

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Bianca Tiburski Vaz Costa

Mulheres e Inovação: Perspectivas da Liderança Feminina nas Empresas do Rio Grande do
Sul

Porto Alegre

2024

Bianca Tiburski Vaz Costa

Mulheres e Inovação: Perspectivas da Liderança Feminina nas Empresas do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre

2024

CIP - Catalogação na Publicação

Tiburski Vaz Costa, Bianca
Mulheres e Inovação: Perspectivas da Liderança
Feminina nas Empresas do Rio Grande do Sul / Bianca
Tiburski Vaz Costa. -- 2024.
101 f.
Orientadora: Fernanda Maciel Reichert.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2024.

1. Mulheres. 2. Liderança. 3. Inovação. I. Maciel
Reichert, Fernanda, orient. II. Título.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar a perspectiva da liderança feminina no contexto de inovação, abordando suas características, barreiras e facilitadores em empresas do Rio Grande do Sul. A pesquisa se fundamenta em três principais eixos: a identificação das características das dimensões da liderança feminina e sua relação com o contexto de inovação, a análise das barreiras e limitações que a liderança feminina enfrenta em ambientes inovadores, e a investigação dos benefícios e facilitadores que potencializam a atuação das mulheres em cargos de liderança. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com mulheres líderes em empresas inovadoras, com o uso da análise de conteúdo para interpretar os dados. Os resultados destacam que, embora existam desafios significativos, como a falta de treinamentos direcionados e a dificuldade em estabelecer redes de apoio, também há aspectos positivos, como a crescente valorização das competências femininas em ambientes que favorecem a inovação. A pesquisa conclui que é essencial a criação de políticas mais inclusivas para apoiar o desenvolvimento de lideranças femininas, o que pode contribuir não apenas para o avanço das mulheres, mas também para o fortalecimento da inovação nas organizações.

Palavras-chave: Inovação; Mulheres; Liderança; Liderança feminina.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the perspective of female leadership within the context of innovation, focusing on its characteristics, barriers, and facilitators in companies from Rio Grande do Sul. The research is grounded in three key areas: identifying the characteristics of the leadership and women dimensions in the context of innovation, examining the barriers and limitations faced by female leadership in innovative environments, and exploring the benefits and facilitators that enhance the role of women in leadership positions. The research was conducted through in-depth interviews with female leaders in innovative companies, with content analysis used to interpret the data. The findings highlight significant challenges, such as the lack of targeted training and difficulties in building support networks, while also showing positive aspects, such as the increasing recognition of women's competencies in innovation-driven environments. The research concludes that creating more inclusive policies to support the development of female leadership is essential, as it contributes not only to the advancement of women but also to strengthening innovation in organizations.

Key words: Innovation; Women; Leadership, Female leadership.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 Principais Extrações da Literatura Liderança Feminina..... | 40 |
| Tabela 2 Principais Extrações da Literatura Mulheres e Inovação | 43 |
| Tabela 3 Principais Extrações da Literatura Liderança e Inovação..... | 46 |
| Tabela 4 Escopo de questões da pesquisa | 48 |
| Tabela 5 Caracterização das entrevistadas | 52 |
| Tabela 6 Tabela comparativa esperado vs efeito contatado | 70 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Framework para o desenvolvimento da liderança feminina | 26 |
| Figura 2 O modelo das quatro características..... | 27 |
| Figura 3 Framework dos Aspectos da Liderança Feminina | 29 |
| Figura 4 Contexto Mulheres, Liderança e Inovação..... | 30 |
| Figura 5 Aspectos do Contexto Liderança Feminina | 30 |
| Figura 6 Aspectos do Contexto Inovação e Mulheres | 41 |
| Figura 7 Aspectos do Contexto Liderança e Inovação | 44 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1. OBJETIVO GERAL | 12 |
| 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 12 |
| 1.3. JUSTIFICATIVA | 12 |
| 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO | 14 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 2.1. LIDERANÇA E INOVAÇÃO..... | 15 |
| 2.2. MULHERES E INOVAÇÃO | 17 |
| 2.3. MULHERES E LIDERANÇA | 21 |
| 2.3.1. Frameworks Para Liderança Feminina | 24 |
| 2.4. PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK PARA LIDERANÇA FEMININA NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO | 30 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 47 |
| 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA | 47 |
| 3.2. AMOSTRAGEM | 48 |
| 3.3. TÉCNICAS DE COLETA | 49 |
| 3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE | 50 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES | 51 |
| 4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTADAS | 51 |
| 4.2. ANÁLISE DE DADOS | 53 |
| 4.2.1. Avaliação das Características..... | 53 |
| 4.2.3. Questão Aberta..... | 73 |
| 5. CONCLUSÕES..... | 76 |
| 6. REFERÊNCIAS | 82 |
| 7. ANEXO: ROTEIRO DE ENTREVISTA | 96 |

1. INTRODUÇÃO

Apesar do aumento da presença feminina no mercado de trabalho, ainda é pouco usual encontrar mulheres em cargos de chefia e liderança nas empresas (Noland et al., 2016). Maerker (2000) e Vieira Madaleno e Lobão (2022) destacam que a falta de mulheres em posições de liderança pode levar a uma cultura empresarial que desencoraja a criatividade e a inovação. No entanto, para enfrentar a grande competição organizacional, é fundamental olhar por uma perspectiva voltada para a inovação. A diversidade de gênero pode ser um fator importante para a inovação nas empresas, uma vez que mulheres trazem diferentes perspectivas e habilidades para a equipe (Bes; Kotler, 2011; Khushk et al., 2022).

De acordo com Fleury (2013), há uma associação positiva entre a presença de mulheres em posições de liderança e o desempenho da empresa. Isso se deve, em parte, à presença de habilidades distintas que caracterizam o estilo de liderança feminina, como a capacidade de ter uma visão sistêmica do negócio (Christensen, 2017). Loureiro e Ikeda (2013) destacam a importância da diversidade de gênero nas equipes de liderança assim como Eagly e Carli (2007) já haviam apontando as líderes femininas como mais conscientes das questões de diversidade e inclusão, podendo assim trazer uma nova perspectiva e abordagem para a gestão de equipes e processos. A inclusão de líderes femininas traz benefícios significativos para as organizações, impactando positivamente a criatividade, tomada de decisão e desempenho inovador (Maerker, 2000; Eagly; Carli, 2007; Smith; Smith; Verner, 2005; Jing et al., 2022).

A liderança pode ser definida como um processo que envolve influenciar outras pessoas para alcançar objetivos específicos (De Jong; Den Hartog, 2007). Ela também pode ser entendida como um processo social e relacional entre líderes e liderados, no qual o comportamento dos líderes afeta o comportamento dos liderados. Essa influência ocorre por meio da percepção dos liderados em relação às ações dos líderes (Monteiro, 2008; Waldman; Bass, 1991; Borgogni et al., 2011). Esta pode ser exercida de diversas formas, e as mulheres têm um papel fundamental a desempenhar nesse processo, contribuindo para a construção de organizações mais justas e eficazes (Hryniewicz; Vianna, 2018). Pesquisas destacam a importância da diversidade de gênero no processo de inovação e na inclusão de líderes femininas traz benefícios para as organizações, tais como a promoção da criatividade, diversidade de perspectivas e resolução de problemas (Salles-Djelic; Steyaert, 2018; Eagly; Carli, 2007; Smith; Smith; Verner, 2005).

Diversos pesquisadores têm explorado diferentes tipos de liderança, buscando compreender como cada abordagem influencia o desempenho dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais (Avolio; Yammarino, 2013; Bono; Judge, 2004). A teoria dos estilos de liderança propõe que existem diversas formas de liderar, incluindo a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança transformacional, entre outras (Bass; Riggio, 2006). Cada tipo de liderança possui características distintas, que podem impactar tanto o clima organizacional quanto a motivação e o engajamento dos colaboradores. Independentemente do tipo de liderança, ela é o elemento consistentemente encontrado nas organizações que realmente sustenta a inovação (Koulopoulos, 2011).

A inovação é considerada um fator fundamental para o desempenho das empresas (Schumpeter, 1911), onde as mudanças ocorrem rapidamente e as expectativas dos clientes estão em constante evolução. Segundo Rogers (2003), inovação é a aplicação de novas ideias em produtos, processos ou outras atividades inerentes à organização. O processo de inovação envolve ações que promovem a mudança criativa do conhecimento disponível e das aplicações existentes, utilizando as informações percebidas pela empresa (Zawislak, 2008). O autor enfatiza que essa sequência de ações é responsável pela geração de novos conhecimentos, os quais têm potencial para serem aplicados e transformados em tecnologia. De acordo com Colauto, Beuren e Rocha (2004), investimentos direcionados ao planejamento e desenvolvimento de novos processos e produtos desempenham um papel crucial na otimização dos custos, além de contribuírem para a concepção de produtos que antecipam as expectativas dos clientes e geram melhores resultados para a empresa.

Pesquisas têm indicado que a diversidade de gênero na liderança também está associada a um desempenho inovador superior e à capacidade de antecipar as necessidades do mercado (Lopez-Claros; Zahidi, 2018; Smith; Smith; Verner, 2005). Entendendo que a inovação desempenha um papel fundamental no sucesso e na competitividade das organizações modernas (Damanpour, 2014; Fagerberg, 2017) é essencial compreender e valorizar a liderança feminina como uma alavanca para impulsionar o processo de inovação nas organizações contemporâneas.

Buscando aprofundar a compreensão deste cenário, se levanta a seguinte questão de pesquisa: **Quais são as características da liderança feminina que têm relevância no contexto de inovação no estado do Rio Grande do Sul?**

Para explorar a relação entre a liderança feminina e a inovação, foram realizadas entrevistas em profundidade com oito mulheres em funções de liderança em empresas do estado do Rio Grande do Sul.

O estado do Rio Grande do Sul foi usado como referência para este estudo por possuir uma economia diversificada e uma variedade de setores industriais, agrícolas e de serviços, o que proporciona uma oportunidade de investigar os diferentes tipos de liderança em contextos organizacionais diversos (Firpo, 2019).

1.1. OBJETIVO GERAL

Analisar a perspectiva da liderança feminina no contexto de inovação.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos são necessários:

- Identificar as características das dimensões liderança e mulheres no contexto de inovação;
- Identificar as barreiras e limitações impostas à liderança feminina e confrontar com o contexto de inovação em empresas do RS;
- Identificar os benefícios e facilitadores à liderança feminina e confrontar com o contexto de inovação em empresas do RS;

1.3. JUSTIFICATIVA

A participação feminina no desenvolvimento de novos negócios é uma tendência crescente, visto que as mulheres estão cada vez mais presentes em setores que eram antes considerados predominantemente masculinos. Pesquisas mostram que líderes femininas são mais propensas a valorizar a diversidade de ideias e perspectivas, o que estimula a inovação e a criatividade nas empresas (Kossek et al., 2012; Gupta et al., 2020).

Estudos mostram que a representatividade das mulheres em cargos de liderança tem um impacto positivo no desenvolvimento de carreira e na satisfação profissional das mulheres, promovendo maior igualdade de oportunidades (Gupta et al., 2020). Existem diversos estudos ligados ao tema liderança feminina e inovação, entretanto a grande maioria aborda questões de gênero (Torchia, Calabrò; Huse, 2011), cargos (Powell et al., 2002), disparidades salariais (Eagly; Karau, 2002), entre outros tópicos.

