

O MARKETING SOCIAL NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NOS ÓRGÃOS SOCIAIS: ESTUDO DE CASO – CASES

Inês Veiga Pereira

(Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Instituto Politécnico do Porto, Portugal)

Sofia Santos Antunes

Miguel António Pereira da Silva

Resumo:

O presente caso tem como principal finalidade analisar a constituição dos órgãos sociais da CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social e a questão da desigualdade de género no acesso aos cargos de liderança. A CASES é uma cooperativa de interesse público que está integrada no ramo cooperativo dos Serviços, tendo como objeto a promoção e o fortalecimento do setor da economia social pela cooperação entre o Estado e as organizações. Pretendemos com este trabalho analisar e caracterizar os órgãos sociais da CASES e definir a importância de uma estratégia de marketing social para a promoção da igualdade de género nos órgãos sociais desta cooperativa.

Abstract:

The main purpose of this case is to analyze the constitution of the social entities of CASES - Cooperative António Sérgio for the Social Economy and the gender inequality question in access to leadership positions. In the CASES, it's defined by a public interest cooperative that is integrated in the cooperative branch of services, with the object of promoting and strengthening the social economy sector through cooperation between the State and organizations. With this work, we intend to analyze and characterize the social entities of CASES and define the importance of a social marketing strategy for the promotion of gender equality in the social organs of this cooperative.

1. Introdução

A CASES — Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - Cooperativa de Interesse Público de Responsabilidade Limitada é uma cooperativa de interesse público conhecida pela abreviatura: CASES.

Esta cooperativa integra-se no ramo dos serviços e tem como principal objeto social a promoção e o fortalecimento do setor da Economia Social em Portugal, que segundo Namorado (2017) é o espaço socioeconómico organizado e onde ocorre a cooperação, a solidariedade e a reciprocidade, tendo como principais características as iniciativas que visam a prossecução de fins sociais e não o lucro.

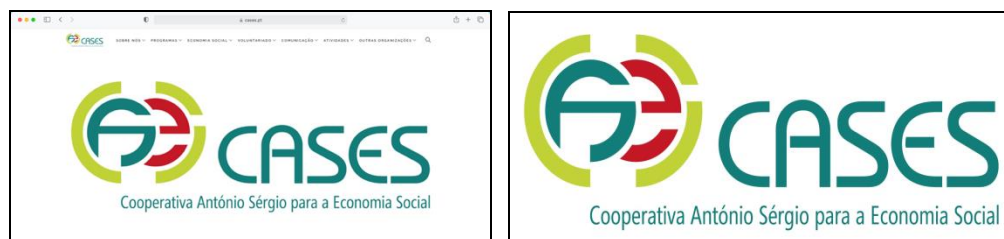
A CASES desenvolve o seu objeto social pela cooperação entre o Estado e as organizações da Economia Social para fomentar o potencial deste setor para o desenvolvimento socioeconómico e do voluntariado. Assim, a CASES tem como missão reconhecer, promover, dinamizar, fortalecer e qualificar o setor da economia social.

Segundo os estatutos da CASES, esta tem algumas atribuições específicas ligadas ao seu objeto social, sendo essas: o incentivo à constituição de entidades da economia social; a promoção dos princípios e valores da economia social pelas entidades; a fomentação do reconhecimento e da capacitação das entidades da economia social; a promoção e a colaboração na dinamização da formação no setor da economia social; a promoção de ações de divulgação do setor da economia social; a promoção e apoio à criação e atribuição de prémios; a promoção e colaboração com as instituições que representam as diferentes organizações do setor da economia social; a promoção da criação de parcerias entre as entidades da economia social; a celebração de acordos de cooperação e protocolos com as entidades públicas e/ou privadas; a emissão de pareceres e pronúncias sobre propostas da legislação da economia social; a elaboração e publicação da sua própria base de dados sobre as entidades de economia social; a de assegurar a criação e manutenção da conta satélite para a economia social; e a organização do centro de documentação e informação António Sérgio.

