

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

ELIANE BEATRIZ WEIDE DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO PARA MULHERES
DE TOP MANAGEMENT TEAMS POSITIONS**

Porto Alegre

2023

ELIANE BEATRIZ WEIDE DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO PARA MULHERES
DE TOP MANAGEMENT TEAMS POSITIONS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt

Porto Alegre

2023

S586d Silva, Eliane Beatriz Weide da.
Desenvolvimento de competências de inovação para
mulheres de TOP Management Teams Positions / Eliane
Beatriz Weide da Silva. – 2023.
94 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2023.

“Orientador: Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt.”

1. Competências. 2. Ecossistemas. 3. Empreendedorismo.
4. Inovação. 5. Mulher. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

*Dedico este trabalho às mulheres da minha vida
que me inspiram diariamente. Em especial, minha
avó e eterno anjo da guarda, Luiza Weide.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, Arcanjo Miguel e ao plano espiritual pela proteção, inspiração e por me guiarem pelo melhor caminho.

Aos meus amados filhos, Ana Luiza e Théo, que apoiaram, incentivaram e sempre acreditaram em mim nos momentos que eu mesmo duvidei.

Ao Marco Antônio, meu grande parceiro de vida, pelo amor, carinho e paciência para entender meus momentos.

À Cassiane, minha dupla dinâmica, melhor amiga, irmã, confidente, meu porto seguro. Obrigada por embarcar comigo nesta jornada que só foi possível porque caminhamos juntas, por dividir as angústias e tornar tudo mais leve.

Aos meus pais, fiéis escudeiros e exemplos de luta, perseverança e determinação.

Ao Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt pela orientação, apoio e contribuições à dissertação.

A Unisinos, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade de aperfeiçoamento profissional e de edificação como ser humano.

Aos membros da banca, pelos apontamentos e sugestões para qualificar o estudo.

À todas as mulheres que confiaram em mim para compartilhar suas histórias e trajetórias. Sem vocês esse trabalho não seria possível.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

RESUMO

Esta dissertação apresenta um estudo sobre as competências de inovação para mulheres que lideram equipes de topo, tendo em conta a baixa participação das mulheres no campo de trabalho da inovação, principalmente no que diz respeito à ocupação de espaços de decisão. A literatura já aponta indícios quanto às causas dessa baixa participação devido a fatores socioculturais e baixa adesão aos cursos de exatas que, conseqüentemente, geram uma reflexão natural no campo de trabalho. No entanto, ainda são incipientes os estudos que visam entender o motivo de sua permanência nessas áreas, apesar das dificuldades encontradas, bem como tentar responder à questão de pesquisa: Como desenvolver competências de inovação para mulheres de top management teams positions? Assim, este estudo de abordagem qualitativa foi realizado por meio de entrevistas baseado em um roteiro semiestruturado entre dez mulheres, com carreiras já consolidadas e de destaque dentro da área de inovação. A seleção das entrevistadas foi feita através do método bola de neve onde cada entrevistada indica uma possível candidata. Estas mulheres integram equipes em empresas de parques tecnológicos da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, como Tecnopuc, Tecnosinos e Feevale Techpark. Com foco em contribuir para a exploração do tema, entendendo como desenvolver competências de inovação a partir de uma análise de cada trajetória, mapeando as convergências, desafios e exemplos disruptivos que as levaram ao sucesso de suas carreiras.

Palavras-chave: Competências. Ecosystemas. Inovação. Empreendedorismo. Mulher.

ABSTRACT

This dissertation presents a study on innovation skills for women who lead top teams, taking into account the low participation of women in the field of innovation work, especially with regard to the occupation of decision-making spaces. The literature already points to evidence as to the causes of this low participation due to sociocultural factors and low adherence to exact sciences courses that, consequently, generate a natural reflection in the field of work. However, studies that aim to understand the reason for their permanence in these areas are still incipient, despite the difficulties encountered, as well as trying to answer the research question: How to develop women's innovation skills for top management teams positions? Thus, this qualitative approach study was carried out through interviews based on a semi-structured script among ten women, with already consolidated and prominent careers within the innovation area. The selection of the interviewees was done through the snowball method where each interviewee indicates a possible candidate. These women are part of teams in technology park companies in the metropolitan region of Porto Alegre, Rio Grande do Sul, such as Tecnopuc, Tecnosinos and Feevale Techpark. With a focus on contributing to the exploration of the theme, understanding how to develop innovation skills from an analysis of each trajectory, mapping the convergences, challenges and disruptive examples that led them to the success of their careers.

Keywords: Skills. Ecosystems. Innovation. Entrepreneurship. Woman.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Labirinto da Liderança.....	20
Tabela 2 - Desafios em ambiente de inovação	27
Tabela 3 - Trajetórias	50
Tabela 4 - Contextos	53
Tabela 5 - Desafio da resistência a liderança da mulher.....	57
Tabela 6 - Desafio do Pouco Investimento em Capital Social.....	58
Tabela 7 - Desafio do Viés de Gênero e Estereótipos	60
Tabela 8 - Desafio da Falta de Representatividade	62
Tabela 9 - Construindo Competências	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Proporção de homens e mulheres no ingresso, matrícula e conclusão nos cursos superiores de graduação no Brasil	26
Figura 2 - 20 maiores cursos em número de matrículas no Brasil	27
Figura 3 - Modelo FINCODA de Competência em inovação.....	38
Figura 4 - Perfil das Entrevistadas	50
Figura 5 - Desafios trazidos pelas entrevistadas.....	54
Figura 6 - Oportunidades para as competências de inovação	66
Figura 7 - Competência de Inovação	68
Figura 8 - Esteira das Competências	70
Figura 9 - Ações e Oportunidades que Fomentam Competências de Inovação para Mulheres de Top Management Teams Positions	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das competências segundo autores citados	36
Quadro 2 - Roteiro x Referencial	44
Quadro 3 - Caracterização das Participantes da Pesquisa	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1.	Objetivo Geral.....	10
1.2.	Objetivo Específico	10
1.3.	Justificativa	10
2	REFERENCIAL	11
2.1.	Mulher e o ambiente de trabalho	12
2.2.	Mulheres e inovação.....	14
2.3.	Mulheres e liderança.....	17
2.4.	Desafios em ambiente de inovação.....	20
2.4.1	Acesso ao Capital de Investimento	21
2.4.2	Influência do Comportamento Individual	24
2.4.3	Formação.....	24
3	COMPETÊNCIAS PARA INOVAÇÃO	30
3.1.	Mulheres e Competências de Inovação: Um caminho para o Reconhecimento Corporativo	34
3.2.	Modelo Fincoda	38
4	METODOLOGIA	41
4.1.	Abordagem Metodológica	41
4.2.	Unidade de análise e seleção.....	43
4.3.	Coleta de dados	43
4.4.	As entrevistadas	44
4.5.	Análise dos dados	47
5	RESULTADOS	48
5.1.	Trajetórias de mulheres em top management teams positions.....	50
5.1.1.	Contexto das mulheres em top management teams positions	51
5.2.	Desafios na participação e ascensão de mulheres em Top Management Teams Positions.....	54
5.2.1.	Resistência a liderança da mulher	55
5.2.2.	Pouco investimento em capital social	57
5.2.3.	Viés de gênero e estereótipos	59

5.2.4. Falta de representatividade	61
5.3. Competências de inovação para mulheres de top management teams positions	64
5.3.1. Desenvolvendo competências	67
5.3.2. Proposição de competências de inovação para mulheres de top management teams positions	72
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS.....	83

1 INTRODUÇÃO

Entender a participação das mulheres no mercado vai além da equidade, é algo fundamental para o desenvolvimento da sociedade e a expansão da economia mundial. Embora se reconheça que as mulheres passaram a participar mais do mercado nas últimas décadas, emerge uma questão pouco discutida em profundidade, porém de grande valia para evolução dos negócios no âmbito de desenvolvimento sócio econômico: aumentar a presença de mulheres nos ambientes de inovação e inseri-las nos espaços de decisão. Malecki (2018) publicou uma revisão sobre ecossistemas empreendedores (EEs) sugerindo examinar as implicações de gênero nos ecossistemas empresariais porque, segundo ele, grande parte da literatura sobre empreendedorismo era “cega de gênero”.

Dando início a um diálogo sobre inovação, para que o processo de crescimento e desenvolvimento de um ecossistema ocorra de forma sustentável, torna-se necessário incluir diferentes atores na construção deste caminho, exigindo, portanto, a participação de diferentes grupos sociais o que reforça a importância da questão de gênero. De acordo com Genoma (2019) e Hechavarria & Ingram (2019) o baixo número de mulheres empreendedoras nos ecossistemas empreendedores indica que essa categoria social pode desempenhar um papel importante em diferentes encruzilhadas empreendedoras e sugere possíveis barreiras ou discriminação contra a participação feminina nesses sistemas – não apenas em relação a empreendedores, mas também a outros atores importantes do ecossistema, como investidores ou consultores empresariais (BRUSH et al.,2019).

Nos últimos anos, a pesquisa empírica ajudou substancialmente a preencher a lacuna de conhecimento sobre gênero e empreendedorismo em ecossistemas empreendedores em diferentes domínios: primeiro, os estudos se concentraram mais nas mulheres como empreendedoras nesses sistemas (ALI et al.; LAWSON,2019). Em segundo lugar, os estudiosos revelaram diferenças nas práticas empreendedoras entre e para empreendedores do sexo masculino e feminino (SIMMONS et al.; SPERBER & LINDER,2019) em terceiro lugar, a discriminação potencial e a exclusão social de grupos minoritários, como mulheres ou empresários migrantes, foram cobertas (NEU-MEYER et al.; SPIGEL et al.,2020) e quarto, foram abordadas oportunidades para aumentar o empreendedorismo feminino por meio de tecnologias digitais (UGHETTO et al.,2020). Com esse foco nas atrizes sociais e no acesso a

recursos para segmentos empreendedores, essa vertente do debate percebe implicitamente o ambiente de inovação como um campo social onde atrizes sociais, como as mulheres empreendedoras, formam uma perspectiva de percepção e construção social.

A inovação e competitividade é o que mantém empresas vivas, entretanto nem toda inovação tem por objetivo revolucionar os processos internos ou soluções oferecidas pela organização. Existem inovações que transformam minimamente diferentes aspectos que, quando somados, têm influência direta na competitividade da empresa no mercado. A relevância da competitividade de um país depende da capacidade de sua indústria inovar, atuar como pioneira e determinar o desenvolvimento futuro, portanto, empresas de sucesso mantêm a inovação no centro de suas atividades empresariais e de sua estratégia empresarial (LIEBENBERG; MATHEWS, 2012). Somado a isso, McMahon (2010), defende que ter um TMT (top management teams positions) diverso é o mais poderoso caminho de suporte da diversidade dentro das empresas, aumentando a performance da empresa, facilitando a estratégia de inovação e aumentando o portfólio inovador de novos produtos (TALKE et al., 2010).

Com base nessas pré-condições, a competência de inovação individual é entendida aqui como sinônimo de um conjunto de características pessoais, conhecimentos, habilidades e atitudes que estão ligadas à criação de novidades concretizadas e implementadas por meio da colaboração em processos complexos de inovação. Semelhante a outras competências, a competência de inovação pode ser aprendida e desenvolvida (BRUTON, 2011; PESCHL et al., 2014). Portanto, o objetivo deste estudo é analisar competências de inovação para mulheres de TMTP (top management teams positions). A literatura traz contribuições importantes sobre os papéis, as dimensões e as atividades das mulheres em ambientes de inovação, entretanto não examinou as competências capazes de fomentar uma maior participação de mulheres nestes espaços. Assim, esta dissertação contribui para essa lacuna de pesquisa, buscando responder a seguinte pergunta: Como desenvolver competências de inovação para mulheres de top management teams positions?

Uma das contribuições desta pesquisa é para que mulheres ocupantes de espaços de decisão ou que pretendem ocupar, possam preparar-se no enfrentamento de possíveis impeditivos encontrados em suas trajetórias. Em segundo lugar, a pesquisa também contribui para com os atores de ambientes de inovação, já que

estes podem identificar os impeditivos e contribuir para estimular uma maior participação de mulheres nestes espaços, além de fomentar um empreendedorismo de alto impacto.

1.1 OBJETIVO GERAL

Compreender como desenvolver competências de inovação para mulheres de top management teams positions.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Compreender as trajetórias de mulheres que componham top management teams positions e identificar competências de inovação;
- b. Mapear os desafios e oportunidades para desenvolver as competências de inovação;

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância do tema de estudo - compreender como desenvolver competências de inovação para mulheres de top management teams positions - centra-se numa problemática global, a igualdade de gênero. Tal problemática é expressa em dois dos ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) da ONU (Organização das Nações Unidas). Dentre os ODS da ONU, que contempla os Objetivos do Milênio elaborados nos anos 2000, aponta-se o Objetivo 5 como o de maior aderência à temática desta pesquisa, o qual visa a igualdade de gênero. Ainda, objetiva garantir que meninas e mulheres tenham o direito de estudar e de trabalhar, em condições mais igualitárias, garantindo assim o desenvolvimento econômico dos Estados. Destaca-se ainda as submetas a serem alcançadas e que reforçam a relevância deste trabalho em questão:

- a. “5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública [...]” (IPEA, 2019) e;
- b. “5.b Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres” (IPEA, 2019).

Em consonância ao presente estudo, que aborda a discussão de gênero no campo de ecossistemas de empreendedorismo e inovação, constata-se o alinhamento também com o ODS 9 que objetiva o investimento em inovações e pesquisas científicas garantindo acesso igualitário à informação e ao conhecimento. Incorporado a este objetivo, podemos referenciar o tópico 9.5 como de relevância:

9.5. Fortalecer a pesquisa científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente os países em desenvolvimento, inclusive, até 2030, incentivando a inovação e aumentando substancialmente o número de trabalhadores de pesquisa e desenvolvimento por milhão de pessoas e os gastos público e privado em pesquisa e desenvolvimento. [...] (IPEA, 2019);

Alinhando ao ODS 9 temos também o tópico 9.c que tem como intuito proporcionar o aumento do acesso as TICs [Tecnologias da Informação e Comunicação] e oferecer serviços de internet em condições mais acessíveis para países menos desenvolvidos até o ano de 2020 (IPEA, 2019). Observa-se assim, que a temática proposta para este trabalho se alinha a uma problemática de contexto global, mas que também está refletida no âmbito local. Complementarmente, a UNESCO (2018) aponta a dificuldade em se conceber esforços na geração e implementação de políticas voltadas às mulheres em C&T que visam fornecer situação equitativa de trabalho. Tal dificuldade decorre em parte pela falta de dados oficiais sobre Ciência, Tecnologia e Gênero. O que demonstra que embora haja objetivos globais que foquem na igualdade de gênero, o desdobramento destes em políticas, programas e ações ainda é de difícil execução, bem como, a iminência da necessidade de dados e de estudos que relacionam a C&T e gênero.

Por fim, este trabalho também se mostra relevante na compreensão da baixa participação de mulheres em ambientes de inovação e empreendedorismo, bem como na busca de alternativas para uma maior inserção destas. Entende-se que a inclusão e participação de mulheres nestes ambientes proporciona uma maior diversidade dentro das equipes e, conseqüentemente, um maior desenvolvimento econômico para o setor em questão.

2 REFERENCIAL

O referencial está organizado em subseções que exploram diferentes aspectos das mulheres no ambiente de trabalho, inovação e liderança. Primeiramente, na seção 2.1, é abordada a importância da diversidade de gênero e da inclusão no ambiente de trabalho contemporâneo, discutindo como as empresas lidam com questões de gênero e como a compreensão de gênero vai além da biologia. Em seguida, a seção 2.2 explora a presença das mulheres no campo da inovação, destacando a falta de estudos nessa área e a relação entre liderança, inovação e desafios de inclusão e diversidade. A seção 2.3 concentra-se nas mulheres e liderança, discutindo diferentes estilos de liderança, estereótipos enfrentados pelas mulheres e obstáculos que elas enfrentam na ascensão a posições de liderança.

Finalmente, a seção 2.4 aprofunda os desafios específicos enfrentados pelas mulheres no ambiente de inovação. Ela discute a questão do acesso limitado ao capital de investimento devido a preconceitos de gênero, a percepção desfavorável de comportamentos femininos durante pitches empreendedores, a sub-representação das mulheres em áreas STEM e a influência da educação e formação na desigualdade de gênero em setores técnicos e inovadores. Cada subseção contribui para uma compreensão abrangente das complexidades enfrentadas pelas mulheres em diferentes aspectos do ambiente de trabalho e inovação, bem como os desafios que precisam ser superados para promover uma maior igualdade de gênero e inclusão.

2.1. MULHER E O AMBIENTE DE TRABALHO

Empresas frequentemente buscam eficiência e imparcialidade na gestão para atingir objetivos financeiros, porém, isso pode resultar na marginalização das vozes das minorias (IGARAY, 2011). Contudo, no que tange ao gênero, a mão de obra que compõem as organizações tem se tornado cada vez mais diversificada. Isso desafia a ideia de uma abordagem neutra e estritamente técnica nas empresas, assim como a visão anterior de uniformidade em suas equipes. Nesse contexto, as discussões sobre as disparidades de gênero nas organizações permanecem relevantes e de extrema importância. De fato, à medida que as empresas aprofundam seu entendimento dessas diferenças, elas têm a oportunidade de aprimorar seu desempenho e expandir suas perspectivas.

A Reflexão sobre a abrangência do conceito de gênero transcende a mera anatomia e está relacionado à forma como uma pessoa se identifica e se expressa

socialmente. Do ponto de vista da ciência biológica, o que determina o sexo de uma pessoa é o tamanho de suas células reprodutivas: as células reprodutivas pequenas são associadas ao sexo masculino (espermatozoides), enquanto as células reprodutivas maiores estão relacionadas ao sexo feminino (óvulos). No entanto, do ponto de vista biológico, esses fatores não definem o comportamento masculino ou feminino de uma pessoa. A definição de masculino ou feminino é influenciada pela cultura, que varia de acordo com o contexto cultural em que se insere (JESUS, 2012).

Segundo Jesus (2012), as mulheres em países nórdicos exibem traços que, em nossa cultura, podem ser considerados como características masculinas. A definição de masculinidade no Brasil difere daquela no Japão ou mesmo na Argentina. Existem culturas em que a determinação do sexo não se baseia exclusivamente nos órgãos genitais. Ser considerado masculino ou feminino, homem ou mulher, está intrinsicamente ligado ao conceito de gênero. Portanto, o entendimento fundamental de homens e mulheres é, de fato, uma questão de gênero.

No contexto brasileiro, é perceptível um enfoque predominantemente pragmático na regulamentação e implementação de políticas de diversidade nas empresas. Isso se deve ao fato de que muitas organizações parecem se limitar a adotar medidas que apenas cumprem os requisitos legais relacionados à quantidade de vagas reservadas. Essa abordagem levanta uma discussão sensível, destacando que a simples adoção de práticas de gestão voltadas para a diversidade não garante necessariamente o compromisso genuíno das organizações com essa causa, nem assegura a inclusão efetiva de grupos historicamente marginalizados.

A inclusão envolve a criação de uma cultura organizacional que promove a equidade, o respeito e a igualdade de oportunidades para todos, independentemente de suas diferenças. Segundo Pérez-Nebra e Torres (2014, p. 528), não se pode ignorar que a inclusão se dá além da diversidade, que “[...] sua concretização depende da gestão da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”. A ideia central é que a inclusão não se resume apenas a ter uma força de trabalho diversificada em termos de gênero, etnia, idade, orientação sexual, entre outros aspectos. A inclusão vai além disso e implica criar um ambiente de trabalho que seja verdadeiramente acolhedor e que permita que todos os membros da equipe desenvolvam todo o seu potencial. Ter uma diversidade de pessoas com diferentes origens e características em uma organização não garante que essas pessoas se

sintam integradas, valorizadas e capazes de contribuir plenamente para os objetivos da empresa.

A gestão da diversidade desempenha um papel fundamental nesse processo, pois envolve a implementação de políticas, práticas e estratégias que fomentam a inclusão e criam um ambiente onde todos os colaboradores se sintam confortáveis e incentivados a contribuir com suas habilidades e perspectivas únicas para o sucesso da empresa. Em última análise, o objetivo é garantir que a diversidade seja realmente um ativo para a organização, permitindo que ela alcance seus objetivos de maneira mais eficaz e inovadora. Resumidamente, a diversidade deve ser entendida e valorizada, sem ser utilizada apenas como meio para um fim. Isso implica na necessidade de redefinir a cultura organizacional, bem como os métodos de trabalho e liderança (SIQUEIRA et al., apud MILTERSTEINER, 2020).

As transformações no ambiente corporativo, mercado de trabalho, bem como o desenvolvimento da ciência evidenciou diversos estilos de liderança e várias abordagens para exercê-la. Anteriormente, um líder eficaz era muitas vezes aquele que impunha sua autoridade e inspirava temor em sua equipe. No entanto, nos dias de hoje, espera-se que os líderes tenham um foco maior nas pessoas e adotem uma abordagem de liderança mais humanizada (IBC, 2019).

Em síntese, a reflexão sobre a inclusão, diversidade e liderança demonstra a complexidade e a importância destes temas no ambiente organizacional contemporâneo. É fundamental compreender que a valorização da diversidade vai além da mera representação de diferentes grupos, envolvendo a criação de um ambiente inclusivo e acolhedor para todos os colaboradores. Além disso, a evolução na concepção de liderança destaca a necessidade de líderes que sejam empáticos, humanizados e capazes de promover o desenvolvimento pleno de suas equipes. O entendimento desses aspectos contribui não apenas para a construção de ambientes de trabalho mais equitativos, mas também para o alcance de metas e objetivos organizacionais de forma mais eficaz e inovadora.

2.2. MULHERES E INOVAÇÃO

A presença das mulheres na inovação ainda é um tema pouco explorado na literatura, já que a maioria das pesquisas se direciona a questões de gênero ou à inovação em setores industriais específicos. No que tange inovação e liderança a

interconexão é destacada como elementos fundamentais para estabelecer uma vantagem competitiva duradoura nas empresas. Esses pilares são atemporais, visto que a liderança desempenha um papel intrínseco na promoção da inovação em diversas áreas dentro das organizações, mantendo-se como impulsionadores essenciais ao longo do tempo.

As mulheres são frequentemente orientadas pela sociedade desde o momento em que escolhem suas carreiras. Isso se enraíza na divisão sexual do trabalho, que tende a direcioná-las para profissões consideradas tradicionalmente femininas, como aquelas ligadas à prestação de serviços e aos cursos de humanas, como Enfermagem e Serviço Social. Em contrapartida, as carreiras vistas como tipicamente masculinas estão concentradas em áreas de ciências exatas, como Engenharia, Geologia e Agronomia (WHITAKER apud OLIVEIRA, 2009). Nos cursos tradicionais, a tecnologia é mais prevalente nas áreas das ciências exatas, onde a ênfase recai sobre o rápido raciocínio lógico e a exploração de hipóteses. Essas disciplinas são notáveis por sua busca constante em ultrapassar as fronteiras do conhecimento existente, resultando em inovação e na geração de maior valor. Em contraste, as áreas de estudo das ciências humanas estão voltadas para a compreensão do ser humano como agente social, priorizando o entendimento das interações sociais, da sociedade e da cultura.

A segregação de gênero no trabalho com base no gênero muitas vezes faz com que as mulheres se afastem de carreiras mais inovadoras e tecnológicas, direcionando-as para campos mais voltados para as relações humanas. Isso resulta em desafios e preconceitos quando as mulheres escolhem suas profissões, o que pode reduzir sua realização profissional. Promover a igualdade de gênero na escolha de profissões, seja em áreas como enfermagem ou engenharia, é fundamental para garantir que as pessoas possam buscar carreiras que as realizem plenamente (WHITAKER apud OLIVEIRA, 2009, p. 5). À medida que as mulheres superam os estereótipos e preconceitos ao decidirem seus caminhos, desviam-se do padrão tradicional imposto pela sociedade, buscando carreiras nas áreas das ciências exatas e tecnológicas. No entanto, enfrentam desafios e obstáculos acentuados nesses campos, já que apenas 18% delas obtêm diplomas em Engenharia da Computação, e somente 25% encontram-se atuando na indústria digital (ONU MULHERES, 2017).

