidade de Itu, estado de São Paulo, de ações de incentivo para que mulheres assumam posições de liderança na organização e visando responder à questão de qual a efetividade destas ações. E estudo de caso definido por Gil (2002, p. 54) como “[...] um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Este estudo de caso será realizado por meio de informações disponíveis no

site da empresa publicamente, dados estatísticos disponíveis no IBGE, pesquisas de gênero da PNAD, notícias e vídeos.

O estudo de caso proposto foi realizado explorando as situações ocorridas na organização, preservando o caráter unitário da empresa. Serão descritas as situações observadas durante a investigação, formulando hipóteses, além do desenvolvimento de teorias e explicação das variáveis presentes neste caso (Gil, 2002).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Diante das informações, é possível observar que a legislação atual e as políticas organizacionais desempenham um papel crescente na promoção da igualdade de gênero, incentivando as organizações a proporcionarem mais oportunidades para as mulheres em cargos de liderança. Estudos de diversos autores, como Mayo (1970), reforçam a importância da diversidade para o crescimento e inovação das empresas, evidenciando a relevância do tema abordado nesta pesquisa.

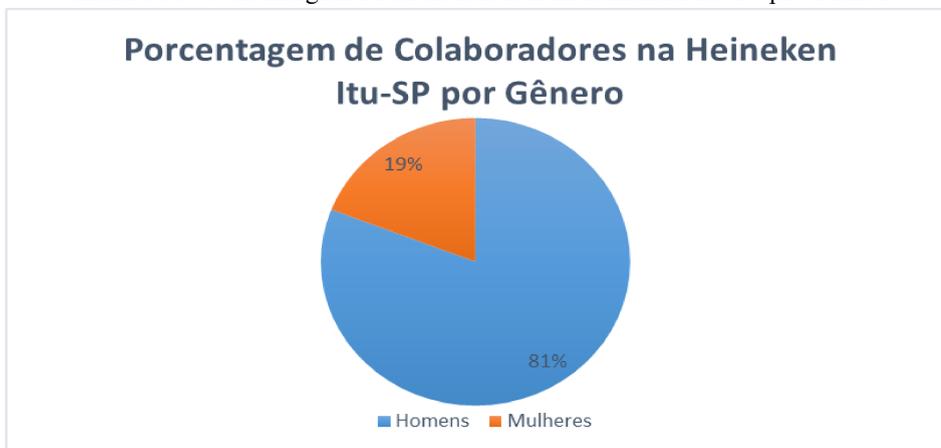
No entanto, apesar dos avanços, os desafios persistem em diversas esferas, como reforçado por Feijó (2023) e Silva (2020), que destacam a desigualdade salarial e os estereótipos de gênero como grandes barreiras. A sub-representação feminina em posições de liderança é evidente em diversos setores, conforme apontado pelo Fórum Econômico Mundial (2023). No contexto da cidade de Itu-SP, o Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Cidadania (IDSC, 2024) destaca que a região tem espaço para avanços no ODS 5, objetivo que visa a promoção da igualdade de gênero.

A análise qualitativa desta pesquisa indica que muitas mulheres ainda enfrentam discriminações no ambiente corporativo, como preconceitos enraizados nas culturas organizacionais e estereótipos de gênero. Estudos, como o de Cembranel, Floriano e Cardoso (2021), destacam o preconceito estrutural como uma barreira para a igualdade de oportunidades. Diante desse cenário, programas corporativos como o "Elas que Brilham" da Heineken se mostram cruciais para promover o desenvolvimento feminino e romper com essas barreiras.

Além disso, a pesquisa evidenciou que políticas públicas e empresariais focadas em igualdade de gênero e diversidade auxiliam as organizações a cumprirem com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial o ODS 5. A Heineken em Itu é um exemplo de como essas políticas podem ser implementadas com sucesso, com sua meta ambiciosa de alcançar 50% de mulheres em cargos de liderança até 2026.

