

O Papel da Diversidade e Inclusão de Gênero nos Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo no Estado de São Paulo

MARCOS PRIMO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

ELY LAUREANO PAIVA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

RENNALY ALVES DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem a FAPESP (Processo 2021/11668-9) pelo apoio financeiro para esta pesquisa.

O Papel da Diversidade e Inclusão de Gênero nos Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo no Estado de São Paulo

RESUMO

Muito embora iniciativas de diversidade e inclusão (D&I) de gênero tenham sido associadas ao aumento da criatividade e rentabilidade de negócios elas tem alcançado resultados modestos nos ecossistemas de inovação. Empresas de tecnologia, *startups* e instituições de apoio (incubadoras, fundos de investimentos) tem buscado aumentar a participação feminina. Entretanto, a equidade de gênero nesses ambientes, especialmente nas posições de liderança é uma possibilidade muito distante da realidade atual. A literatura acadêmica discute fatores associados com a D&I de gênero, mas no contexto de ecossistemas de inovação de base tecnológica, não há um entendimento claro sobre como esses fatores afetam a participação de gênero e aumento de mulheres em posições de liderança no ecossistema. Esses fatores precisam ser considerados nos diversos níveis de análise associados: nível micro (organizações e indivíduos), nível meso (interações entre instituições do ecossistema) e macro (fatores estruturais e culturais externos). Infelizmente, estudos de D&I geralmente analisam fatores em apenas um desses níveis e no contexto de ecossistemas em países desenvolvidos. Essa pesquisa busca entender, através de um número significativo de entrevistas com atores chave dos ecossistemas de inovação em São Paulo como fatores nos níveis micro, meso, e macro poderiam afetar D&I de gênero em ecossistemas de inovação no Brasil. Como contribuição acadêmica pretende-se descrever a influência de fatores multiníveis na participação de gênero assim como na inclusão das mulheres, como colaboradoras, fundadoras ou posições de liderança em ecossistemas de base tecnológica de países em desenvolvimento.

Palavras-chave: Diversidade e Inclusão; Gênero; Ecossistema de Inovação; Startup

INTRODUÇÃO

Relatórios gerenciais sugerem que empresas com diversidade de gênero e étnica tendem a ter uma performance financeira 25% acima da média (Hunt et al., 2015). Aquele relatório sugere que uma maior inclusão feminina em cargos de liderança poderia corresponder a um aumento de \$12 trilhões no PIB global até 2025. Nessa direção, a literatura acadêmica traz evidências de que práticas de D&I no local de trabalho contribuem significativamente para o clima inovador em organizações de países em desenvolvimento (Emirados Árabes Unidos), especialmente nas organizações de maior porte (Chaudhry et al., 2021).

Em relação à diversidade de gênero, estudos de pesquisa em larga escala apontam uma ligação entre as mulheres em posições de liderança e desempenho em empresas globais (Khan & Vieito, 2013; Peni, 2014). Já no setor de tecnologia, *startups* fundadas por mulheres apresentam um maior retorno sobre investimento (ROI) que *startups* fundadas por homens (Abouzahr et al., 2021). Nos ambientes de tecnologia, apesar de aumentos recentes no percentual de *startups* fundadas por mulheres cisgênero no Brasil (Abstartups & Deloitte, 2022), a participação feminina nesse setor ainda é baixa e as mulheres representam menos de um terço dos colaboradores (Hub, 2023).

Na literatura acadêmica, Bruschi et al. (2019) sugerem que fatores associados com a diversidade de gênero nos ecossistemas de inovação são relevantes nos níveis institucionais, organizacionais e individuais. Ruiz-Martínez et al. (2021) apontam que fatores afetando a diversidade de gênero nos ambientes de inovação, especialmente os de ordem institucional, são diferentes na América Latina comparados com os encontrados no contexto de países desenvolvidos. Por outro lado, estudos analisam a D&I de gênero através do acesso de mulheres a recursos dos ecossistemas tais como: capital financeiro - financiamento, investimento (Kanze et al. 2018); capacitação - treinamento, mentoria (Welsh et al., 2017); capital social - redes e legitimidade (Xie & Lv, 2016). Já os fatores da inclusão de gênero consistem na implementação de justiça, pertencimento, singularidade e clima de trabalho diversificado (Chaudhry et al., 2021).

