

# Relatório de Pesquisa

## Desafios para a inclusão de mulheres em Empresas B no Brasil

Edgard Barki e Malu Villela

© Randy Glasbergen  
glasbergen.com



"We need to focus on diversity. I want you to hire more people who look different, but think just like me."

### INTRODUÇÃO

A governança corporativa está mudando nos últimos anos, com um aumento significativo da relevância do propósito não apenas na missão das corporações, mas em sua gestão e estratégia de negócios (Kim et al., 2016; Porter; Kramer, 2011). Percebe-se um aumento dos valores sociais ambientais em várias dimensões nas corporações com o amadurecimento de novas tendências como capitalismo consciente (Mackey; Sisodia, 2013), valor compartilhado (Porter; Kramer, 2011), negócios sociais (Dees, 2001) e empresas B (Kim et al., 2016). As Empresas B têm como objetivo usar as forças dos negócios para o bem, contribuindo para uma sociedade mais justa e menos desigual.

Outro movimento existente na governança das empresas é o aumento da inclusão de mulheres na gestão das empresas. Estudos mostram que a maior participação de mulheres no corpo diretivo de uma empresa ampliam a visão social e moral nas estratégias corporativas, aumentando as chances dela ser reconhecida como uma empresa admirada, ética ou melhor para se trabalhar (Landry et al., 2016; Arfken et al., 2004; Kramer et al. 2007)

Percebe-se assim que a inclusão de mulheres nas Empresas B é uma questão relevante e consonante com seus propósitos. No entanto, até o momento, não se conhecem pesquisas que tenham endereçado essa temática em Empresas B.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é compreender os principais fatores envolvidos na inclusão de mulheres em Empresas B no Brasil, bem como identificar os desafios e propor possíveis soluções que possam ser implementadas pelo Sistema B Brasil.

Este relatório está dividido em cinco seções, além desta introdução. Na primeira delas apresentamos (i) o contexto dessa questão com base em pesquisas recentes sobre a temática da inclusão de mulheres em negócios de impacto e (ii) abordamos algumas discussões da literatura acadêmica sobre barreiras e gargalos para se atingir a igualdade de gênero no mercado de trabalho e de que forma pequenas empresas se comportam no desenvolvimento de sua estrutura de recursos humanos. Na segunda seção, detalhamos a metodologia e na sequência analisamos os dados em cinco subseções: preconceitos, características diferenciadoras do universo feminino, desafios de inclusão, iniciativas das Empresas B e Sistema B e a inclusão de mulheres. Na quarta seção, exploramos as principais descobertas da pesquisa a luz da literatura na discussão e, por fim, na quinta seção, encerramos com a conclusão do estudo.

## **A QUESTÃO DE GÊNERO NOS NEGÓCIOS DE IMPACTO**

Uma pesquisa recente do *British Council* (2017) sobre o papel dos negócios de impacto no apoio ao empoderamento das mulheres revelou que o Brasil é exceção quando se compara o número de mulheres na liderança de negócios de impacto com a realidade do setor privado. Países como EUA, Reino Unido, Índia e Paquistão apresentam uma significativa maioria de mulheres na liderança de negócios de impacto do que no setor privado – em alguns casos a proporção chega a quatro vezes mais, como no Paquistão. No Brasil, porém, enquanto 43% das empresas do setor privado são lideradas por mulheres, apenas 20% dos negócios de impacto no país possuem mulheres à frente das organizações, sendo que nas empresas do Sistema B do Brasil, esse número é ainda menor: 9% (Sistema B Brasil). Somado a isso, a pesquisa também revela que, dos cinco países pesquisados, o Brasil possui a maior porcentagem de

lideranças femininas em negócios de impacto que consideram que seu gênero impacta nas barreiras que elas enfrentam em sua liderança e gestão de suas empresas.

Outro estudo realizado pela *Thomson Reuters Foundation* (2016) com 44 países posiciona o Brasil em último lugar no ranking dos melhores países para mulheres empreendedoras sociais. Em outro ranking que analisou se as mulheres na liderança dos negócios de impacto possuem salários equivalentes aos homens nessa mesma posição, o país ocupa a penúltima posição.

No setor privado, estudo realizado com 450 empresas brasileiras revelou que apenas 18% das empresas possuem mulheres como presidentes (Talenses e Insper 2018). A mesma pesquisa mostrou que empresas presididas por uma mulher possuem um percentual maior de mulheres nos demais cargos de liderança na empresa concluindo que “a valorização do equilíbrio de gênero começa a partir da liderança” (2018: 9). Com relação a outros cargos de liderança, 53% das empresas brasileiras não possuem mulheres nas vice-presidências, diretorias e conselhos e, na média geral de cargos de alto escalão, apenas 19% são ocupados por mulheres, índice abaixo da média global de 24% (Grant Thornton 2016).

Apesar de um certo avanço na inclusão da mulher no mercado formal de trabalho brasileiro de 40,8% em 2007 para 44% em 2016, as mulheres ganham em média  $\frac{3}{4}$  do que os homens recebem, mesmo tendo mais tempo de estudo e qualificação (IBGE 2018). Como principal motivo para essa desigualdade, a pesquisa aponta a sobrecarga de responsabilidade da mulher por afazeres domésticos, uma vez que elas dedicam 73% mais horas do que os homens às tarefas domésticas (IBGE 2018). Ao mesmo tempo, outra pesquisa recente apontou que 48% das mães ficam desempregadas no primeiro ano após terem filhos (FGV 2017).

Apesar de alarmantes, essas pesquisas não são novidade para as mulheres no mercado de trabalho brasileiro. Desigualdade de gênero é uma questão antiga na nossa cultura e começa dentro casa (FGV 2017). Seja na criação dos filhos, na divisão de tarefas domésticas ou no equilíbrio da vida

familiar e profissional, geralmente é a mulher que acaba abrindo mão do trabalho para se dedicar à família. Outros fatores que limitam o trabalho das mulheres são a jornada dupla, a dificuldade de acesso a creches, a discriminação, o preconceito e o assédio tanto moral como sexual (FGV 2017).

Alguns acadêmicos argumentam que tamanha desigualdade de gênero no que diz respeito ao acesso a oportunidades e aos ganhos financeiros são alimentadas pela persistência de preconceitos (Dipboye; Colella 2005). A percepção dessa desigualdade pelas mulheres impacta negativamente sua satisfação com o emprego e identificação com a organização e, como consequência, leva ao desengajamento com o trabalho e influencia sua decisão de deixar a empresa (Cavazotte, Oliveira e Miranda 2009). Trata-se, portanto, de uma perda econômica não apenas para as mulheres, mas também para as organizações. A queda da produtividade e o aumento da rotatividade gera custos para as empresas que não priorizam a equidade de gênero em suas políticas, bem como a inclusão e engajamento de mulheres em suas práticas.

O impacto dos preconceitos nesse contexto revela outro lado da questão que é ainda mais desafiador, sua faceta social e cultural. A histórica desvalorização do trabalho feminino, a posição inferiorizada das mulheres na sociedade e a naturalidade com que estereótipos e concepções de gênero são reproduzidas (mulheres mais aptas ao ambiente doméstico e homens ao mundo do trabalho) cristalizam barreiras estruturais que se apresentam das mais diferentes formas no mercado de trabalho e dia-a-dia das empresas (Diogo; Coutinho 2006). Autores inclusive sugerem que “o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho está mais vinculado à expansão de atividades ‘femininas’ do que ao acesso a atividades ‘masculinas’” (Yannoulas 2002:28). Esse seria o principal motivo para a reprodução das discriminações horizontal e vertical no mercado de trabalho no que diz respeito à disparidade salarial, taxa de desemprego, baixa presença de mulheres em cargos de liderança, entre outras.