Autores como Khushk et al. (2022) apontam que organizações com CEOs mulheres são mais propensas a empreender inovação e que a liderança autêntica incorpora autoconsciência, perspectiva moral, respeito pelos outros e expressa seus sentimentos pessoais e valores. As mulheres, como líderes, estabelecem relações sociais de apoio, possuem orientação, gerenciar tarefas difíceis. Ainda assim não se encontra uma quantidade considerável de estudos aprofundados sobre liderança feminina, podendo se considerar isso uma lacuna na literatura acadêmica, resultando em uma compreensão limitada dos desafios, impactos e benefícios dessa forma de liderança nas organizações (Powell et al., 2002). Diversos fatores contribuem para essa escassez de pesquisas, um fator-chave é a persistência de estereótipos de gênero associados à liderança, nos quais características e comportamentos considerados mais masculinos são valorizados e associados ao sucesso na liderança. Essa visão estereotipada pode levar a uma alocação limitada de recursos e financiamento para pesquisas sobre liderança feminina, perpetuando assim a falta de estudos nessa área (Fletcher; Bailyn, 2003). A pesquisa sobre liderança feminina é essencial para uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança e para identificar os benefícios que elas podem trazer para as organizações (Kuteesa et al., 2024). Estudos nessa área fornecem insights valiosos sobre os estilos de liderança feminina, competências distintas e abordagens que promovem ambientes de trabalho mais inclusivos e igualitários (Ely et al., 2011).

A carência de materiais abordando o tema e a experiência da autora no mercado de trabalho exercendo posições de liderança, apresenta um gap significativo na literatura onde esses três temas se encontram. Grande parte das pesquisas foca separadamente em liderança feminina e seus benefícios, como o aumento da empatia, da comunicação e da inclusão no ambiente de trabalho (Eagly & Carli, 2007; Ely et al., 2011). Outras pesquisas exploram como a inovação organizacional se beneficia de diferentes estilos de liderança e da diversidade de perspectivas (Noland et al., 2016). Contudo, há poucas investigações que conectam especificamente mulheres, liderança e inovação, especialmente considerando os desafios únicos enfrentados por mulheres em cargos de liderança em um ambiente majoritariamente masculino. Esse gap representa uma oportunidade crucial para explorar como as características frequentemente associadas à liderança feminina — como a visão sistêmica, a habilidade de comunicação inclusiva e a resiliência diante de barreiras organizacionais — podem atuar como catalisadores para a inovação organizacional. Além disso, ainda não está claro como esses fatores contribuem para a criação de uma cultura de inovação que valoriza a diversidade e promove soluções criativas e eficazes dentro das empresas (Costa et al., 2023).

Entende-se que este trabalho irá contribuir para o campo e sociedade acadêmica e também trará contribuições gerenciais, apresentando e reforçando o papel da mulher nos processos de inovação em empresas do Rio Grande do Sul. O estudo visa fornecer *insights* sobre a representatividade e participação de mulheres em posições de liderança em diferentes setores e níveis hierárquicos no estado do Rio Grande do Sul. Buscando entender melhor a situação atual das mulheres no contexto da região. Ao mesmo tempo apontando barreiras e facilitadores das mulheres para uma melhor compreensão do papel feminino na liderança de processos de inovação.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o referencial teórico utilizado para a realização desta pesquisa, onde se aborda o papel das mulheres nos processos de inovação, as características de liderança feminina e a relação entre mulheres na liderança e inovação. A partir deste contexto é proposto um framework utilizado para a visão do papel da liderança feminina no contexto de inovação. A seção 3 apresenta o método utilizado no trabalho, uma pesquisa elaborada de forma exploratória descritiva onde foram realizadas 8 entrevistas em profundidade com mulheres com cargo de liderança em posições que envolvam inovação no estado do Rio Grande do Sul. A seção 4 trata da análise e discussão dos resultados, onde são explorados os principais achados da pesquisa, comparando expectativas e realidades vividas pelas entrevistadas, bem como identificando desafios e oportunidades no contexto da liderança feminina. Finalmente, a seção 5 apresenta as conclusões do estudo, destacando as implicações práticas e teóricas dos resultados, além de sugerir direções para futuras pesquisas e possíveis intervenções organizacionais para promover a equidade de gênero e a inovação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As seguintes subseções apresentam os conceitos das posições das mulheres no contexto de inovação e liderança. A subseção 2.1 aborda a relação entre liderança e inovação. A subseção 2.2, por sua vez, detalha o tema mulheres e liderança. A subseção 2.3, apresentará a mulher no contexto de inovação e, por fim, 2.4 com a proposta de framework relacionando os contextos de mulheres, inovação e liderança.

2.1. LIDERANÇA E INOVAÇÃO

Conforme Morais (2010), diversos requisitos são necessários para que a inovação prevaleça nas organizações, tais como a cultura empresarial, as oportunidades de mercado, as competências estratégicas e a disposição para assumir riscos. No entanto, o autor destaca que o fator mais crucial para uma mudança organizacional eficaz é a liderança. Ainda segundo o autor, os líderes desempenham um papel fundamental ao tomar decisões cruciais para a organização, orientar sobre o que fazer, como fazer, quando implementar mudanças e onde aplicá-las, além de liderarem o processo de inovação. Diante dessas discussões, emerge o papel do líder como um elemento determinante para o êxito do processo de mudança desencadeado pela inovação.

Estudos foram conduzidos com o objetivo de identificar as características distintivas das organizações inovadoras em comparação com aquelas que não buscam a inovação. Assim como mencionado anteriormente, as características estão intrinsecamente ligadas à cultura organizacional e ao estilo de liderança, assim como às ações executadas pelo líder para criar um ambiente propício à inovação. Segundo a pesquisa de Machado e Torres (2015), os entrevistados reconhecem a liderança como um facilitador crucial no processo de inovação. Além disso, as empresas inovadoras são identificadas por possuírem uma cultura organizacional e um ambiente de desenvolvimento que fomentam o surgimento e a evolução de inovações, promovendo a comunicação interna, a criatividade, a colaboração, a autonomia e a liberdade.

A liderança em empresas inovadoras se diferencia da abordagem tradicional, uma vez que a concepção do líder tradicional é representada por alguém que detém todas as respostas para

os problemas e não é considerada um impulsionador efetivo da inovação. Essa perspectiva é destacada por Hill (2014), que ressalta que a liderança tradicional, na qual o líder oferece soluções prontas, pode ser eficaz quando a solução para um problema é conhecida e direta. No entanto, se o problema demandar uma resposta verdadeiramente original, antecipar qual será essa resposta torna-se inviável.

Hill (2014) argumenta que a fonte mais valiosa de inovação reside dentro de nossas organizações, onde cada colaborador possui a capacidade de contribuir com ideias, a partir de sua perspectiva única, para atender às expectativas dos clientes. Segundo o autor, cada pessoa, independentemente do tamanho do grupo ou da corporação, possui uma parcela de genialidade. Assim, a função do líder é criar um ambiente propício no qual todas essas parcelas de genialidade possam ser identificadas, combinadas e convertidas no que ele denomina de genialidade coletiva. A criação de um ambiente que promova a inovação é uma tarefa complexa, indo muito além de simples recursos físicos e investimentos financeiros.

Diversos autores têm afirmado de maneira compreensível que o estilo de liderança exerce efeitos diretamente atribuíveis e, provavelmente, impactantes na inovação da equipe (Bledow et al., 2009; George, 2007). No entanto, há uma lacuna de estudos sobre esses efeitos em nível de análise da equipe, em comparação com o que seria esperado. Apesar disso, a recente meta-análise de Rosing et al. (2011) oferece insights valiosos sobre essa questão crucial. A pesquisa revelou que a liderança transformacional estava significativamente mais correlacionada com a fase inicial de geração de ideias, enquanto a liderança transacional era geralmente considerada mais eficaz na subsequente fase de implementação dessas ideias. Essa constatação é respaldada por outros estudos primários e artigos teóricos (Axtell et al., 2000; Mumford et al., 2002). Se esses comportamentos de liderança são denominados transformacionais versus transacionais (Wang; Rode, 2010) ou participativos versus autoritários (Amabile et al., 2004; Somech, 2006), os resultados nessa área sugerem de maneira inequívoca, embora talvez não surpreendentemente, que, na fase de geração de ideias, comportamentos de liderança transformacionais e participativos estimulam a inovação da equipe. Posteriormente, conforme previsto pela teoria da ambidestria, torna-se evidente que comportamentos de liderança mais diretivos e transacionais se mostram mais eficazes ao impulsionar as inovações.

A liderança autoritária pode ser descrita como um modelo centralizador, em que o líder se coloca como o ponto focal de todas as atividades, estabelecendo normas rigorosas. Dentro desse contexto, os liderados adotam uma postura obediente, desempenhando papéis de executores sem a liberdade de expressar suas ideias e sugestões para aprimorar os resultados

(Leon; Donald; Paul Junior, 1998). A atenção aos aspectos humanos é negligenciada, e as relações interpessoais são subutilizadas. Não há espaço para fomentar a criatividade e a iniciativa, uma vez que as soluções estão sujeitas à decisão direta e inquestionável do líder, manifestando uma abordagem mais próxima da figura de um "chefe" (Banov, 2008). A liderança é imposta de maneira rígida, e o sistema de motivação dos colaboradores é fundamentado em recompensas e punições (Barbieri, 2015). Em contrapartida, a liderança participativa emprega abordagens dinâmicas para integrar os colaboradores no ambiente empresarial, alinhando-os com a missão e os valores da organização. Essa liderança busca explorar ideias e fomentar o respeito ao ser humano, resultando naturalmente em um ambiente de confiança. Nesse contexto, propicia-se uma maior eficiência na realização das tarefas, garantindo qualidade nos resultados obtidos (Hunter, 2004). O líder atua de maneira coletiva, promovendo uma comunicação forte e interativa, tomando decisões de forma conjunta e participativa, e valorizando os colaboradores (Maximiano, 2004).

Conforme discutido, a liderança desempenha um papel vital no impulsionamento da inovação nas organizações. No entanto, é importante destacar que os variados perfis de liderança não são igualmente orientados para a inovação. A liderança participativa, que promove a integração dos colaboradores, respeito humano e decisões conjuntas, parece estar mais alinhada ao estímulo à criatividade e à busca por soluções originais. É importante considerar que as características eficazes podem variar de acordo com o contexto organizacional e as demandas específicas de cada situação.

Este capítulo delineou as diferenças fundamentais entre abordagens de liderança, destacando a importância de um contexto que valorize a contribuição das questões pessoais que estimulem a criação conjunta de ideias inovadoras. À medida que avançamos neste trabalho, serão exploradas não apenas as complexidades das diferentes abordagens de liderança em relação à inovação, mas também abriremos uma discussão sobre as nuances de gênero nesse contexto. Ao fazê-lo, visamos contribuir para uma compreensão mais abrangente e aplicada da interseção entre liderança e inovação nas organizações.

2.2. MULHERES E INOVAÇÃO

Compreendendo o conceito e a importância da inovação, Smith et al. (2008) apresentam um modelo que conceitualiza o processo de inovação como uma ação conduzida por indivíduos,

respaldada por uma variedade de elementos, tais como gestão do conhecimento, abordagem gerencial, liderança, a alocação de recursos, estrutura organizacional, estratégia empresarial e tecnologia.

Por outro lado, o conceito de uma organização inovadora, conforme delineado por Vasconcelos (2008), enfatiza a sua função cognitiva, liderança, intenção estratégica, juntamente com o modelo de gestão e o próprio processo de inovação. Todos esses elementos são intrinsecamente enraizados na cultura organizacional. Tanto Smith et al. (2008) quanto Vasconcelos (2008) sublinham a primazia do processo de inovação, destacando a relevância da cultura organizacional como um pilar fundamental da capacidade inovadora das empresas.