A discussão acima mostra que apesar da aparente importância da D&I de gênero, faltam estudos acadêmicos direcionados para o entendimento dessa temática em organizações trabalhando com tecnologia (empresas estabelecidas, *startups* e instituições de suporte) nos ambientes de inovação e empreendedorismo brasileiros. Dessa forma, procuramos entender nesta pesquisa, como fatores e recursos utilizados nas iniciativas desenvolvidas por agentes nos ecossistemas de inovação e empreendedorismo em tecnologia em São Paulo influenciam a D&I de gênero nesses ambientes. A escolha por São Paulo deve-se ao fato daquele estado concentrar metade das startups brasileiras, sendo a maioria delas na capital (Abstartups & Deloitte, 2022).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Relatórios de consultoria apontam que empresas com programas de D&I têm menos barreiras para inovar e podem ser seis vezes mais criativas do que concorrentes que não têm esse tipo de programa (Sweet & Shook, 2020). Boa parte dessas empresas são companhias globais que enfrentam o desafio de compreender como gerenciar diversidade de forma que os benefícios superem os custos adotando um processo integrado de mudança em níveis estratégico, tático e operacional (Ricciò & Guerci, 2014). Nessa direção, várias dessas companhias estão desenvolvendo uma cultura organizacional mais inclusiva nas suas subsidiárias, especialmente buscando contemplar mais mulheres em cargos de gestão nas áreas técnicas (Silva et al. 2023). Uma das barreiras estruturais para avançar na diversidade de gênero em companhias de tecnologia seria promover oportunidades iguais para que as mulheres possam se desenvolver em carreiras STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática), visto que o papel das mulheres está embutido em valores ocupacionais para ajudar os outros e as afasta de carreiras nessas áreas (Kuschel et al. 2020)

Subsidiárias de companhias globais buscam desdobrar suas políticas de diversidade para em países em desenvolvimento como o Brasil através de ações afirmativas de D&I, desafiando a crença que meios neutros de seleção e promoção são capazes de selecionar e promover os melhores funcionários. O argumento da meritocracia, ignora o papel dos vieses inconscientes e da rede de relações pessoais nas credenciais de um candidato a ser contratado ou funcionário a ser promovido (Madalozzo et al., 2010). Como os homens são a grande maioria dos ecossistemas de inovação brasileiros (segundo a Abstartups & Deloitte, 2022), 73,8% das *startups* brasileiras são fundadas por homens),

o viés de similaridade os levaria a contratar e promover outros homens por considerá-los mais capazes e agressivos nos negócios.

Apesar das iniciativas internas, empresas globais têm perdido uma oportunidade de desenvolver ações de diversidade de gênero direcionadas para suas cadeias de suprimentos (Paiva et al. 2020). Nesse contexto, ações de diversidade de gênero podem englobar desde práticas de compras de fornecedores liderados por mulheres (Zorzini et al. 2015), até a garantia que mulheres recebam o mesmo tratamento e oportunidades que homens nas organizações dessa cadeia (Yawar e Seuring 2017; Zorzini et al. 2015). Muito embora a literatura aborde compras empresariais socialmente responsáveis, são raras as referências específicas a questões de gênero (Biazzin et al., 2019). Segundo aqueles autores, a área de compras enfrenta demandas conflitantes: por um lado, precisa aumentar a diversidade na cadeia (Worthington, 2009), mas, por outro, está sendo pressionados a reduzir custos (Sarkar e Mohapatra 2006; González-Benito 2007).

Complementando os estudos de diversidade de gênero, a literatura sobre a inclusão de gênero na governança corporativa sugere que as executivas podem ter habilidades de liderança superiores de comunicação e escuta (Eagly e Carli 2003; Schubert 2006). Esse estilo de liderança feminina seria eficaz nas condições contemporâneas tendo em vista que os ambientes corporativos assim como os mercados têm se tornado diversos (Eagly & Carli 2003). O gênero do CEO é considerado importante em termos de algumas categorias de desempenho dessas companhias (Khan & Vieito, 2013). Aqueles autores encontraram que quando o CEO é uma mulher, o nível de risco da empresa é menor do que quando o CEO é um homem.