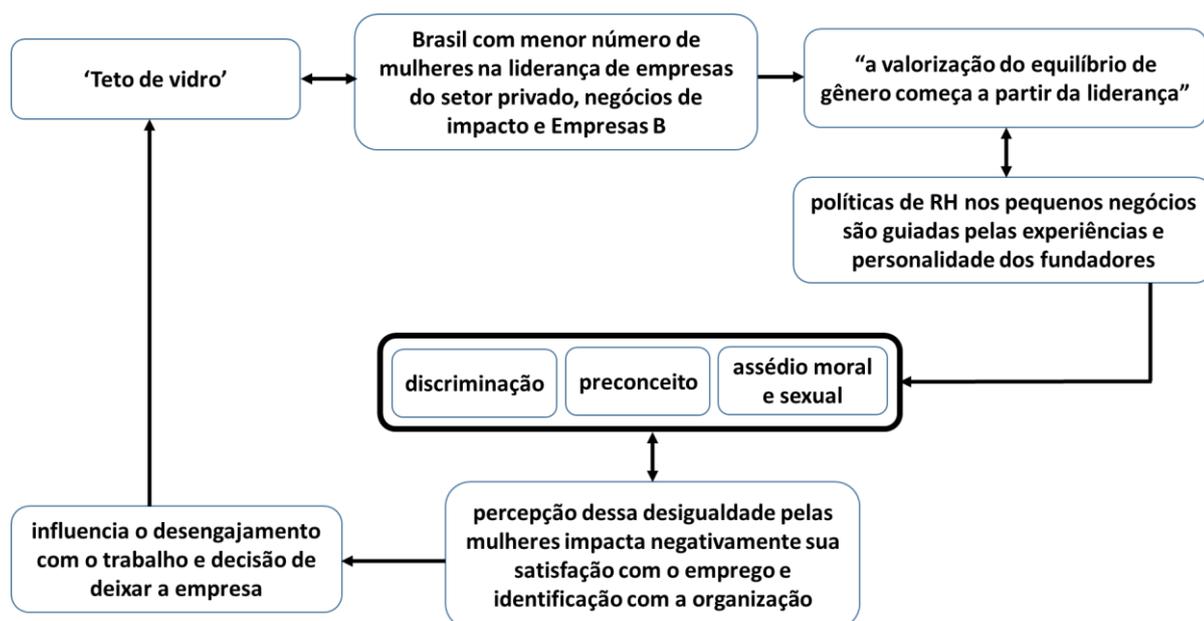
Entre as consequências da discriminação, destaca-se o fenômeno do ‘teto de vidro’, metáfora introduzida nos anos 80 para retratar as barreiras invisíveis que impedem as mulheres e minorias de avançarem na linha hierárquica e

alcançarem posições de liderança (Johns 2013). Tal fenômeno explica o desequilíbrio entre o expressivo número de mulheres nas empresas e a ocupação de cargos de liderança, revelando que o topo é intransponível para as mulheres mesmo quando elas são maioria nas organizações (Kanan 2010). Essa condição revela as questões estruturais por trás da precariedade da participação feminina no mercado de trabalho e pode ser também extrapolada para entender o baixo número de mulheres empreendedoras, evidenciando a necessidade de políticas públicas específicas de fomento e apoio ao empreendedorismo feminino nas suas diversas demandas e especificidades (Bulgacov et al. 2014).

Ao mesmo tempo, muitos desses negócios de impacto – assim como as B Corps – são empresas pequenas e a literatura argumenta que pequenos negócios possuem políticas e práticas de Recursos Humanos menos desenvolvidas devido a uma combinação de fatores denominados como ‘carência de recursos’ (Cassell et al. 2002). O processo de evolução desses negócios tende a ser significativamente guiado pelas experiências e personalidade dos fundadores que, por sua vez, influenciam o desenvolvimento das políticas de RH da organização (Mazzarol 2003).

A Figura 1 apresenta um framework resumido dessa seção, em que retrata como a discriminação, preconceito e assédios moral e sexual impactam na satisfação das mulheres com o trabalho, diminuindo sua produtividade e engajamento. Esses fatores reforçam a existência do teto de vidro e assim reduzem o número de mulheres em cargos de liderança, criando um ciclo vicioso que é percebido não apenas no setor privado, mas também nos negócios de impacto e B Corps no Brasil. Esse fenômeno é particularmente agravado nas pequenas empresas lideradas por fundadores homens devido à influência deles na formação da governança e políticas de recursos humanos nessas organizações.

Figura 1: Ciclo Vicioso da Questão de Gênero



Fonte: Elaboração própria

## METODOLOGIA

Apesar do tema de inclusão de mulheres já ter sido bastante discutido na literatura, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa para captar as percepções de líderes e executivos de empresas do Sistema B com o objetivo de identificar como os comportamentos em relação a esse tema se assemelham ou se diferenciam em relação aos achados de estudos prévios.

Assim sendo, optou-se pela realização de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado. No período de maio a outubro de 2018 entrevistamos 17 profissionais, conforme o perfil da Tabela 1.

Tabela 1: Perfil dos entrevistada(o)s

Entrevistada(o)	Gênero	Função	Setor Empresarial
1	Masculino	CEO	Serviços Financeiros
2	Feminino	CEO	Reciclagem
3	Feminino	CEO	Turismo
4	Masculino	Sócio	Fundo de Investimento
5	Masculino	Sócio	Serviços de informações

6	Feminino	CEO	Alimentação
7	Masculino	CEO	Fundo de Investimento
8	Masculino	CEO	Reciclagem
9	Feminino	Gestora	Reciclagem
10	Feminino	Assistente	Fundo de Investimento
11	Masculino	Diretor	Educação
12	Feminino	CEO	Publicidade
13	Feminino	Assistente	Serviços Financeiros
14	Feminino	CEO	Alimentação
15	Feminino	Gerente	Educação
16	Feminino	Gerente	Educação
17	Masculino	CEO	Educação

Fonte: Elaboração Própria

As entrevistas tiveram uma duração média de 40 minutos e foram realizadas presencialmente ou por Skype. A amostra foi definida por conveniência, utilizando a técnica de bola de neve para conseguirmos ampliar a amostra. O tamanho da amostra foi definido por saturação (Creswell, 2007). A partir da 15ª entrevista, as informações coletadas com os entrevistada(o)s não apresentavam novos elementos e por isso finalizamos a amostra com 17 profissionais, sendo sete do gênero masculino e dez do feminino.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas e depois analisadas linha a linha. O processo analítico envolveu estratégias de codificação, identificando níveis mais abstratos que formaram a primeira codificação aberta (Corbin e Strauss 2008). Posteriormente foi feito um processo de codificação axial, identificando a relação entre as categorias definidas na codificação aberta (Corbin e Strauss 2008). Por fim, em um processo de codificação seletiva (Corbin e Strauss 2008) essas categorias foram desmembradas e renomeadas, o que gerou as três categorias finais. Essa análise permitiu uma visão geral dos(as) entrevistada(o)s em relação ao tema de inclusão de mulheres nas empresas do Sistema B, que foi depois comparada com a teoria.