São entidades cooperadoras da CASES, a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local (ANIMAR), a Confederação Cooperativa Portuguesa (CCRL - CONFECOOP), a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CCRL - CONFAGRI), a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) e a União das Mutualidades Portuguesas (UMP), no presente trabalho iremos abordar especialmente o caso específico da CASES.

Na Figura 65. e 66. apresentamos a identidade visual da CASES, sendo a primeira o logotipo reconhecido desta entidade e a segunda a página inicial do website desta cooperativa.

Figura 65 e 66. Logotipo da CASES e Página Inicial do Website da CASES.



Fonte: www.cases.pt, à data de 19/04/2021.

No presente estudo de caso pretendemos realizar uma breve revisão da literatura quanto à questão da igualdade de género na economia social tendo por base uma revisão histórica das mulheres na liderança das organizações deste setor. Após a contextualização inicial abordaremos o estudo de caso sobre os órgãos sociais da CASES, realizando uma análise estatística dos membros dos órgãos da cooperativa, assim como os fatores que levam à desigualdade de género nos postos de liderança e também como o “marketing” social pode promover a igualdade de género nos órgãos sociais das entidades deste setor.

As organizações da economia social e a desigualdade de género

Nos Estados Unidos da América entre os anos de 1918 e 1945, as mulheres começaram a entrar em novos movimentos e organizações devido à limitação da sua entrada nas organizações privadas. Na altura, muitas organizações não aceitavam a participação das mulheres, contudo Branson et al. (2013), refere que as

mulheres por terem características de “cuidar e de serem cuidadoras”, fez com que se unissem e criassem organizações sem fins lucrativos que ajudavam os mais carenciados através da criação de diversas atividades.

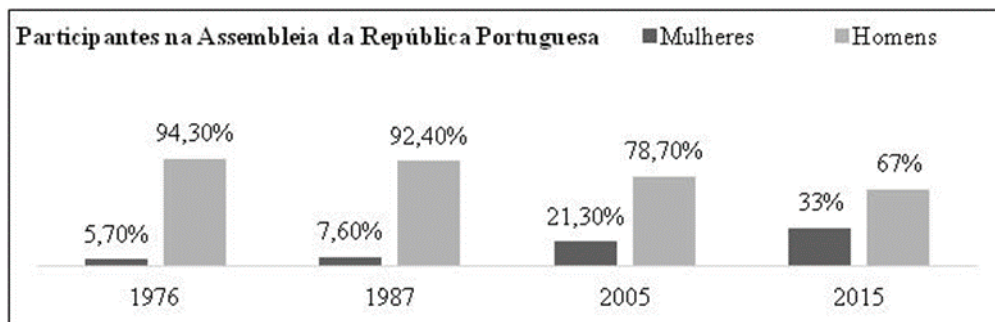
Assim, criaram-se as primeiras organizações sem fins lucrativos, lideradas maioritariamente por mulheres, tendo estes exemplos desempenhado um papel muito importante na prossecução e expansão desta categoria de organizações. Atualmente as mulheres desempenham um papel crucial na economia social, embora que em papéis opostos ao das mulheres do século passado, sendo as questões da liderança maioritariamente para os homens e os restantes postos de trabalho maioritariamente para as mulheres.

Segundo Mastracci & Hering (2010), as primeiras organizações sem fins lucrativos eram mais facilmente acessíveis às mulheres que tinham um maior grau de qualificação escolar, enquanto, atualmente as organizações da economia social empregam cada vez mais mulheres com qualquer tipo de qualificação. Apesar da evolução na contratação das mulheres com backgrounds socioeconómicos diferentes não deixa de existir a questão da desigualdade de género sobre a participação das mulheres na liderança, gestão e política nestas organizações. Neste sentido iremos analisar posteriormente o caso da CASES que irá esclarecer este ponto.

A desigualdade de género, segundo o Relatório sobre a Igualdade de Género em Portugal-Indicadores-Chave (2017)¹ da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género pode ser analisada através dos níveis educação, de emprego e desemprego, remuneração, conciliação entre a vida pessoal e familiar e profissional, a pobreza, o poder de tomada de decisão, a violência de género, as questões LGBTI.