A empresa localizada em Itu-SP, conta com um total de 571 colaboradores, sendo 109 mulheres e 462 homens, com as mulheres representando a 19% do total de colaboradores, uma minoria significativa na organização como observados no gráfico 01.

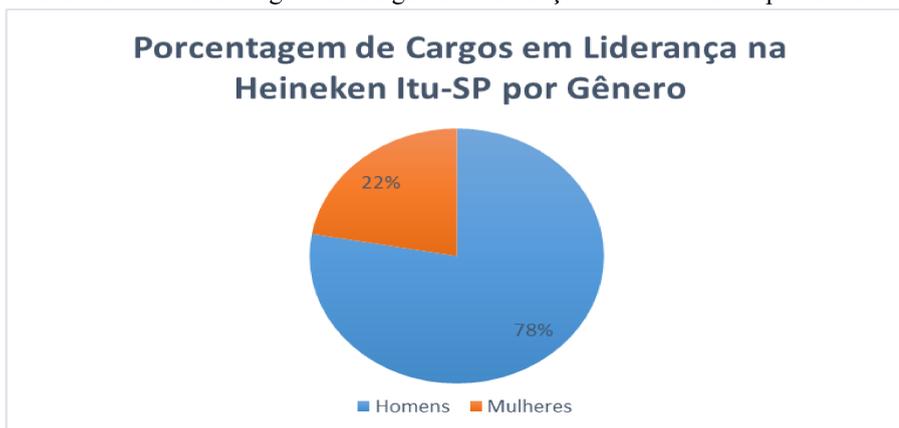
Gráfico 01 – Porcentagem de Colaboradores na Heineken Itu-SP por Gênero



Fonte: Autoral

Em posições de liderança, as mulheres ocupam 14 das 63 posições disponíveis, representando 22% do total como observado no gráfico 02. Embora sejam minoria, a porcentagem de mulheres em posições de liderança é um pouco superior à proporção de mulheres no total de funcionários. Além disso, nota-se a execução do programa "Elas que Brilham", cujo objetivo é impulsionar a trajetória profissional das mulheres, preparando-as para ocuparem cargos de liderança em setores produtivos em um prazo de até 12 meses.

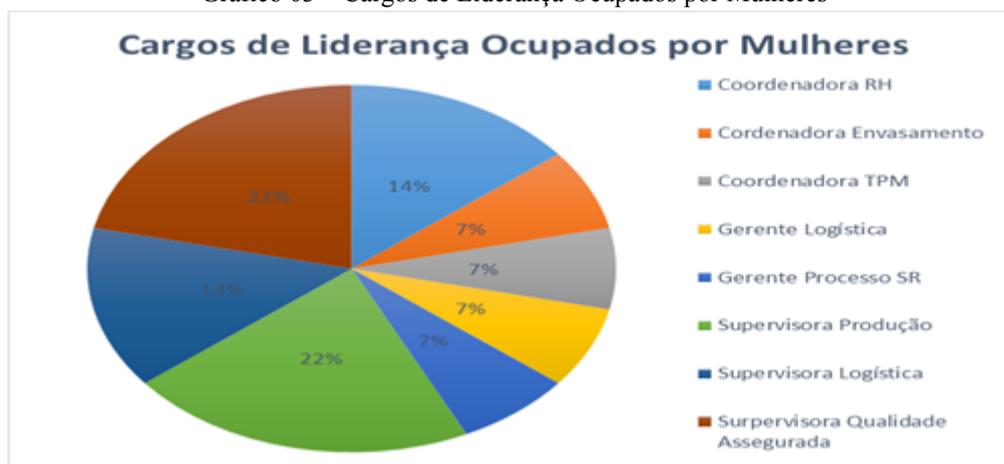
Gráfico 02 – Porcentagem de Cargos de Liderança Heineken Itu-SP por Gênero



Fonte: Autoral

As 14 mulheres que ocupam cargos de liderança na organização estão distribuídas em 2 gerentes, 4 coordenadoras e 8 supervisoras. Esses cargos são subdivididos em diversas áreas, como Coordenação de RH, Coordenação de Envasamento, Coordenação de TPM, Gerência Logística, Gerência de Processo SR, Supervisão de Produção, Supervisão Logística e Supervisão de Qualidade Assegurada como observado no gráfico 03.