## **ANÁLISE ENTREVISTAS**

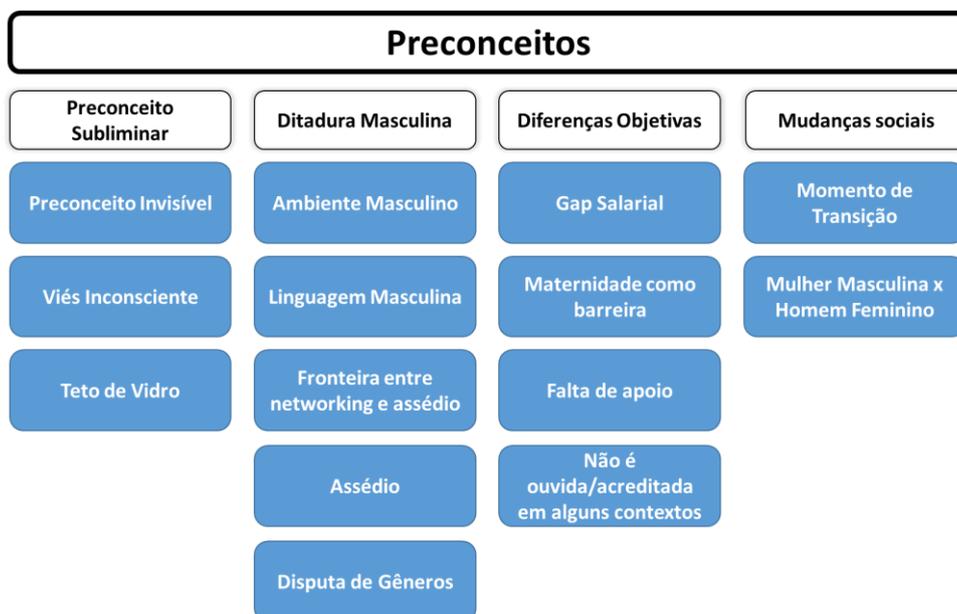
No processo de codificação seletiva, foram definidas três categorias centrais de análise que interferem na inclusão de mulheres no ambiente de negócios: preconceitos, as características diferenciadoras do universo feminino e os desafios de inclusão. Foram também identificadas algumas iniciativas de organizações que facilitam a inclusão de mulheres bem como uma visão da sinergia e potencialidades para o Sistema B trabalhar esse tema.

## Preconceitos

Essa categoria foi dividida em quatro subcategorias:

- preconceito subliminar;
- ditadura masculina;
- diferenças objetivas;
- mudanças sociais.

Figura 2: Categoria preconceitos e suas subcategorias.



Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao preconceito subliminar, percebe-se que muitas vezes há um preconceito sentido, mas não declarado. Há uma sensação tanto por parte das mulheres como dos homens que ele existe, mas não é claramente percebido sem uma lente de aumento.

*Eu acho que eu sofri muito mais o que eu não vi do que o que eu vi. Acho que a gente nunca saberá todas as portas que foram fechadas, enfim. (Entrevistada 14)*

*A gente tem viés que nem tem consciência no momento de uma solução dessa.... Eu acho que essa lente não está presente de uma forma geral, seja pelos preconceitos conscientes, seja pelo viés inconsciente. (Entrevistado 4)*

*Parece que está tudo normal, tudo bem, mas não está ainda tudo bem. (Entrevistada 16)*

Isso acaba refletindo-se em pequenos comportamentos que aparentemente não embutem nenhum tipo de preconceito, mas que na realidade apresentam uma comunicação subliminar.

*São coisas sutis. Você escreve por exemplo "queremos pessoas 100% comprometidas identificadas" nisso você pode excluir uma mãe que tem filho se ela entender que o fato de ter filho representa menos dedicação. (Entrevistado 4)*

*Muitas vezes tem algumas falas, algumas brincadeiras que surgem e a gente fala "isso não é brincadeira, se parar pra pensar o cerne disso tem um preconceito muito forte ainda" (Entrevistada 16)*

*Esse preconceito subliminar aparentemente inofensivo, e que é cultural, reforça a ideia de teto de vidro em que as mulheres têm desafios muito maiores para galgar cargos superiores na hierarquia.*

*Acho que o desafio é muito cultural na minha visão. (Entrevistada 12)*

*Mudar essa cultura, transformar esse mercado é muito oneroso, é custoso, não é fácil. (Entrevistada 16)*

*Acho que a dificuldade hoje da inclusão de mulheres é cargo de liderança, cargo de chefia, essas coisas. (Entrevistada 15)*

*Eu acho que à medida que você vai subindo nos níveis hierárquicos, digamos assim do sistema tradicional de empresas, o mais difícil para a mulher é colocar a posição dela e ser levada a sério. (Entrevistada 13)*

No final, esses preconceitos existentes, mas obscuros, traduzem-se em diferenças nas carreiras que, em princípio, não têm muita explicação.

*Eu vejo muito meus colegas homens, eles acabam conseguindo coisas com um grau de esforço menor.... pra gente chegar num lugar parecido a gente tem que se esforçar muito mais. (Entrevistada 14)*

A ditadura masculina refere-se a ideia de que nas organizações, em geral, há um predomínio masculino, com linguagem e regras próprias. Isso dificulta o networking das mulheres e, por vezes, incentiva práticas de assédio. No dia a dia, os homens estão acostumados a esses ambientes e não desenvolvem um processo de empatia com as mulheres que podem se sentir intimidadas.

*Por exemplo, numa sala onde tem mais homens que mulheres, isso não os incomoda, na maioria das vezes. Para as mulheres isso incomoda demais. (Entrevistada 12)*

*A dificuldade dos homens de desenvolver empatia...e da gente ter hoje na maior parte dos cargos de liderança, de tomada de decisão, eles não conseguem se colocar no lugar das mulheres, simplesmente porque são homens e nunca exerceram isso. (Entrevistada 3)*

Isso faz também com que o mundo corporativo tenha um viés, valores e uma linguagem mais masculinos.

*A mulher ela é muito mais cuidadosa e muito mais consciente. Só que as empresas quando você olha a missão, a maioria fala em ser a maior e para ser a maior, o homem é mais predatório (Entrevistado 1)*

*Dava para ver o quanto ela ficava incomodada com o ambiente de piadas, coisas assim. (Entrevistado 4)*

*E um cara fez uma infeliz brincadeira de mandar uma foto da juíza brasileira, a primeira juíza brasileira [em um grupo de WhatsApp]. Uma dela de juíza e outra dela de biquíni. (Entrevistada 13)*

*A gente teve dificuldade de nomear referências femininas, sejam elas referência, por exemplo, a gente sempre lembra quando fala de marketing, você vai lembrar de Kotler. (Entrevistada 12)*

Esse viés masculino é estendido a diversos comportamentos no ambiente de trabalho que levam a uma dificuldade maior de networking das mulheres. Interessante que tanto homens como mulheres demonstraram o receio de serem mal interpretados.