Para demonstrarmos a evolução da participação das mulheres nas tomadas de decisão, em postos de liderança, apresentamos no Gráfico 6. Os dados apresentados no relatório supramencionado quanto às percentagens do número de mulheres ao longo das décadas na Assembleia da República Portuguesa.

Gráfico 6. Evolução da Participação das Mulheres na Assembleia da República (PORDATA, 2015).



Fonte: CIG – Relatório: Igualdade de Género em Portugal: Indicadores-Chave (2017).

Em análise do Gráfico 6., conseguimos destacar que a desigualdade de género nos postos de liderança e nas tomadas de decisão está presente na Assembleia da República Portuguesa, apesar de observarmos uma evolução no número de mulheres presentes no parlamento os números ainda não chegam para uma igualdade, o número mais elevado de mulheres nos anos mais recentes só foi possível pela aprovação da Lei da Paridade. Contudo, observamos a mesma situação no setor da economia social e nas cooperativas (Gráfico 7. e 8.).

Existem alguns fatores que fazem com que o setor da economia social seja um dos maiores empregadores de mulheres, o fator do baixo salário que desencoraja a entrada de homens (Barros, 2018), outro fator é a questão da construção social de género de certas profissões, o que faz com que as mulheres se fixem nas que são consideradas mais femininas (Branson et al., 2013), outro fator é a divisão de género no trabalho (Claus et al. 2013), referindo que, homens são normalmente associados à razão, poder e assertividade o que acaba por dar mais poder social do que às mulheres estereotipadas como atenciosas, emocionais e não assertivas, fazendo com os postos na liderança sejam socialmente e maioritariamente dos homens (Barros, 2018).

¹ CIG – Relatório: Igualdade de Género em Portugal: Indicadores Chave (2017), https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/07/AF_CIG_FactSheet.pdf, à data de 11/05/2021.

Estes fatores, de acordo com Claus et al. (2013) fazem uma construção social e estereotipada de que são os homens os mais adequados para os postos de liderança e poder nas organizações da economia social. Johnston (2017), incide a sua perceção quanto à dificuldade que as mulheres têm no acesso a cargos de liderança pelo facto de a sociedade considerar que estas para além do seu emprego tem também o papel da maternidade e dos encargos domésticos o que dificulta na evolução de perspetiva de carreira. Segundo Costa (2015), a conciliação entre a vida familiar e o trabalho é um dos direitos presentes na Constituição da República Portuguesa, logo é o início da política de promoção da igualdade entre homens e mulheres pela sua participação no trabalho.

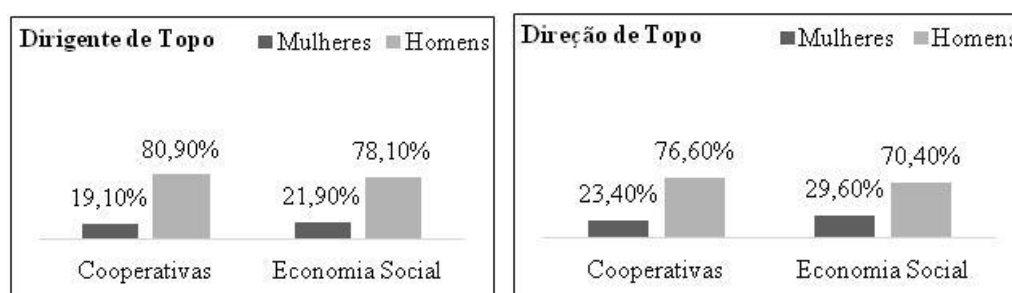
São vários os fatores que fazem com que as mulheres tenham mais dificuldade ou até estímulo em participarem em cargos de liderança destas organizações, tendo sido constatado que o número de homens em posições superiores ultrapassa em grande número o das mulheres, havendo a desigualdade de género, seja no número de homens vs. mulheres, seja na desigualdade no acesso a estes cargos (Peter, 2013). É de referir que tanto nos Estados Unidos da América como na União Europeia os homens são sem dúvida os que se encontram em maior número nos cargos de liderança (Branson et. al. 2013).