Nos domínios da tecnologia e inovação, muitas vezes, são promovidos ideais que se inspiram em traços tradicionalmente associados ao gênero masculino, o que se coloca como um dos principais desafios para a participação e destaque de

mulheres inovadoras. As organizações não são neutras em relação ao gênero e frequentemente perpetuam a valorização social do masculino, concedendo privilégios aos homens. Neste sentido, Ely e Meyerson (1999, p. 29) comentam que:

As organizações têm sido criadas largamente por e para homens. Sistemas organizacionais, práticas de trabalho, estruturas e normas tendem a refletir a experiência masculina, valores masculinos e situações de vida masculinas. Como resultado, tudo o que venha a considerar normal e lugar comum no trabalho tende a privilegiar traços que são socialmente e culturalmente atribuídos aos homens enquanto desvalorizando e ignorando aqueles atribuídos às mulheres (ELY; MEYERSON 1999, p. 29).

De acordo com a investigação conduzida por Alsos e colaboradores (2013) sobre as questões de gênero e inovação nas organizações, é possível observar que, devido à natureza intrinsecamente "masculina" dessas organizações, como previamente destacado, as mulheres muitas vezes não são reconhecidas como inovadoras, resultando na falta de priorização de suas ideias, ou são consideradas inferiores às ideias dos homens e, portanto, nunca avançam para a fase de implementação" (COOPER apud ALSOS, 2013, p. 244). Assim, "não são mulheres que carecem de capacidades de inovação, mas as práticas organizacionais que condicionam ou inibem a inovação no comportamento das mulheres" (ALSOS, 2013, p. 244).

A interação entre mulheres, liderança, inovação e desafios de gênero destaca a falta de representação feminina em setores inovadores, devido a normas culturais e práticas organizacionais. A divisão tradicional de trabalho limita as opções de carreira das mulheres, levando a uma presença reduzida em campos tecnológicos. Apesar disso, mulheres estão desafiando esses desafios, e a conscientização sobre a equidade de gênero está impulsionando iniciativas para promover a diversidade nas áreas de liderança e inovação. Transformações organizacionais são essenciais para superar a desigualdade, valorizando as vozes femininas e enriquecendo a variedade de perspectivas. A busca pela igualdade de gênero promete um futuro de contribuições significativas das mulheres na inovação e liderança, impulsionando progresso social e soluções abrangentes para desafios contemporâneos. Considera-se que a carreira é uma trajetória individual e coletiva que se constrói e que se modifica ao longo do tempo por meio das negociações entre projetos e com o campo de possibilidades que se apresentam (DeLuca et al., 2016). Assim, três elementos ganham destaque: o tempo, como dimensão que marca as trajetórias; o dinamismo,

em que pessoas, grupos e organizações negociam as construções de carreira; e a ampliação da ideia de carreira coletiva (DeLuca et al., 2016).

2.3. MULHERES E LIDERANÇA

A gestão organizacional é profundamente influenciada pela liderança, seja esta de natureza participativa ou mais autoritária, dado que envolve diversas abordagens para guiar e exercer autoridade (TEIXEIRA, 2005). A perspectiva sobre esse assunto tem evoluído ao longo do tempo. Atualmente, com um enfoque crescente na promoção de culturas organizacionais centradas nas pessoas e na promoção da comunicação, as mulheres estão se aproximando cada vez mais de posições de liderança (NOGUEIRA, 2012).

O conceito de liderança abrange múltiplas interpretações, sendo definido por Teixeira (2015) como "o processo de influenciar os outros de maneira a garantir que executem o que o líder deseja ou, de outra forma, a capacidade de influenciar um grupo a agir na direção do alcance dos objetivos do grupo".

Ao falar sobre liderança é fundamental enfatizar que a ocupação de cargos de gestão não equivale necessariamente a ter qualidades de liderança. Há casos em que uma pessoa pode ostentar uma posição de gestão, mas não possuir as características e habilidades essenciais para ser considerada uma líder genuína. A liderança é uma qualidade intrínseca e, como tal, encontramos indivíduos que não detêm títulos de chefia, mas exercem uma influência positiva e inspiradora sobre os outros, manifestando-se como verdadeiros líderes. Em contrapartida, existem pessoas em posições de gestão que podem carecer das habilidades de liderança necessárias para motivar e orientar eficazmente suas equipes. A distinção entre gestores e líderes é evidente: liderança transcende títulos ou posições e está relacionada a ações, impacto e à capacidade de inspirar e guiar.

De acordo com as reflexões de Nye Jr. (2009), a liderança eficaz requer uma profunda compreensão do contexto em que atua. O autor destaca cinco dimensões críticas para o desenvolvimento de uma inteligência contextual intuitiva: cultura, distribuição de poder, necessidades e demandas dos seguidores, crises urgentes e fluxos de informação. É essencial enfatizar que não existe um único estilo de liderança correto, pois diversos estilos podem ser aplicados em contextos específicos. A adaptação do estilo de liderança ao contexto é fundamental, embora a personalidade

do líder também desempenhe um papel relevante. Este é um tema complexo em constante evolução, com várias perspectivas e estudos em andamento. Notavelmente, no século XXI, as abordagens de liderança transacional e transformacional têm ganhado destaque na gestão.

Quanto à liderança transacional, segundo Teixeira (2005, p. 180), o líder assume a responsabilidade de orientar e motivar seus subordinados em direção aos objetivos estabelecidos, esclarecendo suas funções e os requisitos das tarefas. Contudo, a liderança transformacional é definida por um líder que, por meio de sua visão pessoal e energia, tem o poder de inspirar seus seguidores e criar um impacto substancial nas organizações. Esses líderes frequentemente são vistos como carismáticos, o que significa que são considerados pelos subordinados como detentores de habilidades de liderança notáveis, por vezes até mesmo associadas ao heroísmo. De acordo com Nye Jr. (2009, p. 89), os líderes transformacionais, além de trazer inspiração para seus subordinados, conseguem utilizar momentos de conflito para proporcionar reflexão e aprendizado, de modo a despertar a consciência dos mesmos e com isso a motivação e transformação. Esse líder não apela para medo, ganância ou ódio, mas para outros valores e idealizações dos empregados.

Ao analisar a posição profissional das mulheres, sua busca por assumir cargos estratégicos é notável. Isso pode ser parcialmente atribuído à formação técnica que adquirem dentro das organizações. No entanto, ainda enfrentam desafios relacionados aos estilos de liderança predominantes, uma vez que os estereótipos atuais vinculam a liderança masculina a traços de assertividade e a uma ênfase no controle do comportamento alheio.

No entanto, é importante destacar que a fixação de estilos pode gerar preconceito quando se trata de uma mulher assumindo um cargo de liderança, dependendo do estilo de liderança buscado. Ao contrário do estereótipo, é evidente que meu estilo de liderança tende a ser colaborativo, participativo e integrador, buscando envolver os seguidores, o que pode trazer grandes benefícios para uma organização (NYE JR., 2009). “O perfil da mulher que exerce um cargo de liderança é bem diferente de alguns anos atrás. Elas estão ambiciosas e possuem uma rede de relacionamento de causar inveja” (COHEN, 2009, p. 30). Rodrigues e Silva complementam:

A liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de

gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. Hoje, elas têm ocupado cargos que antigamente eram somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos e competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas. Ainda assim, desde que estejam bem preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso (RODRIGUES; SILVA, 2015, p.9).

É importante destacar que muitas mulheres em cargos de alta gerência tiveram que adaptar seu comportamento e abordagem para alcançar o sucesso, dado que a liderança sênior é predominantemente ocupada por homens. Atualmente, como já demonstrado, uma liderança mais participativa e integrada é exigida, fazendo com que o estilo de liderança 'feminino' seja visto como a liderança mais eficaz. Esse entendimento foi verificado por meio da análise das entrevistas realizadas. A tarefa de liderança para uma mulher gestora não é tão simples, pois frequentemente ela enfrenta obstáculos decorrentes de preconceitos associados ao estereótipo da mulher, o maior problema tem sido encontrar a melhor maneira de agir, pois as mulheres parecem estar num processo tipo double-bind (de ambiguidade): se seu comportamento for feminino, é estereotipada como ineficaz, e, se empregam um comportamento mais assertivo ou mais tendencioso ao masculino, é igualmente mal vista, principalmente do ponto de vista da sua imagem social (NOGUEIRA, 2010).

A metáfora do "teto de vidro" representa uma barreira invisível, mas a analogia do "labirinto" é mais precisa, considerando múltiplos obstáculos enfrentados pelas mulheres. O desafio da igualdade de gênero persiste entre discurso e prática, sendo evidenciado por barreiras que restringem a presença das mulheres em posições de poder. Ainda segundo (FRAGA et al, 2023) pontuam que o termo "labirinto de carreira" é utilizado para analisar a trajetória das mulheres na ascensão na hierarquia corporativa. A resistência ao estilo de liderança feminino, estereótipos arraigados, desigualdades salariais, demandas familiares e falta de investimento em redes sociais são desafios evidenciados na literatura. Para superar esses desafios, a conscientização, medidas inclusivas e compreensão das experiências das mulheres são fundamentais. A mudança para uma perspectiva de labirinto enfatiza a importância da persistência, determinação e adaptação para navegar com sucesso na carreira, superando as desigualdades e avançando rumo a posições de liderança. Eagly e Carly (2007) sugerem cinco barreiras com as quais as mulheres lidam em seu caminho profissional: vestígios de preconceito; resistência à liderança feminina;

problemas com estilo de liderança; demandas da vida familiar; e pouco investimento em capital social. A seguir, um quadro com breve resumo:

Tabela 1 – Labirinto da Liderança

Barreiras do Labirinto da Liderança	Descrição
1. Vestígios de Preconceito	Persistência de preconceitos de gênero que prejudicam a credibilidade e reconhecimento das mulheres.
2. Resistência à Liderança Feminina	Tendência à preferência por líderes masculinos, refletindo estereótipos culturais e de estilo de liderança.
3. Problemas com Estilo de Liderança	Desafios associados à expectativa de estilo de liderança, levando a avaliações distintas para mulheres.
4. Demandas da Vida Familiar	Pressões para equilibrar responsabilidades profissionais e familiares, impactando a progressão na carreira.
5. Pouco Investimento em Capital Social	Dificuldades para criar redes de networking eficazes devido a compromissos e barreiras sociais.

Fonte: Eagly e Carly (2007).

2.4 DESAFIOS EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO

Conexões são importantes na trajetória do sucesso, seja para levantar investimento, recrutar bons profissionais, escolher uma formação ou alavancar oportunidades comerciais. Mapear o cenário, levantando os principais desafios, assim como o reconhecimento das potencialidades, proporcionará mais clareza e assertividade nas decisões estratégicas. Os desafios no ambiente de inovação são as complexidades, obstáculos específicos que as mulheres enfrentam ao participar, liderar e contribuir para atividades inovadoras e empreendedoras. Esses desafios podem incluir desigualdades de gênero, preconceitos, estereótipos culturais, falta de representação feminina, dificuldades no acesso a recursos e financiamento, assim como ambientes de trabalho que não promovem a inclusão. Dentre tais desafios, Eagly e Carly (2007) fazem menção a cinco principais, como já mencionado no tópico

anterior: preconceito; resistência à liderança feminina; estilo de liderança; demandas da vida familiar; capital social. A somar, nos próximos tópicos será apresentado outros desafios que se apresentam como importantes a serem transpostos pelas mulheres: acesso ao capital de investimento; influência do comportamento individual e formação.

2.4.1 Acesso ao Capital de Investimento

Uma questão-chave na literatura de empreendedorismo é por que os investidores forneceram capital de risco predominantemente para startups lideradas por homens. Por exemplo, em um estudo de 2014 com 6.500 investimentos de capital de risco, apenas 3% foram garantidos por CEOs mulheres (BRUSH, GREENE, BALACHANDRA e DAVIS, 2014). Além disso, empresas com uma mulher na equipe de gestão que recebem capital de risco tendem a ser mais velhas e maiores, sugerindo que podem passar por um processo de triagem mais rigoroso (BRUSH et al., 2014; EDELMAN, MANOLOVA, & BRUSH, 2017). Essa diferença no investimento tem implicações importantes para entender o sucesso de diferentes empreendedores e o crescimento de suas empresas. O acesso ao capital financeiro é um dos maiores desafios que empreendedores enfrentam no crescimento de seus empreendimentos. O capital de risco é um fator-chave para o crescimento de startups (DAVILA, FOSTER, & GUPTA, 2003; GOMPERS LERNER, 2004).

Alguns encontraram preconceitos baseados no sexo amplificados, embora os preconceitos baseados no sexo possam parecer explicar a falta de capital de risco obtido pelas mulheres, pode ser uma explicação muito simplista (Heilman, 2001; Heilman, Wallen, Fuchs, Tamkin, 2004). Os preconceitos contra as mulheres também podem surgir de estereótipos de gênero. Pesquisadores descobriram uma lacuna significativa de financiamento de capital entre homens e mulheres empreendedores devido a preconceitos de gênero (Brush et al., 2014; Jennings & Brush, 2013; Greene, Brush, Hart e Saporito, 2001), onde gênero refere-se às características físicas e sociais dos indivíduos relacionadas à identidade masculina ou feminina que são frequentemente capturadas em categorias binárias de homem ou mulher (Muehlenhard & Peterson, 2011; Powell & Greenhaus, 2010; Unger, 1979).

Estender a teoria dos papéis de gênero ao empreendedorismo sugere que, como o empreendedorismo é um “mundo dos homens”, tanto homens quanto mulheres devem exibir características masculinas estereotipadas para atrair mais

interesse e apoio de provedores de recursos como capitalistas de risco (GUPTA, TURBAN, WASTI, & SIKDAR, 2009, p. 399). A teoria dos papéis de gênero explica que, devido aos estereótipos baseados nas expectativas dos papéis de gênero, existem diferenças no que são considerados comportamentos aceitáveis para homens e mulheres (EAGLY & WOOD, 2011; HEILMAN, 1983). Nas sociedades ocidentais, enquanto se espera que os homens exibam comportamentos masculinos associados à assertividade e dominação, espera-se que as mulheres exibam comportamentos femininos associados ao calor e expressividade emocional (BEM, 1974; EAGLY, 1987; POWELL, 2011). Além disso, devido às características estereotipadas atribuídas a cada gênero, empregos e ocupações dominadas por homens ou mulheres podem se tornar estereotipados como masculinos ou femininos (EAGLY & KARAU, 1991; HEILMAN, 1983; MUEHLENHARD & PETERSON, 2011; WOOD, 1999). Como resultado, pesquisas que aplicam a teoria do papel de gênero argumentam que o sucesso em ocupações dominadas por homens e mulheres requer características estereotipadas de gênero correspondentes (EAGLY, 1987; EAGLY & KARAU, 1991; HEILMAN, 1997).

Contudo, a teoria da congruência de papéis de gênero sugere que adotar mais características masculinas pode não eliminar os preconceitos de gênero contra as mulheres (EAGLY & CARLI, 2003; KOENIG, EAGLY, MITCHELL & RISTIKARI, 2011). Essa teoria expande o conceito de papéis de gênero, explicando como a discrepância entre ser uma mulher e assumir um papel tradicionalmente associado aos homens resulta em preconceito de gênero (EAGLY & KARAU, 2002). Por exemplo, pesquisas que reconhecem o estereótipo de liderança masculina revelam que líderes mulheres que adotam comportamentos mais masculinos são consideradas excessivamente assertivas, enfrentam avaliações negativas e podem experimentar retrocessos em suas carreiras (CARLI, 2010; EAGLY & KARAU, 2002; HEILMAN et al., 2004).

Estudos que abordam os comportamentos estereotipados associados a empreendedores de gênero masculino sugerem que a percepção de desalinhamento entre empreendedorismo e características femininas representa um desafio para as mulheres empreendedoras (GUPTA et al., 2009; EDDLESTON, LADGE, MITTENESS, & BALACHANDRA, 2016). Logo, os investidores podem não demonstrar tendenciosidade em relação ao financiamento de mulheres empreendedoras simplesmente devido ao seu gênero, mas sim devido a um possível viés contra empreendedores que exibem características excessivamente femininas.

Ou, em alternativa, esse viés pode ser direcionado às mulheres empreendedoras que adotam comportamentos que são percebidos como inconsistentes com os estereótipos tradicionais de gênero. Em suma, o viés de gênero na concessão de financiamento de capital de risco não está necessariamente ligado ao fato de serem mulheres empreendedoras, mas sim a um viés contra empreendedores que divergem excessivamente das normas tradicionais de gênero.

Existe uma disparidade significativa entre homens e mulheres quando se trata de angariar fundos para seus empreendimentos, com os homens obtendo montantes consideravelmente maiores (BRUSH et al., 2018). As pesquisas demonstram que o ato de apresentar projetos de empreendedorismo, conhecido como "pitching empreendedor", é um domínio em que predominam figuras masculinas, o que pode dificultar as mulheres na captação de recursos. Durante essas apresentações, os empreendedores têm a oportunidade de persuadir os investidores sobre o potencial de investimento de seus empreendimentos. No entanto, as habilidades de persuasão são alavancadas de maneira diferente por homens e mulheres durante seus pitches, com estudos indicando que os investidores tendem a ser mais persuadidos por pitches feitos por homens (BROOKS et al., 2014). Essa preferência pode ser atribuída em parte à predominância de empreendedores do sexo masculino nos modelos de alto perfil (Ahl & Marlow, 2012), bem como à percepção generalizada de que os homens são mais inclinados ao empreendedorismo e ao crescimento dos negócios em comparação com as mulheres (BIRD & BRUSH, 2002; DE BRUIN, BRUSH & WELTER, 2006; EDDLESTON et al., 2016). Além disso, argumenta-se que os investidores tendem a encarar os empreendimentos liderados por mulheres como investimentos de menor legitimidade e mais arriscados em comparação com aqueles liderados por homens (GREENE et al., 2001).

Diversos estudos revelaram que, embora as mulheres busquem financiamento com esforço semelhante aos homens, enfrentam dificuldades significativamente maiores em obter suporte financeiro para seus empreendimentos (BRUSH, CARTER, GATEWOOD, GREENE, & HART, 2006; ORSER, RIDING & MANLEY, 2006; EDDLESTON et al., 2016; VERHEUL & THURIK, 2001). Essas descobertas levaram alguns pesquisadores a argumentar que as mulheres empreendedoras podem estar sujeitas a práticas discriminatórias no processo de busca por financiamento (BUTTNER & ROSEN, 1989; GREENE et al., 2001; RIDING & SWIFT, 1990).

2.4.2 Influência do Comportamento individual

Homens e mulheres empreendedores que incorporam traços de comunicação associados ao feminino em suas apresentações costumam atrair menos interesse dos investidores, devido à percepção de que sua competência gerencial é reduzida (BALACHANDRA et al., 2019). Embora os estilos de comunicação comumente associados às mulheres possam fortalecer relacionamentos e melhorar o diálogo com interlocutores, também podem fazer com que o comunicador seja percebido como carente de autoridade e assertividade no ambiente de trabalho (CASE, 1994; ARIES, 2006). Muitas mulheres em cargos de gestão são frequentemente aconselhadas a evitar o uso de padrões de comunicação estereotipados como femininos, devido à percepção de incompatibilidade com as noções tradicionais de liderança eficaz (MINDELL, 1995).

A utilização de estilos de comunicação considerados femininos pode contribuir para percepções negativas em relação às mulheres em posições de liderança, resultando em barreiras para o avanço das mulheres em busca de conquistas tangíveis na gestão, como promoções e aumentos salariais (MINDELL 1995; POWELL et al. 2002; ÁGUIA e KARAU 2002; TRINIDAD e NORMORE 2005). Uma possível razão pela qual homens e mulheres podem não receber o mesmo nível de interesse dos investidores é que os homens podem ter mais êxito com os investidores devido ao uso mais frequente de estilos de comunicação tipicamente associados ao masculino. No entanto, o preconceito de gênero no empreendedorismo pode não se manifestar diretamente contra as mulheres, mas sim contra traços considerados femininos nas empreendedoras (BALACHANDRA e outros, 2019).

2.4.3 Formação

Apesar do mercado de startups ser frequentemente aclamado como um ambiente moderno, flexível e atento às questões de inclusão e equidade de gênero, ainda persiste uma notável falta de presença feminina nesse cenário. Isso se deve, em parte, à forte raiz do setor em disciplinas como tecnologia, ciência, matemática e finanças, que tradicionalmente têm atraído menos mulheres. Sandberg (2013) destaca a influência dos estereótipos de gênero, que se originam na infância e persistem ao longo da vida, moldando a realidade no ambiente de trabalho. Além

disso, a carência de modelos femininos de referência no mercado de startups contribui para um ciclo prejudicial, onde a ausência de representatividade reforça a crença de que esses espaços não são adequados para as mulheres. Historicamente, as posições de liderança têm sido predominantemente ocupadas por homens, o que influencia as aspirações das mulheres, que frequentemente não veem a liderança como um objetivo alcançável. Persiste uma sub-representação significativa de mulheres na área de ciência e tecnologia, apesar dos avanços na inclusão. Isso resulta em uma presença limitada de mulheres em campos específicos do conhecimento, como as ciências exatas e engenharias. Promover a diversidade profissional é crucial para enriquecer os recursos e conhecimentos disponíveis, assegurando que as habilidades se complementem de maneira eficaz. Além disso, essa diversidade favorece a construção da criatividade, competências relacionais e de trabalho em equipe, tornando seu cultivo importante desde a graduação (HERO; LINDFORS, 2019).

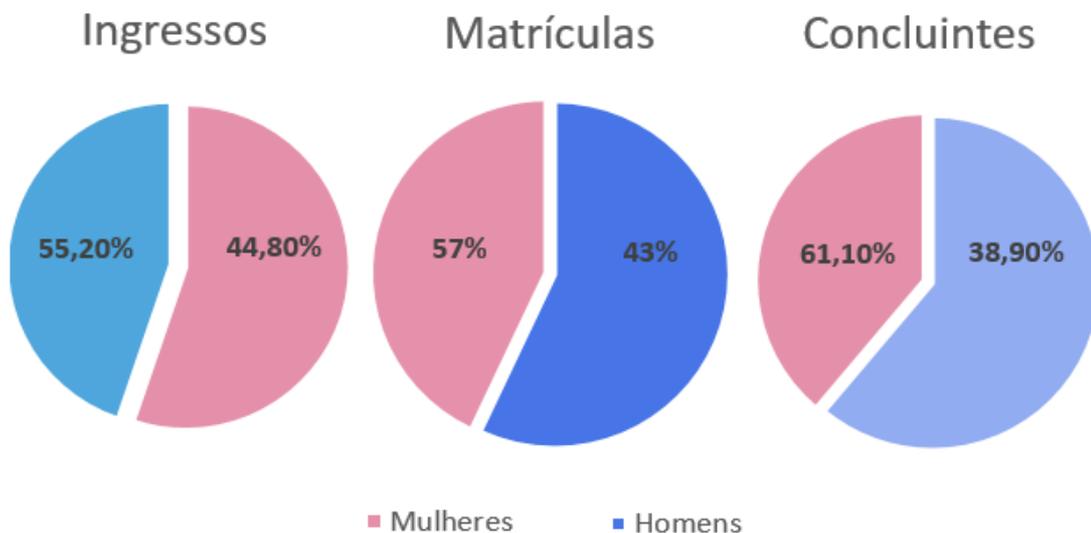
Estimular o interesse vocacional enfrenta desafios significativos, especialmente em campos de conhecimento considerados "rigorosos". Isso ocorre quando a afinidade com números é desencorajada para meninas desde a infância, seja em casa, na escola ou na vida cotidiana. Com frequência, ouvimos declarações como "esse campo não é para mulheres" ou sugestões de que as mulheres deveriam buscar áreas alinhadas com as chamadas "habilidades femininas", como aquelas relacionadas às disciplinas de humanas, sociais, sociais aplicadas, biológicas e saúde. Segundo a OECD (2015), em 2012, apenas 14% das novas ingressantes nas universidades optaram por áreas de STEM. Por sua vez, Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020, p. 758) observam que as "relações socioculturais, políticas, organizacionais e biológicas" se manifestam em restrições à liberdade das mulheres em alguns contextos de análise. Isso inclui as configurações familiares, as expectativas relacionadas ao cuidado e à maternidade, a baixa representatividade das mulheres em cargos de poder e o teto de vidro organizacional. Todos esses fatores contribuem para compreender as limitações na atuação profissional das mulheres.