*E toda vez que chegava um convite para a reunião de trabalho no final do dia, no café, uma coisa que parecia menos do que o formal elas se sentiam cantadas, assediadas de alguma forma. (Entrevistado 4)*

*É muito mais fácil para o homem fazer um networking do que é uma mulher por exemplo... quando você chama para tomar café ele pensa que é outra coisa. (Entrevistada 13)*

*Um exemplo besta, se tua área faz happy hour num horário muito tarde, muito provavelmente você está excluindo mulheres. (Entrevistado 4)*

Além disso, esse ambiente masculino, com seus padrões, regras e linguagens, em algumas instâncias, abre espaço para um assédio moral e sexual que inibem o crescimento das mulheres.

*Em outras empresas eu já sofri assédio sexual e depois assédio moral por não ter correspondido às investidas de duas pessoas diferentes.... Eu não conheço uma mulher que não tenha tido algum problema similar... E quando você entra no mundo dos negócios, como é muito masculino você vê um pouco dessa confusão por parte do homem. (Entrevistada 13)*

Todo esse preconceito subliminar e que vem de uma cultura mais machista leva a uma disputa de gêneros em que a mulher tem que provar muito mais sua competência e tem maior dificuldade de se sentir representada.

*Parece que as mulheres largam de um lugar e de uma posição anterior. Então tem que provar, tem que fazer mais que os homens para ter um reconhecimento e um espaço. (Entrevistado 11)*

*Tem essa expectativa de que se você for representar alguma coisa, falar alguma coisa tem que ser homem, tem que ter cabelo branco, tem um padrão. Acho que geralmente a gente muitas vezes nem consegue sentir essa decepção porque a gente não é chamada para representar. (Entrevistada 14)*

Como consequência desse ambiente, percebemos nas entrevistas uma visão de que há diferenças objetivas que se refletem em maiores dificuldades de igualdade de gênero. Os principais pontos levantados foram a persistência de um gap salarial, a maternidade como uma barreira na carreira, o fato de que as mulheres ainda não se sentem ouvidas e/ou acreditadas em determinados contextos e a falta de apoio em várias situações.

O primeiro ponto é a visão de que as mulheres ainda ganham menos do que os homens, desde o início da carreira até os cargos de liderança.

*Se você tem um grau de diferença no início da trajetória, no final de cinco anos esse delta vai apresentar um GAP muito grande. (Entrevistado 4)*

*Na minha experiência profissional anterior senti essa diferença de remuneração entre mulheres e homens. Principalmente no meu caso quando começa a ter mais um cargo de liderança. Às vezes em grandes empresas a gente tem algumas "desculpas" para que isso aconteça, então é por isso, por aquilo. (Entrevistada 2)*

O segundo ponto - e que é uma percepção praticamente unânime - é a maternidade como uma barreira no mundo corporativo que percebe a ausência da mulher no período de licença e a preocupação com os filhos como um obstáculo para o crescimento na carreira.

*Entre optar entre homem e mulher acabava sempre optando pelo homem independente da mulher parecer ter mais experiência ou capacidade.... Às vezes opta-se pelo homem e essa questão da possível maternidade pode ter um peso que faça tender pelo homem. (Entrevistada 15)*

*Uma empresa que 100% vai engravidar... Alguém vai pagar a conta. (Entrevistado 1)*

*Talvez até me entregue ao machismo por não querer ter um filho. Possivelmente faz parte de ter que me aceitar*

*nessa condição, me colocar nessa condição. (Entrevistada 13)*

*Fizeram uma área com seis mulheres. Então se fulana não conseguia engravidar em seis ou oito meses ela passa para a pessoa do lado que também está querendo. Então é muito inacreditável que ainda acaba sendo desse jeito. (Entrevistada 2)*

Há também a percepção que falta apoio para o desenvolvimento das mulheres, principalmente de baixa renda.

*É muito complicado para a mulher de baixa renda entrar no mercado de trabalho, conseguir se qualificar, conseguir ter flexibilidade, conseguir ter uma creche de qualidade pra deixar o filho (Entrevistada 14).*

Além de enfrentar todos esses desafios, quando a mulher consegue uma ascensão ou uma voz em uma organização, por vezes, essa voz não é ouvida ou acreditada.

*Então para você ser mulher e voz ativa e ser ouvida no ambiente de operação, chão de fábrica, de negociação com cooperativas é bem complexo. (Entrevistada 2)*

*Que a mulher dentro dos negócios não necessariamente ela tem uma voz ativa (Entrevistada 13)*

*No mercado financeiro tem muito essa questão que a liderança da mulher pode ser questionada por uma questão de que os homens não aceitariam tão tranquilamente a liderança exercida por uma mulher. (Entrevistado 7)*

*Tem alguns ambientes que têm uma certa hostilidade mesmo, principalmente com autoridade. Essa autoridade não me representa talvez por ser mulher (Entrevistada 15)*

*Mas já passei por bastante situações com próprios funcionários nossos virarem as costas quando estou falando ou não olharem para mim, ou irem contra o que estou falando, fazer de birra. (Entrevistada 9)*

Apesar de prevalecer a visão das desigualdades e do preconceito (muitas vezes subliminar) existente, há também uma visão de mudanças sociais relevantes que estão ocorrendo e que diminuem essas diferenças. Nesse

sentido, há uma percepção de que estamos vivendo um momento de transição relevante com aumento da participação da mulher.

*Então eu vejo como... uma visão minha, a nossa geração como uma geração de transição a meu ver..... Mas eu acho que ainda é uma geração que têm conflitos... ainda muito diferente em relação ao homem. Longe de ser igualitário com sexo masculino (Entrevistada 6)*

*Ainda é, mas eu acho que melhorou bastante. Hoje, por exemplo, no processo seletivo não dá pra saber o motivo pelo qual você não foi, não se enquadrou. (Entrevistada 15)*

*Então a gente obviamente está vencendo barreiras que antes não tinham sido transpostas (Entrevistada 13)*

Em algumas entrevistas inclusive houve uma percepção de que já estamos em um momento em que em alguns contextos, principalmente de classes mais altas essa questão está praticamente superada. Interessante notar que essa percepção apareceu principalmente em entrevistas com homens.

*Então eu acho que é o contrário, a empresa B vai ter problema porque uma hora vai ter mais mulher. (Entrevistado 1)*

*Vamos falar das minhas amigas que se formaram comigo. Eu tenho, se bobear mais exemplos de mulheres bem-sucedidas do que de homens. (Entrevistado 5).*

Uma questão relevante nessas mudanças sociais é a percepção de que estamos em um momento de transição em que as empresas estão buscando trabalhar muito mais com características femininas e masculinas do que com questões de gêneros, uma vez que há muitos homens com visão mais feminina, no sentido de maior sensibilidade e mulheres com características masculinas.

*Porque eu não gosto de trazer para o gênero. Acredito que masculino e feminino, a gente tem essa energia dentro de todos nós. (Entrevistada 12)*

*Acho que eu ocupo um cargo bem masculino (Entrevistada 6)*

*Eu acho que essa pergunta também fala com a parte do preconceito também. Que talvez não tenha o desempenho de um homem... (Entrevistado 11)*

*Mas acho que até por evolução da espécie nós estamos mulheres ficando mais fortes e os homens mais sensíveis, já não é uma diferença tão acentuada como era no passado. (Entrevistada 15)*

*A gente sempre brinca que eles são homens muito femininos. (Entrevistada 14)*

### **Características Diferenciadoras do Universo Feminino**

A segunda categoria identificada foi a das características diferenciadoras do universo feminino. Neste caso, mais do que uma questão de gênero, trata-se do universo feminino, que conforme visto acima não é exclusivo das mulheres, uma vez que a(o)s entrevistada(o)s percebem homens mais femininos assim como mulheres mais masculinas.