A cultura organizacional engloba os valores, normas e crenças compartilhados entre os membros da organização, exercendo influência sobre suas atitudes e comportamentos em relação à mudança e à criatividade (Schein, 1990). Nesse contexto, dada a necessidade de promover a diversidade de perspectivas e ideias, as mulheres desempenham um papel de relevância significativa. Pesquisadores, como destacado por Eagly e Carli (2007), salientam que a inclusão e o empoderamento das mulheres na cultura organizacional têm o potencial de enriquecer os processos de tomada de decisões, fomentar a criatividade e estimular a resolução inovadora de problemas

Bes e Kotler (2011) ressaltam a importância da diversidade de gênero como um fator de relevância para a promoção da inovação nas empresas, uma vez que as mulheres contribuem com perspectivas e habilidades distintas para as equipes. Conforme apontado por Sarasvathy (2019), as mulheres têm demonstrado aptidões empreendedoras e inovadoras, introduzindo perspectivas singulares e diversidade no processo de concepção e implementação de ideias. Essa visão é corroborada por Scott (2021), que enfatiza o papel das mulheres como agentes de transformação e inovação em diversos setores da sociedade. Adicionalmente, as constatações de Busaibe et al. (2017) indicam que mulheres líderes tendem a demonstrar maior predisposição para a implementação de inovações em comparação aos seus colegas do sexo masculino.

Uma pesquisa conduzida por Kuppuswamy e Villas-Boas (2017) analisou os efeitos da presença de mulheres em equipes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de empresas de tecnologia. Os resultados apontaram que a participação de mulheres nessas equipes estava associada de forma positiva à produtividade inovadora das empresas. Essas descobertas fortalecem a ideia da relevância da diversidade de gênero na promoção de ideias inovadoras. Dai et al. (2019) também assinalam que a ascensão das mulheres a cargos de liderança superior

aprimora a integração do conhecimento organizacional e impulsiona o desempenho inovador da empresa.

Apesar das contribuições das mulheres para a inovação, persistem desafios significativos que demandam superação. De acordo com Eagly (2020), estereótipos de gênero continuam a exercer influência na maneira como as mulheres são percebidas, muitas vezes sendo consideradas menos aptas para liderar iniciativas inovadoras. Essa percepção limitada resulta em uma subvalorização de suas habilidades e concepções, criando obstáculos para a plena participação das mulheres no domínio da inovação.

Os estereótipos de gênero ainda representam um obstáculo para mulheres que aspiram à inovação (Rönnblom; Keisu, 2013). Frequentemente percebidas como menos capacitadas para liderar e empreender iniciativas inovadoras, mulheres podem enfrentar escassez de oportunidades e apoio. Alves et al. (2017) identificaram indícios de que mulheres têm menor probabilidade de obter investimentos para suas startups em comparação com homens, em parte devido à persistência dos estereótipos de gênero.

Brush (2018) destaca diversas barreiras enfrentadas por mulheres no contexto da inovação, incluindo a escassez de redes de apoio e o acesso limitado a recursos financeiros. Essas restrições podem complicar o desenvolvimento e a implementação de ideias inovadoras. Adicionalmente, questões relacionadas à maternidade e às responsabilidades familiares são frequentemente mencionadas como obstáculos adicionais, exigindo um equilíbrio entre suas carreiras e os papéis tradicionalmente associados ao gênero (Coelho, 2019). Os autores Hidalgo e Albors (2008) alertam que, mesmo nos dias atuais, mulheres continuam a confrontar diversas barreiras no âmbito empresarial, especialmente no que diz respeito à obtenção de recursos e à construção de redes de contatos.

Pesquisas conduzidas por Ahl (2006) demonstram que investidores costumam manifestar uma menor disposição para alocar recursos em empreendimentos liderados por mulheres, o que resulta em uma disparidade no financiamento entre empreendedores do sexo masculino e do feminino. Além disso, a escassez de acesso a redes de contatos e apoio social também pode limitar as oportunidades para mulheres envolvidas na inovação. As mulheres podem enfrentar desafios ao tentar estabelecer e expandir suas redes profissionais, particularmente em setores tradicionalmente dominados por homens. Essa dificuldade pode restringir o acesso a mentores, investidores e outras conexões valiosas que desempenham um papel essencial no desenvolvimento de ideias inovadoras.

Como previamente abordado, Maerker (2000) ressalta que a ausência de mulheres em posições de liderança pode contribuir para a formação de uma cultura organizacional que inibe a criatividade e a inovação.

Van der Have e Rubalcaba (2016) sublinham a vitalidade do acesso a recursos no contexto da inovação. Ranga e Etzkowitz (2010) sugerem que o estabelecimento de redes de mulheres empreendedoras pode representar uma solução eficaz na superação dessas barreiras. Além disso, Scott (2021) propõe a adoção de políticas que promovam a igualdade de oportunidades, como a implementação de cotas de gênero em programas de financiamento e em cargos de liderança. Paralelamente, a criação de redes de apoio e mentoria específicas para mulheres envolvidas na inovação se revela de importância fundamental, fornecendo o suporte e a orientação necessários ao longo de todo o processo de desenvolvimento de suas ideias.

O envolvimento das mulheres na esfera da inovação guarda uma conexão direta com sua presença e liderança em diversos segmentos organizacionais. Além disso, pesquisas, como o estudo conduzido por Arora e Belenzon (2017), indicam que empresas sob liderança feminina exibem uma probabilidade superior de gerar inovações de natureza profundamente inovadora em comparação àquelas conduzidas exclusivamente por homens.

Este capítulo ilustrou a complexa interação entre inovação e gênero nas organizações. Ao abordar o papel específico das mulheres nesse contexto, evidenciamos as contribuições únicas que elas oferecem para o desenvolvimento de ideias inovadoras. Enfatizou-se a relevância da diversidade de gênero na promoção da inovação, ressaltando as distintas perspectivas e habilidades que as mulheres incorporam às equipes. Ainda assim, apesar dessas contribuições, deparamo-nos com desafios significativos enfrentados pelas mulheres no cenário da inovação. Estereótipos de gênero, barreiras de financiamento e a escassez de redes de apoio foram identificados como obstáculos, como evidenciado por diversas pesquisas.

A diferenciação entre questões de contexto e questões pessoais emergiu como um ponto central desta discussão. Os estereótipos de gênero e as barreiras institucionais constituem desafios de contexto que afetam a participação das mulheres na inovação. Entretanto, a importância da liderança feminina, a contribuição exclusiva das mulheres para a geração de ideias e a influência positiva em empresas sob liderança feminina são elementos pessoais que ressaltam a relevância de explorar mais profundamente essas questões. Este capítulo oferece um ponto de partida para uma análise mais aprofundada sobre as complexidades da interação

entre inovação e gênero. A partir deste ponto será abordado o tema de mulheres e liderança com o objetivo de fechar a conexão entre os pontos centrais da pesquisa.

2.3. MULHERES E LIDERANÇA

A participação das mulheres em posições de liderança ainda é uma questão em debate na sociedade contemporânea. Uma pesquisa conduzida por Dezsö e Ross (2012) analisou dados de mais de 10.000 empresas nos Estados Unidos e descobriu que as empresas com maior diversidade de gênero em seus quadros de liderança tinham maior probabilidade de introduzir inovações radicais. Nesse sentido, esta seção tem como objetivo discutir a relação entre mulheres e liderança, trazendo à tona alguns dos principais desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres em posições de liderança.

Segundo Rocha (2021), a liderança está diretamente ligada à capacidade de influenciar o comportamento das outras pessoas. A definição de liderança tem passado por diversas mudanças ao longo dos anos, influenciada pelo ambiente cultural, social e ambiental tanto do líder quanto daqueles que serão liderados (Gonçalves, 2012).

As organizações estão em busca de um tipo de liderança que efetivamente faça a diferença. O modelo tradicional de chefia centralizada, limitado a delegar tarefas, tornou-se obsoleto. O mercado atual demanda líderes dotados de competências que os aproximem de suas equipes e os inspirem a trabalhar de forma verdadeiramente colaborativa e equilibrada. O líder contemporâneo deve priorizar o desenvolvimento de suas habilidades emocionais em detrimento das habilidades técnicas, uma vez que sua responsabilidade principal é a gestão de pessoas, não apenas de negócios. Em um contexto caracterizado por mudanças frequentes e profundas, é imperativo adotar um novo estilo de liderança. Isso implica que os líderes necessitam realizar transformações significativas em sua atitude e forma de agir (Renesch, 2003).

A investigação da liderança feminina, especialmente no contexto da inovação e dos ambientes organizacionais, apresenta uma relevância multifacetada. Dentre as razões que tornam esse estudo imprescindível, destacam-se: a promoção da equidade de gênero, uma vez que a análise da liderança feminina contribui para a identificação e superação das barreiras que as mulheres enfrentam na progressão de suas carreiras e no acesso a cargos de liderança

(Hekman et al., 2017; Sabharwal, 2014); a exploração do potencial subutilizado, visto que, apesar do aumento da participação feminina na força de trabalho, a presença de mulheres em posições de liderança ainda se mantém significativamente inferior (Kliksberg, 2001); a desconstrução de estereótipos de gênero estabelecidos, por meio da investigação das mulheres em cargos de liderança, torna-se possível desafiar preconceitos que frequentemente limitam as oportunidades de avanço e conquista de posições de liderança por parte das mulheres (Gipson et al, 2017); a provisão de insights valiosos para a criação de estratégias de desenvolvimento, visto que as pesquisas sobre liderança feminina podem informar a elaboração de programas e políticas direcionados ao apoio do crescimento e avanço das mulheres em cargos de liderança, promovendo, assim, ambientes mais inclusivos e igualitários, entre outros motivos de igual relevância (Simpson; Kumra, 2016).

De acordo com Alexandre (2018), as teorias de liderança foram desenvolvidas com o objetivo de explicar como e por que certas pessoas se tornam líderes, enfocando características, comportamentos e habilidades que as pessoas podem adotar em várias situações. As teorias iniciais de liderança se concentraram em identificar as qualidades que diferenciam os líderes dos seguidores, enquanto teorias posteriores buscaram compreender os fatores situacionais e os níveis de habilidade envolvidos. Segundo Robbins (2005), essas teorias são denominadas da seguinte forma: Teoria dos traços, Teorias comportamentais e Teorias das contingências. Estas também são chamadas de Teorias de traços de personalidade, Teorias sobre estilos de liderança e Teorias situacionais da liderança.

As teorias de liderança têm sido aplicadas para compreender como diferentes estilos e características de liderança podem influenciar a inovação nas organizações, especialmente quando consideramos a perspectiva de liderança feminina. Um estudo interessante que aborda essa conexão é o de Bilimoria e Piderit (1994). Nessa pesquisa, as autoras propõem uma abordagem baseada em gênero para examinar os estilos de liderança feminina e sua relação com a inovação. Elas argumentam que as mulheres líderes frequentemente adotam um estilo de liderança mais colaborativo e orientado para as pessoas, o que pode criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e encorajar a participação ativa dos membros da equipe na geração de ideias inovadoras.

Loureiro e Ikeda (2013), dão continuidade destacando também a importância da diversidade de gênero nas equipes de liderança. Segundo as autoras, as equipes diversificadas tendem a ser mais criativas e a apresentar um desempenho superior em relação às equipes homogêneas. Além disso, a presença de mulheres na liderança pode ajudar a ampliar a

perspectiva da organização e a sensibilidade para questões importantes relacionadas à diversidade e inclusão.