Os desafios da D&I tornam-se evidentes quando se analisa a diversidade de gênero no empreendedorismo. Muito embora o suporte familiar seja um fator positivo, alguns estudos consideram os impactos negativos da dupla jornada (profissional, familiar) no desempenho do empreendedorismo feminino (Welsh et al., 2016; Xiong et al., 2018). Além da família, as redes de relacionamento de mulheres fundadoras de *startups* têm um papel significativo na validação de ideias de negócios, e no desenvolvimento desses empreendimentos (Hampton et al., 2009; Xie & Lv, 2016). Setini et al. (2020) argumenta que o capital social de mulheres empreendedoras é importante se ele der acesso a capital financeiro e de desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Entretanto mulheres empreendedoras têm sido pouco contempladas por investimentos utilizando-se mais de fundos próprios para empreender (Coleman & Robb, 2009; Orser et al., 2006). Uma das razões seria que mulheres seriam mais aversas a risco e buscariam desenvolver empreendimentos de menor porte que os homens, o que dificultaria o acesso a capital de risco (Lepeley et al., 2015). Apesar dessas dificuldades Kuschel et al. (2017) afirma que mulheres empreendedoras de sucesso em países em desenvolvimento têm um forte impacto na decisão de outras mulheres se tornarem empreendedoras.

Nos ambientes de inovação e empreendedorismo, o setor de tecnologia tem sido apontado como promissor para o desenvolvimento de ações de D&I de gênero. Primeiro, o déficit de profissionais de tecnologia da informação (TI) pode chegar no Brasil a meio milhão até 2025 (FGV/Ibre, 2021). Programas de capacitação de recursos humanos atuais não dão conta dessa demanda que aumenta ano a ano e iniciativas para capacitar mulheres na área de tecnologia estão se multiplicando no país. Além das ações de capacitação de mulheres, outras ações sugeridas nas *startups* para desenvolvimento

da agenda de D&I são: criação e acompanhamento de indicadores de diversidade; processo seletivo sem traços de perfil; criação de um comitê de diversidade; dar espaço de fala para representantes de grupos de diversidade; adaptação na comunicação e site para ser mais inclusivo; priorizar vagas para aumentar a diversidade; capacitação do time e RH para D&I (Abstartups & Deloitte, 2022).

METODOLOGIA

O desenho metodológico da pesquisa começou com uma revisão de literatura utilizando-se as bases *Web of Science* e Google Acadêmico para localizar artigos acadêmicos e relatórios gerenciais sobre a temática de diversidade em ambiente de inovação/tecnologia. Como parte da revisão de literatura foram levantados relatórios de consultorias de tecnologia e associações de ecossistemas de tecnologia, especialmente no estado de São Paulo.

Na parte de coleta de dados houve a participação do autor em eventos presenciais e webinars discutindo a temática de DE&I. A ideia foi conhecer lideranças atuando nas temáticas de diversidade de gênero, étnico-racial e etária nas cidades de São Paulo e Campinas, objeto do estudo. Foi feito um mapeamento de cerca de 200 especialistas e convites foram enviados para entrevistas on-line para alguns deles. Inicialmente dez especialistas foram entrevistados para mapear o ecossistema (encontros não foram gravados por levantar informações sensíveis dos ecossistemas locais). Notas tomadas nesses encontros serviram para ajustes no roteiro de entrevista, assim como forneceram a base de uma categorização inicial de temáticas a serem cobertas em conjunto com conceitos teóricos da revisão de literatura.

Em seguida foram realizadas 40 entrevistas on-line para as quais tivemos consentimento de gravação pelos entrevistados. As entrevistas foram transcritas pelo aplicativo *TACTIQ* e o texto foi ajustado depois da reprodução das gravações e gerado um arquivo *WORD* de cada uma delas. As entrevistas em word foram tratadas no software Atlas TI 23. Em cada um dos arquivos foi feita a análise de conteúdo a partir de códigos pré-estabelecidos da revisão de literatura e códigos que emergiram dos textos. Em adição a essas entrevistas, foram utilizados relatórios gerenciais de agentes dos ecossistemas (incubadoras, fundos de investimento) em São Paulo. Então foi conduzida a etapa de categorização a partir da combinação de códigos similares (1º nível) relacionados a uma categoria mais ampla (2º Nível) com os dados das entrevistas, complementados com dados de relatórios gerenciais.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das entrevistas e dos relatórios gerenciais de D&I revelaram detalhamento de várias temáticas levantadas na revisão de literatura. Uma grande barreira para a diversidade de gênero vem da baixa procura de mulheres por carreiras nas áreas de STEM. Várias organizações e instituições voluntárias estão tentando mudar esse quadro através de iniciativas de treinamento e qualificação, mas o equilíbrio na oferta de mulheres treinadas nas áreas de tecnologia cria um grande gargalo para os programas de diversidade de gênero em ecossistemas de inovação.