Meira et al. (2020) refere que a questão da igualdade de género está inerente aos direitos humanos, portanto deve estar presente na economia social enquanto um setor social, cívico, económico e político. Ibidem et al. (2020) também apontam os princípios e valores definidos para as cooperativas na Aliança Cooperativa Internacional e que neles está especificado a igualdade de género.

Os princípios e os valores referidos por Meira et al. (2020) fazem parte do funcionamento intrínseco das cooperativas portuguesas fazendo com que estas entidades tenham que ser especialmente suscetíveis às questões da igualdade de género e que promovam meios anti discriminatórios (Ribas Bonet & Sarjado Moreno in Meira et al., 2020).

Segundo as estatísticas do relatório da CASES – Retrato da Mulher no Setor Cooperativo Português (2021)², observamos no Gráfico 7. e 8., a forte representação masculina nos cargos de liderança das organizações da economia social e também no próprio setor cooperativo. Observamos que em 2018 apenas 23% dos cargos na direção de topo e 19% dos dirigentes de topo eram desempenhados por mulheres nas cooperativas, em comparação com o setor geral da economia social, a presença feminina nestes cargos é relativamente inferior no setor cooperativo.

Gráfico 7 e 8. Distribuição por Género da Direção de Topo e de Dirigente de Topo nas Cooperativas e na Economia Social (ISES, 2018).



Fuente: CASES – Relatório: Retrato da Mulher no Setor Cooperativo Português (2021).

Claus et al. (2013), refere que a União Europeia começou a reparar no número reduzido de mulheres nos postos de liderança das organizações tanto lucrativas como sem fins lucrativos, e apesar de ter desenvolvido reformas legislativas quanto à promoção da igualdade de género nas organizações, estas até ao momento, não proporcionam grandes resultados.

Concluindo, as organizações sem fins lucrativos começaram a ser desenvolvidas por mulheres, e com o passar dos anos o setor da economia social é o que continua a empregar mais mulheres, contudo os cargos de liderança nestas organizações são maioritariamente dos homens, mesmo sendo um setor com a predominância do género feminino, logo apesar de as mulheres terem uma presença muito grande no

² CASES – Retrato da Mulher no Setor Cooperativo Português (2021), <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2021/04/Relatorio-CASES-Retrato-da-Mulher-no-Sector-Cooperativo-Portugues-V2-II-PRINT.pdf>, á data de 11/05/2021

terceiro setor, continuam a estar em cargos desiguais, não tendo os mesmos protocolos de acesso à liderança que os homens (Barros, 2018).

Assim, para analisarmos a desigualdade de género no acesso a cargos de liderança, procedemos no próximo ponto à análise do caso da CASES e de que forma é que o “marketing” poderá promover a igualdade de género nos órgãos sociais.

2. Desenvolvimento do caso

Nos pontos seguintes abordaremos o estudo de caso sobre os órgãos sociais da CASES, realizando uma análise estatística dos membros dos órgãos da cooperativa, assim como os fatores que levam à desigualdade de género de ingresso nos postos de liderança.

Análise da composição dos órgãos sociais da cases

A Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) surgiu em 2010 e tem como missão principal promover o fortalecimento do setor da economia social, aprofundando a cooperação entre o Estado e as organizações que o integram, tendo em vista estimular o seu potencial ao serviço do desenvolvimento socioeconómico do País, bem como a prossecução de políticas na área do voluntariado. Através da análise dos órgãos sociais da CASES pela Tabela 8., observamos que das 10 pessoas pertencentes aos órgãos sociais da cooperativa, 80% eram homens e apenas 20% eram mulheres, levando os níveis de paridade longe de um pleno equilíbrio.

Tabela 8. Distribuição dos Órgãos Sociais da CASES.

	Mulhere s	Homen s	Tota l
Assembleia Geral	0	3	3
Direção	2	2	4
Conselho Fiscal	0	3	3
Total	2	8	10
Valor em Porcentagem	20%	80%	100 %

Fuente: <https://www.cases.pt/sobre-nos/quem-somos/orgaos/>, à data de 24/04/2021.