De acordo com Eagly e Carli (2007), os estereótipos de gênero podem afetar a liderança das mulheres. Esses estereótipos representam crenças amplamente compartilhadas sobre características que são consideradas apropriadas para homens e mulheres. Muitas vezes, as mulheres são vistas como emocionais, sensíveis e mais adequadas para funções de apoio, enquanto os homens são vistos como confiantes, assertivos e adequados para funções de liderança. Essas crenças podem influenciar as expectativas das pessoas em relação aos comportamentos das mulheres e, por sua vez, afetar a forma como elas são avaliadas como líderes.

Em muitos casos, as mulheres são desencorajadas a buscar posições de liderança, seja por estereótipos de gênero que as associam a características como sensibilidade e fragilidade emocional, seja por uma cultura organizacional que favorece os homens em detrimento das mulheres (Loureiro; Ikeda, 2013). Kanan (2010) reforça a falta de mulheres em posições de liderança como um problema complexo que envolve uma série de fatores, incluindo o viés de gênero, a falta de modelos femininos de liderança, as barreiras culturais e a dificuldade em conciliar trabalho e vida pessoal. Isso faz com que muitas mulheres internalizem essas mensagens e se auto eliminem de oportunidades de liderança.

No Brasil, Roso e Gass (2018) apontam que, apesar das mulheres representarem a maioria da população e do mercado de trabalho, ainda enfrentam desigualdades em relação aos homens em diversas áreas, incluindo a liderança. Segundo as autoras, é necessário um esforço conjunto para mudar essa realidade, que inclui a conscientização e o engajamento das empresas e dos governos, bem como o empoderamento das mulheres por meio de programas de desenvolvimento de liderança e mentoria.

De acordo com o relatório do Fórum Econômico Mundial sobre a Global Gender Gap de 2021, a representação das mulheres em cargos de liderança em todo o mundo permanece baixa, com apenas 27% dos cargos executivos sêniores ocupados por mulheres. Essa disparidade de gênero é confirmada pelo estudo realizado por Bilimoria e Piderit (1994), que destacou a sub-representação das mulheres em posições de liderança nas organizações. Além disso, a persistência de estereótipos de gênero associando liderança a características tradicionalmente masculinas foi apontada por Schein, Mueller e Lituchy (1996), contribuindo para a perpetuação das desigualdades de gênero no contexto organizacional.

A literatura destaca uma série de desafios específicos enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança. Segundo Kanan (2010) a falta de mulheres em posições de liderança cria um ciclo vicioso em que as mulheres são desencorajadas a buscar cargos de liderança, já que não veem mulheres ocupando essas posições.

A questão da culpa é apontada como outro desafio enfrentado pelas mulheres em cargos de liderança por Sandberg (2013), segundo a autora, muitas mulheres sentem culpa por não conseguirem dar conta de todas as demandas profissionais e pessoais, o que pode levar a uma sensação de inadequação e de não pertencimento.

Roso e Gass (2018) ressaltam a questão da discriminação de gênero como um dos desafios de extrema importância. Segundo as autoras, a discriminação pode se manifestar de diversas formas, desde a falta de reconhecimento pelo trabalho realizado até a atribuição de características negativas às mulheres em posições de liderança.

É fundamental destacar que a liderança feminina transcende estereótipos e não se restringe a padrões específicos de conduta. Como apontado por Hryniewicz e Vianna (2018), a liderança engloba uma diversidade de abordagens, e é de suma importância reconhecer o papel vital desempenhado pelas mulheres nesse cenário. Sua contribuição é de importância crucial para o avanço de organizações que buscam se tornar mais inclusivas, equitativas e eficazes.

2.3.1. Frameworks Para Liderança Feminina

Buscando a construção de um framework de melhor aderência para o presente estudo, foram considerados, além do referencial já citado, três (3) frameworks para essa composição.

O primeiro onde Deborah A. O'Neil, Margaret M. Hopkins e Diana Bilimoria (2015) propõem um framework que se baseia em uma abordagem integrada, que inclui o desenvolvimento da identidade profissional das mulheres, o fortalecimento de suas habilidades de liderança e a construção de redes de apoio, Figura 1.

As autoras apresentam um framework que visa auxiliar no desenvolvimento de líderes mulheres. O framework é baseado em pesquisas e estudos sobre as barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho, assim como nas competências e

características-chave que podem contribuir para o sucesso das mulheres em cargos de liderança, este tem uma divisão em três dimensões principais:

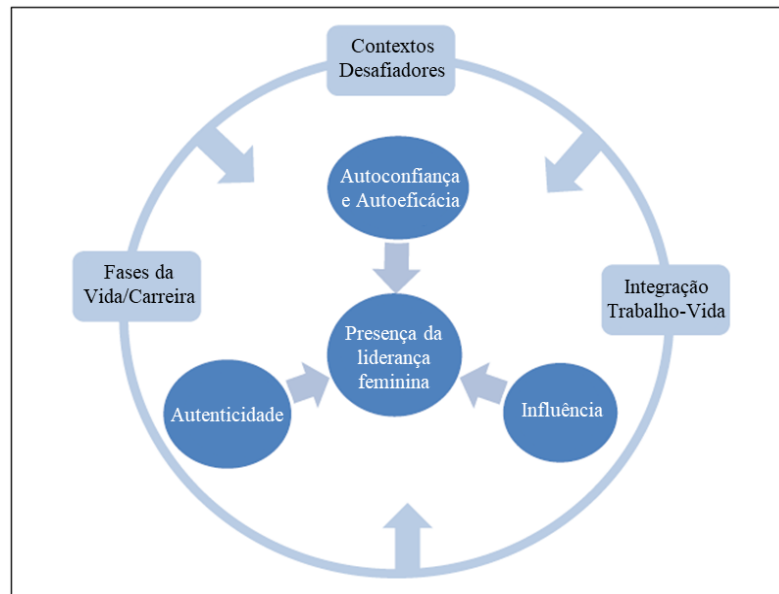
Autoconhecimento e autodesenvolvimento: Esta dimensão enfoca a importância de as mulheres líderes desenvolverem uma compreensão clara de suas próprias habilidades, interesses, valores e metas. Isso envolve a identificação e o aproveitamento de pontos fortes, bem como o desenvolvimento de áreas que precisam ser aprimoradas. O coaching executivo é visto como uma ferramenta valiosa para ajudar as mulheres a ganharem clareza sobre si mesmas e a definirem seus objetivos de carreira.

Conhecimento do contexto e habilidades políticas: Essa dimensão concentra-se na compreensão dos contextos organizacionais e nas habilidades políticas necessárias para navegar no ambiente de trabalho. As autoras destacam a importância de as mulheres líderes desenvolverem uma visão estratégica, construírem redes de relacionamento e lidarem com desafios políticos. O coaching executivo pode auxiliar no desenvolvimento dessas habilidades, fornecendo orientação e apoio personalizados.

Gerenciamento da identidade e dos relacionamentos: Essa dimensão enfoca a gestão da identidade de gênero e dos relacionamentos no ambiente de trabalho. As mulheres líderes muitas vezes enfrentam desafios relacionados a estereótipos de gênero, preconceitos e expectativas sociais. O coaching executivo pode ajudar as mulheres a desenvolver estratégias eficazes para lidar com essas questões, fortalecer sua confiança e construir relacionamentos de apoio.

Esses elementos são fundamentais para promover a ascensão das mulheres a cargos de liderança e para criar um ambiente que valorize e aproveite plenamente a diversidade de talentos. As autoras enfatizam a importância de as organizações adotarem estratégias e programas que incentivem o desenvolvimento de mulheres. Ao investir no crescimento e no fortalecimento das mulheres em posições de liderança, as organizações podem colher benefícios significativos, incluindo maior inovação, desempenho aprimorado e maior representatividade de gênero em todos os níveis da hierarquia corporativa. O estudo ressalta a importância de abordar as questões de gênero de forma proativa e sistemática, para que possamos alcançar uma maior equidade e diversidade no mundo dos negócios.

Figura 1 Framework para o desenvolvimento da liderança feminina



Fonte: O'Neil; Hopkins; Bilimoria (2015).

A segunda referência utilizada foi o livro *Liderança Feminina em Mercados Emergentes: Apresentando 46 Mulheres Líderes* (Chengadu; Scheepers, 2017) que explora as histórias de 46 mulheres líderes em mercados emergentes. O livro aborda as experiências singulares vivenciadas por essas mulheres em cargos de liderança, proporcionando uma visão profunda dos desafios que enfrentaram e das estratégias que empregaram para superar as barreiras culturais, sociais e organizacionais.

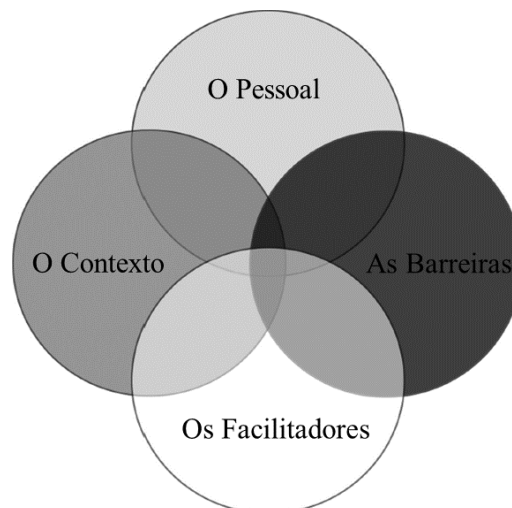
O estudo apresenta como essas mulheres líderes têm moldado suas carreiras e contribuído para o crescimento e desenvolvimento de suas organizações em ambientes dinâmicos e desafiadores. Além disso, aborda questões pertinentes à liderança feminina em mercados emergentes, enfatizando o papel que as mulheres desempenham na promoção da diversidade e inclusão nos mais diversos setores.

A abordagem de perspectiva em nível macro referente à liderança feminina diz respeito à maneira como o estudo e a análise desse tipo de liderança são conduzidos em um contexto mais amplo. Nesse contexto, o termo "nível macro" se refere ao olhar mais abrangente sobre o tema, levando em consideração fatores sociais, culturais, econômicos e políticos que influenciam a presença e o papel das mulheres em posições de liderança em uma sociedade ou contexto específico.

Os autores apresentam a experiência de liderança na perspectiva de “nível macro”: o modelo de quatro características, este composto por: pessoal, contexto, barreiras e facilitadores, Figura 2.

O pessoal, dimensão relacionada às características e habilidades individuais de líderes, inclui traços de personalidade, valores, crenças, competências e estilo de liderança. O aspecto pessoal é fundamental, pois influencia como uma líder interage com os outros, toma decisões e enfrenta desafios. O contexto, dimensão que considera o ambiente no qual a líder está inserida, inclui fatores como a cultura organizacional, a estrutura da equipe, o setor de atuação da empresa, as demandas do mercado e a dinâmica do ambiente externo. O contexto impacta a forma como a líder exerce sua influência e toma decisões. As barreiras, dimensão que se refere aos obstáculos e desafios que os líderes enfrentam durante suas trajetórias, podem ser de natureza pessoal, como a falta de autoconfiança, ou de natureza externa, como preconceitos de gênero ou falta de apoio institucional. Identificar e superar essas barreiras é essencial para o desenvolvimento da liderança. Os facilitadores, que compreendem os elementos que impulsionam o desenvolvimento da liderança, abrangem oportunidades de treinamento, capacitação, mentoria, políticas organizacionais inclusivas, reconhecimento de realizações e uma cultura que fomenta a diversidade e o avanço profissional.

Figura 2 O modelo das quatro características



Fonte: Chengadu; Scheepers (2017)

Como terceira referência foi utilizado o artigo Aspectos da Liderança Feminina na Organização: Revisão Sistemática da Literatura (Kulkarni; Mishra, 2021) que aborda os tópicos de barreiras, facilitadores, benefícios e limitações relacionados à liderança feminina nas organizações, representados na Figura 3.