Essa categoria foi subdividida em cinco subcategorias ligadas a cinco visões desse universo:

- visão para o mundo;
- visão humana;
- visão para tarefas;
- visão para as relações;
- uma visão diferenciada.

Figura 3: Categoria “Características Diferenciadoras do Universo Feminino” e suas subcategorias.



Fonte: Elaboração Própria

Segundo a(o)s entrevistada(o)s, o universo feminino tem uma visão para o mundo com mais propósito e com um olhar mais social.

*Você vê que a mulher é muito mais engajada com propósito, é muito mais para o lado pessoa, etc. (Entrevistado 1)*

*A questão social eu acho que é um dos pontos que eu acho que as mulheres geralmente têm uma preocupação maior sim, sobre respeito, também a diversidade acho que as mulheres trazem isso mais forte para dentro das empresas. (Entrevistada 16)*

*Eu acho que as mulheres naturalmente são mais coletivas... O sucesso para uma mulher, para se sentir realizada, para ela ter sucesso ela quer que todo mundo que está em volta dela também tenha sucesso, também venha junto. (Entrevistada 3)*

Além disso, há uma percepção de uma visão mais humana, ligada à família, sensibilidade mais aguçada e inteligência emocional.

*Eu acho que a parte emocional, a parte até de sensibilidade, as mulheres são muito mais na frente dos homens. (Entrevistado 8)*

*Eu vejo as mulheres trazendo muito como que a dimensão da emoção, do sentimento, da empatia, do afeto. (Entrevistado 11)*

*Acho que é uma sensibilidade maior. (Entrevistada 14)*

*De quando a gente fortalece a mulher, está fortalecendo a família (Entrevistada 2)*

*E outra coisa também, veja o que a mulher tem uma inteligência emocional, ela é mais evoluída em termos de consciência. (Entrevistado 1)*

Essa sensibilidade maior faz com que haja também, por parte da(o)s entrevistada(o)s, uma melhor visão para as relações humanas, com uma percepção de que as mulheres são mais maduras e confiáveis.

*Elas são mais corretas e confiáveis. Perguntaram se eu tinha evidências sobre isso. Não tenho, mas na minha percepção é [...]. O estagiário, mesmo os formados, existe uma maturidade maior da mulher, a mulher está sempre mais madura, mais responsável. (Entrevistado 5)*

Há também uma visão de que as mulheres têm uma visão para tarefas, sendo mais cuidadosas e detalhistas e buscando mais acertar em seu trabalho.

*Quando a gente fortalece a mulher a gente tem uma cooperativa mais cuidada, com mais atenção, talvez mais limpa. (Entrevistada 2)*

*Na questão de organização, senso de (diligência), essa coisa que a mulher tem. Eu falando isso parece ser preconceituoso, mas preciso fazer três coisas num minuto, eu preciso que as três coisas sejam feitas (Entrevistada 15)*

*Acho que tem várias coisas, as mulheres são melhores, são mais cuidadosas, olham mais os detalhes, têm uma coisa mais de sensibilidade, (Entrevistado 5)*

Em algumas entrevistas surgiu a ideia de uma visão diferenciada, em que a mulher está mais propensa à inovação e mais habilitada para algumas funções específicas.

*Está cheio de pesquisas mostrando que as mulheres são inovadoras, que a gente precisa de ter mulheres em vários ambientes, que mesclar isso é bom para produtividade, é*

*bom para criatividade, é bom para inovação. (Entrevistada 3)*

*E falando de outras funções que a gente tem aqui, é mulher disparado na frente, fundraising é uma...Então nessa função eu acho que a cara perfeita da mulher por organização, follow-up, capacidade de dar o espaço, porque captação a gente está falando de uma coisa muito sensível, está falando de investimento em um fundo quase filantrópico. (Entrevistado 7)*

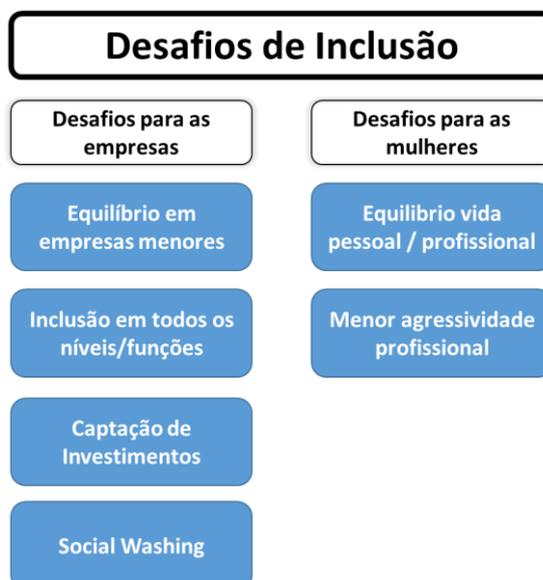
*Porque a educação é um lugar eu diria que é um lugar essencialmente feminino, do cuidado, do acolhimento, da empatia e esse é um lado feminino (Entrevistado 11)*

## **Desafios de Inclusão**

Os desafios de inclusão foram divididos em duas subcategorias:

- desafios para as empresas;
- desafios para as mulheres.

Figura 4: Categoria “Desafios de Inclusão” e suas subcategorias.



Fonte: Elaboração Própria

Em relação aos desafios para as empresas, percebe-se que há uma dificuldade nas empresas menores de ter um equilíbrio de gênero. Além disso, há um desafio de inclusão transversal em todos os níveis e para empresas com empreendedoras mulheres há uma percepção de dificuldade maior para a captação de recursos e, por vezes, a preocupação com o *Social Washing*, no sentido de que a realidade pode ser diferente do discurso.

Nas empresas menores, alguns CEOs demonstraram que têm a dificuldade de ter um equilíbrio maior de gênero. Por exemplo, um entrevistado declarou que “*Agora a gente está num processo que tem que ser mulher, mas tem uma equipe muito pequena, o limitador da equipe é muito pequeno*”. (Entrevistado 5). No entanto, há claramente uma diferença quando essa empresa é gerida por mulheres, que muitas vezes buscam mais ativamente, mesmo em empresas menores, contratar mais mulheres. Uma entrevistada ao comentar sobre a empresa do marido mostra a relevância de um olhar mais direcionado para essa questão.

*Vamos abrir um processo seletivo e que vença o melhor. Mas não entendia porque da empresa dele tinha 35 homens e duas mulheres. A gente abre processo seletivo e seleciona tudo igual. E achava que igualdade de gênero era isso. Tratar mulher e homem igual, selecionar igual e quando chega ao final do processo seletivo só tem homem. Fica tipo esse problema não é meu e, sei lá. (Entrevistada 3)*

Essa inclusão das mulheres, muitas vezes também não consegue ser transversal em todos os níveis ficando desbalanceada. Muitas vezes há um foco grande em buscar equilíbrio nas lideranças, mas as empresas não são percebidas ainda como equilibradas.