Gráfico 03 – Cargos de Liderança Ocupados por Mulheres



Fonte: Autoral

A análise da representatividade feminina na empresa revela um cenário contrastante, embora as mulheres demonstrem um notável avanço ao ocuparem a 22% dos cargos de liderança na organização, a proporção continua abaixo da meta estabelecida. A concentração da liderança feminina em determinadas áreas, como RH, produção e qualidade assegurada, demonstra a capacidade das mulheres de assumirem responsabilidades cruciais, mas também indica a necessidade de ações mais assertivas para promover a equidade de gênero em todos os níveis hierárquicos.

A busca pela equidade em posições de liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia que beneficia a performance organizacional. No caso da Heineken em Itu, os investimentos em programas de desenvolvimento para mulheres, junto com um ambiente de suporte e incentivo à diversidade, não só impulsionam o progresso local, mas também alinham a empresa com os ODS.

Os resultados enfatizam que a procura por igualdade em posições de liderança é um processo constante que requer a cooperação entre governos, corporações e a sociedade. A Heineken em Itu é um exemplo significativo de como políticas de diversidade têm o potencial de fomentar o crescimento econômico e social, além de auxiliar na sustentabilidade e no avanço urbano. A importância do assunto para o progresso local e a competitividade das organizações é clara, e a adoção dessas práticas é crucial para a criação de um ambiente de negócios mais inclusivo e equitativo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise sobre os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, em especial nas empresas como a Heineken em Itu-SP, evidencia barreiras estruturais e culturais que ainda persistem, apesar dos avanços em políticas de diversidade e inclusão. Embora a

presença feminina em cargos de liderança tenha aumentado, com a Heineken alcançando 22% de representatividade nas suas posições de liderança, esse número ainda está distante da meta de 50% prevista para 2026. A distribuição das mulheres em cargos de liderança, embora mais expressiva do que a participação no quadro geral de colaboradores, também revela uma concentração em áreas específicas, evidenciando a necessidade de maior equidade na ocupação de cargos estratégicos e de alta visibilidade.

O estudo demonstra que, embora a Heineken tenha avançado com iniciativas como o programa "Elas que Brilham", a equidade de gênero ainda é um desafio. Além de programas específicos, é fundamental transformar a cultura organizacional de forma mais profunda, combatendo preconceitos e garantindo acesso igualitário a oportunidades de liderança. A conscientização sobre as questões de gênero precisa ser contínua, tanto dentro das empresas quanto na sociedade. A pesquisa ressalta a importância de revisar as estruturas internas das empresas e implementar práticas que promovam o desenvolvimento profissional das mulheres, alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

A busca por equidade de gênero nas empresas, como a Heineken, transcende a justiça social. É um investimento estratégico que impulsiona a inovação, garante o crescimento sustentável e aumenta a competitividade organizacional. Ao expandir programas de desenvolvimento para mulheres, conscientizar sobre os desafios específicos e transformar a cultura organizacional, as empresas não apenas promovem a justiça, mas também maximizam o potencial de seus talentos. Este estudo demonstra que a equidade de gênero não é apenas um valor, mas um fator determinante para o sucesso a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ABDALA, Vitor; BRASIL, Cristina Índio do. **Homens ocupam seis em cada dez cargos gerenciais, aponta IBGE**. 2024. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-03/homens-ocupam-seis-em-cada-dez-cargos-gerenciais-aponta-ibge>>. Acesso em 28 mai. 2024.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF. Senado Federal, 2016. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf)>. Acesso em: 27 ago. 2024.

BRASIL ESCOLA. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2024a. Disponível em: <[https://monografias.brasilecola.uol.com.br/direito/a-evolucao-mulher-no-mercado-trabalho.htm#indice\\_8](https://monografias.brasilecola.uol.com.br/direito/a-evolucao-mulher-no-mercado-trabalho.htm#indice_8)>. Acesso em: 13 jun. 2024.