O primeiro ponto abordado são as diversas barreiras que as mulheres enfrentam em suas trajetórias de liderança. Essas barreiras incluem preconceitos de gênero, estereótipos negativos, falta de representatividade em cargos de liderança, desigualdades salariais, dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal, falta de acesso a redes de contatos e oportunidades limitadas de desenvolvimento profissional. Essas barreiras podem restringir as oportunidades das mulheres de assumir papéis de liderança e impactar negativamente sua progressão na carreira.

No entanto, há também uma série de facilitadores que podem promover a liderança feminina e mitigar essas barreiras. Esses facilitadores incluem políticas organizacionais inclusivas, programas de desenvolvimento de liderança voltados para mulheres, mentoria, redes de apoio, equidade salarial e programas de conscientização sobre diversidade de gênero. Esses facilitadores ajudam a criar um ambiente mais favorável para as mulheres líderes, fornecendo suporte, recursos e oportunidades de desenvolvimento necessários para seu crescimento e sucesso.

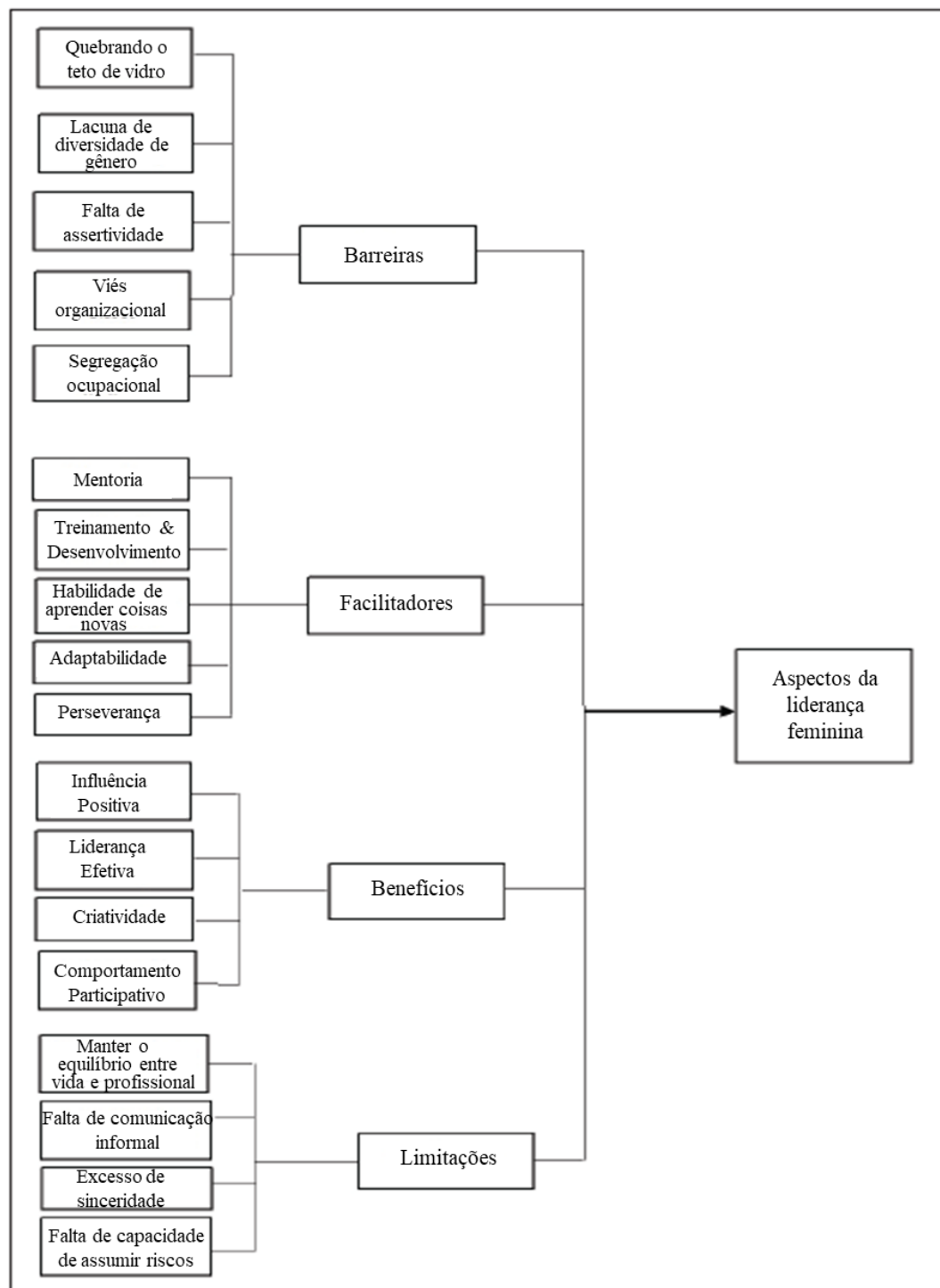
O artigo também aborda os benefícios ligados à promoção da liderança feminina dentro das organizações. A presença de mulheres em cargos de liderança pode melhorar o desempenho organizacional, aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários e promover uma cultura mais inclusiva. Estudos têm demonstrado que a diversidade de gênero na liderança traz vantagens, como maior criatividade, inovação, resolução de problemas, tomada de decisão mais equilibrada e melhor desempenho organizacional. As perspectivas e habilidades únicas que as mulheres trazem para a liderança podem enriquecer a tomada de decisão e contribuir para uma cultura organizacional mais inclusiva.

Entretanto é importante reconhecer as limitações existentes na literatura sobre liderança feminina. A falta de representatividade de mulheres em posições de liderança nas pesquisas acadêmicas é uma limitação significativa. Além disso, a influência de fatores culturais, contextuais e regionais nas experiências das mulheres líderes pode variar e nem sempre é adequadamente considerada nos estudos. Essas limitações indicam a importância contínua de realizar pesquisas mais detalhadas e abrangentes sobre a liderança feminina nas organizações.

A análise desses tópicos fornece uma compreensão abrangente dos fatores que afetam a presença e o sucesso das mulheres em cargos de liderança. A identificação das barreiras e a promoção dos facilitadores podem ajudar a superar as desigualdades de gênero e criar ambientes de trabalho mais inclusivos e igualitários. Os benefícios da diversidade de gênero na

liderança são evidentes e destacam a importância de investir no desenvolvimento e no avanço das mulheres líderes. No entanto, é fundamental reconhecer as limitações existentes na literatura e continuar a realizar pesquisas para aprimorar nossa compreensão e promover a igualdade de gênero nas organizações.

Figura 3 Framework dos Aspectos da Liderança Feminina

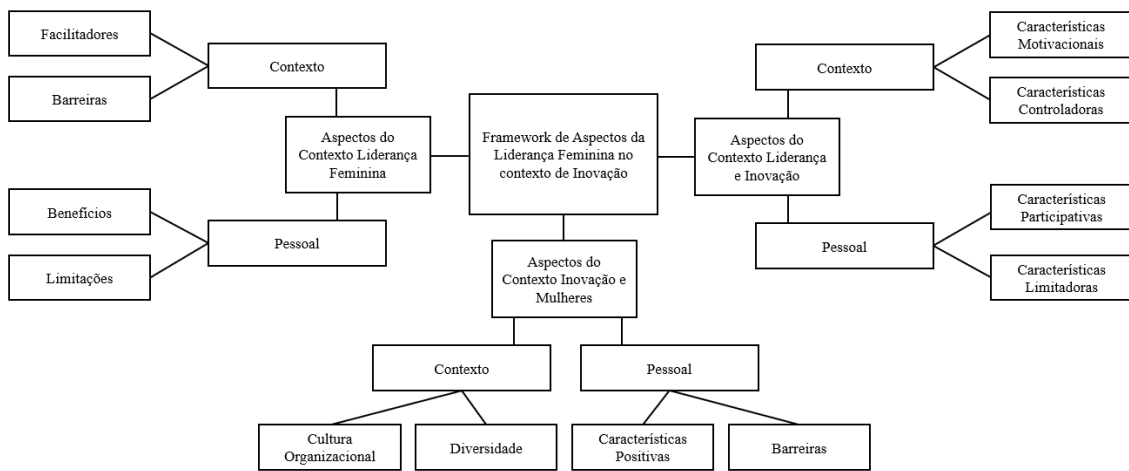


Fonte: Kulkarni; Mishra (2021)

2.4. PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK PARA LIDERANÇA FEMININA NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO

Após uma visão individual das relações entre mulheres e inovação, mulheres e liderança e liderança em inovação, este trabalho busca trabalhar o contexto da relação entre os pontos, com foco na análise da liderança feminina no contexto da inovação (Figura 4).

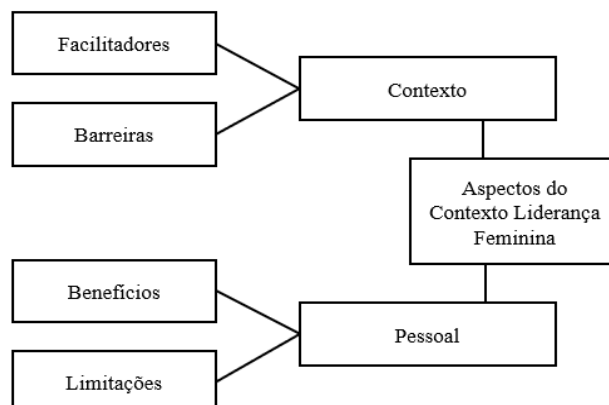
Figura 4 Contexto Mulheres, Liderança e Inovação



Fonte: Elaborada pela autora

Abordando os aspectos do contexto liderança de feminina, foram identificadas duas perspectivas com duas características cada: perspectiva de contexto com facilitadores e barreiras da liderança feminina e perspectiva pessoal com benefícios e limitações da liderança feminina (Figura 5). Tendo assim um olhar mais interno e um olhar mais externo para o cenário apresentado.

Figura 5 Aspectos do Contexto Liderança Feminina



Fonte: Elaborada pela autora

Perspectiva de contexto

O contexto macro-ambiental desempenha um papel fundamental na moldagem das qualidades de liderança e do propósito pelos quais as líderes optam em se engajar (Chengadu; Scheepers, 2017). O contexto foi reconhecido como um fator que influencia as qualidades de liderança, como comprometimento, habilidades, experiência, paixão e dedicação de tempo. Além disso, o contexto é considerado um catalisador para o desenvolvimento das capacidades de liderança.

As construções dos conceitos de trabalho e sucesso na carreira foram definidas pelos homens e ainda são firmemente enraizadas (Meyerson; Fletcher, 2000; Williams, 2000). A discriminação de gênero abertamente manifestada foi substituída por formas mais sutis e ocultas de desigualdade, conhecidas como viés de gênero (Eagly; Carli, 2007; Ely et al., 2011; Ibarra; Ely; Kolb, 2013), embora possam ser menos óbvios, esses vieses ainda afetam as oportunidades e a progressão das mulheres em cargos de liderança, perpetuando a desigualdade de gênero. Essa forma de viés de gênero decorre de normas e suposições nas organizações e na sociedade, bem como de políticas, práticas e estruturas que se solidificaram ao longo do tempo, resultando em clara desvantagem para as mulheres.