O STEM, conforme enfatizado por Granovskiy (2018), abrange o ensino e a aprendizagem em todas as etapas educacionais, desde a pré-escola até o pós-doutorado, nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática. Este conceito engloba não apenas atividades acadêmicas formais, que ocorrem em salas de aula, mas também atividades informais, como programas realizados fora do horário escolar.

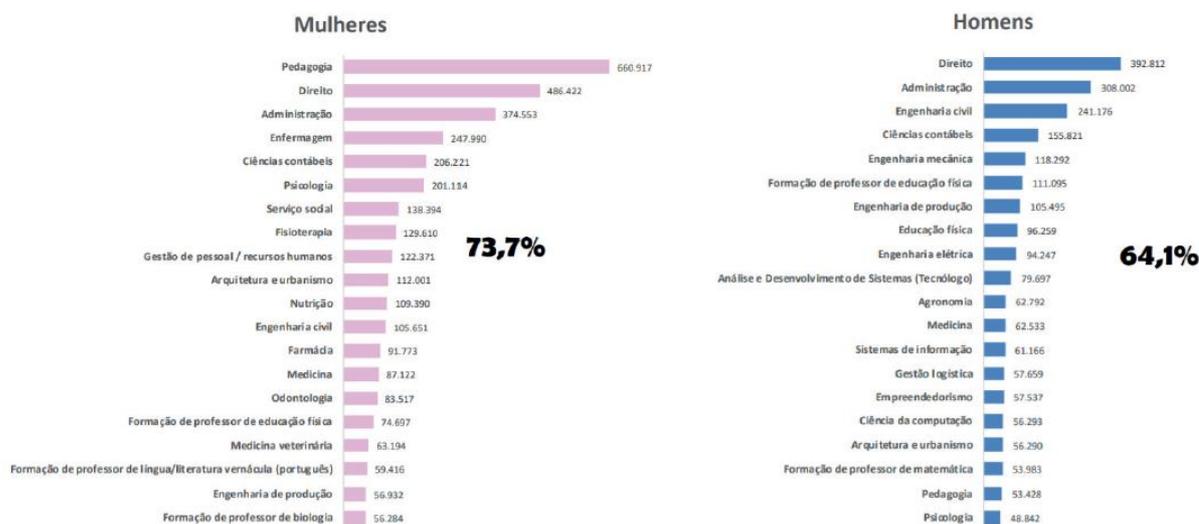
A equidade de gênero e a diversidade em áreas como STEM, liderança e empreendedorismo ainda são desafios persistentes devido a estereótipos de gênero e falta de representatividade feminina. No entanto, reconhecer a importância da diversidade e eliminar barreiras são passos cruciais para o progresso social e inovação. Incentivar a inclusão de mulheres em STEM e promover uma educação igualitária são medidas essenciais para um futuro mais diverso e equitativo.

Analisando a Figura 1, observamos que a distribuição de estudantes universitários por gênero revela uma presença maior das mulheres no ensino superior. No entanto, essa predominância se concentra principalmente em cursos das áreas de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, em vez de disciplinas STEM. Nas áreas de Ciências Biológicas e da Saúde, a proporção de homens e mulheres é semelhante, indicando equidade de gênero. No entanto, nas disciplinas tecnológicas, especialmente na engenharia, há uma significativa predominância masculina. Enquanto a Figura 2 fornece uma análise adicional, mostrando os 20 cursos com o maior número de matrículas no Brasil em 2018, classificados por sexo. Os cinco cursos mais procurados por mulheres são Pedagogia, Direito, Administração, Enfermagem e Ciências Contábeis, em ordem de preferência. Em contrapartida, os cinco cursos mais populares entre os homens são Direito, Administração, Engenharia Civil, Ciências Contábeis e Engenharia Mecânica, respectivamente. Esses dados reforçam a maior representação masculina nas áreas STEM.

Figura 1 - Proporção de homens e mulheres no ingresso, matrícula e conclusão nos cursos superiores de graduação no Brasil



Fonte: MEC/INEP (2018).

Figura 2 - 20 maiores cursos em número de matrículas no Brasil

Fonte: MEC/INEP (2018).

No contexto da inovação, as trajetórias das mulheres são moldadas por três desafios complexos. Esses desafios impactam seu progresso e envolvem restrições no acesso ao capital de investimento, influência do comportamento individual e obstáculos na formação. O primeiro desses desafios é o acesso limitado ao financiamento, o que prejudica o crescimento de startups lideradas por mulheres, refletindo preconceitos profundamente enraizados e restringindo suas oportunidades de obter recursos. Além disso, as percepções de liderança moldadas por estereótipos de gênero podem afetar negativamente o reconhecimento das capacidades das mulheres, desvalorizando características tradicionalmente associadas ao feminino. Por último, as barreiras persistentes nas áreas STEM e em outras disciplinas contribuem para a sub-representação feminina em campos inovadores, limitando seu acesso a oportunidades e formação necessárias para prosperar no ambiente de inovação. A Tabela 3, apresentada abaixo, oferece uma breve síntese sobre cada um desses desafios. A interligação desses desafios ressalta a importância de abordagens inclusivas e equitativas para assegurar que as mulheres alcancem todo o seu potencial em ambientes inovadores.

Tabela 2: Desafios em ambientes de inovação

Desafios	Descrição	Referências
----------	-----------	-------------

<p>1. Acesso ao Capital de Investimento</p>	<p>O desafio envolve a dificuldade que mulheres encontram em obter financiamento para seus negócios. Investidores tendem a mostrar preconceito de gênero, resultando em menos investimento para empresas lideradas por mulheres. Isso pode ser influenciado por estereótipos de gênero e expectativas de comportamentos masculinos. As mulheres podem ser pressionadas a adotar características consideradas masculinas para atrair investimento, mas isso não resolve o preconceito. O processo de apresentação a investidores também pode favorecer empreendedores masculinos. Superar esse desafio exige abordar preconceitos arraigados e buscar equidade no acesso ao capital.</p>	<p>Dávila, T., Foster, G., & Gupta, M. (2003); Gompers, P. A., & Lerner, J. (2004); Brush, C. G., Greene, P. G., Balachandra, L., & Davis, A. (2014); Edelman, L. F., Manolova, T., & Brush, C. G. (2017); Heilman, M. E. (2001); Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkin, S. (2004); Eagly, A. H., & Wood, W. (2011); Heilman, M. E. (1983); Bem, S. L. (1974); Eagly, A. H. (1987); Powell, G. N. (2011); Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991); Unger, R. K. (1979); Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., & Sikdar, A. (2009); Brush, C. G., Carter, N. M., Gatewood, E. J., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2006); Orser, B. J., Riding, A. L., & Manley, K. (2006); Verheul, I., & Thurik, R. (2001); Brooks, A. W., Huang, L., Kearney, S. W., & Murray, F. E. (2014); Ahl, H., & Marlow, S. (2012); Bird, B., & Brush, C. G. (2002); De Bruin, A., Brush, C. G., & Welter, F. (2006);</p>
---	---	---

		Greene, P. G., Brush, C. G., Hart, M. M., & Saporito, P. (2001); Balachandra, L., Greenberg, E. S., & Eddleston, K. A. (2019).
2. Influência do Comportamento Individual	Este desafio envolve a percepção desfavorável de comportamentos considerados femininos, que podem afetar a obtenção de investimento. Empreendedoras que exibem traços e estilos de comunicação associados ao feminino podem ser vistas como menos competentes. A liderança é muitas vezes avaliada com base em características estereotipicamente masculinas, levando a preconceitos de gênero na avaliação das habilidades de liderança das mulheres. Esforços para se ajustar a estereótipos masculinos podem não resolver completamente o problema. Superar esse desafio requer uma mudança na percepção do valor dos comportamentos associados ao feminino e ao masculino, bem como promover uma liderança mais inclusiva e diversificada.	Balachandra et al. (2019); Case (1994); Aries (2006); Kanze et al. (2018); Malmstrom et al. (2018); Eagly e Johnson (1990); Eagly e Karau (2002); Mindell (1995); Powell et al. (2002); Águia e Karau (2002); Trinidad e Normore (2005); Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020); Granovskiy (2018).
3. Formação	Destaca a falta de representação das mulheres no empreendedorismo, especialmente em áreas STEM, devido a influências culturais e sociais que desencorajam o envolvimento feminino em campos considerados masculinos. A falta de modelos	Sandberg (2013); Hero e Lindfors (2019); Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020); OECD (2015); Granovskiy (2018).

femininos nesses campos perpetua a ideia de que eles não são adequados para mulheres. Isso resulta em baixa participação em cursos de graduação e no mercado de trabalho, com mulheres mais presentes em áreas tradicionalmente femininas. Superar esse desafio requer a criação de ambientes que incentivem as meninas a se interessarem por essas áreas, promovendo a igualdade de oportunidades e a diversidade de gênero no empreendedorismo e na inovação. Isso contribuiria para um cenário mais inclusivo e equitativo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os desafios discutidos destacam questões cruciais que afetam a participação e o sucesso das mulheres no ambiente de inovação. O acesso limitado ao capital de investimento, influenciado por preconceitos de gênero e estereótipos, juntamente com a percepção desfavorável de comportamentos considerados femininos, afetam negativamente as oportunidades e a avaliação das mulheres. Além disso, a sub-representação destas em áreas STEM devido a fatores culturais e sociais restringe a diversidade e a inovação no campo empreendedor. Para enfrentar esses desafios, é essencial desenvolver competências para a inovação. A capacidade de gerar ideias criativas, promover a colaboração, liderar mudanças e aprender continuamente é fundamental para superar obstáculos e prosperar no ambiente empresarial. O próximo tópico, "competências para inovação", aprofundará como as competências individuais e organizacionais são essenciais para impulsionar a inovação, criando uma conexão essencial entre os desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras e a importância das habilidades de inovação para superá-los e prosperar.

3 COMPETÊNCIAS PARA INOVAÇÃO

A inovação é impulsionada principalmente pelos indivíduos, que desempenham um papel fundamental na promoção da mesma por meio de suas competências (PODMETINA et al., 2018). Diferentes estudos (ARAÚJO et al., 2015; PODMETINA et al., 2018) evidenciaram uma conexão sólida entre a gestão por competências e a gestão da inovação. Ribeiro et al. (2018) destacam que existe uma relação intrínseca entre competências e inovação, pois as competências desempenham um papel crucial na promoção de inovações com base nas competências disponíveis e nas que são desenvolvidas. Simultaneamente, a inovação requer o desenvolvimento de competências tanto em nível individual quanto organizacional, que não existiam anteriormente. Essas competências necessitam ser cultivadas por meio de processos de treinamento e aprendizagem sistemáticos para implementar com sucesso a inovação.

Para alcançar um desempenho inovador, é fundamental abordar o aprendizado de competências a nível tanto individual quanto organizacional. Essas competências são essenciais para se adaptar eficazmente ao ambiente interno e externo. No entanto, estabelecer uma lista completa e definitiva de competências necessárias para impulsionar a inovação é uma tarefa desafiadora, uma vez que essas competências variam significativamente de acordo com o contexto de cada organização, suas dimensões organizacionais e sua cultura (Borrás & Edquist, 2015). No entanto, é possível identificar algumas competências relacionadas à capacidade de gerar soluções inovadoras. Os autores ressaltam a importância de diferenciar entre competências internas, já existentes dentro da organização, e competências externas, que são recursos provenientes de agentes externos e podem ser assimilados e internalizados pela organização. No entanto, também foi observado que os sistemas de inovação governamentais apresentam deficiências significativas em relação à educação, treinamento e desenvolvimento de competências. Isso inclui a falta de competências adequadas por parte dos profissionais, uma discrepância temporal entre as demandas imediatas por competências e o tempo necessário para desenvolvê-las, bem como desequilíbrios entre as fontes internas e externas de competências (BORRÁS & EDQUIST, 2015). Essas questões destacam a necessidade de revisão e adaptação na construção de competências, especialmente no contexto das políticas de inovação.

Definida por Cerinsek e Dolinsek (2009, p. 170), a competência para a inovação se refere à disposição do indivíduo em agir e reagir de maneira inovadora. Isso implica

lidar eficazmente com diversas situações críticas, problemas ou tarefas que demandam abordagens criativas e reações inovadoras dentro de um contexto específico. Conforme a interpretação de Vila, Perez e Coll-Serrano (2013), a competência individual para inovar abrange um conjunto de habilidades que capacita o indivíduo a identificar oportunidades para a mudança. Além disso, permite a introdução de novas ideias no ambiente de trabalho e a mobilização de recursos, tanto pessoais quanto ambientais, para concretizar as transformações que são consideradas mais vantajosas em relação à situação existente.

Trabalhando com base no conceito de inovação proposto por Cooper (1998), Vila, Perez e Morilla (2012) explicam que as competências necessárias para a inovação estão intimamente ligadas ao ciclo de vida do processo inovador. No início, é crucial que alguém identifique uma oportunidade ou reconheça a necessidade de melhorias. Em seguida, é necessário criar ou descobrir, e depois desenvolver ou adaptar uma nova ideia. Para dar continuidade ao processo, é essencial avaliar se a nova solução supera as existentes. Por fim, recursos são aplicados, com realocações em busca de maior produtividade. O indivíduo inovador deve possuir as competências necessárias para desempenhar cada uma das tarefas mencionadas ao longo desse ciclo (VILA, PEREZ, MORILLA, 2012).

A competência organizacional cria um ambiente favorável para o desenvolvimento, identificação e estímulo à inovação, ao passo que a competência individual se relaciona com a capacidade de um indivíduo para participar nos diversos processos inovadores da organização. Uma vez que as organizações são, em essência, constituídas por pessoas, é de suma importância que essas pessoas sejam capazes de inovar e conceber algo novo. O processo de aprendizado da organização está inextricavelmente vinculado ao aprimoramento das competências de seus colaboradores (HAAR, 2018).

A capacidade de inovação é positivamente influenciada pela participação, interação e networking dos clientes com o ambiente externo, como universidades e fornecedores. A habilidade das organizações de se engajarem de forma transparente é apontada como um fator contribuinte para o sucesso da inovação (RONDÉ & HUSSLER, 2005). As redes, tanto formais quanto informais, oferecem vantagens significativas, incluindo a aquisição de novos requisitos dos clientes, a melhoria das competências especializadas e o bem-estar mental (FORSMAN, 2009; RITTER & GEMÜNDEN, 2004). Além disso, essas redes proporcionam acesso a recursos, novos

clientes e financiamento do governo (TUCKER, 2001). A competência social e a adaptabilidade da rede tornam-se cruciais quando se considera as habilidades pessoais de inovação dos colaboradores. Trabalhar de forma colaborativa em diversas equipes e enfrentar diversas situações é essencial para criar um ambiente propício ao sucesso da inovação (TUCKER, 2001).

Para se envolver efetivamente no trabalho de inovação, é fundamental possuir habilidades de resolução de problemas e a capacidade de pensamento independente (VAN KLEEF & ROOME, 2007). A inovação requer um profundo conhecimento e perícia no domínio de atuação, o que torna essencial que os membros da organização compartilhem uma visão comum das aspirações e do futuro da organização. O domínio pessoal implica que os membros da organização possuam proficiência e habilidades adquiridas por meio de aprendizado contínuo, capacitando-os a produzir resultados desejáveis. A gestão de recursos humanos tem sido identificada como um desafio fundamental no desenvolvimento de software, uma vez que a qualidade e inovação de produtos e serviços dependem do conhecimento, habilidades e talento aplicados ao longo do processo de desenvolvimento de software (ACUÑA, GÓMEZ & JURISTO, 2008; AMRIT, DANEVA & DAMIAN, 2014).

Os requisitos profissionais nas áreas tecnológicas tornaram-se altamente dinâmicos devido à complexidade dos projetos e às rápidas e inovadoras mudanças que ocorrem nesse campo. Além disso, os aspectos humanos são frequentemente uma fonte de desafios em projetos complexos, que, cada vez mais, são conduzidos por equipes virtuais multidisciplinares altamente talentosas (TUFFLEY, 2012). Dessa forma, o desenvolvimento de competências interpessoais e sociais ganhou uma importância central na capacitação de indivíduos inovadores. É notável que o modelo educacional do ensino universitário precisa aprimorar a formação de estudantes nas áreas tecnológicas, aprofundando seu conhecimento técnico e fortalecendo suas competências sociais e interpessoais, com o objetivo de elevar seu desempenho inovador (SCHUMM et al., 2012).

Soft skills, vulgarmente conhecidas como habilidades interpessoais, são competências comportamentais altamente valorizadas pelos empregadores, como Taylor (2016) destacou. Este termo em inglês é comumente usado por profissionais de recursos humanos para descrever habilidades subjetivas que são desafiadoras de avaliar. Essas habilidades também são chamadas de "people skills" (habilidades interpessoais) e são frequentemente avaliadas e comparadas às "hard skills"

(habilidades técnicas) nos processos de seleção conduzidos pelos departamentos de recursos humanos de diversas organizações. Exemplos notáveis de soft skills incluem criatividade, persuasão, colaboração, adaptabilidade e inteligência emocional (HECKMAN e KAUTZ, 2012).

O modelo das capacidades de inovação da empresa conceitua a inovação como o resultado das quatro capacidades essenciais da organização, ou seja, a inovação é vista como o produto de atividades que se dispersam por toda a empresa, em vez de se concentrarem em um único local, departamento ou função. Essa abordagem se alinha com os quatro tipos de inovação definidos no Manual de Oslo (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005). Quando consideramos a inovação como mudanças nos produtos, processos, organização ou estratégias de marketing, isso abre espaço para uma perspectiva mais ampla da empresa. Em vez de presumir que a inovação deve necessariamente surgir de uma capacidade tecnológica concentrada em departamentos de pesquisa e desenvolvimento ou com pessoal científico altamente especializado, passamos a reconhecer que a inovação pode emergir de qualquer uma das funções fundamentais da organização.

Baseado no exposto, podemos dizer que a competência de inovação se refere à capacidade de uma pessoa, equipe ou organização de criar e implementar novas ideias, processos, produtos ou serviços que tragam valor e sejam considerados novos e úteis. Envolve criatividade, visão de futuro, experimentação, colaboração, gestão da mudança e aprendizado contínuo. É essencial para enfrentar desafios, adaptar-se às mudanças e se destacar no mercado.

3.1 MULHERES E COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO: UM CAMINHO PARA O RECONHECIMENTO CORPORATIVO

No mundo corporativo, as mulheres vêm sendo percebidas com sucesso, ainda que o número delas em posições de C-Level forneça evidências contrárias (MILLER & SISK, 2010).

Segundo Frankel (2007, p.20):

Na verdade, neste início do século XXI – e talvez por muito tempo ainda– os seguidores esperam de seus líderes atitudes e qualidades características do

comportamento feminino. Através da história, embora detentoras de pouca ou nenhuma autoridade formal, as mulheres sempre influenciaram rumos, mudanças e resultados – apenas nunca foram ousadas o bastante para chamar essa influência de liderança.

Liderança, conforme definido por Frankel (2007), envolve a capacidade de motivar as pessoas a segui-la. Esta definição destaca uma característica comum entre as mulheres que são reconhecidas como excelentes líderes, ressaltando que a habilidade de motivação das mulheres é um diferencial significativo no papel de liderança na atualidade. Além disso, Frankel (2007, p. 14-15) descreve comportamentos essenciais para uma liderança eficaz, muitos dos quais estão presentes na liderança feminina. Estes comportamentos incluem uma visão clara dos objetivos desejados, a capacidade de equilibrar estratégia e diplomacia, disposição para assumir riscos, habilidade de influenciar as pessoas, capacidade de inspirar e motivar os outros, habilidade de formar equipes para ajudar os membros a alcançar seus próprios objetivos e alta inteligência emocional.

Percebemos, com base nessas afirmações, que as mulheres têm um impacto significativo em seu ambiente, influenciando as pessoas a seguir seu exemplo e impulsionando mudanças e melhorias na sociedade. Hoje em dia, as transformações na dinâmica de liderança e o crescente papel da mulher tanto na sociedade quanto no mercado de trabalho desempenham um papel fundamental no aumento das oportunidades de liderança feminina. Isso ocorre porque as mulheres possuem atributos e comportamentos que são altamente valorizados no contexto atual, tanto nas organizações como na sociedade em geral. Quando se trata de liderança, Bennis (1995) aborda as competências de liderança, descrevendo-as como o gerenciamento da atenção, do significado, da confiança e de si mesmo. Adicionalmente, Bennis (1996) identifica os "ingredientes essenciais" para os líderes, incluindo uma visão maior, paixão e integridade, que envolve o autoconhecimento, a sinceridade e a maturidade. A integridade é considerada como a essência da confiança, passando a ser vista não apenas como uma qualidade, mas como um produto do líder. Outros elementos críticos, conforme observados por Bennis, incluem a curiosidade e a audácia. Em linha com essas ideias, Peter Drucker acrescenta a responsabilidade e a integridade como requisitos fundamentais para uma liderança eficaz

Para se confiar num líder não é necessário gostar dele. Nem concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença em sua integridade.

As ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis. A liderança eficaz não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente (DRUCKER, 1996, p. 75). Liderança não significa posição, privilégios, títulos ou dinheiro, significa responsabilidade (DRUCKER, 1996, p. 13). Para Drucker (1996) liderança é fixar metas e prioridades, bem como fixar e manter os padrões. Os líderes eficazes raramente são permissivos, têm responsabilidade. Outro requisito vital para a liderança eficaz é obter confiança:

De outro modo, não haverá seguidores. Para se confiar num líder não é necessário gostar dele. Nem concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença em sua integridade. As ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis. A liderança eficaz não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente (DRUCKER, 1996, p. 75).

Especialistas em administração, como Peter Drucker e Warren Bennis, reiteram que boa liderança requer algumas capacidades como: estabelecer metas, alinhar pessoas na realização delas e desenvolver um plano para executá-las, comunicar-se de modo que inspire confiança e credibilidade, motivar os seguidores a manter os esforços necessários à realização dos objetivos organizacionais, formar equipes capazes de compreender e valorizar a interdependência e a sinergia, revelar inteligência emocional, correr alguns riscos que tragam benefícios à empresa, desenvolver uma forte rede de relações (network) que dê apoio à execução das metas e ao sucesso profissional. Para Frankel (2007, p.33) as qualidades listadas por eles são idênticas aos comportamentos que as mulheres apresentam devido a seu papel social, maternal, dedicado e conciliador, por isso esses fatores levam a autora a afirmar que a liderança é uma arte feminina.

Quadro 1 - Resumo das competências segundo autores citados

Competências	Descrição	Autor - Ano
Liderança	Destaca características do comportamento feminino como capacidades motivadoras da liderança e habilidades-chave como entrega de resultados. Relaciona as qualidades de liderança com	Frankel (2007, p.14-15)

	comportamentos femininos, argumentando que liderança é "arte feminina"	
	Aborda competências essenciais da liderança, incluindo gerenciamento da atenção e da confiança	Bennis (1995)
	Autoconhecimento, sinceridade, maturidade e confiança	Bennis (1996)
	Enfatiza a importância da integridade, confiança e responsabilidade na liderança	Peter Drucker (1996)
Coragem	Disposição para assumir riscos	Frankel (2007)
Política	Capacidade de equilibrar estratégia e diplomacia	
Positivismo	Capacidade de inspirar e motivar os outros	
Pró-atividade	Capacidade de ser proativo e resolver problemas, formar equipes e empoderar membros no atingimento das metas	
Persuasão	Capacidade de influenciar as pessoas	
Visão sistêmica	Visão clara e ampliada dos objetivos a alcançar	
Inteligência emocional	Capacidade de reconhecer, avaliar e administrar sentimentos tanto seus quanto dos demais	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O estudo sobre as competências de inovação nas mulheres revela uma perspectiva essencial para o reconhecimento corporativo. As mulheres têm sido reconhecidas por seu sucesso no mundo corporativo, embora a sub-representação delas em cargos de alto nível possa sugerir o contrário. A abordagem de liderança feminina destaca qualidades tradicionalmente associadas ao comportamento feminino, tais como a capacidade de motivar, influenciar, inspirar e formar equipes. Estas habilidades, aliadas à importância da integridade, confiança e responsabilidade na liderança, sustentam a essência do modelo de competências de liderança.