A CASES, segundo Barros (2018), ainda está distante de indicadores acima do limiar mínimo de equilíbrio de género. A sub-representação das mulheres acontece por consequência da forte representação de homens nas organizações da economia social, não sendo diferente nesta cooperativa pela análise da Tabela 8.

Os órgãos sociais da CASES, são resultado da eleição das próprias organizações, e que de acordo com Barros (2018) espera-se que a eleição e a escolha dos órgãos sociais deixem de reforçar a representação maioritariamente masculina.

A Declaração da Aliança Cooperativa Internacional para o Dia da Mulher (2018)³, refere o papel fundamental das cooperativas em melhorar e promover o empoderamento das mulheres na sociedade, promovendo a voz e as suas opiniões, cabe assim às cooperativas, neste caso à “cooperativa das cooperativas” dar o exemplo e impulsionar o potencial das mulheres eliminando os fatores que as impossibilitam de chegar aos postos de liderança.

Embora a CASES demonstre preocupação com as questões da conciliação da vida familiar e profissional, não tem vindo a promover candidaturas/eleições de um número maior de mulheres aos seus órgãos sociais

³ ACI – Internacional Women’s Day (2018), <https://www.ica.coop/en/media/library/statement/2018-international-womens-day-message-ica-gender-equality-committee>, à data de 11/05/2021

(Barros, 2018). Logo, no setor da economia social que tem como um dos pilares a promoção da igualdade social e de género, torna-se importante a criação de campanhas e planos de sensibilização sobre as questões de género para que se permita mudar e abrir mais espaço para as mulheres nos cargos de liderança.

O marketing social na promoção da igualdade de género nos órgãos sociais

Se uma organização da economia social tem como objetivos de influenciar e promover mudanças sociais, isto é de levar a sociedade ou um determinado grupo a alterar um padrão de comportamento que já não é considerado aceitável, segundo Almeida (2015), é no “marketing” social que a entidade pode e deve socorrer, no sentido em que este permite por técnicas originárias do “marketing” comercial influenciar socialmente as pessoas para algo bom e não visando vender produtos para o lucro, mas de promover a mudança de paradigmas.

As organizações da economia social enfrentam também aqui grandes desafios, as atuais lideranças devem trazer a debate o desenvolvimento de ações inovadoras para uma gestão em conformidade com os ideais de igualdade, equidade, bem-estar e desenvolvimento do setor. O marketing social seria uma estratégia de engajamento muito importante à qual o tema da promoção da igualdade de género se enquadra, porque de acordo com Almeida (2015) o marketing permite a visibilidade social dos problemas e neste caso ia permitir a visibilidade das desigualdades de género que atualmente ainda existem nos nossos meios de trabalho.

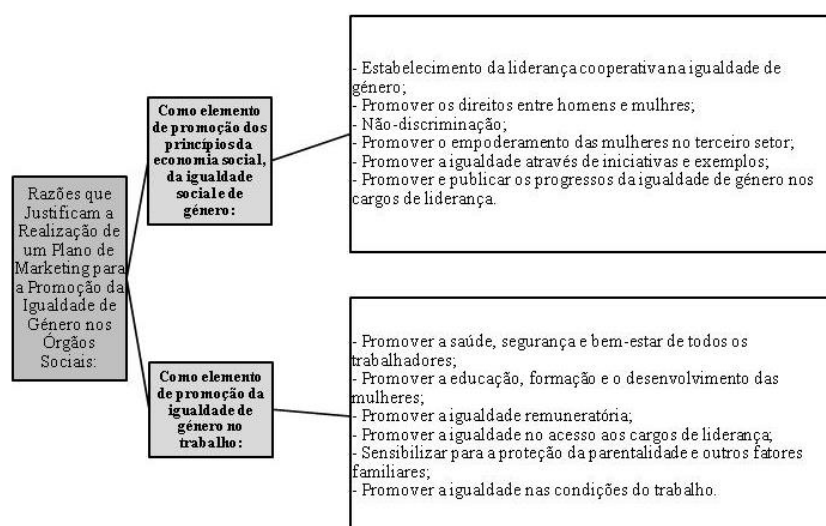
Destacamos também a necessidade dos processos formais e claros de recrutamento, seleção e progressão que impossibilitem a tomada de decisão baseada em estereótipos ou outros fatores discriminatórios (Barros, 2018).