A partir dos materiais analisados, é feita a proposta de divisão da perspectiva de contexto em 2 características: facilitadores e barreiras.

a. Facilitadores

As mulheres em posições de liderança percebem diversos facilitadores organizacionais que contribuem para seu progresso profissional. Esses facilitadores estão relacionados à flexibilidade no local de trabalho, à comunicação de uma visão orientada para o gênero e ao treinamento (Bhattacharya; Bhattacharya; Mohapatra, 2018). Além disso, o apoio dos gerentes e da alta gerência, a cultura organizacional, as políticas, a mentoria e o desenvolvimento também são mencionados como facilitadores (Chawla; Sharma, 2016). A criação de uma cultura organizacional favorável ao avanço das mulheres na carreira, a adoção de políticas e práticas equilibradas em termos de gênero, o fornecimento de oportunidades de aprendizado contínuo para as mulheres e a compreensão dos fatores contextuais que afetam seu progresso profissional também são destacados como facilitadores (Wang; Shirmohammadi, 2016).

I. Mentorias

Coffey e Anderson (1998) destacam a importância fundamental de ter um mentor para o sucesso da carreira executiva feminina. Ter um mentor possibilita o surgimento de novas oportunidades para a executiva, incluindo a possibilidade de a mulher vir a suceder seu próprio mentor em cargos de liderança. Diversos benefícios são promovidos pela atividade de mentoring para mulheres executivas. Isso inclui o desenvolvimento pessoal, a preparação para o futuro, o aprimoramento de habilidades, a conquista de novas realizações e mudanças de atitude decorrentes do aprendizado (Clutterbuck e Sweeney, 1998; Tanaka, Trindade e Vono, 2003; Coffey e Anderson, 1998). No estudo de Taylor (2004), é destacada a importância de implementar programas internos de mentoring e práticas de gestão para apoiar o avanço da carreira profissional das executivas. Para a autora, um mentor desempenha o papel de facilitador no processo de ascensão, permitindo a troca de experiências, conselhos, conhecimentos e auxiliando na construção de uma rede de relacionamentos mais sólida com subordinados e a alta cúpula. Isso proporciona à executiva maior trânsito nos diversos níveis hierárquicos da organização. Na visão de Curran (2001), um mentor também é capaz de ajudar no processo de quebra de barreiras invisíveis existentes nas organizações, o que é essencial para o avanço e sucesso das mulheres executivas em suas carreiras. Essa parceria entre mentor e executiva é fundamental para superar desafios e impulsionar o crescimento profissional das mulheres em posições de liderança.

II. Flexibilidade

De acordo com Shwartz (2001), a flexibilidade é fundamental para conciliar a carreira profissional e a vida familiar. Portanto, a escolha de estudar essa categoria profissional recaiu sobre mulheres gestoras que adotam o modelo de trabalho home office (escritório em casa), buscando compreender como elas conseguem equilibrar suas atividades profissionais e familiares de maneira eficiente. Corroborando com estes pontos, Sullivan e Smithson (2007) considerada a flexibilidade benéfica para as mulheres que trabalham em casa, pois facilita o equilíbrio entre o trabalho doméstico e os papéis maternos.

III. Políticas

A inclusão das mulheres tem sido reconhecida como uma prioridade crítica nas organizações contemporâneas, e muitas delas têm implementado políticas além do mínimo legal para atrair e reter talentos femininos (Adamson et al., 2016). Essas iniciativas refletem um esforço significativo para promover a diversidade de gênero e criar ambientes de trabalho mais

inclusivos e igualitários. Proporcionar a possibilidade de ascensão a cargos de níveis estratégicos, o posicionamento externo da empresa diante do tema, o incentivo à liderança feminina e a luta contra a discriminação de gênero são deveres que todas as organizações deveriam assumir em suas políticas organizacionais (Moletta et al., 2020). Diniz et al. (2013) enfatiza claramente a necessidade de conscientização do grupo organizacional para eliminar a discriminação e reconhecer a importância de profissionais com características diversas. Isso ressalta a importância de promover um ambiente de trabalho inclusivo e igualitário, onde todas as pessoas, independentemente de suas características, tenham oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento profissional.

IV. Treinamento e Apoio ao Desenvolvimento de Carreira

De acordo com Fleury (2000), as práticas e projetos que visam diversificar a força de trabalho nas empresas têm concentrado seu foco principalmente na questão de gênero. A autora menciona que algumas empresas adotam práticas como a contratação de mais mulheres para equilibrar seu quadro de funcionários, realizam programas de treinamento para conscientização das diferenças culturais e investem em projetos de comunicação interna para divulgar os objetivos do programa de diversidade para todos os colaboradores. Meyerson e Fletcher (2000) ressaltam que a busca por ações e programas relacionados à diversidade geralmente se inicia quando os indicadores da empresa destacam a existência de desigualdades e iniquidades no ambiente de trabalho. Isso motiva a adoção de iniciativas para promover uma cultura mais inclusiva e justa, onde todas as pessoas sejam valorizadas independentemente de suas características pessoais.

b. Barreiras

As mulheres que aspiram a cargos mais altos em suas carreiras organizacionais enfrentam diversas barreiras, algumas visíveis e outras invisíveis. Na literatura sobre liderança feminina, essas barreiras são frequentemente descritas como "teto de vidro". A falta de educação, conhecimento ou experiência, a exclusão de redes informais, atitudes estereotipadas, preconceitos organizacionais, segregação ocupacional, falta de orientação e programas de treinamento e falta de diversidade de gênero são algumas das barreiras proeminentes que as mulheres enfrentam (Bhatnagar, 2008; Dolan, 2004; Lewis, 1997, 1998; Mani, 1997; Sabharwal, 2013; Wentling, 2003). No entanto, as mulheres buscam constantemente superar essas barreiras e alcançar seus objetivos profissionais (Parsons; Reiss, 2004).

I. Teto de vidro e síndrome da impostora

Diversas metáforas têm sido propostas para ilustrar os desafios enfrentados por mulheres na sua trajetória como líderes (Carli; Eagly, 2015). Dentre tantas, destacam-se o "teto de vidro" e a "síndrome da impostora", que são conceitos relacionados, mas distintos, que muitas vezes são discutidos no contexto do ambiente de trabalho e desafios enfrentados principalmente por mulheres. No entanto, o conceito do "teto de vidro" é a metáfora mais amplamente disseminada e frequentemente utilizada para explicar a dificuldade de acesso das mulheres a posições de liderança. Enquanto "síndrome da impostora" refere-se a um fenômeno psicológico em que indivíduos, apesar de alcançarem sucesso ou reconhecimento, sentem-se inadequados e têm medo de serem expostos como "impostores" ou fraudes. Essa barreira é causada principalmente pela discriminação baseada em fatores culturais e psicológicos, como a premissa equivocada de que a produtividade das mulheres é inferior à dos homens e a suposição de que as mulheres têm mais responsabilidades fora do trabalho, como cuidados domésticos e com os filhos, o que resultaria em menor comprometimento com a empresa (Arrow, 1998).

II. Modelos e mentores

Em ambientes de trabalho, as mulheres enfrentam uma menor frequência de mentoria e patrocínio em comparação com os homens, o que resulta em trajetórias de liderança mais lentas para elas (Ibarra; Carter; Silva, 2010). Carbajal (2018) enfatiza a importância da mentoria para que as mulheres obtenham apoio no avanço de suas carreiras. Os mentores geralmente são indivíduos com posições hierárquicas mais elevadas, experientes e comprometidos em oferecer suporte e auxílio aos funcionários em níveis hierárquicos inferiores para progredirem em suas carreiras (Raabe; Beehr, 2003). Uma dificuldade apontada por Elacqua et al. (2009) é que homens e mulheres tendem a buscar mentores do mesmo sexo, o que pode resultar em desafios para as mulheres, especialmente quando há uma escassez de mulheres em posições de liderança nas hierarquias superiores. Essa dificuldade é exacerbada em carreiras dominadas por homens.

III. Acesso a recursos financeiros

De acordo com Eddleston et al. (2016), apesar do sucesso de muitas mulheres empreendedoras, a maioria ainda enfrenta um desafio adicional relacionado ao gênero: a falta de acesso a financiamentos, o que pode prejudicar a viabilidade de seus negócios. O estudo destaca que há evidências indicando que as mulheres empreendedoras frequentemente enfrentam juros mais altos e precisam compartilhar mais informações do que empreendedores do sexo masculino para obter financiamento. Além disso, Greenberg e Mollick (2017), em uma

revisão de literatura, destacam que as mulheres recebem menos capital de risco do que os homens. Essa disparidade no acesso a capital de risco pode limitar o crescimento e o desenvolvimento de empreendimentos liderados por mulheres, perpetuando as desigualdades de gênero no empreendedorismo.

IV. Acesso a redes de contatos

As redes femininas tendem a incluir uma proporção relativamente maior de parentes, amigos e vizinhos, constituindo laços fortes (Hanson; Blake, 2009). Aldrich (1989) argumenta que a vida social também desempenha um papel significativo na formação das redes sociais. Redes informais, construídas em torno de interações sociais com colegas de trabalho após o expediente e através de associações voluntárias, são fontes importantes de informações e alianças. No entanto, muitas vezes, as mulheres não têm o mesmo acesso a essas oportunidades devido a diversos fatores que limitam sua participação nessas esferas sociais.

Perspectiva pessoal

A perspectiva pessoal destaca a influência da família na formação da consciência em relação à igualdade de gênero e às características de liderança (Chengadu; Scheepers, 2017). As prioridades e responsabilidades das diferentes fases da vida têm um impacto significativo nas escolhas de carreira e no progresso da liderança das mulheres (Mainiero; Sullivan, 2005; O'Neil; Bilimoria, 2005). Mulheres frequentemente se encontram equilibrando diversas exigências tanto pessoais quanto profissionais ao longo do tempo, e essas demandas muitas vezes estão ligadas às suas decisões de carreira e estilo de vida (O'Neil et al., 2015). Mainiero e Sullivan (2005) apresentaram um modelo de carreira caleidoscópico que destaca a abordagem holística que as mulheres adotam ao fazer escolhas em suas carreiras. Nesse modelo, as mulheres consideram não apenas fatores profissionais, mas também seus relacionamentos pessoais, restrições e oportunidades. Elas buscam constantemente encontrar o equilíbrio ideal que melhor se adapte às suas necessidades e prioridades individuais. Kossek e Lautsch (2018) reforçam a questão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal como fatores que desempenham um papel essencial na liderança inovadora.

A partir dos materiais analisados, é feita a proposta de divisão da perspectiva pessoal em 2 características: benefícios e limitações da liderança feminina.

a. Benefícios

A composição de gênero de um grupo pode ter um impacto significativo nas crenças das mulheres sobre sua capacidade (Chen; Houser, 2019). As mulheres líderes são frequentemente consideradas mais responsáveis do que os homens em relação ao comportamento social, devido ao seu estilo empático e participativo (Burgess; Borgida, 1999; Heilman et al., 2004; Rudman; Glick, 2001). Enquanto os homens tendem a adotar um estilo de liderança transacional, baseado em poder e autoridade, as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança transformacional, que se baseia em compreensão mútua, confiança, comunicação informal, respeito pessoal, valorização das contribuições de cada membro do grupo e desenvolvimento de talentos diversos (Singh, 2007). Além disso, as mulheres líderes tendem a incentivar a criatividade entre si, em vez de impor sua visão artística por meio do trabalho dos subordinados. Por causa desse estilo de liderança, as mulheres líderes são mais social e culturalmente aceitas do que os homens (Mayer; Oosthuizen, 2020). Esses padrões de liderança distintos entre homens e mulheres evidenciam a importância da diversidade de gênero e do reconhecimento dos diferentes estilos e contribuições das mulheres para a eficácia da liderança e a criatividade organizacional.