*Eu acho que a liderança já está super emponderada, já tem seus espaços. Eu gostaria de ver algo mais transversal, e mais de boas práticas e mesma de engajamento enfim. (Entrevistada 2)*

Quando se trata de empresas com empreendedoras mulheres, elas relatam que há um desequilíbrio também na captação de investimentos.

*Então por exemplo para captar investimento vejo dificuldade. Você vê que na maioria dos investidos, dos acelerados, os escolhidos para startups, são empresas de homem, dificilmente com mulheres à frente. (Entrevistada 3)*

Outro dilema apontado é que as empresas podem ter um discurso, porém internamente trabalharem com posturas sem tanto equilíbrio. É a preocupação com o *Social Washing*.

*Por isso as pessoas falam muito "eu queria trabalhar nesse lugar", "queria trabalhar nessa empresa, tem isso e aquilo, é muito bom pra mulher". Mas se precisar ficar exaltando esse processo seletivo, acho que a empresa fica muito falando "somos uma empresa inclusiva, não temos nenhum problema com diversidade, de nenhum aspecto", mas é para pôr no banner, no site ou é assim mesmo? (Entrevistada 15)*

Uma segunda ordem de desafios, são os desafios para as mulheres se adaptarem no mundo corporativo, seja pela dificuldade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ou pela postura, em geral menos agressiva das mulheres. A jornada dupla da mulher é vista como um obstáculo a ser vencido.

*Porque outra coisa que é complicada também é essa coisa da mulher ter essa função dupla, se ela opta por ser mãe, por ter família, aí a família é dela, não é do homem geralmente. (Entrevistada 14)*

As mulheres também relatam que são menos agressivas na busca por promoções ou no processo seletivo e, por isso, podem ser excluídas do processo.

*O homem já tem mais uma ousadia, ele coloca inglês fluente, mesmo que ele saiba que ele não é fluente.... O homem tinha sempre que conquistar, era uma obrigação dele, ele sempre falava um pouquinho mais do que ele era. (Entrevistada 15)*

*Para mulher achar que sabe ela tem que dominar aquilo. Já o homem ele fala eu sei e depois ele se vira. (Entrevistada 13)*

## Iniciativas das Empresas B

Além das três categorias identificadas anteriormente, a(o)s entrevistada(o)s descreveram algumas iniciativas das empresas para criar um ambiente mais inclusivo. Essas iniciativas foram divididas em quatro categorias:

- necessidade de foco;
- cultura organizacional;
- transparência;
- iniciativas lideradas pelas mulheres.

Figura 5: Categorias das “Iniciativas das Empresas B”.



Fonte: Elaboração Própria.

Diversos líderes de empresas apontaram que o equilíbrio maior ocorreu apenas quando as organizações colocaram foco no assunto. Até para confrontar o preconceito invisível abordado acima, foi necessário ter uma lente de aumento para que essa questão fosse prioritária e a empresa pudesse mudar, com uma visão mais inclusiva.

*A gente só começou a ter o balanço de gênero quando a gente colocou atenção nessa questão (Entrevistado 4)*

*A outra questão é que quando a gente começou a perceber que precisava de mais representatividade das lideranças nas tomadas de decisão, a gente começou a puxar mais pessoas que pudessem representar o todo. Isso significa também ter mais mulheres em posição de liderança. (Entrevistado 11)*

*O principal desafio na minha opinião, são as empresas, enfim os empregadores de uma forma geral enxergarem, se conscientizarem como classificar, enquadrarem as*

*mulheres no tipo de minoria, nesse aspecto.... É preciso um esforço deliberado. (Entrevistada 3)*

Para que isso aconteça, a(o)s entrevistada(o)s dizem que precisam colocar um foco muito grande na questão de gênero.

*Eu hoje tenho isso definido como política, primeiro a contratação da mulher e depois a gente vai buscar um homem. (Entrevistada 12)*

*As três lideranças principais além de mim são mulheres. Isso é proposital na verdade, a gente gosta de ter essa energia feminina. (Entrevistada 2)*

*No processo seletivo eu direciono muito isso, prioriza-se a contratação de mulheres e leva em consideração essa questão de minorias, oportunidades, etc. (Entrevistada 3)*

*E durante o processo seletivo a gente tinha dois homens e uma mulher que estavam muito com o desempenho parecido... E na hora de fazer a escolha a gente intencionalmente decidiu pela mulher porque a gente entendeu que faria sentido ter uma mulher trabalhando como Controller. (Entrevistado 11)*

Além do foco, há um consenso de que a inclusão das mulheres deve permear a cultura organizacional, com um ambiente mais amigável para essas mulheres e que dialogue com suas necessidades, principalmente em relação à flexibilidade para possibilitar uma convivência melhor entre profissão e família.

*Eu acho que é uma questão de cultura mesmo. (Entrevistado 11)*

*Então tem sempre o espaço para o diálogo, o espaço para a discussão ali dentro da empresa. (Entrevistada 16)*

*Eu acho que a mulher pode entregar tanto quanto o homem, mas não dentro dos padrões convencionais que a gente tem de rotina de trabalho, hora das 9 horas às 18 horas (Entrevistada 3)*

*O mercado de trabalho formal é muito cruel com a mulher.... A gente tem bastante flexibilidade porque a gente entende que isso é muito importante hoje em dia e a gente trabalha muito remotamente também. (Entrevistada 14)*

*Ela escolheu trabalhar 3 vezes por semana ou meio período por dia, no caso, ela escolheu 3 vezes por semana e mantendo o cargo de gestora, a única em P&D. Isso foi super bacana, enquanto mulher a gente ver isso acontecer. (Entrevistada 6)*

Um dos pilares para que haja essa cultura organizacional mais aberta e inclusiva é a transparência. Um exemplo dado por um entrevistado é como o Reino Unido divulga as diferenças salariais existentes entre homens e mulheres. Essa transparência permite evidenciar as desigualdades existentes e serve como alavanca para mudanças nas empresas.

Percebe-se também nesse movimento o papel central exercido pelas próprias mulheres que buscam quebrar a bolha da desigualdade nas empresas.

*Embora a gente tenha um grupo no WhatsApp de mulheres, tem muito isso de dividir material. A gente faz roupas, mas nada muito institucionalizado.... Foi uma iniciativa nossa, também não teve como iniciativa da empresa. Até porque isso é muito individual, é muito a gente que puxa. (Entrevistada 6)*

*Temos um grupo de mulheres na empresa que a gente faz um grupo sempre pensando em disseminar mais, propagar mais... A gente se apoia, dissemina coisas que estão acontecendo. (Entrevistada 16)*

## **Sistema B e a inclusão de Mulheres**

O Sistema B tem como princípio a busca por um mundo melhor e menos desigual, o que dialoga diretamente com o tema de inclusão de mulheres. Há uma percepção geral da(o)s entrevistada(o)s de que as Empresas B possuem uma cultura diferenciada, com maior preocupação com as mulheres e com menos desequilíbrios.

No entanto, também foram apresentadas algumas possibilidades para que o Sistema B conseguisse ser mais inclusivo. Dividiu-se essa discussão em seis categorias:

- a cultura diferenciada do Sistema B;

- a possibilidade de ter mais informações e transparência;
- o papel central das próprias empresas;
- o potencial de parcerias estratégicas;
- a possibilidade de mudanças nos indicadores para certificação;
- o desafio de ser um sistema ainda mais inclusivo.

Figura 6: Categorias das “Sistema B”.