À medida que exploramos a interseção entre as competências de liderança feminina e o caminho para o reconhecimento no ambiente corporativo, é evidente que a busca pela excelência na liderança se alinha com a necessidade de inovação e

desenvolvimento contínuo nas organizações. A transição para o tópico seguinte, onde discutiremos o Modelo FINCODA de Competência em Inovação, oferece uma perspectiva empolgante sobre como as habilidades de liderança e o impulso pela inovação se entrelaçam em um cenário de evolução profissional e impacto organizacional. Veremos como esse modelo não apenas amplia as capacidades inovadoras, mas também proporciona uma plataforma para o avanço das mulheres líderes no contexto empresarial moderno, enriquecendo o entendimento das competências cruciais para a liderança no cenário de transformação constante.

3.2 MODELO FINCODA

Marin-Garcia et al. (2016) ao constatar a relevância das pessoas para a inovação, e a carência de modelos que permitam analisar o comportamento inovador, propuseram um framework para o desenvolvimento e avaliação de competências em inovação (FINCODA – Framework for Innovation Competencies Development and Assessment) constituído de três dimensões: criatividade, pensamento crítico e intraempreendedorismo, sendo que este contempla competências de iniciativa, trabalho em equipe e networking. Os autores indicam que o FINCODA faz parte de um projeto Europeu para que as pessoas possam se auto avaliar nas competências para inovação em qualquer contexto de trabalho ou mesmo por recém-formados. Indicaram que o projeto estava em fase de validação de instrumento com os itens vinculados a cada uma das competências, além de que possuem intenção de materializar o modelo como uma ferramenta de diagnóstico de competências para contribuir com as organizações na identificação de profissionais inovadores.

O modelo FINCODA, que resultou do Projeto de Avaliação e Desenvolvimento de Competências em Inovação (<https://www.fincoda.eu/>), foi concebido para avaliar e aumentar a capacidade de inovação de um indivíduo. Propõem a utilização de dois tipos de indicadores como preditores de inovação: por um lado, criatividade e capacidade de pensamento crítico; por outro lado, um conjunto de capacidades composto por iniciativa, trabalho em equipe e networking.

Figura 3 - Modelo FINCODA de Competência em Inovação



Fonte: Autor traduzido de (Andreu-Andrés, 2018).

Diante do exposto, verifica-se que inovação é uma das fontes de vantagem competitiva para a organização e que através dela obtém-se diferenciação em meio a forte concorrência de mercado e que pode ser identificada em qualquer tarefa e função. Não obstante, por trás da inovação, é necessário que existam pessoas para liderar os processos inovativos das organizações e tomar decisões. Perante isso, estudos de Eagly (2010) comprovam que, embora as mulheres estejam mais presentes no mercado de trabalho, possuem, ainda, pouca representatividade em cargos que exigem maiores qualificações comparada aos homens e, conseqüentemente, em áreas de tecnologia e inovação.

Se considerada a utilização do modelo de competências de inovação, é possível identificar a presença das mulheres nas organizações e na tomada de decisão, não somente em cargos de liderança gerencial, ao qual podemos enquadrar a capacidade de gerenciamento, mas também líderes em processos caracterizados pelas capacidades de desenvolvimento, operacionalização e comercialização.

Ao relacionarmos competência de inovação às mulheres, defere-se a afirmação quanto à capacidade de identificar oportunidades, promover mudanças e desenvolver

soluções criativas em um contexto empresarial. Isso envolve a habilidade de pensar de forma original, gerar ideias inovadoras, tomar decisões estratégicas e implementar práticas que impulsionem o crescimento e a transformação das organizações. As mulheres que possuem competência de inovação são capazes de liderar equipes, fomentar a criatividade e promover a adoção de novas abordagens e tecnologias, contribuindo assim para o progresso e sucesso da empresa. “O perfil da mulher que exerce um cargo de liderança é bem diferente de alguns anos atrás. Elas estão ambiciosas e possuem uma rede de relacionamento de causar inveja” (COHEN, 2009, p. 30).

Dessa forma, relacionar o estudo sobre o desenvolvimento das competências de inovação para mulheres de top management teams positions ao modelo FINCODA pode fornecer uma base sólida para compreender, avaliar e impulsionar o progresso dessas competências e, conseqüentemente, o sucesso das mulheres líderes no contexto da inovação empresarial.

Em conclusão, a presença e liderança das mulheres em cargos de Top Management Teams Positions (TMTP) têm um impacto significativo no ambiente de inovação e na competitividade empresarial. Através da compreensão e desenvolvimento das competências de inovação, as mulheres podem desempenhar um papel fundamental na promoção de práticas criativas, no estímulo à colaboração e na implementação de abordagens inovadoras que impulsionam o crescimento das organizações. As competências de inovação incluem uma combinação de habilidades criativas, pensamento crítico, iniciativa, trabalho em equipe e networking.

As mulheres líderes que possuem uma abordagem inovadora são capazes de identificar oportunidades além dos desafios existentes, promovendo mudanças e desenvolvendo soluções criativas em um contexto empresarial. Sua capacidade de pensar de forma original, tomar decisões estratégicas e implementar práticas inovadoras contribui para o progresso contínuo e o sucesso das empresas. Além disso, a liderança feminina frequentemente é caracterizada por qualidades como motivação, colaboração, inteligência emocional e formação de equipes, todas essenciais para fomentar um ambiente inovador. “A executiva brasileira se mostra significativamente indiferente ao poder, ela não quer mandar, como o homem; quer ter a capacidade de influenciar as pessoas, de ser reconhecida como sábia, sensata, capaz, quer ser um modelo” (COHEN, 2009, p. 45).

Ao adotar o modelo FINCODA, que se baseia nas dimensões de criatividade, pensamento crítico e intraempreendedorismo, as mulheres em TMTP podem desenvolver e aprimorar suas competências de inovação. O modelo oferece uma estrutura sólida para avaliar e impulsionar essas competências, permitindo que as mulheres líderes identifiquem oportunidades, promovam mudanças e liderem processos de inovação de maneira eficaz.

Portanto, investir no desenvolvimento das competências de inovação das mulheres em posições de topo não apenas contribui para a equidade de gênero, mas também fortalece a capacidade de inovação das organizações. A diversidade de perspectivas e abordagens resultante da inclusão das mulheres em ambientes de inovação impulsiona a criatividade, a adaptação e a vantagem competitiva, levando as empresas a um futuro mais inovador e bem-sucedido.

4 METODOLOGIA

Considera-se que mais do que dizer da orientação de uma pesquisa e do tipo de análise que se pretende realizar, isto é, estabelecer procedimentos e unidade de análise, a seção de método da pesquisa deve esclarecer sobre a ação desenvolvida pela pesquisadora no caminho do trabalho de investigação, o que não se limita a instruções metodológicas prontas de antemão, ainda que seja essencial incluí-las. A seguir, apresenta-se o percurso e as escolhas metodológicas.

4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa em Ciências Sociais, como no caso da Administração, que é uma Ciência Social Aplicada, apresenta particularidades específicas devido à natureza histórica de seu objeto, o qual é mutável e constantemente dinâmico. Durante a investigação de eventos sociais, é importante reconhecer que a visão de mundo do pesquisador e dos atores sociais envolvidos estão intrinsecamente ligadas a todo o processo de produção do conhecimento (MINAYO, 1996, p.21). Nesse contexto, o objeto de estudo consiste no tempo histórico e cronológico, e ser histórico implica em uma condição de "estar" em vez de "ser". A provisoriade processual é uma característica fundamental da história, o que significa que as coisas nunca são definitivas, mas estão sempre em um estado de transição (DEMO, 1987, p.15).

A fase inicial de exploração abrange diversos aspectos, as orientações de Minayo (1996) indicam a seleção do tema de pesquisa, a delimitação do problema, a definição dos objetivos, a construção de um referencial teórico relevante, a escolha dos instrumentos de coleta de dados e a exploração do campo. Como mencionado na introdução deste estudo, é possível inferir que o interesse pela temática “desenvolvimento de competências de inovação para mulheres de top management teams positions” foi desenvolvido ao longo dos últimos anos acadêmicos e profissionais da pesquisadora, possivelmente por conectar-se a outros temas que já geravam questionamentos, tais como competências de inovação, carreira e gênero. Dos diversos questionamentos provocados, surgiu uma questão que se firmou como norteadora da pesquisa: Como desenvolver competências de inovação para mulheres de top management teams positions? A partir desta, buscou-se referências, elaborou-se o objetivo geral e os objetivos específicos e o método mais apropriado para respondê-los. Durante a primeira fase de elaboração do projeto de dissertação, foi estabelecido um contato direto com o campo de estudo, mais especificamente com as participantes da pesquisa, por meio de entrevistas realizadas com três mulheres CEO que compunham um grupo de Whatsapp da Feevale Tech Park, voltado para inovação, gestão e startups e que se interessaram pelo tema da pesquisa.

Os procedimentos metodológicos indicam o processo de desenvolvimento da pesquisa, incluem os entendimentos teóricos da abordagem, o conjunto de técnicas que viabilizaram a compreensão da realidade e a potencialidade de inovação do pesquisador (MINAYO, 1996). Quanto ao problema de pesquisa, julgou-se pertinente um estudo de caráter exploratório, sem categorias explicitadas na ida a campo e de orientação qualitativa (VIEIRA, 2006), considerando, à partida, que o “mundo social não é um dado natural, sem problemas: ele é ativamente construído por pessoas em suas vidas cotidianas, mas não sob condições que elas mesmas estabeleceram. Assume-se que essas construções constituem a realidade essencial das pessoas, seu mundo vivencial” (GASKELL, 2002, p. 65). Vieira (2006) destaca a necessidade de explicitar o delineamento ou o desenho da pesquisa e, nesse caso, a presente pesquisa é seccional, ou seja, com interesse no momento atual, sobre o qual os dados serão coletados e de nível de análise individual, visto que o objeto central de interesse de pesquisa é “o indivíduo”, no caso: mulheres de top management teams positions.

Flick (2009) discute como pesquisas feministas muitas vezes foram associadas a abordagens qualitativas, pois permitiam dar voz às mulheres e questionar a

dominância masculina nas ciências. Em contrapartida, a pesquisa em geral, especialmente a abordagem quantitativa, tendia a tratar as pessoas como objetos neutros e homogêneos, deixando de considerar as particularidades das mulheres. Por essa razão, a opção por uma pesquisa qualitativa se mostra adequada pela unidade de análise ser as mulheres, melhor explicitada no próximo subitem, já que esse tipo de pesquisa “permite que as vozes das mulheres sejam ouvidas e que os objetivos sejam concretizados” (FLICK, 2009, p. 78).

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO

Como destacado anteriormente neste texto, este estudo se concentra em mulheres de top management teams positions e foram estabelecidas algumas características específicas para selecioná-las de forma mais rigorosa. Optou-se por entrevistar mulheres de diferentes organizações, entretanto ligadas ao ecossistema de inovação sendo: startups, aceleradoras e P&D, levando-se em consideração as seguintes características:

- Ocupar TMTP (Top Management Teams Positions)
- Participar de Ecossistema de Inovação do RS

4.3 COLETA DE DADOS

Entrevistas qualitativas permitem a compreensão da vida dos entrevistados e de grupos sociais específicos, podendo fornecer descrições tão bem detalhadas de um determinado meio social que ocasionalmente apresentam um “fim em si mesmas” ou podem construir uma base para agendas futuras (GASKELL, 2002). Como técnica de coleta e informações foram aplicadas entrevistas em profundidade, que visam “obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa” (RICHARDSON, 1999, p.208), com base em roteiro semiestruturado, que permite maior liberdade para o pesquisador realizar questionamentos, não previstos inicialmente, que podem surgir durante a entrevista, conforme as respostas dos entrevistados (ROESCH, 2005; GIL, 2008). Foi elaborado um roteiro semiestruturado, ligado aos objetivos do trabalho. O roteiro das entrevistas estava pautado em três grandes blocos: entender o background desta mulher, entender os desafios, oportunidades e particularidades em cargos de gestão e por último, competências.

Quadro 2 - Roteiro x Referencial

Perguntas Norteadoras	Autores no Referencial Teórico que ampararam a formação das perguntas	Áreas exploradas pelos Autores
1º BLOCO - Entender o background desta mulher		
Fale sobre a sua trajetória e o que te influenciou até aqui.	Herminia Ibarra	Discuti o desenvolvimento da identidade profissional e a importância da reflexão nas trajetórias
Conte um pouco mais sobre a tua formação e experiência pessoal		
2º BLOCO - Entender os desafios, oportunidades e particularidades em cargos de gestão		
Você poderia compartilhar suas percepções sobre como ser uma mulher atuante em um ambiente de inovação difere de ser um homem, e quais são as principais dificuldades e benefícios que você identifica nesse contexto?	Alice Eagly e Linda L. Carli	Examinaram as diferenças entre liderança feminina e masculina.
De que forma você acredita que a presença de mais mulheres em equipes de inovação pode impactar positivamente o processo criativo e o desenvolvimento de soluções inovadoras, e como as empresas podem promover a diversidade de gênero para obter esses benefícios?	Herminia Ibarra	Discute as desigualdades de gênero no local de trabalho e as estratégias para superá-las
3º BLOCO – COMPETÊNCIAS		
Considerando a sua trajetória, quais competências individuais estão associadas ao desenvolvimento de práticas inovadoras dentro da organização? Poderia citar algum exemplo de projeto ou iniciativa em que utilizou suas competências para desenvolver algo novo e inovador?	Warren Bennis	Explorou o desenvolvimento de habilidades de liderança.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para selecionar as entrevistadas, primeiramente buscou-se indicações de pessoas próximas, a fim de facilitar a aproximação (GODOI; MATTOS, 2006). Na sequência, a partir da interação estabelecida nas entrevistas iniciais, o método ou efeito “bola de neve” se apresentou como outra possibilidade de selecionar participantes, uma vez que as próprias entrevistadas sugeriram contatos de sua rede para a pesquisadora, o que facilita a intermediação da conversa e auxilia na busca de populações pouco acessíveis (ARAÚJO et al., 2012). Na pesquisa qualitativa, nem sempre é possível determinar o número de entrevistas necessárias, entretanto, a saturação geralmente é apontada no momento em que se extinguem novos elementos sobre o tema de pesquisa, levando em conta que tenha diversificado o quanto possível os (as) entrevistados (as) selecionados (as) (GODOI; MATTOS, 2006).

Nessa pesquisa, buscou-se entrevistar mulheres com perfis diferenciados, essencialmente quanto à formação, à idade e ao segmento das empresas que atuam, de forma a enriquecer a análise. Ao todo, foram contatadas 27 mulheres indicadas, a partir do início do mês de abril até a primeira semana de junho de 2023. As entrevistas foram realizadas até a segunda semana de junho do mesmo ano. Das mulheres contatadas, uma não estava de acordo com as características principais procuradas e então foi descartada; sete não compareceram na entrevista que foi agenda previamente, bem como deixaram de responder aos contatos; nove não retornaram, ainda que tenham sido indicadas e/ou informadas a respeito da pesquisa pelos contatos da pesquisadora ou por outras participantes e haviam sinalizado interesse em participar. Assim, chegou-se ao total de 10 participantes.

Um estudo realizado por Rocha-de-Oliveira (2011) destacou os benefícios do uso da Internet como uma das formas de entrevistar estudantes universitários. O autor

defendeu positivamente essa abordagem, não apenas por causa do grupo-alvo do estudo (jovens), mas também porque ela permite a interação direta entre o sujeito e o pesquisador, um elemento fundamental no processo de entrevista (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009, p. 133). Realizar entrevistas online e coletar dados de pessoas dispersas geograficamente oferece diversas vantagens e é tão eficaz quanto as entrevistas tradicionais. Esse formato permite o registro em tempo real das atitudes, comportamentos e falas dos participantes (FREITAS et al., 2006; OLIVEIRA et al., 2009).

4.4 AS ENTREVISTADAS

As participantes da pesquisa pertencem a empresas genuinamente gaúchas, ou seja, empresas da região sul do Brasil, sendo que algumas destas empresas possuem braços em outros Estados brasileiros. Alcançou-se variedade quanto ao ramo das empresas, bem como relativamente às suas trajetórias e às formações das entrevistadas.

Com relação a formações e aos ramos das empresas em que trabalham, houve diversidade de segmentos, com destaque para as graduações em Administração e Engenharias, ambas com 20%. Os ramos de atuação são: finanças, tecnologia, indústria química, consultoria empresarial; saúde; eventos e alimentos.

As idades variaram de 31 a 51, sendo que 50% das mulheres que ocupam cargos de CEO estão acima dos 40 anos. A mais jovem, começou a trajetória na empresa da família, porém não se identificou com o segmento de arquitetura e partiu solo para uma formação em fisioterapia e teve que começar do zero, dado ao fato de que não conhecia ninguém da área. Em contrapartida, Alessandra, com 51 anos embora seja a mais madura foi a entrevista que menos oscilou em termos de transição de carreira, pois atua há 28 anos na mesma empresa em que começou como estagiária, técnica em química.

Quanto aos relacionamentos afetivos e a maternidade também houve particularidades. Para facilitar o entendimento da tabela, optou-se por identificar os relacionamentos conforme o estado civil (casadas ou solteiras), bem como na maternidade com a quantidade de filhos. Identificou-se que 50% das entrevistadas eram casadas e destas, 40% optou por não ter filhos, sendo que ao considerar o total das entrevistadas, entre casadas e solteiras, 70% não tem filhos.

A seguir, apresenta-se o quadro de caracterização dos mencionados acima:

Quadro 3 - Caracterização das Participantes da Pesquisa

Entrevistada	Idade	Situação Civil	Filho(s)	Formação	Grau de Instrução	Cargo	Segmento da Empresa Atual	Tipo
E1	39	Casada	1	Administração	Pós-graduada	Diretora Financeira	Mkt digital	Startup
E2	31	Solteira	0	Fisioterapia	Pós-graduada	CEO	saúde	Startup
E3	44	Casada	0	Administração	Pós-graduada	CEO	Fabricação de Alimentos para Animais	Startup
E4	37	Casada	0	Comércio Exterior	Mestre	CEO	Aceleradora de Startups e Gestora de investimentos	Aceleradora
E5	51	solteira	0	Engenharia Química	Doutora	Gerente P&D	Indústria Química	Indústria Química
E6	38	Solteira	0	Farmácia	Doutora	CEO	Alimentos	Startup
E7	47	Solteira	0	Design de Produto	Mestre	CEO	Eventos	Tecnologia de Eventos
E8	32	Solteira	0	Medicina	Graduada	CEO	saúde	Startup
E9	41	casada	1	Enfermagem	Doutora	CEO	saúde	Startup
E10	45	casada	2	Engenharia	Mestranda	CEO	Consultoria	Startup

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Percebe-se através da trajetória de cada entrevistada que as mulheres têm conquistado cada vez mais posições de destaque em várias áreas, incluindo o gerenciamento de equipes de alto nível, conhecido como Top Management Teams Positions. Essa área envolve a liderança e a gestão estratégica de uma organização, normalmente envolvendo executivos e diretores.

De acordo com Ibarra, Ely e Kolb (2013) tornar-se líder envolve muito mais do que ser colocado em um papel de liderança, é obter novas habilidades e adaptar-se ao estilo e aos requisitos deste papel. Mulheres em Top Management Teams Positions têm demonstrado habilidades excepcionais em liderança, comunicação, tomada de decisões e gestão de equipes. Elas trazem perspectivas únicas para o ambiente de trabalho, promovendo a diversidade de pensamento e contribuindo para um ambiente mais inclusivo e inovador. No entanto, é importante ressaltar que as mulheres ainda enfrentam desafios no mercado de trabalho, incluindo a sub-representação em posições de liderança. A desigualdade de gênero persiste em muitas organizações, mas existem esforços em andamento para promover a equidade de gênero e garantir oportunidades iguais para mulheres em todos os níveis hierárquicos.

Para uma mulher chegar ao Top Management Teams Positions, é fundamental ter habilidades técnicas sólidas, experiência relevante, networking efetivo e a capacidade de se destacar em um ambiente competitivo. Além disso, é essencial que as organizações adotem políticas e práticas.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Quanto à análise, após transcrição integral das entrevistas gravadas com autorização das entrevistadas (TRIVIÑOS, 1987) foi realizada leitura e releitura dos conteúdos (GASKELL, 2002; MINAYO, 2001), a fim de alcançar a compreensão das unidades de sentido que emergiram das falas e comentários destas. Mesmo que não tenham chamado atenção num primeiro momento, estas podem fazer sentido e abrir espaço para outros entendimentos “à medida que as contribuições de diferentes entrevistados são comparadas e contrastadas” (GASKELL, 2002, p.71). As entrevistas resultaram em 7 horas e 17 minutos de áudios transcritos.

Por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), as informações das categorias de análise foram extraídas dos relatos das entrevistadas. A interpretação dessas categorias foi realizada com o intuito de enriquecer a compreensão do estudo exploratório, proporcionando uma análise mais aprofundada dos dados coletados. Esse tipo de análise, comum no estudo de material qualitativo, contempla em seu domínio “um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos” (BARDIN, 2011, p. 37) que pode ser adaptado conforme o tipo de “fala” a que se destina e os objetivos pretendidos. Na medida em que interpreta as palavras e as significações destas, procura conhecer o dito e o não dito oculto nas palavras em que se debruça (BARDIN, 2011).

É importante ressaltar que a pesquisa qualitativa não segue a mesma ordem rígida e assinalada da pesquisa quantitativa, portanto a coleta e a análise não se enquadram em divisões estanques. “As informações que se recolhem, geralmente, são interpretadas e isto pode originar a exigência de novas buscas de dados. [...] As hipóteses colocadas podem ser deixadas de lado e surgir outras, no achado de novas informações, que solicitam encontrar outros caminhos” (TRIVIÑOS, 1987, p. 131). Por isso, o resultado que vai ser apresentado no final é fruto do desenvolvimento do estudo como um todo, não necessariamente da análise final dos dados.

Para analisar as entrevistas foi utilizado os conceitos e temas discutidos no referencial teórico para interpretar e contextualizar as respostas e informações obtidas durante as entrevistas. Aqui estão algumas abordagens consideradas: diversidade de gênero e inclusão no ambiente de trabalho, desafios e oportunidades para mulheres em Ambientes de inovação, desafios enfrentados pelas mulheres líderes, Modelo FINCODA e Competências de Inovação. Sobre o modelo Fincoda foi analisado se as entrevistadas percebem a relevância de suas dimensões (criatividade, pensamento crítico, intraempreendedorismo) em suas práticas de liderança.

Ao integrar os conceitos do referencial teórico nas análises das entrevistas, enriqueceu-se a compreensão das percepções das entrevistadas sobre a liderança da mulher, as competências de inovação e os desafios enfrentados no contexto da inovação empresarial. Isso também permitiu conexões entre as teorias discutidas no referencial e as experiências reais das entrevistadas, oferecendo uma análise mais completa e embasada.

Após fornecer as explicações adequadas sobre o método de pesquisa e a caracterização das entrevistadas, a próxima seção aborda os resultados obtidos e as análises realizadas com base no referencial teórico.

5 RESULTADOS

Os relatos sobre a exploração do campo, obtidos por meio de entrevistas com mulheres e suas trajetórias, forneceram indícios para o desenvolvimento desta dissertação. Com base nessas informações, foi possível formular alguns pressupostos iniciais, que posteriormente serviram como guia para a análise dos dados coletados. A pesquisadora concentrou sua atenção em determinados pontos, buscando identificar tanto as semelhanças quanto as diferenças entre os relatos das participantes. A partir desse processo, foram realizados o estudo e a análise das entrevistas das 10 mulheres que participaram da pesquisa.

Os resultados da pesquisa oferecem uma visão abrangente das trajetórias de mulheres em posições de liderança e suas experiências em ecossistemas de inovação. Essas trajetórias são marcadas por desafios significativos, como resistência à liderança feminina, sub valorização do capital social, viés de gênero, estereótipos e falta de representatividade. Ainda segundo Fraga et al., (2023) as barreiras que as mulheres enfrentam para avançar em suas carreiras são resultantes de fatores

socioculturais, como machismo, sexismo, preconceito, discriminação e a normalização do assédio, bem como de obstáculos organizacionais, incluindo comparações injustas e remunerações mais baixas. Esses obstáculos têm um impacto profundo na forma como as mulheres avançam em suas carreiras, influenciando a maneira como são percebidas e avaliadas.

No contexto das Top Management Teams Positions, a pressão para aderir a estereótipos de gênero e a necessidade de equilibrar diferentes estilos de liderança surgem como considerações fundamentais para o sucesso profissional. A autenticidade e a conscientização emergem como fatores-chave para enfrentar esses desafios.