I. Habilidades Interpessoais e Emocionais

As mulheres líderes demonstram habilidades interpessoais e emocionais mais desenvolvidas, como empatia, inteligência emocional e comunicação eficaz, o que contribui para uma gestão mais eficiente das equipes (Goleman, 1998). Frankel (2007), defende a ideia de que a mulher influencia de uma forma sutil em que consegue ter uma boa relação com seus seguidores, ela exemplifica e cita que uma das prioridades das mulheres é o bem-estar dos outros, por isso o destaque de mulheres líderes.

II. Liderança efetiva e democrática

Merchant (2012) identificou que a liderança feminina está relacionada a estilos mais democráticos e participativos. Esses estilos são efetivamente manifestados e altamente valorizados nas mulheres, sendo frequentemente associados ao sucesso de organizações empresariais (Eagly; Johannesen-Schmidt, 2001). A liderança feminina é caracterizada por uma gestão mais flexível, pela capacidade de cuidar, inspirar e motivar, sendo que estas são características positivas para o compartilhamento de conhecimentos e consequentemente no desempenho dos seus subordinados no caminho para a inovação (Jing, Hou; Zhang; Zhao, 2022). A liderança democrática, caracterizada pela inclusão, colaboração e compartilhamento de decisões, ressoa de maneira particularmente forte quando liderada por mulheres. A teoria da

liderança transformacional citada anteriormente, proposta por Bass e Avolio (1994), destaca a importância da inspiração, motivação e estímulo à inovação como elementos fundamentais na liderança eficaz.

III. Criatividade

A liderança feminina tem sido associada a um maior estímulo à criatividade nas organizações. Estudos indicam que as mulheres líderes têm uma propensão maior a adotar abordagens inovadoras e a promover um ambiente propício à geração de novas ideias (Eagly; Carli, 2007). Essa abertura para a criatividade é muitas vezes atribuída à tendência das mulheres em adotar uma liderança mais colaborativa e inclusiva, que valoriza a diversidade de pensamento e perspectivas (Nguni; Slegers,; Denessen, 2006). As líderes femininas encorajam a criatividade e promovem a crescente autonomia entre os membros da equipe, ao mesmo tempo que são capazes de administrar os relacionamentos e seus próprios sentimentos. Além disso, elas demonstram um cuidado genuíno com a equipe, percebendo as necessidades individuais de cada membro para alcançar resultados ainda melhores (Loden, 1988).

IV. Comportamento participativo

Eagly (2013) destaca que as líderes femininas adotam um estilo de liderança mais participativo e andrógino. Segundo a autora, essas mulheres líderes desempenham seus papéis com a intenção de produzir resultados mais compassivos, benevolentes, universalistas e éticos, visando promover o bem público. Acrescentando a essa perspectiva, Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) afirmam que, à medida que os papéis de gênero evoluem e influenciam os comportamentos dos líderes nas organizações, as líderes femininas, em comparação com os líderes masculinos, mostram uma maior ênfase no relacionamento interpessoal, na abordagem democrática e na liderança transformacional.

b. Limitações

De acordo com Rama e Martins (2013), as mulheres enfrentam uma série de fatores que limitam sua progressão para cargos gerenciais, entre eles a questão da mobilidade física. A situação de transferir-se para outra localidade pode ser mais complicada para as mulheres, muitas vezes devido a questões familiares, principalmente relacionadas aos filhos. A condição de vida pessoal dessas profissionais impõe limitações significativas que vão além das questões profissionais. As demandas familiares se destacam como as mais impactantes, exigindo uma jornada extra e, por vezes, sobrecarga de trabalho. A escolha de muitas profissionais de não ter

filhos, reduzir o número de filhos ou adiar a maternidade pode ser resultado de sua opção de se dedicar à carreira e à formação profissional (Camargos; Riani; Marinho, 2014; Canabarro; Salvagni, 2015)

I. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal

Kalysh et al. (2016) apontam para a existência de literatura conflitante em relação à conexão entre práticas de equilíbrio entre vida e trabalho e a representação das mulheres em cargos de liderança. Wagner, Predebon, Mosmann e Verza (2005) enfatizam que a alocação das tarefas domésticas, bem como a responsabilidade pela criação e educação dos filhos, não evolui proporcionalmente às transformações decorrentes do maior engajamento das mulheres no mercado de trabalho e na contribuição econômica do lar. Ainda prevalece uma perspectiva conservadora em relação à divisão de papéis entre os parceiros, resultando na maior responsabilidade das mulheres pelas atividades relacionadas aos cuidados dos filhos, saúde e educação, ou seja, pelas chamadas tarefas domésticas (Jablonski, 2010). De acordo com Araújo e Scalon (2005), a entrada das mulheres no mercado de trabalho não resultou em uma divisão equitativa do trabalho doméstico. Apesar do aumento do tempo dedicado pelos pais (homens) ao cuidado dos filhos, isso ainda não foi suficiente para compensar e equilibrar a situação, conforme observado por Perista (2002).

II. Sinceridade

O quesito sinceridade refere-se a um fenômeno em que as mulheres podem ser percebidas de maneira negativa quando expressam suas opiniões de forma assertiva ou quando são francas em suas abordagens de liderança. Essa característica, muitas vezes, é vista de maneira mais negativa em mulheres do que em homens, resultando em estereótipos de que mulheres líderes são muito "agressivas" ou "emotivas". Um estudo conduzido por Brescoll e Uhlmann (2008) demonstrou que mulheres que se comportam de forma assertiva são percebidas como menos agradáveis e menos propensas a serem contratadas ou promovidas em comparação com homens que adotam o mesmo comportamento. Mulheres líderes podem ser penalizadas quando adotam um estilo mais direto e assertivo, enquanto ao mesmo tempo, são cobradas para demonstrar empatia e habilidades interpessoais (Carli, 2001; Rudman; Glick, 2001).

III. Maternidade

Muitas mulheres enfrentam o que é conhecido como o "dilema da maternidade" - a escolha entre dedicar tempo e energia à carreira ou à família. Esse dilema pode ser

especialmente agudo para as mulheres em posições de liderança, que frequentemente enfrentam pressões para demonstrar disponibilidade total para o trabalho, o que pode entrar em conflito com suas responsabilidades familiares (Williams; Dempsey, 2014). A grande maioria das organizações tende a considerar a maternidade como um fator desfavorável no que se refere à seleção de candidatas, assim como à avaliação de sua produtividade. Isso é motivado pelas possíveis consequências do afastamento durante a licença maternidade e pela necessidade de acompanhamento contínuo à medida que a criança cresce (Abramo, 2007; Bruschini; Lombardi, 2001). Segundo Barsted e Pitanguy (2011), a maternidade é vista como um dos obstáculos para a progressão da carreira feminina. Aguiar e Siqueira (2007) reforçam essa perspectiva, destacando que no ambiente empresarial, a gravidez e, por conseguinte, a licença-maternidade assim como rotina da maternidade, frequentemente são percebidas de maneira desfavorável.

IV. Responsabilidades familiares

De acordo com Eagly e Carli (2007), as mulheres ainda dedicam mais tempo aos trabalhos domésticos em comparação aos homens, e, mesmo que a participação masculina na vida doméstica esteja aumentando, a maior parte dessa responsabilidade ainda recai sobre as mulheres. Isso resulta em desvantagens para as mulheres em relação ao número de horas trabalhadas por ano, aos anos de experiência e, conseqüentemente, pode impactar negativamente o progresso de suas carreiras. Para Hryniewicz e Viana (2018), a demanda familiar é a barreira com a qual a maior parte das mulheres se depara em algum momento de suas trajetórias, as mulheres continuam sendo as que interrompem suas carreiras, e os motivos de suas saídas são concentrados em trade-offs trabalho/família.

A Tabela 1 apresenta o resumo das principais extrações da literatura relacionadas aos aspectos da liderança feminina apresentadas nesse tópico:

Tabela 1 Principais Extrações da Literatura Liderança Feminina

| | | | | |
|--------------------------------|----------|---------------|--|---|
| Aspectos da Liderança Feminina | Contexto | Facilitadores | Mentorias | Coffey e Anderson (1998), Clutterbuck e Sweeney (1998), Tanaka, Trindade e Vono (2003), Taylor (2004), Curran (2001) |
| | | | Flexibilidade | Shwartz (2001), Sullivan & Smithson (2007), |
| | | | Políticas | Adamson et al. (2016), Moletta et al. (2020), Diniz et al. (2013) |
| | | | Treinamento e Apoio ao Desenvolvimento de Carreira | Fleury (2000), Meyerson e Fletcher (2000) |
| | | Barreiras | Teto de vidro e síndrome da impostora | Carli e Eagly (2015), Arrow (1998) |
| | | | Modelos e mentores | Ibarra, Carter e Silva (2010), Carbajal (2018), Raabe e Beehr (2003), Elacqua et al. (2009) |
| | | | Acesso a recursos financeiros | Eddleston et al. (2016), Greenberg e Mollick (2017) |
| | | | Acesso a redes de contatos | Hanson e Blake (2009), Aldrich (1989) |
| | Pessoal | Benefícios | Habilidades Interpessoais e Emocionais | Frankel (2007), Goleman (1998) |
| | | | Liderança efetiva e democrática | Merchant, K., (2012) Eagly, Johannesen-Schmidt, e Van Engen, M. L. (2003), Hou, Zhang & Zhao (2022) |
| | | | Criatividade | Eagly & Carli (2007), Nguni, Slegers e Denessen (2006), Loden (1988) |
| | | | Comportamento participativo | Eagly (2013), Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) |
| | | Limitações | Equilíbrio entre vida profissional e pessoal | Amazonas (2013), Kalysh et al. (2016) |
| | | | Sinceridade | Brescoll e Uhlmann (2008), Carli (2001) Rudman e Glick (2001) |
| | | | Maternidade | Williams e Dempsey (2014), Barsted e Pitanguy (2011), Aguiar e Siqueira (2007), Abramo (2007) Bruschini e Lombardi (2001) |
| | | | Responsabilidades familiares | Eagly e Carli (2007), Hryniewicz e Viana (2018) |

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto aos aspectos do contexto inovação e mulheres, foram identificadas duas perspectivas com duas características cada: perspectiva de contexto com cultura organizacional e diversidade, e perspectiva pessoal com características positivas e barreiras (Figura 6).

Figura 6 Aspectos do Contexto Inovação e Mulheres



Fonte: Elaborada pela autora

Perspectiva de contexto

Na análise de contexto, aborda-se a integração das mulheres no setor tecnológico, visando fomentar a equidade de gênero e combater a discriminação. A tecnologia continua sendo um domínio predominantemente masculino, o que pode dissuadir o envolvimento feminino, mesmo em casos de interesse. Ao promover a participação ativa das mulheres na tecnologia, é viável contribuir para alterar essa dinâmica, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado.

a. Cultura Organizacional

Considerando a crescente relevância da inovação no cenário empresarial e a busca por vantagens competitivas distintas, uma cultura organizacional que facilite esses processos emerge como um elemento estratégico crucial para que a empresa alcance seus objetivos (Jamrog; Overholt, 2004). Nota-se que em diversas áreas de atuação, persiste o desafio de promover a inclusão feminina, mesmo com a implementação de programas e iniciativas por parte de empresas líderes, que visam alterar a "cultura organizacional" (Pettigrew, 2007) e promover uma maior igualdade de gênero.

b. Diversidade

A diversidade refere-se à presença de indivíduos com distintas origens, experiências e perspectivas dentro de uma organização. Frederick (2012) destaca a importância dessa diversidade para impulsionar a inovação radical, destacando o envolvimento de diferentes campos de conhecimento na criação de soluções e na geração de novos insights. A inclusão de mulheres na tecnologia desempenha um papel crucial na promoção da diversidade e representatividade nesse setor. Estudos conduzidos por Ruiz-Jiménez e Fuentes-Fuentes (2016)

indicam que a diversidade de gênero na alta gerência tem um impacto positivo na relação entre as habilidades de gestão e o desempenho inovador. Dada a influência direta desse campo na vida cotidiana e na sociedade como um todo, é essencial que as soluções tecnológicas incorporem as diversas perspectivas e necessidades de todos os grupos sociais. A relevância das mulheres na tecnologia reside na capacidade de ampliar a visão na criação de produtos e serviços tecnológicos. Além disso, a inclusão das mulheres na tecnologia desempenha um papel fundamental na promoção da igualdade de gênero e na mitigação da discriminação. Amabile (1998), especialista em processos criativos, destaca a importância de os gestores formarem equipes heterogêneas, uma vez que a criatividade é um impulsionador fundamental da inovação. A autora sugere a formação de grupos de apoio mútuo com diversidade de perspectivas e origens entre seus membros para promover o ambiente criativo e inovador.