O marketing social possibilitaria a promoção e partilha de informação sobre os seguintes pontos importantes: igualdade no acesso ao emprego/órgãos sociais; igualdade de condições no trabalho; igualdade remuneratória; proteção da parentalidade; promoção da conciliação da atividade profissional com vida pessoal e familiar.

Assim, seria interessante desenvolver um plano de “marketing” social para sensibilizar as organizações e os dirigentes da economia social, quer a montante, quer a jusante, para a temática da igualdade de género, por forma a promover na progressão de carreira de todos os trabalhadores, para serem dadas as mesmas oportunidades a homens e a mulheres, independentemente da sua história e da composição da organização (Barros, 2018).

Apresentamos na Figura 67., as razões que justificam a importância da realização de um plano de “marketing” para a promoção da igualdade de género nos órgãos sociais, aqui referimos os pontos que o “marketing” social poderia desenvolver e promover, nomeadamente como elemento de promoção dos princípios da economia social, da igualdade social e de género e como elemento de promoção da igualdade de género no trabalho.

Figura 67. Razões que Justificam a Realização de um Plano de Marketing para a Promoção da Igualdade de Género nos Órgãos Sociais.



Fonte: Elaboração própria.

3. Perguntas para discussão

Pergunta 1. Será o fator conciliação da esfera familiar e profissional o único que impede as mulheres de terem acesso a cargos nos Órgãos Sociais?

Pela análise da revisão da literatura efetuada constatamos que a esfera familiar nem sempre é o único fator que impede as mulheres no acesso a cargos superiores ou de progressão de carreira, atualmente observamos que a mulher tem vindo a conciliar cada vez mais a esfera familiar e profissional.

Com a evolução cultural e de pensamentos nas organizações da economia social existem fatores como: o género, a educação, a idade, a experiência, os próprios objetivos de carreira, e a desigualdade no acesso aos cargos de liderança, afetam e impedem algumas mulheres aos cargos nos órgãos sociais. Alguns autores, como Nozawa (2010) e Themudo (2009), ainda destacam outros fatores como: a sub-representação das mulheres em posições de liderança nas organizações da economia social e as desigualdades remuneratórias em relação aos homens que se encontrem em cargos similares.

Pergunta 2. A forte representação de homens nos órgãos sociais das organizações faz com que a eleição dos novos órgãos reforce o mesmo género?

Segundo Barros (2018) a forte representação de homens nos órgãos sociais das organizações da economia social faz com que a eleição dos novos órgãos haja a predominância da representação masculina, no caso da CASES a sub-representação das mulheres (Tabela 8.) acontece pela forte representação masculina. Johnston (2017), refere que os fatores como os estereótipos de género e as práticas que perpetuam o poder e as oportunidades desiguais nas organizações da economia social influenciam a forte representação de homens e a sub-representação de mulheres.

Pergunta 3. De que forma é que o Marketing Social pode promover a Igualdade de Género nos Órgãos Sociais das Organizações da Economia Social?

Na realização do esquema sobre as razões que justificam a realização de um plano de “marketing” que promova a igualdade de género nos órgãos sociais, observamos que o marketing social poderia ter uma função de promoção, sensibilização e de informação como elemento de promoção das questões da igualdade social, de género na economia social e também como elemento da promoção da igualdade de género nas questões relativas ao mundo do trabalho.

Segundo Barros (2018) as organizações da economia social tendem a ter a preocupação quando à promoção da igualdade de género, contudo são poucas as que possuem medidas implementadas na área, assim o “marketing” poderia ser um aliado na implementação de uma estratégia de promoção destas questões. O Marketing Social tem como característica uma estratégia a longo prazo.

Torna-se fundamental promovermos a igualdade de género a nível da economia social porque, segundo Pinheiro & Casaca (2020) existe uma grande ausência de referência à igualdade de género nos valores e na missão da maioria das organizações deste setor, logo o marketing social neste sentido ia permitir a inclusão desta questão.