Entre os desafios identificados, a resistência à liderança feminina é um tema recorrente. Muitas mulheres enfrentam preconceitos e estereótipos, sendo desafiadas a demonstrar constantemente sua competência e legitimidade em papéis de liderança. Além disso, a falta de investimento em capital social prejudica sua progressão, já que relações estratégicas com superiores masculinos são difíceis de desenvolver.

A persistência do viés de gênero e dos estereótipos é evidente nas avaliações desiguais de mulheres e homens, mesmo quando demonstram habilidades semelhantes. A maternidade também é um ponto delicado, levando a questões de credibilidade e carreira. A falta de representatividade feminina em posições de liderança agrava essa situação, tornando mais difícil a criação de um ambiente mais inclusivo.

No entanto, há oportunidades para superar esses desafios. Iniciativas como estimular sair da zona de conforto, incentivar liderança em projetos inovadores e oferecer treinamento podem ajudar a desenvolver as competências de inovação necessárias. O estabelecimento de programas de aceleração e incubação voltados para mulheres também é promissor para combater a falta de representatividade.

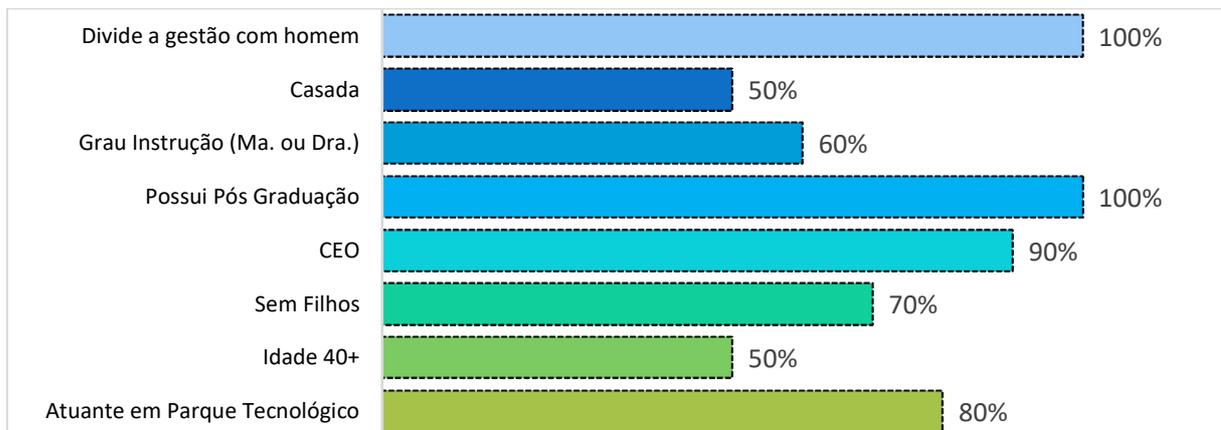
Em última análise, as trajetórias de mulheres em cargos de liderança demonstram a resiliência, a determinação e o constante aprimoramento necessários para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente de inovação. A superação dos desafios exige uma abordagem colaborativa entre organizações e a sociedade, incluindo a conscientização sobre a importância da diversidade de gênero, o investimento em programas de desenvolvimento de liderança e a promoção de uma cultura inclusiva.

Por meio dessas estratégias, as competências de inovação, como liderança, comunicação, pensamento criativo e capacidade de mobilização de equipes, podem ser desenvolvidas e aprimoradas, capacitando as mulheres a desempenharem um papel fundamental na promoção da inovação e no avanço de ambientes corporativos mais diversificados e igualitários.

5.1 TRAJETÓRIAS DE MULHERES EM TOP MANAGEMENT TEAMS POSITIONS

As experiências e aprendizados das entrevistadas dessa pesquisa, embora muitas vezes se aproximem, compõem trajetórias singulares, incluindo campo pessoal e profissional. No intuito de realizar uma análise conjunta dos casos, abriu-se espaço para identificar esses pontos, fazendo uma retomada da história dessas mulheres e como a sua trajetória rumo ao sucesso se tornou uma experiência possível, com bases nos seus relatos.

Figura 4 - Perfil das entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em contraponto com Eagly e Carli (2007) afirmando que a demanda familiar é o desafio com o qual a maior parte das mulheres se depara em algum momento de suas trajetórias, ao analisarmos o perfil das entrevistadas, de acordo com o gráfico da figura 4, percebemos que 70% das entrevistadas não tem filhos, evidenciando o foco exclusivo em suas carreiras, o que também explica o fato de 90% ocuparem o posto de CEO dentro das organizações onde atuam. Metade das mulheres pesquisadas tem 40 anos ou mais, explicitando que a construção de uma carreira com solidez demanda tempo, energia e dedicação.

Tabela 3: Trajetórias

Tópico	Descrição	Evidência
Trajetória de Mulheres em Top Management Teams Positions	Descrição da trajetória das entrevistadas até o topo.	<ul style="list-style-type: none"> • 70% não tem filhos, • 50% tem 40+, • 60% é doutora ou mestre e • 100% divide a gestão com homem(s)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além disso, a priorização do estudo e da formação também refletiu o comprometimento dessas mulheres com suas metas e objetivos profissionais, em que 100% das entrevistadas possuem pós-graduação e 60% são mestres ou doutoras. Elas compreenderam que para progredir em suas carreiras e alcançar posições de liderança, era necessário um investimento contínuo em si mesmas. Essa dedicação ao aprendizado demonstra não apenas seu desejo de crescer profissionalmente, mas também sua disposição em enfrentar os desafios e superar as adversidades que encontraram ao longo do caminho.

Em resumo, a combinação das características pessoais das mulheres, juntamente com o contexto em que atuam nos Top Management Teams, traz à tona importantes obstáculos que impactam suas trajetórias. Entre esses desafios destacam-se a resistência à liderança feminina, a sub valorização do capital social das mulheres, a presença de viés de gênero e estereótipos, bem como a falta de representatividade. Estes elementos exercem uma influência significativa na forma como as mulheres avançam em suas carreiras e, por isso, serão abordados em maior profundidade nas subseções a seguir. Por fim, esses elementos vão ao encontro da profissional mulher e como ela se vê, de forma que possa abrir caminhos para outras mulheres que buscam percorrer um caminho de sucesso em ambientes de inovação ocupando espaços de liderança e alta gestão, levando em conta as implicações advindas desta escolha.

5.1.1 Contexto das Mulheres em Top Management Teams Positions

No cenário profissional contemporâneo, onde a busca por igualdade de gênero e diversidade se torna cada vez mais relevante, a ascensão de mulheres em cargos de alta gestão tem gerado discussões profundas sobre os desafios e estratégias que permeiam esse percurso. Ao explorar experiências reais, revela-se uma complexa

dinâmica onde estereótipos de gênero desempenham um papel crucial nas trajetórias profissionais das mulheres. O depoimento de uma entrevistada (E2) ressalta a persistência de desafios sutis, como a necessidade de se adequar a características consideradas masculinas para serem levadas a sério em posições de liderança. Essas dinâmicas, muitas vezes difíceis de identificar, podem moldar tanto as estratégias adotadas quanto os desafios enfrentados. Nesse contexto, a reflexão sobre a adoção de comportamentos considerados "masculinos" como estratégia de ascensão profissional torna-se uma temática significativa. Esta abordagem, apesar de oferecer visibilidade e reconhecimento em ambientes predominantemente masculinos, traz consigo implicações que se estendem além do âmbito profissional, influenciando aspectos emocionais e a qualidade de vida das mulheres líderes. Diante disso, a busca por uma abordagem equilibrada que valorize e integre traços "masculinos" e "femininos" emerge como um caminho promissor para a criação de ambientes inclusivos, nos quais a diversidade de estilos de liderança seja reconhecida e respeitada, independentemente do gênero.

E aí a gente fica meio assim, porque ele tem mais experiência, né? Às vezes ele até diz: - Quanto tempo vocês são chefes de empresa? Então isso também nos deixa, às vezes, meio retraídas, mas mesmo assim ele nos ajuda, né? Mas quando tem que tomar a decisão, a maioria das vezes, ele que tem o Ponto Final, ele se impõe. Esses dias eu até vim trabalhar de gravata, porque ele trabalha todos os dias de paletó e terno, né? Quero também sentir essa coisa assim, porque eu acho que a gravata tem uma coisa de poder, né? (E2).

Embora pesquisas tragam evidências que mulheres de altos cargos possuem características agênticas (Abele, 2003), alguns estudos revelam que as mulheres reproduzem comportamentos masculinos como uma das estratégias de ascensão de carreira (Gomes Neto et al., 202). O depoimento da entrevista acima demonstra que a entrevistada encontra justificativa para explicar seu lugar na organização por meio de características que remetem às masculinidades, inclusive a sua foto de rede social está vestida de terno, não valorizando as características que remetem a feminilidades, pois essas não são desejadas organizacionalmente (Eccel & Grisci, 2011). Atitudes como esta, fomentam a ideia de que as masculinidades são as características desejadas para os altos cargos hierárquicos, corroborando a ideia do homem como trabalhador ideal (Eccel & Grisci, 2011; Fraga et al., 2020). Embora a entrevistada possa ter adotado a reprodução desse comportamento para ascender na organização,

ela já naturalizou o discurso e não mostra alternativas para outras mulheres que buscam ascender na organização.

Na fala acima, da entrevistada E2, observa-se um exemplo de desafio mais sutil que muitas vezes é difícil de identificar, é aquele em que as mulheres precisam se autoconhecer e se desconstruir para romper com antigos estereótipos. Essa desconstrução é essencial para que elas se tornem capazes de reconhecer e superar outros desafios que serão abordados com maior profundidade nas subseções seguintes. É fundamental que as mulheres enfrentem essas limitações impostas por estereótipos de gênero, pois isso lhes permitirá desenvolver plenamente suas habilidades e potencial, contribuindo para uma maior igualdade de oportunidades no ambiente profissional.

Tabela 4: Contextos

Tópico	Descrição	Evidência
Contexto das Mulheres em Top Management teams.	Igualdade de gênero nas esferas de liderança organizacional.	100% das entrevistadas divide a gestão com homem(s)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao compartilhar a gestão com homens, é importante que as mulheres tenham competências de comunicação, colaboração e influência bem desenvolvidas. Essas competências podem ajudar as mulheres a navegar com sucesso na dinâmica de co-liderança e a aproveitar ao máximo as vantagens de uma equipe de gestão diversificada em termos de gênero. Adotar comportamentos considerados mais "masculinos" para avançar na carreira não é uma abordagem universalmente adotada por todas as mulheres. Algumas mulheres podem optar por seguir esse caminho, enquanto outras podem preferir abordagens mais autênticas e que reflitam sua própria personalidade e estilo de liderança.

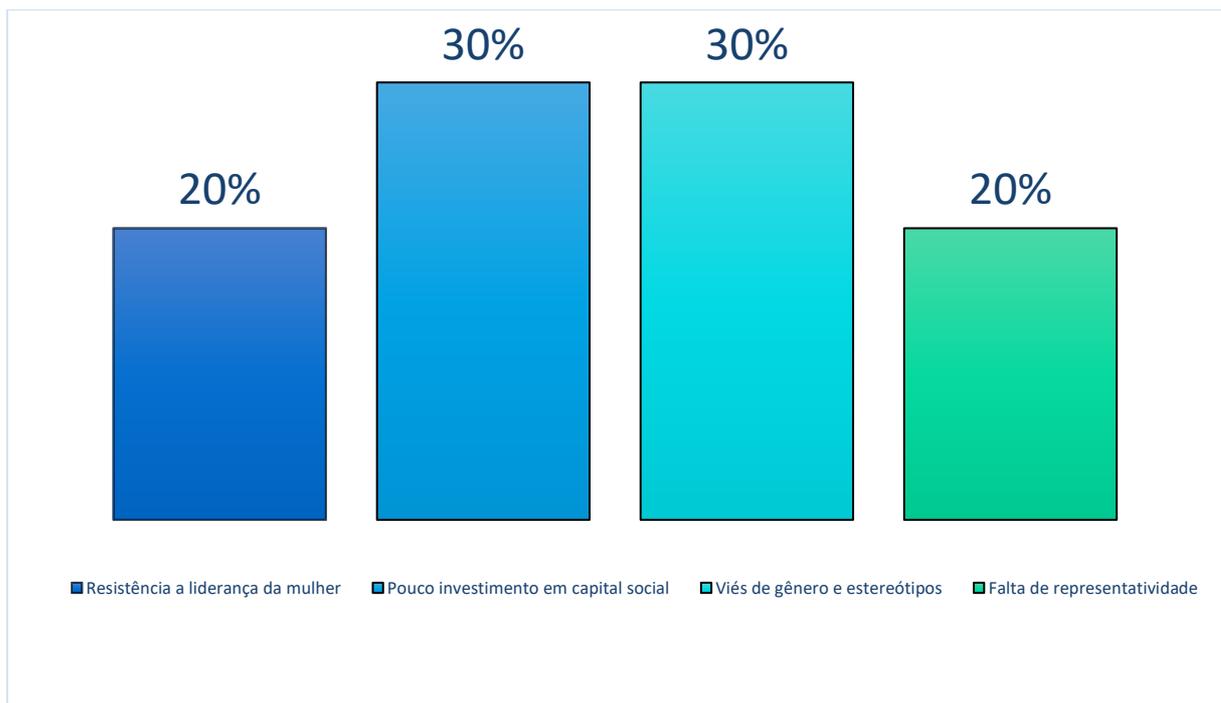
Além disso, a adoção de comportamentos "masculinos" como uma estratégia de ascensão de carreira pode ter implicações, tanto positivas quanto negativas. Enquanto pode ajudar a ganhar visibilidade e reconhecimento em ambientes tradicionalmente masculinos, também pode resultar em um desgaste emocional e dificuldades para manter um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. A busca por uma abordagem equilibrada que valorize tanto os traços "masculinos" quanto "femininos" pode ser benéfica para criar ambientes de trabalho mais inclusivos

e eficazes, onde todos os estilos de liderança são valorizados e respeitados, independentemente do gênero.

5.2 DESAFIOS NA PARTICIPAÇÃO E ASCENSÃO DE MULHERES EM TOP MANAGEMENT TEAMS POSITIONS

Embora haja progresso na inclusão de mulheres em cargos de liderança, sua representação ainda é minoritária em relação ao total de colaboradores. Setores como marketing e administração apresentam maior concentração feminina, porém, níveis gerenciais ainda são desafiadores para as mulheres. Estereótipos de gênero e resistência à liderança feminina persistem como desafios, evidenciados por relatos como o da (E2). O machismo e o preconceito também dificultam a ascensão das mulheres. Diante disso, é essencial explorar e superar esses obstáculos para alcançar maior igualdade de gênero e inclusão nas organizações.

Figura 5 - Desafios trazidos pelas entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Apesar de 100% das entrevistadas estarem inseridas em cargos de alta liderança, a maioria reconhece que se comparado com o total de número de colaboradores na área dentro de cada organização, este número é ainda ínfimo. Conforme pontuado por algumas entrevistadas vê-se uma maior aderência do gênero em áreas voltadas para marketing e administrativo, por exemplo (ENTREVISTADA

E5; ENTREVISTADA E7). Contudo, ainda se vê uma baixa participação das mesmas em níveis gerenciais. Conforme Temóteo (2013), o machismo e o preconceito são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino dentro das empresas. Outro grande problema são alguns homens que dizem ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres. A resistência a liderança da mulher foi um dos primeiros achados no campo, como relata a entrevistada E2:

Preciso ter muito o pulso firme. Liderar homens é sempre um desafio, principalmente quando já tem mais idade e estão presos a estereótipos antigos, já escutei homem dizendo: - Ela deve estar naqueles dias fazendo uma referência a TPM (E2).

Corroborando ainda com a fala da entrevistada, Temóteo (2013) ressalta que as mulheres são sensíveis e dóceis, porém, também muito firmes e determinadas quando as circunstâncias exigem tal postura. A flexibilidade e a capacidade de adaptação em tempos difíceis são as maiores características do perfil feminino de líder. Outros desafios identificados como: Pouco Investimento em Capital Social, Viés de Gênero e Estereótipos e a Falta de Representatividade se sobressaíram.

5.2.1 Resistência a Liderança da Mulher

Para Eagly e Carli (2007), o que está por trás da discriminação contra as mulheres são as associações mentais feitas sobre mulheres, homens e líderes. As mulheres são consideradas mais comunais, portando traços como empatia e bondade, enquanto os homens são mais agênticos, manifestando confiança, agressividade e autonomia (EAGLY, 2007; HEILMAN, 2001). Além disso, existem práticas que reforçam as diferenças de gênero e o domínio masculino (FRAGA; ROCHA DE OLIVEIRA, 2020). As entrevistadas confirmaram os estereótipos. Ao serem questionadas sobre as características observadas em mulheres e homens líderes, as mulheres líderes receberam atributos como: colaborativa, acolhedora, empática, sensível, resiliente e dedicada, enquanto homens líderes são ambiciosos, perspicazes e fortes. Assim, as mulheres foram consideradas mais comunais e os homens mais agênticos, como sugerido pela literatura.

Os homens não são julgados por não ajudar, enquanto as mulheres são (EAGLY e CARLI, 2007). Espera-se que as mulheres demonstrem dedicação e atenção ao trabalho, enquanto um comportamento atencioso de um homem é notado, mas o mesmo não acontece quando uma mulher apresenta o mesmo comportamento.

Considerar menos as consequências das próprias ações pode ser considerado um comportamento arriscado. Segundo Hoyenga e Hoyenga (1993), existe uma tendência de os homens preferirem correr mais riscos do que as mulheres, o que pode explicar essa postura mais audaciosa dos homens. Além disso, a autoconfiança, que é geralmente associada aos homens, desempenha um papel importante. De acordo com Bennett (1997), os homens costumam superestimar suas habilidades, enquanto as mulheres tendem a subestimá-las. Isso pode explicar a conduta mais arriscada dos homens e a abordagem mais cautelosa das mulheres. Essa distinção também pode proporcionar aos homens uma maior confiança em suas decisões, o que os torna mais práticos e objetivos. Esses atributos foram observados nas entrevistadas.

Não que eles tenham dito, mas ficou subtendido. Em tom de brincadeira saiu um: - Não quero que uma mulher me coordene! Estávamos fechando uma parceria importante para empresa e no final das contas tivemos que voltar, recuar e nosso sócio assumiu a frente (E2).

Homens são práticos, network faz parte da rotina deles, acontece durante um futebol depois do trabalho, bem diferente da mulher que não faz happy hour com as amigas, ela vai direto para casa, porque tem que pegar o filho, preocupa-se com o jantar, com uma jornada dupla ou tripla (E5).

Como a visão tradicional de um líder está muito associada ao sexo masculino (EAGLY, 2007), muitas vezes eles são considerados líderes naturais. Também há muito mais homens nos altos cargos das empresas do que mulheres, o que os torna o padrão, enquanto as mulheres serão sempre o outro. Ser o outro, ou um token, coloca a mulher em evidência, tendo suas ações escrutinizadas e analisadas com muito mais frequência, aumentando a pressão sofrida no trabalho (OAKLEY, 2000). “As equipes percebem a liderança do homem com naturalidade, não questionam, enquanto a liderança da mulher é questionada o tempo inteiro, é exaustivo” (E7).

É mais fácil liderar homem do que liderar mulher, existe muita vaidade, tanto que teve uma que agora, há pouco tempo, que se desligou da empresa porque simplesmente não quis aceitar ser liderada. As mulheres não são unidas como são os homens (E1).

Nos depoimentos das entrevistadas, é possível observar claramente a presença de preconceito, que está associado à crença de que as mulheres são mais fracas, frágeis ou não são boas o suficiente. Essa forma de preconceito é facilmente percebida pelas pessoas e causa um impacto significativo, embora nem todas as mulheres se sintam ofendidas ou prejudicadas. Por esse motivo, muitas optam por não intervir.

Tabela 5: Desafio da resistência a liderança da mulher

Tópico	Descrição	Evidência
Resistência a Liderança da Mulher.	As mulheres enfrentam diversos desafios ao buscarem posições de liderança em TMTs.	20% das entrevistadas apontam Resistência a liderança da mulher como principal desafio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A identificação de que 20% das entrevistadas apontam resistência à liderança da mulher como o principal desafio revela que uma parcela significativa percebe desafios devido a estereótipos de gênero arraigados, preconceitos inconscientes e normas sociais. Essa resistência pode ser influenciada pela falta de representação, cultura organizacional desigual e interpretação divergente de estilos de liderança. Para enfrentar esse desafio, a conscientização, educação, mentoria, promoção de uma cultura inclusiva, liderança de exemplo e programas de desenvolvimento podem ser eficazes na promoção da diversidade de gênero nas posições de liderança e no avanço das carreiras das mulheres

5.2.2 Pouco Investimento em Capital Social

Eagly e Carli (2007) destacam a importância do investimento em capital social para o sucesso profissional e argumentam que as mulheres tendem a investir menos nesse tipo de capital, o que pode ser um desafio para sua progressão de carreira. O estudo sugere que há vários fatores que contribuem para essa diferença de

investimento em capital social entre homens e mulheres. Isso inclui diferenças nas expectativas sociais de gênero, papéis tradicionais de gênero e a pressão sobre as mulheres para equilibrar as demandas profissionais e familiares.

No futebol, depois do trabalho, homens acabam trocando muita figurinha e a mulher não tem isso. A mulher não joga bola ou toma cervejinha... Ela não pensa assim: - Eu vou sair com as gurias da empresa para gente conversar um pouco, né? Eu tenho que ir para casa, preciso buscar meu filho, eu tenho que fazer a janta, porque tu tens uma dupla ou tripla jornada (E5).

O termo "capital social" refere-se às redes de relacionamento, contatos e conexões que uma pessoa possui. Essas redes podem ser valiosas para obter informações, apoio, oportunidades de carreira e influência. No entanto, Eagly e Carli argumentam que as mulheres muitas vezes investem menos tempo e esforço em desenvolver e manter essas redes sociais, o que pode limitar suas oportunidades e impactar negativamente sua progressão profissional.

É comum que muitas mulheres enfrentem desafios para desenvolver uma relação próxima com seus chefes, especialmente em posições hierárquicas mais altas, onde os superiores geralmente são homens. Essa dificuldade pode resultar na perda de oportunidades de promoção e de aumento salarial para as mulheres.

Eu não sou florzinha, sabe? Me desculpa, mas eu sou muito inteligente para ficar puxando o saco para me promover, eu não consigo. Eu vou debater com ele no mesmo nível, não acho que estou abaixo de qualquer pessoa. Esse meu jeito, claro, incomoda muita gente (E10).

Homens geralmente têm uma vantagem em não enfrentar o mesmo constrangimento social que as mulheres, o que lhes permite destacar seus talentos sem sofrer represálias. Além disso, eles muitas vezes têm a oportunidade de cultivar relacionamentos mais estreitos com chefes do sexo masculino, com base em interesses compartilhados, sem que a relação profissional seja erroneamente interpretada como inapropriada ou romântica, como frequentemente ocorre com as mulheres.

Tabela 6: Desafio do Pouco Investimento em Capital Social

Tópico	Descrição	Evidência
Pouco Investimento em Capital Social	As mulheres enfrentam diversos desafios ao buscarem posições de liderança em TMTs.	30% das entrevistadas apontam Pouco investimento em capital social como principal desafio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A constatação de que 30% das entrevistadas apontam "Pouco investimento em capital social" como o principal desafio é um indicativo importante das dificuldades enfrentadas pelas mulheres em Top Management Teams. Essa percepção ressalta a necessidade de abordar de maneira proativa essa questão para promover a igualdade de oportunidades e o desenvolvimento profissional das mulheres líderes. Estratégias como programas de networking direcionados, mentoria, participação em associações profissionais e a criação de eventos de relacionamento podem abordar essa questão, proporcionando oportunidades para as mulheres líderes expandirem suas redes de contatos, superarem a lacuna de capital social e promoverem seu desenvolvimento profissional.

5.2.3 Viés de Gênero e Estereótipos

O preconceito de gênero ainda é uma realidade em muitos ambientes de negócios, incluindo ecossistemas de inovação. Mulheres CEOs podem ser subestimadas ou menosprezadas em comparação com seus colegas masculinos, mesmo que tenham as mesmas habilidades e competências. “As mulheres precisam ser como ouro para ser vistas como prata” (Hollander, 1985, p. 589 apud Gomes, 2009 p. 17), essa metáfora sinaliza bem os estereótipos e a discriminação ao qual sofre a mulher, em especial no exercício da liderança.