Ações de diversidade de gênero muitas vezes são estabelecidas estrategicamente por empresas multinacionais com subsidiárias no Brasil, tendo em vista que esse tipo de

diversidade tem sido bastante trabalhado nos países desenvolvidos. A grande maioria dos respondentes ressaltou a necessidade do comprometimento da alta liderança para ações de diversidade de gênero. Esse comprometimento é muitas vezes facilitado pelas evidências dos resultados de programas de D&I em empresas líderes.

Um dos princípios estratégicos para trabalhar a diversidade é medir, documentar e publicar os progressos para alcançar a igualdade de grupos. Empresas estrangeiras têm trabalhado metas e objetivos para alcançar a igualdade de gênero, de acordo com gerente de subsidiária de empresa de tecnologia: *“Nosso objetivo é alcançar 30% de igualdade em posições de C-level, 40% em posições intermediárias, e 50% no total de colaboradores até 2030.”* Apesar da importância das participações voluntárias, nas iniciativas estratégicas de diversidade foi estabelecida uma estrutura de governança interna com atribuições de um comitê executivo conforme depoimento de uma consultora de D&I; *“Ah não dá pra trabalhar com diversidade sem alinhamento sem um comitê executivo e com a alta liderança”*.

Com relação a práticas internas de D&I dois processos emergiram como críticos: os processos de seleção e recrutamento e os processos de desenvolvimento de carreira. Os processos de recrutamento e seleção se apoiaram em vagas afirmativas, apoio da tecnologia da informação (inteligência artificial) e especificações de cargo mais realistas com a posição a ser ocupada. Nesse ponto é fundamental a discussão interna acerca da necessidade estratégica da diversidade e trabalhar com os vieses inconscientes. Dessa forma, uma discussão interna e letramento acerca de privilégios e preconceitos é importante para esclarecer alguns equívocos por parte dos respondentes. Uma diretora de empresa de tecnologia afirmou: *“Eu tenho um filho e não gostaria que no futuro ele fosse discriminado em uma seleção por ser homem”*. Uma diretora de incubadora afirmou: *“Se você fosse contratar uma pessoa para a sua empresa você pegaria a mais competente ou uma mulher para atender a diversidade?”*. Por trás dessas sentenças existem preconceitos e privilégios arraigados na sociedade, até mesmo entre mulheres em posição de liderança em empresas de tecnologia. Uma das entrevistadas afirmou: *“Na base de toda as ações de diversidade é necessário um letramento para todos os líderes e colaboradores sobre vieses inconscientes”*. Uma forma de trabalhar vieses com a liderança seria resgatar situações de preconceitos vividas por esses líderes em experiências internacionais conforme entrevista de diretora de empresa de tecnologia: *“Quem não conheceu preconceito quando foi (trabalhar/estudar) no exterior”*.

Após um trabalho extensivo em cima dos vieses inconscientes, é importante discutir o envolvimento de vários setores e públicos na organização. Segundo entrevistados, busca-se oferecer diferentes possibilidades de conexões/ participações (voluntariado, designado). A criação de um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para trazer perspectivas diferentes para análise e solução de problemas ajuda na implantação da agenda de D&I. Muito embora o “lugar de fala” seja crítico para a diversidade deve-se evitar a personificação de acordo com uma gerente de D&I: *“Cuidado para não deixar toda a responsabilidade de DE&I com uma representante(mulher).”* De acordo com algumas falas, o suporte dos homens é vital para desenvolver a diversidade de gênero: *“Não se consegue resolver a questão da diversidade e inclusão das mulheres sem a participação masculina”* ... *“Vejo em reuniões que quando uma mulher está falando e é interrompida, geralmente é um homem quem a defende e não as outras mulheres”*.