BRASIL ESCOLA. **Mulheres no mercado de trabalho**. 2024b. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2024.

BURKETT, Elinor. **"Women's rights movement"**. *Encyclopedia Britannica*. 2024. Disponível em: <<https://www.britannica.com/event/womens-movement>>. Acesso em: 12 jun. 2024.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **A Conquista do Voto Feminino**. 2024. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/internet/agencia/infograficos-html5/a-conquista-do-voto-feminino/index.html>>. Acesso em 13 jun. 2024.

CARNEIRO, Lucianne. **IBGE: Desigualdade salarial entre homens e mulheres cai, mas elas ainda ganham 21,1% a menos que eles**. 2024a. Disponível em: <<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2024/03/08/ibge-desigualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres-cai-mas-elas-ainda-ganham-211percent-a-menos-que-eles.ghtml>>. Acesso em: 28 mai. 2024.

CARNEIRO, Lucianne. **IBGE: Mulheres ocupam só 39% dos cargos de liderança e recebem até metade do salário dos homens**. 2024b. Disponível em: <<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2024/03/08/ibge-mulheres-ocupam-so-39percent-dos-cargos-de-lideranca-e-recebem-ate-metade-do-salario-dos-homens.ghtml>>. Acesso em: 04 jun. 2024.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jéssica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116>>. Acesso em: 28 mai. 2024.

CUNHA, Ana Cristina Cassani; SPANHOL, Carmen I. DAgostini. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 4, n. 5, p. 91, 2014. Disponível em: <<https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54>>. Acesso em: 29 mai. 2024.

ECONOMIA SP. **Heineken abre turma de aceleração de carreira para mulheres**. Disponível em: <<https://economiasp.com/2023/09/25/heineken-abre-turma-de-aceleracao-de-carreira-para-mulheres/>>. 2023.

EXAME. **Liderança feminina: desafios, benefícios e caminhos para a equidade**. 2024. Disponível em: <<https://exame.com/faculdade/novidades/lideranca-feminina-desafios-beneficios-e-caminhos-para-a-equidade>>. Acesso em: 17 mai. 2024.

FEIJÓ, Janaína. **Diferenças de gênero no mercado de trabalho**. 2023. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/artigos/diferencas-genero-mercado-trabalho>>. Acesso em: 13 jun. 2024.

FILIPPE, Marina. **Grupo Heineken investe 320 milhões em ESG em São Paulo**. 2022. Disponível em: <<https://exame.com/esg/de-olho-em-exportacao-grupo-heineken-investe-320-mi-em-esg-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 25 set. 2024.

FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, Joelma Telesi. Pacheco. Liderança Feminina nas Organizações. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 1, n. 2, p. 152-178. 2020. Disponível em: <<https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/31>>. Acesso em: 26 set. 2024.

FLORENCE. **Mulher no mercado de trabalho: avanços e desafios**. 2024. Disponível em: <<https://www.florence.edu.br/blog/mulher-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 12 jun. 2024.

FORTE, Denise Wentz. *et al.* Desenvolvimento da Identidade de Liderança Feminina: Uma Revisão Integrativa. **Desenvolvimento Humano & Gestão**, v. 2, p. 07-26, 2024. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/379770268\\_DESENVOLVIMENTO\\_DA\\_IDENTIDADE\\_DE\\_LIDERANCA\\_FEMININA\\_UMA\\_REVISAO\\_INTEGRATIVA](https://www.researchgate.net/publication/379770268_DESENVOLVIMENTO_DA_IDENTIDADE_DE_LIDERANCA_FEMININA_UMA_REVISAO_INTEGRATIVA)>. Acesso em: 15 jun. 2024.

FREIRE, P. **ESG: O que é e por que é importante para as empresas?** Idesg, 2021. Disponível em: <<https://idesg.org.br/2023/11/16/o-que-e-esg-e-por-que-e-importante-para-as-empresas/>>. Acesso em: 25 set. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002. Disponível em: <[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2024.