As crenças inconscientes podem ter um impacto negativo nas pessoas pertencentes a grupos minoritários em várias áreas da vida. No contexto profissional, essas crenças muitas vezes são responsáveis por limitar o progresso de profissionais talentosos. Quando questionadas sobre as principais dificuldades encontradas em sua trajetória profissional, as entrevistadas falaram:

Existe sempre um questionamento da credibilidade da mulher, não é? Já carregamos um estigma da licença maternidade. Volta e meia escuto muito em reuniões que o processo está parado porque a fulana está em licença maternidade e as pessoas ficam com raiva da pessoa. Não é que saiu, é natural (E10).

Um dos principais vieses que prejudica o progresso das mulheres em suas carreiras é o viés relacionado à maternidade. 70% das entrevistadas não tem filhos e relatam que o tempo dedicado a carreira torna mais desafiador a possibilidade de conciliar os papéis. Não por coincidência que 6 delas chegaram ao cargo de CEO. Sendo que, muitas vezes, as profissionais que são mães são erroneamente percebidas como menos competentes ou menos comprometidas com o trabalho. Por outro lado, quando os homens se tornam pais, ocorre o oposto. Eles são frequentemente considerados ainda mais responsáveis e envolvidos com suas carreiras.

Eu escutei isso ainda semana passada em reuniões, de que x coisa não está acontecendo porque fulana está em licença-maternidade. É muito importante falar que ela está em licença maternidade. Agora quando o homem está de licença paternidade o contexto muda por completo (E10).

O retorno ao trabalho das mulheres que se tornaram mães é facilitado por fatores com a divisão de atividades domésticas com o parceiro e práticas laborais favoráveis à família (EAGLY; CARLI, 2007; HENNEKAM et al., 2019). Entretanto, as políticas favoráveis à família devem ser oferecidas também para os homens, pois quando restritas às mulheres, elas podem levar as mães a se ausentarem mais frequentemente do trabalho, reproduzindo o preconceito de que, por serem mães, ficam menos orientadas para a carreira (HENNEKAM et al., 2019). O depoimento da entrevistada Cristina corrobora com estas afirmações: “Bem fundamental é a gente falar sobre licença paternidade. Não só com política pública, mas também política das empresas, porque esse bebezinho precisa de atenção e cuidado e na maior parte das vezes é da mulher, por causa da amamentação, mas não deveria ser só da mulher e a gente deveria compartilhar sim a licença para que possamos evoluir para uma sociedade um pouco mais justa e igualitária”.

Tabela 7: Desafio do Viés de Gênero e Estereótipos

Tópico	Descrição	Evidência
Viés de Gênero e Estereótipos	As mulheres enfrentam diversos desafios ao buscarem posições de liderança em TMTs.	30% das entrevistadas abordam o Viés de gênero e estereótipo como principal desafio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A identificação de que 30% das entrevistadas destacam o "Viés de gênero e estereótipo" como o desafio predominante ressalta a importância de enfrentar percepções discriminatórias e preconceituosas que afetam as mulheres em Top Management Teams. Para mitigar esse desafio, estratégias como sensibilização através de treinamentos, promoção de modelos de liderança feminina bem-sucedida, estabelecimento de políticas de igualdade de gênero e implementação de medidas para avaliação de desempenho imparcial podem ser eficazes, criando um ambiente mais inclusivo e capacitador que permita que as mulheres líderes alcancem seu potencial máximo.

5.2.4 Falta de Representatividade

Na sociedade, as mulheres e os homens frequentemente são percebidos com diferentes características atribuídas a cada gênero. Às mulheres muitas vezes é associada a ideia de bondade, enquanto aos homens é atribuída a noção de autonomia. Infelizmente, as mulheres ainda enfrentam diversos obstáculos ao longo de suas carreiras, o que pode dificultar seu crescimento e progresso em suas respectivas áreas de atuação. As mulheres sofrem críticas a sua aparência, estão sempre tendo que provar seu conhecimento e incomodam quando provam sua capacidade e crescem profissionalmente (CEMBRANEL et al, 2020). Em total consonância os relatos de algumas entrevistadas corroboram com o exposto:

Meu ex-sócio era assim, uma pessoa mais vaidosa e tal. Eu, como diretora de marketing da empresa, tinha que constantemente fazer uma autocrítica importante para que, por exemplo, não usassem mais fotos minhas do que dele, não fizessem mais lives comigo do que com ele (E10).

Quando questionadas sobre representatividade e inspirações que propulsionaram suas carreiras nenhuma das entrevistas apresentou outra mulher como fonte de inspiração. Andréia, por exemplo, reafirma que “Os grupos de investidores Anjos são predominantemente masculinos. Além disso, se a gente olhar ainda para o Rio Grande do Sul, a gente tem um recorte ainda pior, que é um recorde do mercado, muito machista”. Segundo Casaca (2021), é evidente a diferença de gênero no local de trabalho e que existe um grande desafio na ampliação da representatividade da mulher em posições executivas e de liderança. A entrevistada E8 comenta sobre a dificuldade em encontrar uma mentora mulher em sua área: “Converso com outros empreendedores da minha área e todos são homens. Meu sócio, por exemplo, tem um advisor, então é difícil assim. Eu ainda não encontrei uma mentora mulher para mim, sabe?!”.

Portanto, Ceribelli et al (2021) afirma que apesar do cargo de liderança e/ou chefia ser historicamente considerado um cargo para homens, o entendimento sobre este cargo está muito além de questões de gênero: é ser um (a) líder por sua qualificação e competência. A competência é um elemento essencial nas realizações das mulheres no mercado de trabalho, onde elas constroem suas carreiras dentro de organizações por meio de qualificação e habilidades desenvolvidas ao longo do tempo.

Transpor os desafios existentes para as mulheres em Top Management Teams e, ao mesmo tempo, fomentar competências de inovação pode ser alcançado por meio de uma abordagem abrangente e direcionada. A seguir será apresentado algumas estratégias que podem ser adotadas para criar oportunidades e desenvolver competências de inovação como: Programas de aceleração e incubação voltado as mulheres, Incentivo à liderança de projetos de inovação, mentoria e patrocínio, capacitação e treinamento.

Tabela 8: Desafio da Falta de Representatividade

Tópico	Descrição	Evidência
Falta de Representatividade	As mulheres enfrentam diversos desafios ao buscarem posições de liderança em TMTs.	20% das entrevistadas apontam a Falta de Representatividade como principal desafio.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A constatação de que 20% das entrevistadas identificam a "Falta de Representatividade" como o principal desafio enfatiza a necessidade de abordar a sub-representação das mulheres em Top Management Teams. Para enfrentar esse desafio, estratégias como programas de desenvolvimento de liderança voltados para mulheres, promoção ativa da diversidade em processos de seleção e promoção, criação de metas de representação de gênero e estabelecimento de políticas de equidade podem ser implementadas, visando a aumentar a visibilidade e a participação das mulheres em posições de liderança e, assim, impulsionar a representatividade feminina nos mais altos níveis de gestão.

Portanto, as diferenças entre os desafios discutidos na literatura e os relatos atuais das entrevistadas ressaltam a complexidade do cenário. Embora persistam questões como resistência à liderança feminina, críticas à aparência e falta de representatividade, novas nuances emergem, como a busca por modelos de mentoria feminina e a mudança gradual de percepções sobre liderança baseada na competência. A combinação de estratégias direcionadas e conscientização é fundamental para enfrentar esses desafios, promovendo igualdade de oportunidades e desenvolvendo competências de inovação para mulheres de TMT (top management teams positions).

O diagnóstico trazido pelo campo destaca a persistência de desafios enfrentados pelas mulheres em posições de liderança e inovação, como evidenciado pelos relatos das entrevistadas. Esses desafios estão alinhados com a literatura abordada no referencial, onde são discutidos os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho, inovação e liderança. Ao cruzar as informações advindas do campo com a literatura é possível identificar novos aspectos, bem como diferentes ênfases.

Como novos desafios, identificou-se a busca por modelos de mentoria feminina onde as entrevistadas mencionaram a dificuldade em encontrar mentoras mulheres em suas áreas, destacando a importância da mentoria para o desenvolvimento de carreira. Essa perspectiva não estava explicitamente abordada no referencial, indicando que a busca por modelos de mentoria feminina é um aspecto adicional a ser considerado na promoção da representatividade. Outro aspecto identificado foi a mudança gradual de percepções sobre liderança baseada na competência, ou seja, enquanto o referencial discute a evolução das percepções sobre liderança e a valorização das características naturais das mulheres como vantagens competitivas,

as entrevistadas mencionam a mudança gradual nas percepções sobre liderança, enfatizando a importância da competência e das habilidades desenvolvidas ao longo do tempo.

Notou-se também, diferentes ênfases quando comparado os elementos trazidos pela literatura e encontrados no campo, como na seção "Falta de Representatividade" apresenta relatos diretos das entrevistadas, evidenciando suas experiências pessoais em relação à falta de representatividade e aos desafios enfrentados. Enquanto o referencial fornece uma visão geral sobre os desafios enfrentados pelas mulheres em liderança e inovação, os relatos das entrevistadas agregam uma dimensão mais pessoal e concreta. Outra ênfase se dá na busca por soluções, onde a na mesma seção anterior "Falta de Representatividade" destaca a importância de estratégias como programas de desenvolvimento de liderança para mulheres, promoção da diversidade em processos de seleção e criação de metas de representação de gênero como formas de enfrentar o desafio da falta de representatividade. Essas estratégias práticas para a promoção da representatividade não são abordadas com a mesma ênfase no referencial. Por último, destaque para o contexto regional e setorial onde algumas entrevistadas mencionam o contexto específico do Rio Grande do Sul e a predominância masculina nos grupos de investidores Anjos. Essa contextualização regional e setorial não é detalhada no referencial, que mantém um enfoque mais amplo nas questões de gênero no ambiente de trabalho e inovação.

Em resumo, esse tópico enriquece o referencial ao apresentar relatos diretos e pessoais das entrevistadas, destacando novos aspectos como a busca por modelos de mentoria feminina e a mudança gradual de percepções sobre liderança. Além disso, o tópico enfatiza estratégias práticas para enfrentar o desafio da falta de representatividade, com uma ênfase no contexto regional e setorial. A combinação desses elementos proporciona uma visão mais completa e contextualizada dos desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança e inovação.

5.3 COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO PARA MULHERES DE TOP MANAGEMENT TEAMS POSITIONS.

Atualmente não existe um muro, mas uma barreira bem difícil de ultrapassar (Gomes et al 2009). Transpor os desafios que impedem o desenvolvimento das competências de inovação para mulheres de top management teams positions requer um esforço conjunto e comprometido por parte das organizações e da sociedade em geral. Ao adotar essas estratégias e trabalhar de forma colaborativa é possível transpor os desafios que limitam o desenvolvimento das competências de inovação para essas mulheres. Essa abordagem não apenas impulsionará a inovação dentro das organizações, mas também contribuirá para a criação de um ambiente mais inclusivo e igualitário para todos. A seguir temos alguns depoimentos, colhidos no campo, que confirmam algumas iniciativas importantes que contribuem para melhorar o cenário atual:

[...] eu sempre contratei pessoas pelo conhecimento delas, mas por outro lado assim eu sempre tentei estimular as pessoas a saírem de sua zona de conforto, as mulheres principalmente, que não se limitassem aos cargos delas, por exemplo. Eu acredito que as empresas devem permitir que os funcionários se testem em novas situações. Nós, mulheres, temos uma tendência horrível a achar que nunca estamos prontas. Aqui na empresa estamos investindo em treinamento e capacitação, incentivamos a liderança de projetos de uma forma orgânica e estamos bem felizes com os resultados (E4).

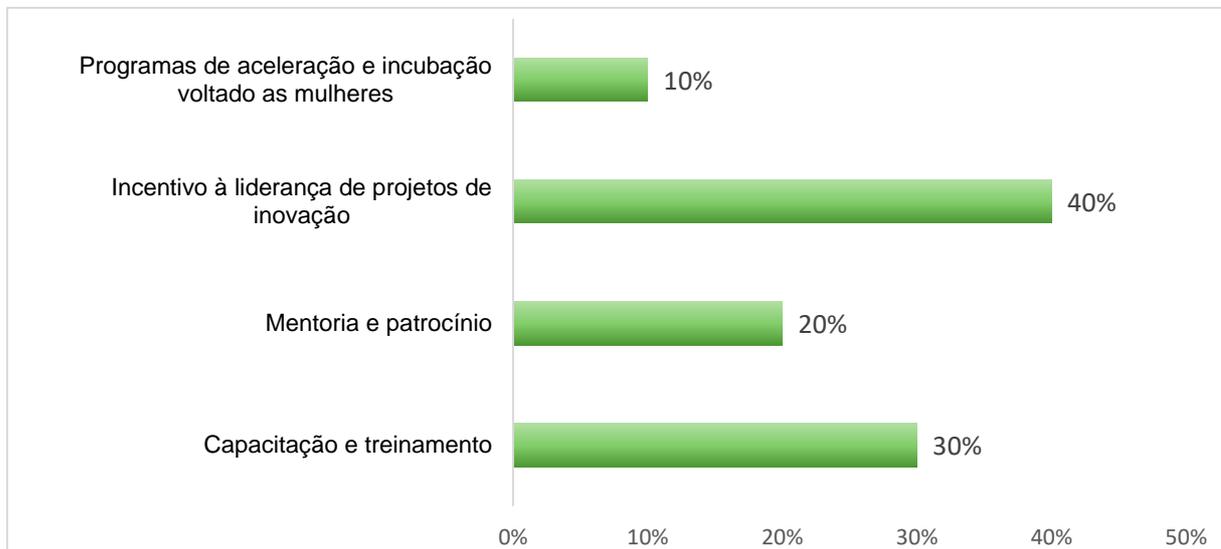
Gostaria de ter encontrado uma rede de apoio, mas não tive, então busquei superar esse desafio arregaçando as mangas, trabalhando e me capacitando, ainda estudo muito, sempre que posso. Nunca deixei de me impor e cada dia me sentia mais forte e sigo assim (E2).

Eu fui preparada para estar neste cargo que eu estou hoje pelo meu sócio há uns 3 anos, mas ainda é difícil e tento superar todos os dias. Estamos trabalhando para que até o final de 2023 tenhamos um programa de incubação e aceleração voltado somente a mulheres (E7).

Estou ciente que é preciso mais, contudo já é alguma coisa. A empresa foi criada em 2020 e pelo menos uma vez ao ano fazemos ações que proporcionem reflexão e engajamento entre a equipe. Capacitação e treinamento geralmente acontece em janeiro, que é mais tranquilo (E9).

Ao mesmo tempo que E7 percebe a ínfima participação de mulheres em ecossistemas de inovação e a dificuldade em captação de recursos, busca fomentar melhores oportunidades através de programas de aceleração e incubação voltado as mulheres, um esforço para desarticular a falta de representatividade. Do mesmo modo quando E4 fala sobre incentivos a liderança de projetos de inovação, busca diminuir o desafio da resistência a liderança da mulher. A entrevistada E9, fala sobre capacitação e treinamento, outra importante oportunidade que enseja romper com o desafio do viés de gênero e estereótipo e que visa contribuir na construção de competências de inovação como pensamento criativo, por exemplo.

Figura 6 - Oportunidades para as competências de inovação



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Reconhecer e Identificar os desafios que podem impedir o avanço das mulheres em posições estratégicas nas organizações é importante, porém saber como enfrentá-los e superá-los é fundamental para que se promova uma cultura organizacional inclusiva e diversa. Isso requer esforços contínuos de conscientização, educação e apoio para garantir que as mulheres tenham as mesmas chances de sucesso em cargos de liderança. A partir desta simbiose é possível desenvolver indivíduos mais criativos, empreendedores e capazes de encontrar soluções únicas para os problemas que enfrentam, bem como pensar em competência.

Na sequência das próximas seções veremos algumas das competências de inovação geradas a partir das oportunidades da Figura 7, são elas: liderança e

comunicação, pensamento criativo, visão estratégica e capacidade de mobilizar e integrar equipes

5.3.1 Desenvolvendo Competências

As competências são justamente conceituadas como as características pessoais decorrentes das atitudes, habilidades e conhecimentos, que capacitam um indivíduo a prover um desempenho diferencial em incumbências peculiares (RABAGLIO, 2010). Portanto, a aquisição das competências relevantes pressupõe o potencial de aprendizagem, transferência de conhecimento, criatividade, adaptação e pró-atividade para enfrentar adversidades (PRADO; BULGACOV, 2009).

As entrevistadas compartilharam como desenvolveram competências ao superar os desafios em suas trajetórias. Uma entrevistada (E10) enfatizou a importância da habilidade natural de comunicação e liderança para cargos estratégicos. Outra entrevistada (E9) ressaltou a necessidade de pensar de forma transdisciplinar e inovadora, inclusive enquanto lidava com responsabilidades familiares. Uma terceira entrevistada (E6) destacou a relevância da comunicação clara e especialização para mobilizar e integrar equipes. A entrevistada (E5) evidenciou a importância de estar à frente em termos de network e conhecimento, além de desenvolver uma visão estratégica ampliada.

A Figura 7 apresenta as competências identificadas como fundamentais pelas entrevistadas, as quais conduziram suas trajetórias de sucesso. Entre essas competências destacam-se a Liderança e Comunicação, o Pensamento Criativo, a Visão Estratégica e a Capacidade de Mobilizar e Integrar Equipes. Esses atributos têm desempenhado um papel determinante na ascensão de profissionais em suas carreiras, como evidenciado nas citações das entrevistadas. As competências de "Liderança e Comunicação" e "Pensamento Criativo" emergem como pilares fundamentais na trajetória profissional, como ilustrado pelas citações E10 e E9. Enquanto a entrevistada na E10 resalta a importância intrínseca da liderança e da habilidade de comunicação para ascender a cargos estratégicos, a citação E9 realça a necessidade de "pensar fora da caixinha", adotando abordagens transdisciplinares diante de desafios. Essas competências se entrelaçam harmoniosamente, pois a liderança eficaz requer uma mente aberta a perspectivas inovadoras, e a comunicação bem-sucedida é a ponte que conecta e dá vida às ideias criativas. Juntas, essas

habilidades formam uma base sólida para enfrentar as complexidades do ambiente profissional atual, impulsionando a progressão e o sucesso.

[...] acho que a minha principal característica é minha habilidade de comunicação e liderança também. Sei que durante minha trajetória amadureci muito, maturidade também ajuda, né? Mas sempre pratiquei a liderança e a comunicação de forma natural. Não acredito que alguém sem essas competências consiga chegar em cargos estratégicos (E10).

Tive que pensar fora da caixinha, sair da bolha e olhar novos horizontes e sobre novas perspectivas. Tive que aprender a trabalhar de forma transdisciplinar, foi realmente muito desafiador fazer tudo isso com a minha filha ainda muito pequena, amamentando ainda (E9).

Precisa ampliar a habilidade de comunicação, expressar suas ideias de forma clara e assertiva. Isso aumentará a probabilidade de ser ouvida e levada a sério. Para mobilizar e integrar a equipe demonstre conhecimento e expertise: Mostre-se bem informada e especializada no assunto em questão. Se você demonstrar domínio sobre o tema, será mais difícil ignorar ou minimizar sua fala (E6). A entrevistada se conecta com a competência de "Capacidade de Mobilizar e Integrar Equipes", pois. Na citação, é mencionado que para mobilizar e integrar a equipe, é importante demonstrar conhecimento e expertise, mostrando-se bem informado e especializado no assunto em questão. Enquanto a entrevistada E5 faz conexão com a competência de "Visão Estratégica". Na citação, ela fala sobre estar "23 passos à frente", desenvolver uma visão ampliada das coisas e enxergar mais longe, o que reflete a habilidade de ter uma perspectiva estratégica e antecipar oportunidades futuras.

Tem que estar sempre assim, 23 passos à frente, né? Seja de network, seja de vida acadêmica, a gente está tendo que mostrar que a gente tem muito mais currículo que um homem para conseguir alguma coisa, mas em contrapartida desenvolvemos mais massa cinzenta, né? Desenvolvemos uma visão ampliada das coisas, enxergamos muito mais longe e isso é estratégico (E5).

Figura 7 - Competência de inovação



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As competências estão associadas à forma de integração em saber e agir, se comportar, absorver múltiplos conhecimentos, empregar recursos com responsabilidade e visão estratégica na agregação de valor das organizações (FLEURY; FLEURY, 2001). Em consonância com os achados das entrevistas e literatura, a esteira das competências, como foi chamada a figura abaixo, representa uma proposta para construção de competências, onde os desafios são transpostos através de iniciativas de superação, preparando e fortalecendo mulheres com competências de inovação que lhe confirmam oportunidades equânimes em espaços de alta gestão. Tais proposições serão mais amplamente discutidas no próximo tópico: Proposição de competências de inovação para mulheres de top management teams positions.

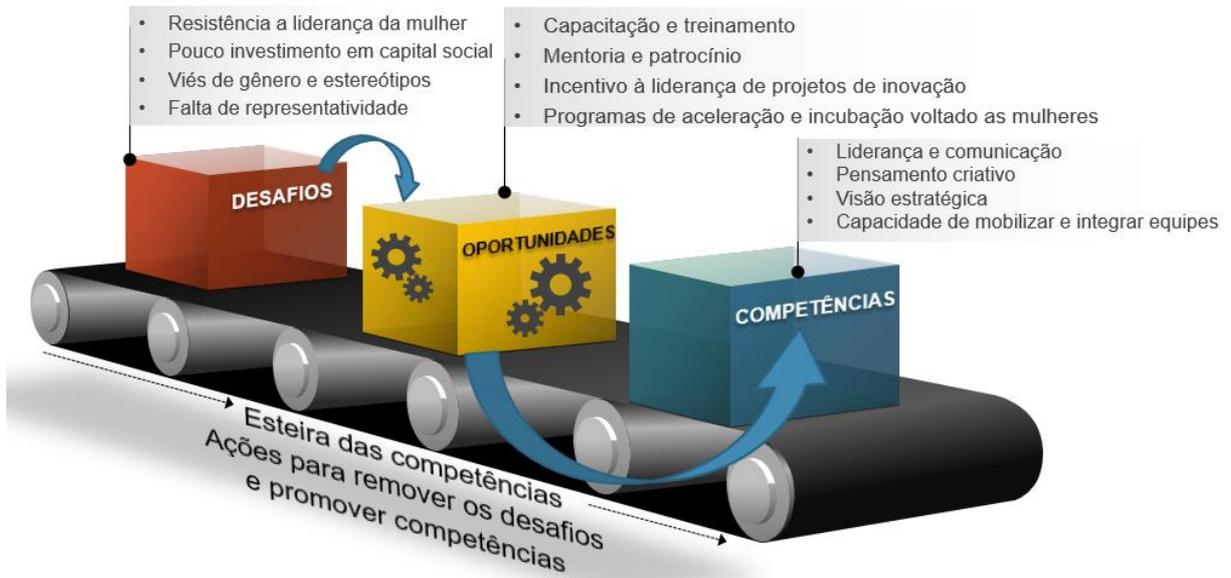
Tanto o modelo FINCODA quanto este tópico estão relacionados ao desenvolvimento de competências, especialmente no contexto da inovação e liderança, porém eles têm abordagens ligeiramente diferentes e complementares. O modelo FINCODA é um framework proposto por Marin-Garcia et al. (2016) com o objetivo de avaliar e desenvolver competências em inovação. Ele se concentra em três dimensões principais: criatividade, pensamento crítico e intraempreendedorismo. Além disso, inclui competências como iniciativa, trabalho em equipe e networking. O modelo procura identificar indicadores preditivos de inovação em indivíduos, como criatividade, capacidade de pensamento crítico e um conjunto de capacidades que favorecem a inovação. Este tópico se baseia em entrevistas e discussões sobre as competências necessárias para o sucesso profissional, particularmente nas posições de liderança, onde a inovação desempenha um papel crucial. As competências mencionadas pelas entrevistadas incluem liderança, comunicação, pensamento

criativo, visão estratégica e capacidade de mobilizar e integrar equipes. Esse tópico enfatiza as competências identificadas por mulheres líderes que já alcançaram posições de destaque e que compartilham suas experiências sobre como desenvolveram essas competências ao longo de suas trajetórias.