A adoção de vagas afirmativas para mulheres tem sido vista como ação necessária, mas insuficiente para a equidade de gênero. De acordo com uma alta liderança em políticas públicas entrevistada: *“Ações afirmativas são importantes para permitir igualdade de condições. As mulheres e outros grupos minorizados não têm historicamente as mesmas condições. Então, quando vamos atingir a equidade de gênero?”*. Já os processos de desenvolvimento de carreira focam a inclusão de mulheres através de mentorias e treinamentos em habilidades gerenciais e liderança. Uma gerente de RH de empresa multinacional enviou uma de suas coordenadoras para uma imersão em inglês em uma subsidiária no exterior para acelerar o seu desenvolvimento de liderança.

A busca pela inclusão de gênero pressupõe a construção de um ambiente de trabalho seguro e onde as mulheres tenham um sentimento de pertencimento. Durante as entrevistas, algumas gerentes de tecnologia espontaneamente declararam casos de assédio. Uma delas foi assediada por um colega gerente, que foi afastado pela organização e que também relatou comentários feitos a seu corte de cabelo em reuniões pelos outros gerentes. Outra respondente relatou que o representante masculino de uma empresa cliente exigiu que o projeto fosse gerido por um homem. Felizmente naquele caso, a consultoria preferiu cancelar o contrato em vez de fazer a substituição, mostrando não apenas o comprometimento com diversidade, mas respeito pelos direitos e bem-estar de seus funcionários. Outro ponto que dificulta a inclusão de gênero é a discrepância salarial entre homens e mulheres nas empresas de tecnologia. Uma das entrevistadas registrou que reagiu a uma situação de desigualdade salarial e foi demitida; *“Como é que pode, ele (colega de trabalho masculino) entrou no projeto depois de mim, aprendeu um bocado comigo e ganhava bem mais?”*.

Com relação a práticas externas de D&I, pelo lado montante (de suprimentos), a contratação de fornecedores por multinacionais e grandes empresas brasileiras já contemplam critérios de diversidade de gênero. Já existem no mercado mecanismos de certificação de ambientes com diversidade tais como selos de igualdade de gênero que conectam corporações a empresas de prestação de serviços de TI. Dessa forma prestadores de serviço de tecnologia precisam se enquadrar a essas práticas, assim como aproveitarem o ambiente de diversidade presentes nos times globais de projetos com empresas clientes. Entretanto, em várias empresas globais de tecnologia (especialmente de países asiáticos) a diversidade de gênero é uma realidade distante até mesmo na cultura daqueles países. Os critérios de D&I já estão se tornando presentes em compras governamentais especialmente nos países desenvolvidos, e empresas brasileiras que atuam no exterior podem ser aproveitar de critérios que favoreçam fornecedores minoritários liderados por mulheres.

Com relação a práticas externas de DE&I, pelo lado jusante (clientes) empresas estão buscando se posicionar em relação a questões de diversidade perante seus clientes. A participação de mulheres nas propagandas das empresas de consumo foi criticada em algumas entrevistas pela percepção inadequada dessas empresas em relação à diversidade: *“Nada (falta de mulheres) é sem querer na Comunicação”* (homem fundador de *startup*). *“Não faz sentido as propagandas de automóveis serem geralmente direcionadas aos homens quando pesquisas mostram que a influência da mulher na decisão de compra daquele item é significativa”*. (consultora de D&I)

Analisando ações de agentes dos ecossistemas fora das empresas estabelecidas de tecnologia (*startups*, fundos de investimento, incubadora) encontramos várias barreiras para a D&I. Apesar do forte discurso, especialmente nas *startups* de tecnologia, as evidências não são favoráveis a uma agenda de diversidade de gênero. Segundo um entrevistado: “*É difícil ser diverso em times pequenos. O foco é na produtividade, não na inclusão*”. Entretanto, conforme relatórios gerenciais (Female Funders Report, 2021) as *startups* têm um papel crítico na agenda DE&I dentro dos ambientes de inovação e empreendedorismo. Primeiramente muitas dessas *startups* têm a grande oportunidade de já nascerem diversas. Várias têm sido criadas por mulheres para oferecer soluções que esses públicos não conseguem facilmente no mercado (*Femtechs* estão crescendo sobre esse mercado desassistido pelas empresas estabelecidas. Tendo em vista que as *startups* de tecnologia são formadas por colaboradores *millennials* e da geração Z, segundo entrevistados essas pessoas tendem a ser mais receptivas a ambientes diversos e inclusivos, e conseqüentemente, as *startups* que os têm como fundadoras, sócias ou colaboradoras tendem a seguir o padrão de diversidade de gênero.