Na Figura 67. um dos pontos que referimos que o marketing social pode ser uma ferramenta importante é da publicação dos progressos na igualdade de género, uma forma das entidades promoverem estas questões é a realização de jornadas de fácil acesso, um exemplo disto são as Jornadas de Trabalho – Boas Práticas para a Integração da Igualdade de Género nas Organizações da Economia Social e Solidária⁴ que foram realizadas em 2019 pela Questão de Igualdade – Associação para a Inovação Social e que teve o financiamento da CIG e do Portugal Mais Igual, este tipo de iniciativas promove a discussão desta temática e só é possível pela utilização das ferramentas de marketing na partilha e promoção das jornadas.

Um outro exemplo e que está relacionado com as boas práticas, é a elaboração de guiões de promoção de boas práticas sobre a igualdade de género, a Associação Plano I que é conhecida pelo seu trabalho nas questões da violência de género, desigualdades sociais e intervenção com a população LGBTI e de etnia cigana, elaborou um guião (Violência(s), (Des)Igualdade(s) e Diversidade(s): Guião de Promoção de Boas

⁴ EQUO - Jornadas de Trabalho – Boas Práticas para a Integração da Igualdade de Género nas Organizações da Economia Social e Solidária (2019), <https://cases.pt/wp-content/uploads/2019/04/Jornada-de-Trabalho-Programa-Final.pdf>, à data 21/05/2021

Práticas (2020)⁵ que embora com conteúdo teórico são muito bem elaborados e atrativos pela imagem, cores, imagens, desenhos e facilidade de manuseamento que permitem cativar os leitores, o uso das ferramentas de marketing na elaboração destes projetos permite promover a partilha de informações relevantes.

Por fim, um exemplo ligado à promoção da igualdade de género através de exemplos e iniciativas em que o marketing social pode ser um aliado é quando a mulher tem um exemplo a seguir nos cargos de liderança. segundo Vidler in Hosea (2018) as mulheres quando tem uma mentora que também passou pelo processo, de ingresso aos cargos superiores/liderança faz com que aumente a confiança e o suporte o que leva o objetivo de progressão de carreira a ser possível.

4. Conclusões

As organizações sem fins lucrativos começaram a ser desenvolvidas por mulheres, e com o passar dos anos o setor da economia social, até mesmo atualmente é o que emprega mais mulheres. Porém, analisamos que tanto em Portugal como no resto da União Europeia, os cargos de liderança nestas organizações são maioritariamente desempenhados por homens, mesmo sendo um setor com a predominância do género feminino, logo apesar de as mulheres terem uma presença muito grande no terceiro setor, continuam a estar em cargos desiguais, não tendo os mesmos protocolos de acesso à liderança que os homens (Barros, 2018).

Em análise das estatísticas sobre o setor cooperativo, o setor da economia social e dos órgãos sociais da CASES observamos que o número de mulheres continua muito reduzido, mesmo sendo a economia social um setor que emprega maioritariamente mulheres e tenha como um dos seus principais princípios a igualdade. Observamos que existem diversos fatores que impedem o acesso das mulheres aos órgãos sociais e que contrariamente à construção social que detemos, o fator da esfera familiar nem sempre é o único que as impede de aceder a estes cargos.

Torna-se importante a criação de estratégias, como por exemplo as campanhas e planos de sensibilização que coloque nas questões de género na ordem do dia e permitissem mudar e abrir as mentalidades mais fechadas. Assim, é através de um plano de marketing social que acreditamos ser uma mais-valia na promoção das questões da igualdade de género no acesso aos órgãos sociais e noutras questões da área do trabalho assalariado.

A sub-representação de mulheres, apesar de ser diminuta cria alguma perceção de mudança de mentalidades e que com o avançar do tempo as mulheres vão tendo um acesso mais justo nos lugares de liderança, pelo fator da representação feminina, muito devido às primeiras mulheres que foram ingressando nestes cargos e que foram ultrapassando barreiras e abrindo caminho para que outras mulheres possam avançar na hierarquia das organizações da economia social.