HEINEKEN. **Diversity, Equity and Inclusion**. 2024. Disponível em: <<https://www.theheinekencompany.com/sustainability-and-responsibility/social/diversity-equity-and-inclusion>>. Acesso em: 25 set. 2024

HEINEKEN BRASIL. **Diversidade, Equidade e Inclusão**. 2024a. Disponível em: <<https://www.heinekenbrasil.com.br/dei/>>. Acesso em: 04 jun. 2024.

HEINEKEN BRASIL. **Grupo HEINEKEN assume compromisso de ter 50% de mulheres na liderança e mira transformação do mercado cervejeiro**. 2022. Disponível em: <<https://www.heinekenbrasil.com.br/noticias/grupo-heineken-assume-compromisso-de-ter-50-de-mulheres-na-lideranca-e-mira-transformacao-do-mercado-cervejeiro/>>. Acesso em: 05 abr. 2024.

HEINEKEN BRASIL. **Oi, somos o Grupo HEINEKEN**. 2024b. Disponível em: <<https://www.heinekenbrasil.com.br/sobre-nos/>>. Acesso em 03 jun. 2024.

IBGE. **Itu**. 2024. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/itu/panorama>>. Acesso em: 26 out. 2024.

IDSC. Itu (SP). 2024. **Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades Brasil**. 2024. Disponível em: <<https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/profiles/3523909/>>. Acesso em: 26 out. 2024.

LANDIM, Larissa Francisco Saraiva. **Mulheres em Cargos de Liderança em Empresas Internacionais**. 2020. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão Internacional) – Faculdade de Economia. Universidade do Porto, Portugal. 2020. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/129312/2/421235.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2024.

MAYO, George Elton. **Problemas humanos da civilização industrial**. São Paulo: Atlas, 1970. Disponível em: <[https://www.academia.edu/32590108/Problemas\\_humanos\\_de\\_uma\\_civilizacion\\_industrial](https://www.academia.edu/32590108/Problemas_humanos_de_uma_civilizacion_industrial)>. Acesso em: 31 out. 2024.

MOURA, Bruno de Freitas. **PNAD: Mulheres gastam quase o dobro de tempo no serviço doméstico**. 2023. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-08/pnad-mulheres-gastam-quase-o-dobro-o-de-tempo-no-servico-domestico>>. Acesso em 27 mai. 2024.

PACTO GLOBAL. **Pacto Global da ONU**. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/>>. Acesso em: 25 set. 2023.

PEACHMAN, Rachel Peachman. **Natura é a única brasileira entre as melhores empresas para as mulheres, veja o top 10**. 2023. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/10/natura-e-a-unica-brasileira-entre-as-melhores-empresas-para-mulheres-veja-top-10/#foto5>>. Acesso em: 03 jun. 2024.

PIO, Juliana. **Heineken convida lideranças para provarem o “sabor” do mercado de trabalho para as mulheres**. 2024. Disponível em: <<https://exame.com/marketing/heineken-convida-liderancas-para-provarem-o-sabor-do-mercado-de-trabalho-para-as-mulheres/>>. Acesso em: 05 abr. 2024.

QUERINO, Luciane Cristina Santos; DOMINGUES, Mariana Dias dos Santos; LUZ, Rosângela Cardoso da. A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista Eletrônica dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v. 1, n. 1, p. 1–17, 2012. Disponível em: <[https://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170427174519.pdf](https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174519.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2024.

SEBRAE. **5 características de liderança feminina que contribuem para o sucesso**. 2024. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/artigos/5-caracteristicas-de-lideranca-feminina-que-contribuem-para-o-sucesso,b41453f76a0dc810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 24 mai. 2024.

SILVA, Mara Rosalia Ribeiro. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 4, n. 3, 2020. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902>>. Acesso em: 26 mai. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2023**. Insight Report. 2023. Disponível em: <<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>>. Acesso em: 05 jun. 2024.