Com relação ao acesso a capital de risco, entrevistas confirmaram a dificuldade de mulheres conseguirem investimentos para os seus empreendimentos. Uma das entrevistadas (sócia de fundo de investimento) confirmou a tese de agressividade no modelo de negócios como uma barreira para o empreendedorismo feminino: “*Uma fundadora fez um excelente pitch, mas os investidores questionaram a ambição dela em escalar o negócio e ao final decidiram não investir na startup dela*”. Entretanto vários entrevistados corroboraram a tese que agressividade em negócios seria mais uma característica de personalidade do que de gênero. Até em empresas consolidadas de tecnologia, algumas entrevistadas em posição de liderança confirmaram que tinham que adotar posições bastante assertivas em reuniões de negócios para poderem ser entendidas pelos colegas homens.

Um ponto interessante detectado nas entrevistas foi a interseccionalidade de alguns programas de diversidade de gênero. Em boa parte das empresas, foi estabelecido o foco de trabalhar em um grupo de diversidade por vez. Para ter um maior impacto, a iniciativa de diversidade de gênero foi atrelada à outras dimensões de diversidade como racial, etária, pessoas com deficiência (PCD), etc. Assim, treinamentos e mentorias para mulheres negras ou mulheres maduras vivendo nas periferias, foram registrados nas entrevistas. Várias ações de inclusão de gênero foram citadas nas entrevistas como criação de grupos de afinidade, representatividade de grupos interseccionais, etc.,

CONCLUSÃO

A necessidade de desenvolver ações estratégicas de diversidade de gênero é corroborada por evidências nas entrevistas com atores de organizações que têm trabalhado com essa temática. Além da incorporação da diversidade nas ações estratégicas essas organizações buscam criar ambientes de trabalho mais inclusivos para as mulheres. Dessa forma, as empresas de tecnologia entendem que a diversidade de gênero poderá fornecer perspectivas diferentes no desenvolvimento de soluções de problemas. Esse entendimento começa a ser facilitado nas empresas de tecnologia/*startups* pela presença significativa dos colaboradores mais jovens (*millennials* e da geração Z), que buscam ambientes de trabalho mais receptivos, diversos e inclusivos.

A pesquisa verificou que a maioria das empresas globais de tecnologia têm adotado metas claras de diversidade de gênero para suas subsidiárias no Brasil, mas empresas de países com uma cultura fortemente patriarcal (especialmente países asiáticos) têm dificuldades com a diversidade de gênero. Entretanto, diferente do exposto na literatura (Paiva et al. 2020), não encontramos evidências que empresas globais exigem metas de D&I para seus fornecedores no Brasil, indicando que as suas agendas de diversidade de gênero ainda não afetaram empresas brasileiras inseridas em cadeias globais de suprimentos.

Verificou-se na pesquisa que antes do desenvolvimento de ações de DE&I é necessário um letramento para que o público interno das empresas, *startups* e organizações dos ecossistemas compreendam os preconceitos e privilégios que são perpetuados nas ações diárias associados com os diversos grupos de trabalho. Muito embora a literatura discuta os preconceitos enfrentados por mulheres fundadoras de *startups* de tecnologia nos relacionamentos de negócios (Hampton et al., 2009; Xie & Lv, 2016), nesses ambientes, dominados por homens brancos e jovens, a contratação e manutenção de colaboradores e a promoção a posições de liderança é afetada pelos vieses inconscientes pouco discutidos em trabalhos acadêmicos.