Fonte: Elaboração Própria

Importante ressaltar que há uma percepção de que, em geral, as Empresas B são mais inclusivas.

*Então o que vejo é que as empresas B são muito mais feministas do que as corporações tradicionais. Então o que vejo é que faltava esse tipo de envolvimento para poder engajar a mulher. (Entrevistado 1).*

No entanto, para ser mais inclusiva, um ponto destacado é a possibilidade do Sistema B oferecer mais informações e transparência para as empresas certificadas.

*Compartilhar conteúdo, de mostrar o valor disso nas empresas, o quanto isso gera negócio (Entrevistado 5)*

*Eu fico me perguntando porque não eventualmente tentar entender o que deu certo nessas cadeias e tentar disseminar isso como um estudo de caso (Entrevistado 7)*

*Talvez trazer ao debate o diálogo, abertura para isso, as pessoas conversarem sobre isso traz muito awareness na cabeça. (Entrevistada 13)*

*Eu tenho uma crença muito grande no poder da transparência como ferramenta de mudança. (Entrevistado 4)*

Alguma(n)s entrevistada(o)s destacaram que algumas empresas têm ações diferenciadas que podem servir de exemplo. Além dos grupos de mulheres B, algumas empresas têm desenvolvido ações com comitês.

*A gente tem sempre atividades quase semanais que a gente faz se organiza. Tem sarau e todo mundo fica, é super gostoso.... A gente criou internamente o que a gente chama de movimento B que é feito pelos próprios colaboradores. Foram criados os três comitês: um é a questão alimentar.... Tem um outro que a gente chama de cadeia sustentável, que é parte sustentável que tem toda uma questão de conscientização... E o outro é humanização no trabalho que dentro desse comitê tem esse tema da mulher e diversos grupos de minorias.... Então mostra como tem essa abertura, mas sem ser hipócrita a gente ainda tem muito o que conquistar porque no fim é um reflexo da sociedade mesmo brasileira, mundial, uma sociedade ainda muito machista (Entrevistada 6)*

Outra oportunidade levantada por uma entrevistada é o desenvolvimento de parcerias estratégicas que tenham sinergia com o Sistema B e que podem trazer mais conteúdo, reflexões e que apoiem novas práticas.

*Aí eu acho que seria muito importante para o sistema B essa parceria com a ONU mulheres, por exemplo, e com outras organizações que trabalhem com diversidades porque eu não acho que o sistema B primeiro tenha obrigação de saber tudo e de entender tudo. Eu acredito muito na força das redes e das conexões. (Entrevistada 12)*

Além disso, destacou-se que os indicadores utilizados na certificação também tenham uma maior preocupação com a igualdade de gênero e inclusão das mulheres.

*Acho que já existe algumas coisas sobre isso na certificação, pergunta o percentual de mulheres e tal, talvez isso pudesse ter uma revisão ainda mais cuidadosa, como eu coloco a equidade de gênero com ainda mais importância. (Entrevistada 14)*

*[O questionário] não chega tão profundamente no sentido de falar "nas funções qual a diferença salarial". Se tem duas funções iguais. Se você começa a documentar esse tipo de coisa, talvez você tenha menos preconceito e mais dados, base de informações sobre o Brasil nisso. (Entrevistado 4)*

*Até mesmo quando você vai fazer a certificação B trazendo para esse cenário, tem algumas perguntas ali sobre a sociedade, mas parece que é muito mais um indicador do que de fato uma reflexão sobre o benefício que esse equilíbrio pode trazer para os negócios. (Entrevistada 12)*

Por fim, alguns entrevistada(o)s ainda demonstraram a visão de que o Sistema B poderia ser mais inclusivo em seu propósito e no tipo e perfil das empresas certificadas.

*O sistema B por mais que seja o movimento inclusivo, os indicadores e tudo que a gente vê repete exatamente a realidade de fora.... A maioria da parte das lideranças são homens, brancos, privilegiados... (Entrevistada 3)*

*No caso da mulher vou ser muito sincera, ainda é uma causa que a gente tem muito a desenvolver dentro do movimento B. Precisa explorar muito mais. (Entrevistada 6)*

*Acho que o sistema B é um movimento maravilhoso, ensina a gente muita coisa, coloca a gente numa linha do ser mais sustentável, coloca a gente em contato com outras pessoas, mas é um movimento elitista demais, só chega para uma natinha assim que está em cima (Entrevistada 14)*

*A própria gestão do sistema B hoje é feita por pessoas que são mulheres de classe média alta (Entrevistada 12)*

## **DISCUSSÃO**

A baixa liderança feminina em Empresas B no Brasil reflete a realidade do setor de negócios de impacto no país, em que mulheres lideram apenas 25% das empresas (British Council 2017). Na comunidade de Empresas B especificamente o número é ainda menor, com cerca de somente 9% de organizações lideradas por mulheres (Sistema B Brasil). Essa realidade é ainda

pior quando se observa que 62% das lideranças femininas em negócios de impacto consideram que seu gênero impacta nos desafios que elas enfrentam e que o Brasil ocupa o último lugar no ranking de melhores países para mulheres empreendedoras sociais, tendo isso sido evidenciado pelos nossos entrevistados.

Como apontado na literatura a persistência de preconceitos contra as mulheres (Dipboye e Colella 2005) e a reprodução de estereótipos (Diogo e Coutinho) continua a reforçar a desigualdade de gênero nas empresas. Para nossos entrevistados, isso é acima de tudo uma questão sócio-cultural, alimentada pela sociedade patriarcal e cultura machista no Brasil, que fomenta a reprodução de preconceitos velados e vieses inconscientes, e não dá a devida atenção ao impacto desses valores e atitudes nas empresas, onde se observa um micro-cosmos das relações de poder na sociedade.

A classificação das atividades por gênero também influencia a definição dos espaços que as mulheres estão 'aptas' a ocupar. Ao considerar que as mulheres são mais propensas e habilitadas para algumas funções do que para outras, corrobora a visão de que o aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho está mais ligado à expansão de atividades femininas do que mulheres assumindo funções e cargos em atividades ditas masculinas que, em sua maioria, envolvem posições de liderança (Yannoulas 2002).

Esse ponto pode estar ligado a duas das barreiras mais discutidas na literatura que são o teto de vidro e as diferenças salariais. Isso explica também porque o número total de mulheres nas empresas aumentou e, em alguns casos, ultrapassou o número de homens, mas isso não se verifica em termos de posições e salários. Seria uma forma de explorar a força de trabalho da mulher sem promover mudanças que trariam também mais poder a elas, uma vez que os homens continuam no controle.

No entanto, as Empresas B trazem uma oportunidade interessante para desafiar essa realidade. Como visto na literatura, empresas de pequeno porte, como são a grande maioria das Empresas B, carecem de recursos para desenvolver sua estrutura de Recursos Humanos (Cassell et al. 2002) e apresentam fronteiras difusas entre as áreas de gestão, governança e operações

(Spear et al. 2009). Com o tempo, essas empresas vão se desenvolvendo ao redor do empreendedor-fundador, e de sua personalidade e experiências, que tem influência direta na estruturação dessas áreas e políticas (Mazzarol 2003).