A analogia entre o modelo FINCODA e este estudo reside na ênfase dada à importância das competências para a inovação e liderança. Ambos reconhecem que as habilidades pessoais e profissionais desempenham um papel fundamental na capacidade de impulsionar a inovação nas organizações. A principal diferença é que o modelo FINCODA é um framework estruturado que oferece uma estrutura para avaliar e desenvolver competências específicas relacionadas à inovação, com foco em suas três dimensões principais e nas competências associadas. Por outro lado, este estudo traz uma perspectiva mais qualitativa, destacando as experiências reais de mulheres líderes, suas jornadas pessoais de desenvolvimento e as competências que consideram fundamentais para o sucesso.

Este estudo acrescenta uma dimensão mais humanizada e concreta à discussão sobre competências e inovação. Ao apresentar citações e experiências reais de mulheres que alcançaram posições de liderança, ele proporciona uma visão prática de como essas competências são desenvolvidas e aplicadas no contexto profissional. Isso enriquece a compreensão das competências além de um modelo teórico, mostrando como as pessoas enfrentam desafios, desenvolvem suas habilidades e aplicam-nas em situações reais. Portanto, enquanto o modelo FINCODA fornece uma estrutura conceitual para entender e avaliar competências de inovação, esta pesquisa complementa isso ao oferecer insights práticos baseados em experiências pessoais de mulheres líderes, conectando teoria e realidade.

Figura 8 - Esteira das Competências



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A "esteira da competência" se refere a um processo ou trajetória contínua de desenvolvimento de habilidades e competências ao longo do tempo. É um conceito que ilustra a progressão gradual de aquisição de conhecimentos, habilidades e experiência, geralmente em um determinado campo ou área de atuação. Na esteira da competência, um indivíduo começa com um nível básico de habilidades e, ao longo do tempo, avança para níveis mais avançados à medida que adquire conhecimento, prática e experiência. É uma metáfora que representa a ideia de crescimento gradual e contínuo, em que a pessoa está em um "caminho" ascendente, ganhando novas competências à medida que avança.

Esse conceito é frequentemente utilizado em contextos educacionais, de desenvolvimento profissional e até mesmo em discussões sobre a evolução das habilidades em ambientes de trabalho. Ele ressalta a importância do aprendizado constante e do desenvolvimento progressivo para alcançar níveis mais altos de competência em uma área específica. Assim, a "esteira das competências" pode ser vista como um processo que permite que indivíduos integrem progressivamente as competências, passando do conhecimento técnico inicial para a aplicação estratégica e a contribuição de valor destacadas no conceito de competências de Fleury e Fleury (2001).

Levando em conta os elementos ressaltados como fundamentais na construção de competências para as mulheres de top management teams positions, a tabela abaixo traz uma síntese com as principais competências destacadas pelas

entrevistadas quando questionadas sobre como foi sua trajetória até chegar ao topo da liderança e qual ou quais seriam as competências de inovação consideradas fundamentais para que alcançassem o sucesso desejado.

Tabela 9: Construindo Competências

Tópico	Descrição	Evidência
Construindo Competências	Competências de inovação para mulheres em posições de liderança executiva (Top Management Teams Positions)	Entre as principais competências adquiridas ao longo da trajetória as entrevistadas destacaram: <ul style="list-style-type: none"> • 40% liderança e comunicação, • 30% pensamento criativo, • 20% visão estratégica e • 10% capacidade de mobilizar e integrar equipes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As entrevistadas ressaltaram diversas competências de inovação adquiridas durante suas trajetórias profissionais. A liderança e comunicação foram mencionadas por 40%, realçando a importância de habilidades para orientar e engajar equipes. O pensamento criativo foi enfatizado por 30%, destacando a capacidade de gerar ideias originais. Uma visão estratégica foi citada por 20%, ilustrando a habilidade de identificar oportunidades de longo prazo. Por fim, 10% enfatizaram a capacidade de mobilizar e integrar equipes, realçando a importância da colaboração e da construção de relações interpessoais para a inovação. Essas competências combinadas refletem um conjunto abrangente de habilidades necessárias para impulsionar a inovação em ambientes profissionais.

5.3.2 Proposição de Competências de Inovação para Mulheres de Top Management Teams Positions

Falar sobre a trajetória de mulheres em ecossistemas de inovação têm se tornado um tema de discussão crucial, uma vez que a diversidade de gênero desempenha um papel fundamental no impulso à criatividade, colaboração e eficácia das equipes inovadoras. Infelizmente, ao longo da história, as mulheres têm sido sub-representadas nesses ambientes, enfrentando desafios específicos ao buscar carreiras em ciência, tecnologia, engenharia, matemática (STEM) e empreendedorismo. A falta de representatividade feminina nessas áreas ressalta a

importância de abordar questões de equidade de gênero, a fim de promover um ambiente mais inclusivo e igualitário, onde o talento e a capacidade individual sejam valorizados independentemente do gênero. Ao superar esses desafios e incentivar a participação ativa das mulheres nos ecossistemas de inovação, podemos desencadear o potencial máximo de criatividade e inovação, desenvolvendo competências que apóiem e impulsionem o progresso e o avanço rumo a um futuro mais próspero e diversificado. A exemplo disso, o quadro abaixo aponta algumas ações e oportunidades identificadas em campo para desenvolver competências de inovação para mulheres de Top Management Teams Positions.

Figura 9 – Ações e Oportunidades que Fomentam Competências de Inovação para Mulheres de Top Management Teams Positions

Competências de Inovação	Evidências do Campo	Ações e Oportunidades para Desenvolvimento
1. Liderança Inspiradora	Sempre pratiquei a liderança e a comunicação de forma natural. Não acredito que alguém sem essas competências consiga chegar em cargos estratégicos (E10).	Programas de Desenvolvimento de Liderança
		Coaching em Liderança Transformacional
		Participação em Workshops de Comunicação Persuasiva
2. Pensamento Estratégico	Tem que estar sempre assim, 23 passos à frente, né? (E5)	Cursos e Mentorias em Visão Estratégica
		Análise do Cenário Empresarial e de Mercado
3. Resolução de Problemas Criativa	Tive que pensar fora da caixinha, sair da bolha e olhar novos horizontes e sobre novas perspectivas (E9).	Workshops de Estímulo ao Pensamento Criativo
		Fomento a Experimentação e Inovação Contínua
4. Capacidade de mobilizar e integrar equipes	Demonstre conhecimento e expertise: Mostre-se bem informada e especializada	Treinamento em gestão de equipes
		Apoio à Inovação e Experimentação Interna

	no assunto em questão (E6).	Estímulo à Criação de Projetos Internos
		Liderança empática

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Competência envolve somente alguns aspectos deste acervo de conhecimentos e habilidades (MERTENS, 1996); ou seja, aqueles que são necessários para chegar a certos resultados exigidos em uma circunstância determinada. A trajetória das mulheres entrevistadas que alcançaram o sucesso em posições de alta gestão é marcada por sua determinação, paixão e busca constante pelo aprimoramento de suas competências. Resolução de problemas de forma criativa é uma das competências destacadas pelas entrevistadas: "Criatividade é repertório, ou seja, quanto mais experiências eu tiver e me manter aberta ao novo, mais criativa serei (E3)".

Assim como o sucesso, a criatividade é treinável. Só que para mim, ser criativo é preciso ter uma transdisciplinaridade. Por isso que eu estou achando muito legal na inovação, tu te permitir experimentar coisas diferentes, tu aprende a pensar fora da caixa (E9).

No contexto das entrevistas, as competências destacadas pelo modelo FINCODA (criatividade, pensamento crítico e intraempreendedorismo) foram prontamente reconhecidas e valorizadas pelas entrevistadas em suas práticas de liderança. Ambos ressaltaram a necessidade de gerar ideias originais, questionar premissas e buscar oportunidades de inovação dentro da organização. No entanto, enquanto o FINCODA apresenta as competências de maneira estruturada, as entrevistadas forneceram exemplos concretos de como aplicaram essas competências em suas práticas de liderança. Algumas diferenças surgiram, como desafios específicos enfrentados pelas entrevistadas na aplicação das competências, como encontrar um equilíbrio entre criatividade e demandas do negócio, e superar resistências internas ao intraempreendedorismo. No geral, a convergência entre o modelo e as experiências reais das entrevistadas reforça a relevância dessas competências para uma liderança eficaz e inovadora.

Tanto esta pesquisa quanto o modelo FINCODA têm como objetivo promover a inovação e o desenvolvimento de competências. No entanto, eles diferem em seus enfoques e abordagens. A presente pesquisa é mais focada em destacar as competências específicas que mulheres líderes precisam desenvolver para serem

bem-sucedidas, especialmente em ecossistemas de inovação. Em resumo, o FINCODA é um modelo geral de avaliação e desenvolvimento de competências em inovação, enquanto a pesquisa é mais específica ao focar as competências necessárias para mulheres líderes superarem desafios de gênero e terem sucesso em ambientes de inovação.

Essas líderes inspiradoras frequentemente enfrentaram desafios. Quando se trata de questões de gênero e estereótipos comportamentais nas avaliações de investidores para investir em um negócio, estudos como os de Balachandra, Briggs, Eddleston e Brush (2019) e Guzman e Kacperczyk (2019) têm sido relevantes. No âmbito das decisões tomadas por indivíduos de diferentes gêneros, pesquisas como as de Frigotto e Valle (2018) e Gupta, Wieland e Turban (2019) têm contribuído significativamente. Esses estudos exploram a influência das percepções de gênero e estereótipos nas avaliações de investimento e na tomada de decisão, proporcionando insights valiosos para a compreensão das dinâmicas de gênero em contextos empresariais e de investimento. Para a entrevistada codificada como E2 é preciso saber lidar com situações em que a mulher é vista como a parte mais frágil e não sendo boa o suficiente para execução dos negócios: “Em tom de brincadeira saiu um não quero que uma mulher me coordene”. Corroborando com a literatura 40% das entrevistadas acusam o viés de gênero e estereótipos como principal desafio, enquanto 20% apontam para a dificuldade de acesso a recursos e financiamentos, incluindo ainda a falta de representatividade feminina em seus setores como aponta a entrevistada E8 quando diz: “Eu ainda não encontrei uma mentora mulher para mim, sabe?!”.

. No entanto, essas mulheres se destacaram ao abraçar oportunidades de aprendizado, frequentando cursos, workshops e seminários relevantes para desenvolver habilidades em áreas-chave como liderança, pensamento estratégico e capacidade de mobilizar e integrar equipes. Quando questionadas sobre como superaram os desafios 40% enfatizaram o estudo contínuo e a especialização como fator preponderante na superação dos desafios.

Estou sempre estudando, tenho uma biblioteca enorme, leio muito sobre tudo, sou realmente muito curiosa. Fui fazer um mestrado só para ter embasamento teórico sobre um determinado assunto, então acredito que

nós, mulheres, não podemos parar de estudar nunca. Nossa corrida é diferente, precisamos nos preparar mais, estudar mais, tudo mais (E10).

Eu simplesmente lidero, sabe?! Mas concordo que foi e continua sendo um caminho árduo em busca da melhor forma, ainda faz parte do aprendizado mentorias e coaching e tudo que julgar importante para melhorar minha performance e de minha equipe também. (E8).

Procurar por patrocinadores ou outras profissionais que se encontram em cargos de liderança auxiliaria mulheres que visam ascensão profissional, uma vez que estas podem compartilhar experiências de sucesso, estratégias e serem modelos de referências para apoio (IBARRA; Ely; KOLB, 2013). Algumas entrevistadas buscaram mentoria de profissionais experientes, o que lhes permitiu adquirir insights valiosos e orientação personalizada em suas jornadas, contudo vale ressaltar a dificuldade de encontrar mentoras mulheres como sugere a entrevistada E8: "eu ainda não encontrei uma mentora mulher para mim, sabe?!".

"O que o mercado procura obter de seus líderes são competências que os aproximem de suas equipes e as motivem para trabalharem como um verdadeiro time, de forma complementar e equilibrada" (TONANI, 2011, p. 6). Em consonância com o autor Tonani, perseverança, visão de longo prazo e uma abordagem inclusiva, essas mulheres construíram equipes diversificadas e criaram ambientes de trabalho que incentivaram a criatividade e a colaboração, resultando em uma cultura de inovação sustentável dentro de suas organizações. Suas histórias de sucesso tornaram-se exemplos inspiradores para a próxima geração de líderes femininas, destacando a importância do empoderamento e do desenvolvimento contínuo para impulsionar a inovação em todos os níveis corporativos.

Segundo Fleury (2013), os elementos considerados para caracterizar o gerenciamento feminino são: organização (o ambiente, o trabalho é mais organizado), competência (a mulher é mais comprometida e chegou onde está pela sua capacidade), compreensão (olha a pessoa como um todo, e não apenas como profissional), indiferença e flexibilidade. Assim, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação, afinal, um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção.

Em síntese, a jornada das mulheres em ecossistemas de inovação desenha um cenário que oscila entre desafios e conquistas, destacando a importância da diversidade de gênero como motor de criatividade, colaboração e eficácia nas equipes inovadoras. A falta de representatividade feminina nesses campos ressalta a necessidade de abordar questões de equidade, promovendo um ambiente inclusivo e igualitário, no qual o talento seja reconhecido independentemente do gênero. As trajetórias das líderes entrevistadas são marcadas por determinação e busca constante pela excelência, ilustrando a vitalidade da competência de resolução de problemas de maneira criativa. Superando desafios, muitas investiram em educação contínua e desenvolvimento de habilidades para alcançar o sucesso, enfrentando estereótipos e buscando mentoria de colegas experientes.

Ao construir equipes diversificadas e promoverem ambientes inclusivos, elas solidificaram uma cultura de inovação sustentável, servindo como modelos inspiradores para as futuras líderes. Em um contexto onde homens e mulheres contribuem de forma única, não há superioridade, mas sim uma construção coletiva de competências que desafia rótulos de gênero e enriquece a arena da inovação. Nesse cenário, o modelo feminino ou masculino está em constante evolução, refletindo a fluidez das habilidades humanas. Portanto, ao alavancar a potência da diversidade e fomentar o desenvolvimento contínuo, podemos forjar um futuro mais próspero e criativo, onde os desafios de gênero se desvanecem diante das possibilidades ilimitadas da inovação.

Este estudo introduz novas perspectivas na literatura sobre a presença feminina em posições de liderança e inovação, abordando competências inovadoras como resolução criativa de problemas, pensamento estratégico e habilidades de mobilização de equipes. Além de identificar desafios, o trabalho apresenta estratégias práticas adotadas por mulheres para superá-los, incluindo educação contínua, mentoria, diversificação de equipes e promoção de ambientes inclusivos. Destaca-se a importância da educação contínua para o sucesso, enfatizando a relevância da diversidade de gênero e a criação de ambientes inclusivos para estimular a inovação. Através de depoimentos diretos, o estudo traz a autenticidade das experiências das mulheres em cargos de liderança e inovação, o que proporciona uma conexão com as trajetórias bem-sucedidas dessas profissionais. Em conjunto, esses aspectos diferenciam a pesquisa ao aprofundar-se nas competências, desafios e estratégias

específicas das mulheres em ambientes de inovação, oferecendo uma perspectiva prática e inspiradora para as mulheres que buscam trilhar caminhos similares.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como propósito compreender como desenvolver competências de inovação para mulheres de top management teams positions em organizações inseridas no ecossistema de inovação do Estado do Rio Grande do Sul. A abordagem se concentra na análise das narrativas que delineiam suas trajetórias profissionais, com especial ênfase no mapeamento dos desafios enfrentados e das oportunidades exploradas durante esse percurso, visando o desenvolvimento dessas competências de inovação.

Considerando a escassa representatividade feminina no contexto da inovação, sobretudo em posições de tomada de decisão, vale ressaltar que a literatura já evidenciou fatores socioculturais e a menor aderência às disciplinas exatas como possíveis causas desse desequilíbrio. Contudo, ainda carecemos de estudos que investiguem por que algumas mulheres persistem nesse campo, apesar dos desafios encontrados. Dessa forma, emerge a indagação central deste trabalho: Como desenvolver competências de inovação para mulheres em posições de top management teams positions?

Para abordar essa questão, optamos por uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas em profundidade com um roteiro semiestruturado alinhado aos objetivos da pesquisa. A seleção das entrevistadas foi conduzida inicialmente através de recomendações pessoais, a fim de estabelecer uma aproximação eficaz. Posteriormente, o método de "bola de neve" foi empregado, beneficiando-se das conexões estabelecidas nas entrevistas iniciais, uma vez que as próprias participantes indicaram contatos dentro de suas redes, facilitando a interação.

As mulheres entrevistadas desempenham funções em empresas localizadas em parques tecnológicos da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, tais como Tecnopuc, Tecnosinos e Feevale Techpark. Com o propósito de enriquecer a discussão, a abordagem concentrou-se em compreender como é possível nutrir habilidades inovadoras, explorando minuciosamente a jornada profissional de cada entrevistada. Nesse processo, foram identificados elementos de convergência,

desafios superados e exemplos inspiradores que desempenharam um papel crucial no êxito obtido ao longo de suas trajetórias.

A literatura oferece valiosas perspectivas sobre os papéis, dimensões e atividades das mulheres dentro de contextos inovadores. No entanto, até o momento, não se debruçou sobre a análise das competências que poderiam impulsionar uma maior presença feminina nesses ambientes. Nesse sentido, esta dissertação se propõe a preencher essa lacuna de pesquisa.

O estudo conduzido por meio de entrevistas com mulheres líderes em cargos de alta gestão trouxe à luz uma série de resultados fundamentais. A análise dessas trajetórias revelou desafios significativos enfrentados por essas mulheres, incluindo resistência à liderança feminina, viés de gênero, estereótipos e falta de representatividade. A pesquisa destacou a importância da autenticidade como resposta a esses desafios, enfatizando a necessidade de equilibrar estilos de liderança e enfrentar estereótipos. Foram identificadas competências de inovação cruciais para o sucesso dessas mulheres, como liderança eficaz, pensamento criativo, visão estratégica e capacidade de mobilizar e integrar equipes. No entanto, o estudo também apontou que o investimento em capital social e a superação do viés de gênero são obstáculos importantes a serem abordados. Para promover o desenvolvimento dessas competências, estratégias como programas de aceleração, mentoria, treinamento e promoção da diversidade foram consideradas essenciais. Ao superar esses desafios, essas mulheres líderes têm a capacidade de contribuir para ambientes corporativos mais inovadores e igualitários, trazendo benefícios não apenas para elas mesmas, mas para toda a organização e sociedade como um todo.

Essa pesquisa possui implicações tanto teóricas quanto práticas. No âmbito teórico, ela contribui ao oferecer a perspectiva de mulheres em TMTP (Top management teams positions), abordando temas que impactam diretamente suas carreiras e que são de relevância para os campos de estudo relacionados à organização, liderança, estudos de gênero e gestão empresarial. Dessa forma, a pesquisa aborda desafios cruciais que afetam as trajetórias profissionais das mulheres, como a resistência a liderança da mulher, pouco investimento em capital social, viés de gênero e estereotípicos, bem como a falta de representatividade.

No que tange ao ineditismo, é possível identificar algumas contribuições e elementos que podem ser considerados novos ou diferentes em relação à literatura existente sobre mulheres em posições de liderança e inovação:

a) Foco nas Competências de Inovação: O estudo destaca explicitamente as competências de inovação necessárias para mulheres em cargos de alta gestão. Embora haja muita discussão sobre os desafios enfrentados pelas mulheres em liderança, este estudo vai além, identificando competências específicas, como liderança eficaz, pensamento criativo, visão estratégica e habilidade de mobilização de equipes, que são essenciais para promover a inovação nas organizações.

b) Autenticidade como Resposta: O estudo enfatiza a importância da autenticidade como uma abordagem para superar desafios de liderança. Isso destaca a necessidade de equilibrar estilos de liderança e enfrentar estereótipos de gênero, em vez de simplesmente adotar comportamentos "masculinos" para se adaptar a ambientes de liderança.

c) Enfoque nas Narrativas Individuais: Ao abordar as trajetórias individuais das entrevistadas, o estudo oferece uma visão mais pessoal e detalhada sobre como as mulheres enfrentaram e superaram desafios específicos em suas carreiras. Isso acrescenta uma dimensão humana e concreta às discussões sobre liderança e inovação.

d) Identificação de Estratégias Concretas: O estudo destaca estratégias específicas que as mulheres líderes adotaram para superar desafios, como a promoção da liderança em projetos de inovação, a criação de programas de aceleração e incubação para mulheres e o investimento em treinamento. Essas estratégias concretas podem servir como exemplos inspiradores para outras mulheres em posições semelhantes.

e) Ênfase na Diversidade e Inclusão: O estudo destaca repetidamente a importância da diversidade e da inclusão como fatores essenciais para promover a inovação. Isso reflete uma preocupação contemporânea em criar ambientes de trabalho mais diversos e igualitários, onde diferentes perspectivas podem contribuir para a inovação.

Portanto, o texto traz contribuições ao enfatizar competências específicas, a importância da autenticidade, estratégias práticas, narrativas individuais e a ênfase na diversidade e inclusão como fatores-chave para promover a inovação nas organizações lideradas por mulheres. Esses elementos podem enriquecer a discussão existente sobre o papel das mulheres em cargos de liderança e inovação.

Ao realizar esse estudo, proporcionamos reflexões a respeito das mulheres em TMTP (Top management teams positions), e como suas escolhas e posicionamentos

pessoais podem influenciar suas carreiras. No campo prático, essa pesquisa oferece uma maior compreensão dos desafios que as mulheres devem enfrentar ao gerir suas carreiras e vidas pessoais. Além disso, serve como um alicerce para as empresas desenvolverem ambientes mais inclusivos e menos permeados por estruturas machistas. Em última análise, essa pesquisa tem o potencial de contribuir para uma mudança substancial na abordagem das organizações em relação à liderança das mulheres, permitindo a criação de espaços de trabalho mais equitativos e proporcionando uma visão mais abrangente sobre as complexidades enfrentadas pelas mulheres em TMT (Top management teams positions).

Por último, esta pesquisa ofereceu um vislumbre inicial da situação das mulheres em posição de top management teams positions e cria uma abertura para futuras investigações com o propósito de aprofundar nossa compreensão sobre a interconexão entre a esfera profissional e pessoal dessas mulheres líderes. Há um potencial para abranger também as perspectivas masculinas, explorando suas visões sobre a liderança feminina e discutindo os fatores que podem levar mulheres a desistirem de suas carreiras. Além disso, um enfoque direcionado às empresas poderia revelar os motivos subjacentes à promoção de homens e mulheres e explorar os impactos da maternidade e do equilíbrio entre as demandas domésticas e profissionais na vida dessas líderes. Em conjunto, essas investigações complementares podem fornecer insights valiosos para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres em posições de liderança.

O estudo aborda a evolução das competências de inovação entre mulheres em cargos de liderança nas equipes de alta gestão, focando no ecossistema de inovação no Estado do Rio Grande do Sul. No entanto, há algumas limitações a considerar. A amostra geograficamente restrita aos parques tecnológicos da região de Porto Alegre pode limitar a generalização das conclusões. Além disso, a abordagem qualitativa das entrevistas pode introduzir subjetividade. Para futuras pesquisas, é sugerida a diversificação da amostra, a inclusão de análises quantitativas e a exploração de perspectivas masculinas, implicações culturais e políticas promotoras de diversidade de gênero.

Quanto as limitações, este estudo apresenta algumas que merecem consideração. Em primeiro lugar, a amostra foi restrita a mulheres líderes de empresas localizadas em parques tecnológicos na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, o que pode limitar a generalização dos resultados para

outros contextos geográficos e setores. Além disso, existe a possibilidade de viés de seleção na amostra, uma vez que as mulheres que participaram das entrevistas podem ter características distintas daquelas que optaram por não participar. A abordagem qualitativa adotada, embora rica em insights, pode ser influenciada por percepções subjetivas das entrevistadas e não abranger totalmente a diversidade de experiências das mulheres em cargos de liderança. Ademais, a amostra pode estar mais concentrada em mulheres que já atingiram um certo nível de estabilidade em suas carreiras, o que pode não representar integralmente as experiências daquelas que estão em estágios iniciais de desenvolvimento profissional.