Outro tema emergente que apareceu nas entrevistas foi o tratamento do conceito de interseccionalidade, ou seja, como diferenças socialmente estabelecidas de gênero estão conectadas com raça, etnia e classe social. Muito embora esse conceito tenha sido discutido em estudos sobre diversidade (Calás et al., 2009) não há uma discussão de como utilizá-lo efetivamente em ações de D&I. Por exemplo, trabalhar com foco em mulheres negras ou mulheres maduras pode indicar características específicas não endereçadas nas ações de D&I nos ecossistemas de inovação.

A forma mais difundida de desenvolver ações internas de diversidade de gênero nos agentes dos ecossistemas analisados foi a adoção de ações afirmativas para recrutamento e seleção de mulheres. No caso de vagas afirmativas de equidade de gênero, as entrevistas mostraram a importância de um trabalho prévio para vencer resistências até mesmo de mulheres em posição de liderança. Já a forma mais difundida de inclusão de gênero observada foram os processos de desenvolvimento com apoio de mentorias e capacitações, os quais muitas vezes contaram com a participação de mulheres líderes. Os projetos bem-sucedidos de D&I tiveram apoio da alta liderança com metas claras e objetivos a serem alcançados, além de uma governança bem definida com atribuições claras e um comitê executivo dialogando com diversos setores da organização.

Com relação a práticas externas de D&I, pelo lado montante das cadeias de suprimentos, a contratação de fornecedores por multinacionais e grandes empresas brasileiras não exigem a adoção de metas de diversidade de gênero. De qualquer forma, prestadores de serviço de tecnologia podem se beneficiar do convívio com empresas utilizando essas práticas em escala global, assim como aproveitarem o ambiente de diversidade presentes nos times globais de projetos com empresas clientes. Os critérios de diversidade de gênero já estão se tornando requisitos presentes em compras governamentais nos países desenvolvidos. Empresas e *startups* brasileiras que atuam no exterior podem se aproveitar de critérios que favorecem a participação de fornecedores minoritários liderados por mulheres.

CONTRIBUIÇÃO/IMPACTO

Acadêmica - A diversidade e inclusão de gênero em ecossistemas de inovação tem sido estudada de forma fragmentada. Trata-se de um conceito complexo envolvendo fatores de diferentes níveis: macro (estrutural e cultural do setor), meso (ações entre agentes do ecossistema), e micro (organizacional e individual). Uma análise holística se faz necessária para entender a temática.

Prática - Fatores habilitadores e bloqueadores são discutidos para guiar iniciativa de D&I de gênero pelos agentes dos ecossistemas (empresas, startups, incubadoras, fundos de investimento) e políticas públicas de tecnologia.

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem a FAPESP (Processo 2021/11668-9) pelo apoio financeiro para esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Abouzahr, K., Taplett, F. B., Krentz, M., & Harthorne, J. (2018). *Why women-owned startups are a better bet*. Boston: BCG.
- Abstartups & Deloitte (2022). *Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups*.
- Biazzin, C., Priscila L. S. M., Tonelli, M. J. e Soares, D. (2019). "Diversity in Supply Base: A Literature Review and Future Research Agenda." Paper presented at the 79th Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, MA, August 9–13, 2019.
- Brush, C., Edelman, L. F., Manolova, T., & Welter, F. (2019). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*, 53, 393-408.
- Calás, Marta B., Smircich, Linda, Bourne, Kristina A., 2009. Extending the boundaries: reframing 'entrepreneurship as social change' through feminist perspectives. *Academy Management Review* 34 (3), 552-569.
- Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the UAE. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1947549.
- Coleman, S. and Robb, A. (2009), A comparison of new firm financing by gender: evidence from the Kauffman Firm Survey data, *Small Business Economics*, Vol. 33 No. 4, pp. 397-411.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14: 807–834.
- FGV/IBRE (2021). Déficit de profissionais de TI pode chegar a meio milhão até 2025. Como mitigá-lo? Blog da Conjuntura Econômica.
- González-Benito, Javier. 2007. A Theory of Purchasing's Contribution to Business Performance. *Journal of Operations Management* 25 (4): 901–17.

Hampton, A., Cooper, S. and McGowan, P. (2009), Female entrepreneurial networks and networking activity in technology-based ventures an exploratory study, *International Small Business Journal*, Vol. 27 No. 2, pp. 193-214.