Como vimos, empresas lideradas por mulheres apresentam mais avanços na inclusão de mulheres em seu quadro, na busca por equidade de gênero do que as empresas com liderança masculina, com poucas exceções. Empreendedoras mulheres mostraram-se inclusive mais envolvidas com questões ligadas a minorias étnicas e econômicas e mais interessadas na diversidade das empresas e do Sistema B como sendo algo fundamental para se atingir mais coerência entre os valores e práticas do movimento. Há, por fim, a percepção de que as mulheres possuem mais afinidade e interesse em questões sociais e ligadas a propósito e uma conexão mais genuína com esses temas. Entre todas essas questões, no entanto, a mais latente ainda é a equidade de gênero e muitas defendem que ela só será alcançada quando for eleita prioridade e transformada em política nas empresas, o que algumas têm feito, ainda que informalmente.

Diante desse contexto, há uma oportunidade única para o incentivo ao maior protagonismo de Empresas B lideradas por mulheres bem como ao estímulo de negócios de impacto liderados por mulheres a se certificarem. Sugere-se também que o movimento busque equidade de gênero em todas as instâncias de governança e lidere campanhas por transparência na divulgação de estatísticas relacionadas a porcentagem de mulheres nas Empresas B, porcentagem de empresas lideradas por mulheres, porcentagem de mulheres nos conselhos dessas empresas e gap salarial entre homens e mulheres na mesma função e diferenças de massas salariais entre homens e mulheres. A transparência a esses dados trará mais credibilidade ao movimento e estará mais alinhada com o próprio propósito das Empresas B.

Se por um lado propomos que se dê mais atenção a Empresas B lideradas por mulheres, não defendemos aqui nenhum tipo de discriminação a lideranças masculinas. Pelo contrário, é importante registrar e dar visibilidade às empresas que trazem essa agenda no movimento como um todo. Uma das empresas mais emblemáticas do movimento no Brasil e América Latina, e fundada por um

homem definiu, em sua política interna de contratações, que tanto sua matriz como as subsidiárias teriam, necessariamente, mulheres na liderança dos principais cargos a começar pela diretoria.

## **CONCLUSÃO**

Nossa pesquisa revela como a inclusão de mulheres nas Empresas B esbarra em desafios culturais antigos e difíceis de mudar. A recorrente questão da maternidade, dos estereótipos e expectativas com relação ao papel da mulher na sociedade, das diferentes manifestações de preconceitos e assédios só reforça, como uma entrevistada manifestou, que “O sistema B por mais que seja um movimento inclusivo, os indicadores e tudo que a gente vê repete exatamente a realidade de fora”. Essa realidade se mostra ainda mais desafiadora no Brasil, onde a liderança feminina em negócios de impacto é extremamente baixa e é um dos países com ambiente menos favorável ao desenvolvimento dessas lideranças.

Se o desafio é grande a resposta precisa ser ainda maior. Como muitas mulheres defenderam, há que se ir contra essa normalização. Nossas recomendações buscam atender a esse chamado e trazem a importância do protagonismo do Sistema B em estimular esse debate. Ainda que a ferramenta de avaliação das Empresas B tenha seu lugar na identificação de empresas capazes de usar o poder dos negócios para fazer o bem, isso não quer dizer que todas estejam atingindo esse potencial. Assim, sugerimos não apenas que se dê mais visibilidade e incentivo ao protagonismo e boas práticas de empresas que estão à frente dessas mudanças, principalmente aquelas lideradas por mulheres, como nossa pesquisa constatou, mas também que se estimule diretamente uma maior diversidade de empresas na própria comunidade B, papel este que pode ser liderado pelo Sistema B.

Acreditamos que novas pesquisas possam aprofundar de forma mais conclusiva os preconceitos subliminares existentes nas Empresas B, bem como os efeitos das mudanças sociais na governança das empresas e seu impacto na

diversidade e performance das organizações. Há também que investigar porque as mulheres tendem a empreender menos do que os homens. Além disso, estudos futuros podem detalhar como as características diferenciadoras do Universo Feminino podem ser relevantes para que as Empresas B atinjam seus objetivos de utilizarem os modelos de negócios para um mundo melhor e mais inclusivo.

## REFERÊNCIAS

Arfken, D.E.; Bellar, S. L.; Helms, M.M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: the presence of women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics* 50: 177-186.

British Council. (2017). O papel dos negocios sociais no apoio ao empoderamento feminino no Brasil. Acessado em 12 de setembro de 2018. Link: [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/social\\_enterprise\\_womens\\_empowerment\\_brazil\\_low-res.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/social_enterprise_womens_empowerment_brazil_low-res.pdf)

Bulgacov Y., De Camargo D., De Meza M., & Da Cunha S. (2014). Conditions for female and young Brazilian entrepreneurs: common aspects for guiding public policies for innovative ventures. *African Journal of Business Management*, 8(3), 89–100.

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises, *Personnel Review*, 31(6), 671–692.

Cavazotte, F. S., Oliveira, L. B., & Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 45(1), 70–83.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*. London: Sage Publications. 3 ed.

Creswell, J. W. (2007). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2 ed.

Dees, J.G. (2001) The Meaning of “Social Entrepreneurship”. Working paper.

Diogo, M. F., & Coutinho, M. C. (2006). A dialética da inclusão/exclusão o trabalho feminino. *Interacoes*, XI(21), 121–142.

Dipboye, R. L., & Colella, A. (2005). *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

FGV. (2017). Licença maternidade e suas consequências no mercado de trabalho do Brasil. Acessado em 29 de setembro de 2018. Link: <https://universa.uol.com.br/noticias/redacao/2017/08/28/48-das-maes- ficam-desempregadas-no-primeiro-ano-apos-o-parto.htm>

Grant Thornton. (2016). Women in business: Transformando promessas em prática. Acessado em 30 de setembro de 2018. Link: [https://www.grantthornton.com.br/globalassets/\\_markets\\_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/qt\\_wib\\_turning\\_promise\\_into\\_practice\\_online.pdf](https://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/qt_wib_turning_promise_into_practice_online.pdf)

IBGE. (2018). Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho. Acessado em 12 de setembro de 2018. Link: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>

Johns, M.L. (2013). Breaking the glass ceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspect in Health Information Management*, 10, 1e.

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista Organizações & Sociedade*, 17(53), 243–257.

Kim, S.; Karlesky, M.; Myers, C. G.; Schifeling, T. (2016) Why Companies Are Becoming B Corporations. *Harvard Business Review*. 17 June 2016.

Kramer, VW; Konrad, A.M.; Erkut, S. (2006) Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance. *Directors Monthly* February 19-22.

Landry, E. E.; Bernardi, R.A.; Bosco, S. M. (2016). Recognition for Sustained Corporate Social Responsibility: Female Directors Make a Difference. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 23, 27–36

Mackey, J.; Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism*. Boston: Harvard Business Review Press.

Mazzarol, T. (2003). A Model of Small Business HR Growth Management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 9(1), 27–49.

Porter, M.; Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.

Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: Evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247–273.

Talenses e Insper. (2018). Panorama Mulher 2018 - A presença das Mulheres na Liderança das Empresas. Acessado em 12 de setembro de 2018. Link: <http://online.fliphtml5.com/aqcuu/zouc/#p=1>

Thomson Reuters Foundation. (2016). The best countries to be a social entrepreneur. Acessado em 12 de setembro de 2018. Link: <http://poll2016.trust.org/>

Yannoulas, S.C. (2002). *Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho*. Brasília: CFEMEA, FIG/CIDA.