Para avançar na compreensão dessa área, algumas sugestões para pesquisas futuras podem ser consideradas. Primeiramente, é recomendado diversificar as amostras, incorporando mulheres de distintos setores, faixas etárias, localizações geográficas e níveis de carreira, a fim de obter uma perspectiva mais abrangente e representativa. Além disso, para enriquecer a análise, seria valioso incluir a visão de homens em posições de liderança e como eles percebem a participação das mulheres em equipes de alta gestão. Complementar a abordagem qualitativa com análises quantitativas pode conferir validade e mensuração às tendências identificadas na pesquisa. Um estudo longitudinal poderia ser conduzido para acompanhar a trajetória das mulheres ao longo do tempo, oferecendo insights sobre como suas experiências e competências se desenvolvem. Por fim, explorar como fatores culturais, sociais e organizacionais específicos impactam a participação e liderança das mulheres em cargos de alta gestão contribuiria para uma compreensão mais profunda desse campo em constante evolução.

Em conclusão, a pesquisa oferece insights sobre as competências de inovação desenvolvidas por mulheres de top management teams positions no contexto de inovação do Estado do Rio Grande do Sul. Ao destacar os desafios enfrentados, as estratégias adotadas e as competências essenciais identificadas, este estudo contribui para um entendimento mais abrangente das trajetórias profissionais de mulheres em ambientes de inovação. Apesar das limitações, como a amostra restrita e a abordagem qualitativa, as sugestões para pesquisas futuras abrem caminho para uma investigação mais ampla e aprofundada desse cenário dinâmico. Com isso, busca-se promover a igualdade de gênero e fomentar a criação de ambientes de trabalho inclusivos e inovadores, nos quais mulheres líderes possam desempenhar um papel essencial na transformação e no avanço das organizações.

REFERÊNCIAS

ACUÑA, Silvia T.; GÓMEZ, Marta; JURISTO, Natalia. **Towards understanding the relationship between team climate and software quality** - a quasi-experimental study. *Empirical Software Engineering*, v. 13, n. 4, p. 401-422, 2008.

ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K. Análise crítica de liderança: proposta de um quadro sintético comparativo das abordagens de comparativo. In: XXXVIII Encontro ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD**. Disponível em: <https://anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_GPR2280.pdf>. Acesso em: 23 de mar. 2023.

AHL, H.; MARLOW, S. **Explorando as dinâmicas de gênero, feminismo e empreendedorismo**: Avançar o debate para escapar de um beco sem saída? *Organização*, v. 19, n. 5, p. 543-562, 2012.

ALI, I.; ALI, M.; BADGNISH, S. Modelagem simétrica e assimétrica do ecossistema empreendedor no desenvolvimento de empresas-intenções empreendedoras entre estudantes universitárias na Arábia Saudita. **Jornal Internacional de Gênero e Empreendedorismo**, v. 11, n. 4, p. 435-458, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJGE-02-2019-0039/full/html>>. Acesso em: 23 de mar. 2023.

ALSOS, G.; LJUNGGREN, E.; HYTTI, U. Gender and Innovation: State of The Art and a Research Agenda. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 5, n. 3, p.236-256, 2013. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJGE-06-2013-0049/full/html>>. Acesso em: 02 de mar. 2023.

AMRIT, C. A.; DANEVA, M.; DAMIAN, D. **Human factors in software development**: On its underlying theories and the value of learning from related disciplines. A guest editorial introduction to the special issue. *Information and Software Technology*, v. 56, n. 12, p. 1537-1542, 2014.

ANDREU-ANDRÉS, M.-A. et al. Contrasting innovation competence FINCODA model in software engineering: Narrative review. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 11, n. 4, p. 715-734, 2018.

ARAUJO, I. C. G. et al. **Técnicas de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

ÁRIES, E. **Diferenças sexuais na interação**: um reexame. In: DINDIA, K.; CANARY, D. J. (Eds.). *Sex Differences and Similarities in Communication*. Lourenço Erlbaum, Mahwah, 2006. p. 21-36.

BALACHANDRA, L.; BRIGGS, A.; EDDLESTON, K.; BRUSH, C. **Não lance como uma garota!** Como os estereótipos de gênero influenciam as decisões dos investidores. *Empreendedorismo: Teoria e Prática*, v. 43, n. 1, p. 116-137, 2019.

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEM, S. L. A medição da androginia psicológica. **Journal of Clinical and Consulting Psychology**, v. 42, n. 2, p. 155-162, 1974.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. **Liderança nas organizações**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 413-449.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BIRD, B.; BRUSH, C. **Uma perspectiva de gênero na criação organizacional**. *Teoria e Prática do Empreendedorismo*, v. 26, n. 3, p. 41-65, 2002.
- BORRÁS, S.; EDQUIST, C. **Education, training and skills in innovation policy**. *Science and Public Policy*, v. 42, p. 215–227, 2015.
- BROOKS, A. W.; HUANG, L.; KEARNEY, S. W.; MURRAY, F. **Os investidores preferem empreendimentos empresariais lançados por homens atraentes**. *Anais da Academia Nacional de Ciências*, v. 111, n. 12, p. 4427-4431, 2014.
- BRUSH, C. et al. Um olhar de gênero sobre os ecossistemas de empreendedorismo. **Small Business Economics**, v. 53, p. 393–408, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11187-018-9992-9>>. Acesso em: 23 de mar. 2023.
- BRUSH, C. G. et al. O papel do capital social e gênero na ligação de fornecedores financeiros e empresas empreendedoras: Uma estrutura para pesquisas futuras. **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 4, n. 4, p. 305–323, 2002.
- BUTTNER, E. H.; ROSEN, B. Financiamento de novos empreendimentos: os tomadores de decisão são tendenciosos contra as mulheres? **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 4, p. 249–261, 1989.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; BALACHANDRA, L.; DAVIS, A. **Mulheres Empreendedoras 2014**: Preenchendo a lacuna no capital de risco. Relatório patrocinado por Ernst & Young. Wellesley: Babson College, 2014.
- BRUTON, D. Learning creativity and design for innovation. **International Journal of Technology and Design Education**, v. 21, n. 3, p. 321-333, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10798-010-9122-8>>. Acesso em: 23 de mar. 2023.
- CARLI, L. L. **Ter tudo**: Mulheres com carreiras e famílias de sucesso. *Papéis Sexuais*, v. 62, n. 9-10, p. 696-698, 2010.
- CASACA, Sara Falcão et al. Pode uma lei progressista acelerar uma trajetória de grande lentidão? Mulheres nos conselhos de administração em Portugal. **Revista de**

Administração de Empresas, v. 61, 2021. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/rae/a/nTR963wJ3fwqvdXtxmxYW6t/?format=pdf&lang>>. Acesso em: 13 de jun. 2023.

CASE, S. S. **Diferenças de gênero na comunicação e comportamento nas organizações**. In: DAVIDSON, M. J.; BURKE, R. J. (Eds.). *Women in Management: Current Research Issues*. Paul Chapman, London, 1994. p. 144–167.

CERINSEK, Gregor; DOLINSEK, Slavko. Identifying employees' innovation competency in organisations. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 6, n. 2, p. 164-177, 2009.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica. **Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho**. *Ciências da Administração*, v. 22, n. 57, p. 58-67, 2020. Disponível em:<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8086596%3E>>. Acesso em 13 de jun. 2023.

CERIBELI, H. B.; LOPES, K. S. M.; MACIEL, G. N. Liderança Feminina: Um Movimento em Constante Construção. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 18, n. 1, p. 132-156, 2021. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/63295/lideranca-feminina--um-movimentoem-constante-construcao%3E>>. Acesso em: 27 de jun. 2023.

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

COOPER, J. R. **A multidimensional approach to the adoption of innovation**. *Management Decision*, v. 36, p. 493-502, 1998.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; GUPTA, M. Financiamento de capital de risco e o crescimento de empresas iniciantes. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 6, p. 689–708, 2003.

DE BRUIN, A.; BRUSH, C. G.; WELTER, F. **Introdução à edição especial: Para construir conhecimento cumulativo sobre empreendedorismo feminino**. *Teoria e Prática do Empreendedorismo*, v. 30, n. 5, p. 585–593, 2006.

DELUCA, G., OLIVEIRA, S. (2016). Inked careers: Tattooing professional paths. **BAR-Brazilian Administration Review**, 13(4), art.3, 1-18. doi: 10.1590/1807-7692bar2016160081

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1996.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. **A vantagem da liderança feminina: uma avaliação das evidências**. *The Leadership Quarterly*, v. 14, n. 6, p. 807–834, 2003.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Mulheres e o labirinto da liderança. **Harvard Business Review**, p. 62-71, set. 2007.

EAGLY, A. H. Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2007.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. Gênero e estilo de liderança: uma meta-análise. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 233–256, 1990.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Gênero e a emergência de líderes: uma meta-análise. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 60, n. 5, p. 685–710, 1991.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Teoria da congruência de papéis do preconceito em relação às líderes femininas. **Psychological Review**, v. 109, p. 573–598, 2002.

EAGLY, A. H.; WOOD, W. **Teoria do papel social**. In: KRUGLANSKI, A. W.; HIGGINS, E. T. (Eds.). *Handbook of Theories in Social Psychology*, v. 2, p. 458-476.

EDDLESTON, K. A.; LADGE, J. J.; MITTENESS, C.; BALACHANDRA, L. Você vê o que eu vejo? Efeitos de sinalização de gênero e características da empresa no financiamento de empreendimentos. **Empreendedorismo: Teoria e Prática**, v. 40, n. 3, p. 489–514, 2016.

EDELMAN, L. F.; MANOLOVA, T. S.; BRUSH, C. G. **Mulheres empreendedoras dos EUA e seu acesso ao financiamento em estágio inicial**. In: HENRY, C.; NELSON, T.; LEWIS, K. (Eds.). *The Routledge Companion para o Empreendedorismo Feminino Global*. Reino Unido: Routledge Publishing, 2017.

ELY, R. J.; MEYERSON, D. E. Moving from gender to diversity in organizational diagnosis and intervention. **Diversity Factor**, Filadélfia, v. 7, n. 3, p. 28-33, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. CE, **Agora é com elas**, v. 12, GV Executivo, 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORSMAN, Hannele et al. Development of perceived competence, tactical skills, motivation, technical skills, and speed and agility in young soccer players. **Journal of Sports Sciences**, v. 34, n. 14, p. 1311-1318, 2016.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, p. 757-769, 2020.

FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. O/A profissional: as interfaces de gênero, carreira e expatriação na construção de trajetórias de mulheres expatriadas. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 193-210, 2020.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**: descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida. São Paulo: Editora Gente, 2007.

FREITAS, H. et al. **Como fazer pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

FRIGOTTO, M. L.; VALLE, N. D. Gender and the Structuring of the Entrepreneurial Venture: An Effectuation Approach. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 10, n. 4, p. 412-434, 2018.

GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GENOMA, S.-u. **Relatório Global de Ecossistemas de Start-Ups**. Recuperado de: <<https://startupgenome.com/reports/relatório-global-startup-ecosystem-2019>>. Acesso em: 27 de jan. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANOVSKY, P. Zona de desenvolvimento próxima e formação profissional. *Laboral*. Acesso em: <<http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiv218pg>>. Acesso em: 17 de jan. 2023.

GREENE, P. G.; BRUSH, C. G.; HART, M. M.; SAPARITO, P. Padrões de financiamento de capital de risco: o gênero é um fator? **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 3, n. 1, p. 63–83, 2001.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

GUPTA, V. K.; TURBAN, D.; WASTI, A. S.; SIKDAR, A. O papel dos estereótipos de gênero na percepção dos empreendedores e nas intenções de se tornar um empreendedor. **Teoria e Prática do Empreendedorismo**, v. 33, n. 2, p. 397–417, 2009.

HAAR, Philipp ter. Measuring innovation: A state of the science review of existing approaches. **Intangible Capital**, v. 14, n. 3, p. 409-428, 2018.

HECHAVARRIA, D. M.; INGRAM, A. E. Condições do ecossistema empreendedor e atividade empreendedora em nível nacional de gênero: Um estudo de painel de 14 anos do GEM. **Small Business Economics**, v. 53, n. 2, p. 431–458, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11187-018-9994-7>>. Acesso em: 17 de jan. 2023.

HECKMAN, James J.; KAUTZ, Tim. Hard evidence on soft skills. **Labour Economics**, v. 19, n. 4, p. 451-464, 2012.

HEILMAN, M. E. Descrição e prescrição: como os estereótipos de gênero impedem a ascensão das mulheres na escada organizacional. **Journal of Social Issues**, v. 51, n. 4, p. 657–674, 2001.

HEILMAN, M. E.; WALLEN, A. S.; FUCHS, D.; TAMKINS, M. M. Penalidades para o sucesso: Reações a mulheres que têm sucesso em tarefas do gênero masculino. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 3, p. 416–427, 2004.

HEILMAN, M. E. Viés de sexo em ambientes de trabalho: o modelo de falta de ajuste. **Research in Organizational Behavior**, v. 5, p. 269-298, 1983.

HERO, Laura-Maija; LINDFORS, Eila. **Students' learning experience in a multidisciplinary innovation project**. Emerald Publishing, v. 61, n. 4, p. 500-522.

IBARRA, Herminia; ELY, Robin; KOLB, Deborah. Mulheres em ascensão: barreiras invisíveis. **Harvard Business Review**, São Paulo, ano 91, n. 9, p. 44-49, setembro, 2013.

IBC– Instituto Brasileiro de Coaching. **Líder moderno x líder tradicional**, 2019. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/porta/lideranca-e-motivacao/lider-moderno-x-lider-tradicional/> >. Acesso em: 19 mar. 2023.

IRIGARAY, H. A. R. Orientação Sexual e Trabalho. **GV Executivo**, v. 10, n. 2, p. 44-47, 2011.

Instituto de Pesquisa Aplicada [IPEA]. **Avaliação de políticas públicas**: Guia prático de análise ex ante, Vol. 1, Brasília: IPEA, 2019.

JENNINGS, J.; BRUSH, C. Pesquisa sobre mulheres empreendedoras: Desafios para (e de) a literatura sobre empreendedorismo mais ampla. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 661–713, 2013.

JESUS, J. G. **Orientações sobre identidade de gênero**: conceitos e termos. Brasília, DF: [s.n.], 2012. Disponível em: <<http://www.diversidadessexual.com.br/wp-content/uploads/2013/04/G%C3%8ANERO-CONCEITOSE-TERMOS.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2023.

KANZE, D.; HUANG, L.; CONLEY, M.; HIGGINS, E. Pedimos aos homens que ganhem e às mulheres que não percam: fechando a lacuna de gênero no financiamento de startups. **Academy of Management Journal**, v. 61, p. 5465, 2018.

KOENIG, A. M.; EAGLY, A. H.; MITCHELL, A. A.; RISHTIKARI, T. Os estereótipos de líderes são masculinos? Uma meta-análise de três paradigmas de pesquisa. **Psychological Bulletin**, v. 137, n. 4, p. 616-642, 2011.

LANGLEY, Ann. Strategies for Theorizing From Process Data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LAWSON, L. Mulheres que trabalham na indústria tailandesa de pedras preciosas coloridas: insights de ecossistemas empreendedores. **Extra-Indústrias e Sociedade - Um Jornal Internacional**, v.6, n.4, p.1066–1074, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2019.08.002>

LIENBENBERG, L.; MATHEWS, EH. Integrando habilidades de inovação em um curso introdutório de design-construção de engenharia. **International Journal of Technology and Design Education**, v. 22, p. 93–113, 2012. <https://doi.org/10.1007/s10798-010-9137-1>

MALECKI, EJ. Empreendedorismo e ecossistemas empresariais. **Bússola Geográfica**, v. 12, n. 3, e12359, 2018. <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>

MALMSTRÖM, M.; VOITKANE, A.; JOHANSSON, J.; WINCENT, J. Quando as noções de gênero estereotipadas virem à luz, elas vão explodir? Construções de gênero de capitalistas de risco versus fatos de desempenho de risco. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 9, p. 32–38, 2018.

MANUAL, Oslo. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. **European Commission and Eurostat**, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIN-GARCIA, Juan A. et al. Proposal of a framework for innovation competencies development and assessment (FINCODA). **Working Papers on Operations Management (WPOM)**, v. 7, n. 2, p. 119-126, 2016.

MCMAHON, AM. Diversidade no local de trabalho é importante? Uma pesquisa de estudos empíricos sobre diversidade e desempenho da empresa, 2000-09. **Journal of Diversity Management (JDM)**, v. 5, n. 2, 2011. <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.808>

MEC/INEP. Censo da Educação Superior 2017. Brasília: **Diretoria de Estatísticas Educacionais - Deed**, 2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>>. Acesso em: 31 ago. 2022.

MERTENS, L. **Competência laboral: sistemas, surgimento y modelos**. Montevideo: Cinterfor, 1996.

MILLER, G. L.; SISK, F. A. Business Education and Gender Bias at the C-Level. **Administrative Issues Journal**, v. 2, n. 1, Article 4, 2012.

MILTERSTEINER, R. K. et al.. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 2, p. 406–423, abr. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MINDELL, P. **Guia da mulher para a linguagem do sucesso: comunicando-se com confiança e poder**. Prentice Hall, 1995.

MLAMBO-NGCUKA, P. **As mulheres e as mudanças no mundo trabalho**: por um Planeta 50-50, artigo da diretora executiva da ONU Mulheres. ONU Mulheres, 2017. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/noticias/as-mulheres-e-as-mudancas-no-mundo-trabalho-por-um-planeta-50-50-artigo-da-diretora-executiva-da-onu-mulheres/>>. Acessado em 08/08/2022.

MUEHLENHARD, C. L.; PETERSON, Z. D. Distinguindo entre sexo e gênero: História, conceituações atuais e implicações. **Papéis Sexuais**, v. 64, n. 11-12, p. 791-803, 2011.

NEUMEYER, X.; SANTOS, SC & MORRIS, MH Quem fica de fora: explorando fronteiras sociais em ecossistemas empreendedores. **Journal of Technology Transfer**, v. 44, p. 462–484, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9694-0>

NICKELS, W.G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OECD (2012). Education at a Glance 2012: OECD Indicators. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-en> Olssen, M. (2004). **Neoliberalism, globalization, democracy**: challenges for education, Globalization, Societies and Education, 2 (2), 231-275. DOI: 10.1080/14767720410001733665

OLIVEIRA, R. A; GAIO, E. L; BONACIM, G. A. C. Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, 2009. Vol. 2, núm. 1, p. 80- 97.

ORSER, BJ; EQUITAÇÃO, AL; & MANLEY, K. **Mulheres empreendedoras e capital financeiro**. Teoria e Prática do Empreendedorismo, v. 30, n. 5, p. 643–665, 2006.

PEREZ-NEBRA, A.R; TORRES, C. **Diversidade e inclusão nas organizações**. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre, Artmed, 2014.

PESCHL, M.F.; BOTTARO, G.; HARTNER-Tiefenthaler; M. and RÖTZER, K. **Learning how to innovate as a socio-epistemological process of co-creation**: towards a constructivist teaching strategy for innovation. Constructivist Foundations, v. 9, n. 3, p. 421-433, 2014.

PODMETINA, D.; SODERQUIST, K.E; PETRAITE, M.; & TEPLOV, R. **Developing a competency model for open innovation**: from the individual to the organisational level. Management Decision, v. 56, n. 6, p. 1306-1335, 2018.

POWELL, G.N.; BUTTERFIELD, D.A.; PARENT, J.D. **Gênero e estereótipos gerenciais**: os tempos mudaram? J. Manag., v. 28, p. 317–325, 2002.

POWELL, G.N. **Mulheres e Homens na Gestão**. 4ª ed. Los Angeles: Sage, 2011.

POWELL, G.N; & GREENHAUS, JH. Sexo, gênero e a interface trabalho-família: explorando interdependências negativas e positivas. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 513–534, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

PRADO, K. C. P.; BULGACOV, S. Mudando para seleção por competência: um caso paranaense. **Revista Capital Científico**, v.7, n.1, p.175-186, 2009.

RABAGLIO, M. O. **Avaliação por competência: ferramenta de remuneração ou de desenvolvimento?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RIBEIRO, J. S. A. N.; SOARES, A. C.; ABRANCHES, P. H. J.; & ZIVIANI, F. (2018). The articulation between innovation and competences anchored by knowledge management aiming sustainable competitive advantage. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends**, v. 12, n. 2, p. 52-63.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIDDING, A. L., & SWIFT, C. S. (1990). Mulheres empresárias e termos de crédito: algumas descobertas empíricas da experiência canadense. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 5, p. 327–340.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 548-556.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Estágios para Universitários: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses. 2009. 408 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. Mercado de trabalho: múltiplos (des) entendimentos. *Revista de Administração Pública-RAP*, v. 45, n. 5, p. 1517-1538, 2011.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RONDE, P.; HUSSLER, C. (2005). Innovation in regions: What does really matter? **Research Policy**, v. 34, n. 8, p. 1150-1172.

SANDBERG, S. **Lean In**: Women, Work and the Will to Lead. New York: Alfred A. Knopf, 2013.

SCHUMM, Michael et al. Required competences in software engineering: Pair programming as an instrument for facilitating life-long learning. In: **2012 15th International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL)**. IEEE, 2012. p. 1-5.

SIMMONS, AS; WIKLUND, J.; LEVIE, J. et al. **Diferenças de gênero e reentrada em ecossistemas empreendedores após o fracasso dos negócios**. Small Bus Econ 53, 517–531 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9998-3>

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R, G.; FISCHER, R. M. Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. In: **ENCONTRO DA ANPAD, 40.**, 2016, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2016.

SPERBER, S.; LINDER, C. **Específicos de gênero em estratégias de start-up e o papel do ecossistema empreendedor**. Small Bus Econ, v. 53, p. 533-546, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9999-2>

SPIGEL, B.; KITAGAWA, F.; MASON, C. **Um manifesto para pesquisar ecossistemas empreendedores**. Economia local, v. 35, n. 5, p. 482-495, 2020. <https://doi.org/10.1177/0269094220959052>

TALKE, K.; SALOMO, S.; ROST, K. How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. **Research Policy**, v. 39, n. 7, p. 907-918, 2010.

TEMÓTEO, Antônio. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas. **Correio Braziliense**, 2013.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. **Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2011. ISSN 1984-9354.

TRINIDAD, C.; Normore, A. **Liderança e gênero: uma ligação perigosa?** Leadership Org. Dev., v. 26, n. 7, p. 574-590, 2005.

TUCKER, Kia Noelle. **Emotional competence and aggression in African American preschool children**. 2001. Tese de Doutorado. George Mason University.

TUFFLEY, David. Optimising virtual team leadership in Global Software Development. **IET software**, v. 6, n. 3, p. 176-184, 2012.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016. Disponível em:< <http://www.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>> DOI: 0.1590/19827849rac2016140075.

UGHETTO, E.; ROSSI, M.; AUDRETSCH, D. et al. **Empreendedorismo feminino na era digital**. Pequeno Ônibus Econ, v. 55, p. 305-312, 2020. DOI: 10.1007/s11187-019-00298-8.

UNESCO. **Decifrar o código**: educação de meninas e mulheres em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM). Brasília: UNESCO, 2018. 84 p. ISBN: 978-85-7652-231-7.

UNGER, RK. **Rumo a uma redefinição de sexo e gênero**. American Psychologist, v. 34, n. 11, p. 1085-1094, 1979.

VAN KLEEF, Jans AG; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of cleaner production**, v. 15, n. 1, p. 38-51, 2007.

VAZ, Elem Rabelo Duarte; GALLON, Shalimar; FRAGA, Aline Mendonça. "We Go through a Bit of Everything": The labyrinth career of the professional trajectories of executive women. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 25, p. 88-107, 2023.

VERHEUL, I.; THURIK, R. **Capital inicial**: o gênero importa? Small Business Economics, v. 16, n. 4, p. 329-346, 2001.

VILA, L. E.; PEREZ, P. J.; COLL-SERRANO, V. Innovation at the workplace: Do professional competencies matter? **Journal of Business Research**, v. 67, p. 752-757, 2013.

VILA, L. E.; PEREZ, P. J.; MORILLAS, F. G. **Higher education and the development of competencies for innovation in the workplace**. Management Decision, v. 50, n. 9, p. 1634-1648, 2012

WHITAKER, D. **Mulher & homem**: o mito da desigualdade. São Paulo: Moderna, 1988. 98p.

YIN, R. **The Case Study Anthology**. SAGE Publications, Inc, 2004. 296 p.