Hub, W. E. K. (2023). The State of Women's Entrepreneurship in Canada-2023 Research Preview.

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through diversity.

Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A., & Higgins, E. T. (2018). We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. *Academy of Management Journal*, 61(2), 586-614.

Khan, W. A., & Vieito, J. P. 2013. CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 67: 55–66.

Kuschel, K., Lepeley, M. T., Espinosa, F., & Gutiérrez, S. (2017). Funding challenges of Latin American women start-up founders in the technology industry. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 310-331.

Kuschel, K., Ettl, K., Díaz-García, C., & Alsos, G. A. (2020). Stemming the gender gap in STEM entrepreneurship—insights into women's entrepreneurship in science, technology, engineering and mathematics. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 1-15.

Lepeley, M.T., Pizarro, O. and Mandakovic, V. (2015), “Women entrepreneurs in Chile: three decades of challenges and lessons in innovation and business sustainability”, in Ramadani, V., Gërguri-Rashiti, S. and Fayolle, A. (Eds), *Female Entrepreneurship in Transition Economies Trends and Challenges*, Palgrave Macmillan, New York, NY, pp. 247-264

Madalozzo, R., Martins, S. R., & Shiratori, L. (2010). Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?. *Revista Estudos Feministas*, 18, 547-566.

Orser, B.J., Riding, A.L. and Manley, K. (2006), Women entrepreneurs and financial capital, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 No. 5, pp. 643-665.

Paiva, E., Tonelli, M. J., Miguel, P., & Biazzin, C. (2020). Supply chain management and gender: Challenges for a changing world. *The Oxford Handbook of Supply Chain Management* Edited by Thomas Y. Choi, Julie Juan Li, Dale S. Rogers, Tobias Schoenherr, and Stephan M. Wagner

Peni, E. 2014. CEO and chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management and Governance*, 18: 185–20.

Riccò, R. and Guerci, M. (2014) ‘Diversity challenge: An integrated process to bridge the “implementation gap”’, *Business Horizons*, 57(2), pp. 235–245.

Ruiz-Martínez, R., Kuschel, K., & Pastor, I. (2021). A contextual approach to women's entrepreneurship in Latin America: impacting research and public policy. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 12(1), 83-103.

- Sarkar, Ashutosh, and Pratap K. J. Mohapatra. (2006). "Evaluation of Supplier Capability and Performance: A Method for Supply Base Reduction." *Journal of Purchasing and Supply Management* 12 (3): 148–63.
- Setini, M., Yasa, N. N. K., Supartha, I. W. G., Giantari, I. G. A. K., & Rajiani, I. (2020). The passway of women entrepreneurship: Starting from social capital with open innovation, through to knowledge sharing and innovative performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 25.
- Silva, D. N., Silva, W. D. O., & Fontana, M. E. (2023). A gendered perspective of challenges women in engineering careers face to reach leadership positions: A innovative theoretical model from Brazilian students' perceptions. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 98, p. 102712). Pergamon.
- Sweet, J., & Shook, E. (2020). GETTING TO EQUAL 2020-THE HIDDEN VALUE OF CULTURE MAKERS.
- Welsh, D.H.B., Memili, E. & Kaciak, E. (2016), An empirical analysis of the impact of family moral support on Turkish women entrepreneurs, *Journal of Innovation and Knowledge*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-11.
- Worthington, I. (2009). Corporate Perceptions of the Business Case for Supplier Diversity: How Socially Responsible Purchasing Can 'Pay. *Journal of Business Ethics* 90 (1): 47–60.
- Xie, X., & Lv, J. (2016). Social networks of female tech-entrepreneurs and new venture performance: the moderating effects of entrepreneurial alertness and gender discrimination. *International entrepreneurship and management journal*, 12, 963-983.
- Xiong, L., Ukanwa, I. and Anderson, A.R. (2018). Institutional influence and the role of family in poor women's micropreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 26 No. 1, pp. 122-140.
- Yawar, S. A. and Seuring, S. (2017). Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes, *Journal of Business Ethics*, 141(3), pp. 621–643.
- Zorzini, M. et al. (2015). Socially responsible sourcing: Reviewing the literature and its use of theory', *International Journal of Operations and Production Management*, 35(1), pp. 60–109.