Concluindo, uma estratégia de marketing sobre a promoção da igualdade de género ia permitir que a CASES e as restantes entidades do setor da economia social promovessem os seus princípios que se encontram na Lei de Bases da Economia Social em Portugal. Logo, espera-se que estas entidades promovam e apliquem estratégias de promoção da igualdade de género e que levem a práticas de igualdade no acesso às oportunidades, na progressão da carreira, na renumeração salarial, no acesso aos órgãos sociais, entre outros (Mastracci & Herring, 2010).

Bibliografía

- ACI -Internacional Women's Day (2018), <https://www.ica.coop/en/media/library/statement/2018-international-womens-day-message-ica-gender-equality-committee> (acesso em 11.05.2021).
- Almeida, C. (2015). Marketing Social & Responsabilidade Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um Caminho para a Cidadania. Porto: Vida Económica.

⁵ Associação Plano I - Violência(s), (Des)Igualdade(s) e Diversidade(s): Guião de Promoção de Boas Práticas (2020), https://drive.google.com/file/d/1j5sh_tsGqoHBFenesTsJWtv-82sEsJ7e/view, à data 11/05/2021

- Associação Plano I - *Violência(s), (Des)Igualdade(s) e Diversidade(s): Guião de Promoção de Boas Práticas* (2020), https://drive.google.com/file/d/1j5sh_tsGqoHBFenesTsJWtv-82sEsJ7e/view, (acesso em 11.05.2021).
- Barros, A. R. (2018). *Género e Liderança na Economia Social: Um estudo de caso*. Mestrado. *Lisbon School of Economics & Management*.
- Branson, L., Chen, L., & Redenbaugh, K. (2013). The presence of women in top executive position in non-profit organizations and fortune 500 companies. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(2), 15-29.
- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Disponível em <https://www.cases.pt/> (acesso em 19.04.2021).
- CASES – Relatório: Retrato da Mulher no Setor Cooperativo Português (2021). Disponível em <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2021/04/Relatorio-CASES-Retrato-da-Mulher-no-Sector-Cooperativo-Portugues-V2-II-PRINT.pdf> (acesso em 01.05.2021).
- CIG – Relatório: Igualdade de Género em Portugal: Indicadores Chave (2017), https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/07/AF_CIG_FactSheet.pdf, (acesso em 11.05.2021).
- Claus, V., Callahan, J., & Sandlin, J. (2013). Culture and leadership: women in nonprofit and for-profit leadership positions within the European Union. *Human Resource Development International*, 16(3), 330–345.
- Costa, C. (2015). *Igualdade de Género no Trabalho – um estudo na Universidade de Aveiro*. Mestrado. Universidade de Aveiro: *Departamento de Línguas e Culturas*.
- EQUO - Jornadas de Trabalho – Boas Práticas para a Integração da Igualdade de Género nas Organizações da Economia Social e Solidária (2019), <https://cases.pt/wp-content/uploads/2019/04/Jornada-de-Trabalho-Programa-Final.pdf>, (acesso em 21.05.2021).
- Johnston, K. (2017). A gender analysis of women in public-private-voluntary sector “partnerships”. *Public Administration*, 95(1), 140–159.
- Mastracci, S., & Herring, C. (2010). Nonprofit Management Practices and Work Processes to Promote Gender Diversity. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(2), 155-175.
- Meira, D., Martinho, A. L. & Castro, C. (2020). (Des)Igualdade de Género nos Órgãos das Cooperativas Portuguesas: Uma Análise Exploratória. *Revista Eletrónica e Sociedade*, 14(38), 3526-3544.
- Namorado, R. (2017). O que é a Economia Social? em *Textos*, 3, 1-17.
- Nozawa, J. (2010). The Glass Ceiling of Nonprofits: A Review of Gender Inequality in U.S. Nonprofit Organization Executives. *Center for Public Policy & Administration*.
- Pinheiro, M. & Casaca, S. (2020). A Igualdade de Género nas Organizações e o Efeito do Reconhecimento Público: O Caso do Prémio Igualdade é Qualidade. *Revista da Associação Portuguesa sobre as Mulheres*, 42, 155-173.
- Themudo, N. (2009). Gender and the Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 663-68