Perspectiva pessoal

Ao examinar a perspectiva pessoal, são explorados os elementos de características positivas e barreiras, que compreendem dimensões associadas às características e habilidades individuais, incluindo traços de personalidade, valores, crenças e competências. O aspecto pessoal desempenha um papel crucial, uma vez que influencia a interação do papel feminino com os outros, as decisões tomadas e a abordagem aos desafios.

a. Características positivas

Machado (2006) destaca a prevalência de características positivas no exercício da gestão pelas mulheres. Elas são reconhecidas por sua determinação, comprometimento com o trabalho, habilidade sensível na interação com funcionários e clientes, demonstrando uma combinação equilibrada de racionalidade e emocionalidade. Entretanto, é observado que as mulheres necessitam constantemente praticar o autogerenciamento, consolidando regularmente emoções positivas para construir e manter uma imagem sólida e robusta. Além disso, é crucial que permaneçam vigilantes em relação aos parâmetros e preferências organizacionais. Mulheres apresentam predominantemente características de comportamento positivas tais como intensidade, dedicação em tudo o que fazem, afetividade, cortesia, humildade, valorização de ideias dadas por outrem e disponibilidade para aprender (Brito, 2008).

b. Barreiras

A carência de acesso a redes de contatos e apoio social pode representar um desafio substancial para as mulheres envolvidas na inovação. Tang e Smith-Doerr (2019) enfatizam

que os fatores relacionados ao gênero podem influenciar o acesso das mulheres a redes de colaboração em campos científicos, o que repercute diretamente sobre a sua participação e reconhecimento no âmbito da inovação. Além disso, estudos indicam que as mulheres podem deparar-se com obstáculos na construção e ampliação de suas redes profissionais, especialmente em setores historicamente dominados por homens (Madera et al., 2009). Essa escassez de conexões pode limitar o acesso a mentores, investidores e outras conexões de valor, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento de ideias inovadoras (Van Der Vegt et al., 2015). Essas barreiras de natureza social e estrutural podem prejudicar a capacidade das mulheres de adquirir os recursos e as oportunidades necessários para fomentar suas iniciativas inovadoras, restringindo, assim, o avanço da diversidade e inclusão nos cenários de liderança e inovação organizacional. Um estudo conduzido por Brush (1992) realçou a relevância das redes de contatos para as mulheres, revelando que as redes de contatos femininas tendem a ser mais restritas em comparação com as redes masculinas.

A Tabela 2 apresenta o resumo das principais extrações da literatura relacionadas aos aspectos da mulher e sua relação com inovação apresentadas nesse tópico:

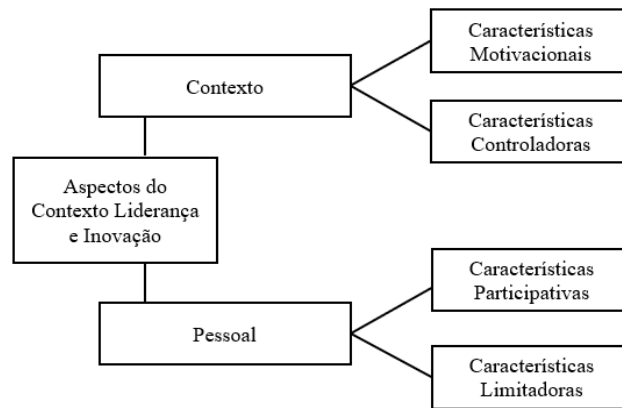
Tabela 2 Principais Extrações da Literatura Mulheres e Inovação

| | | | |
|--|----------|---------------------------|--|
| Aspectos do Contexto Inovação e Mulheres | Contexto | Cultura Organizacional | Jamrog & Overholt (2004), Pettigrew A. (2007) |
| | | Diversidade | Frederick (2012), Ruiz-Jiménez e Fuentes-Fuentes (2016), Amabile (1998) |
| | Pessoal | Características Positivas | Machado (2006), Brito (2008) |
| | | Barreiras | Tang e Smith-Doerr (2019), Madera et al. (2009), Van der Vegt et al. (2015), Brush (1992) |

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto aos aspectos do contexto liderança e inovação, foram identificadas duas perspectivas com duas características cada: perspectiva de contexto com a visão de líderes transformacionais e líderes tradicionais, e na perspectiva pessoal ações participativas e ações autoritárias (Figura 7).

Figura 7 Aspectos do Contexto Liderança e Inovação



Fonte: Elaborada pela autora

Perspectiva de contexto

A liderança mantém uma estreita conexão com a mudança e a inovação, desempenhando um papel vital ao fomentar a contestação do estado presente (Kouzes; Posner, 2003). A essência da liderança voltada para a inovação reside na capacidade de antecipar as tendências de mercado. O líder inovador, idealmente, deve possuir uma compreensão abrangente dos diversos elementos do contexto relacionados à atividade atual em uma perspectiva global.

a. Características Motivacionais

Os efeitos positivos das características motivacionais são observados tanto nas organizações quanto nos seguidores. Isso inclui impactos notáveis no desempenho organizacional, na motivação, na satisfação, no comprometimento e no desempenho dos seguidores (Bass, 1999; Fiol, Harris e House, 1999; Bass e Riggio, 2006). Conforme Quinn (1996), estas características são encontradas em perfis como da liderança de caráter transformacional, que se concentra nos recursos humanos e na inovação e visa estabelecer metas com o intuito de motivar os indivíduos para alcançar a excelência e eficácia no desempenho. Estes líderes delineiam objetivos relacionados ao aprendizado, à mudança e ao alto desempenho, direcionados à sustentabilidade da organização (Lopes e Capricho, 2007).

b. Características Controladoras

As características controladoras estão associadas a uma organização estável, com uma visão de curto prazo, que se mostra mais fria, analítica e controladora. Nesse contexto, observamos um líder solitário no topo da estrutura organizacional, que percebe a liderança como uma prerrogativa de poucos (Barbieri, 2016). Esse padrão implica em diversas descrições

de funções, informações limitadas, múltiplos níveis de gestão, uma estrutura organizacional clara, comprometimento da alta administração e controle gerencial. O líder desempenha o papel de estabelecer metas e tomar decisões finais (Meffe, 2006; Barbieri, 2012).

Perspectiva pessoal

O tópico sobre liderança visa explorar as características e habilidades presentes em indivíduos que se destacam como líderes, diferenciando estilos comportamentais, valorizando aspectos situacionais e destacando as diversas variáveis que podem influenciar esse processo. Ao longo dos anos, as teorias evoluíram desde a descrição de traços e características pessoais essenciais para líderes eficazes, passando por uma abordagem básica que delineava suas responsabilidades, até chegar a uma perspectiva situacional e flexível. Essa última busca adaptar-se rapidamente às constantes mudanças nas organizações. Com base nisso, os líderes podem ser caracterizados por desempenhar papéis mais limitadores ou participativos.

a. Características Participativas:

No contexto de características participativas, o líder estabelece os procedimentos para sua equipe, ao mesmo tempo em que promove a participação de todos nas orientações e na tomada de decisões. Ele incentiva cada membro a contribuir com criatividade e opinião, embora a responsabilidade pela decisão final permaneça sob sua supervisão. Esse estilo de liderança é conhecido por fomentar relações positivas e amistosas entre todos os membros do grupo (Ribeiro e Bento, 2013). O líder com características participativas é reconhecido por criar oportunidades que permitam uma participação mais ativa de seus seguidores no processo decisório, demonstrando abertura significativa para inovações, aprendizado e conhecimento (Girardi, Souza e Girardi, et al., 2012). Ele se destaca por buscar constantemente a opinião de seus subordinados, ouvindo-os com atenção, o que contribui para um maior entrosamento e confiança entre os membros da equipe (Fernandes, Siqueira e Vieira, 2014).

b. Características Limitadoras:

As características limitadoras visam otimizar o comprometimento com as metas e estratégias da organização (Goleman, 2015). O líder com características limitadoras tende a restringir as iniciativas, pois acredita possuir todas as respostas corretas. Isso pode inibir a criatividade empreendedora, promovendo o fenômeno da "delegação para cima". Além disso, esse líder geralmente se cerca de indivíduos que evitam expressar verdades necessárias. Sua

abordagem está centrada nas tarefas e utiliza o poder para influenciar os subordinados, sendo impositivo, controlador, dominador e aderindo a rotinas preestabelecidas (Romani, 2008).

A Tabela 3 apresenta o resumo das principais extrações da literatura relacionadas aos aspectos da liderança e a relação com inovação apresentadas nesse tópico:

Tabela 3 Principais Extrações da Literatura Liderança e Inovação

| | | | |
|---|----------|--------------------------------|---|
| Aspectos do Contexto Liderança e Inovação | Contexto | Características Motivacionais | Bass (1999) Fiol, Harris e House (1999) Bass e Riggio (2006) Quinn (1996) Lopes e Capricho (2007) |
| | | Características Controladoras | Barbieri (2016) Meffe (2006) Barbieri (2012) |
| | Pessoal | Características Participativas | Ribeiro e Bento (2013) Girardi, Souza e Girardi, et al. (2012) Fernandes, Siqueira e Vieira (2014) |
| | | Características Limitadoras | Goleman (2015) Romani (2008) |

Fonte: Elaborada pela autora

Neste capítulo sobre a proposição de um framework para liderança feminina no contexto da inovação, é evidente que a integração eficaz de mulheres líderes é crucial para fomentar a criatividade, a resiliência e a excelência nas organizações. O framework delineado busca proporcionar uma visão abrangente dos elementos essenciais para o desenvolvimento e empoderamento de líderes femininas no cenário da inovação. Ao destacar a importância de equilibrar responsabilidades familiares, promover mentorias, superar barreiras e fortalecer características participativas, limitadoras e motivacionais, o framework serve como um guia prático para líderes, organizações e formuladores de políticas que buscam promover a diversidade e a igualdade de gênero no ambiente corporativo. Este modelo aspira catalisar uma transformação positiva, estimulando a liderança feminina a contribuir significativamente para o avanço contínuo da inovação nas organizações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa exploratória-descritiva, pelo fato de descrever o problema. De acordo com Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa exploratória tem como propósito identificar opiniões que estão manifestas na população. Em relação à abordagem da natureza, a pesquisa foi realizada de forma qualitativa. Conforme explicado por Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa permite obter uma visão e percepção do contexto do problema, ou seja, as informações obtidas estão completamente interligadas para uma análise geral.

Foi utilizada a técnica de coleta de entrevista em profundidade, esse estilo de entrevista é conduzido através de perguntas abertas, nas quais um entrevistador estimula um entrevistado a expressar suas motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes a respeito de um tema específico (Aaker et al., 2003; Jolley; Mitchell, 2009; Mattar, 2005). A ênfase da entrevista está em compreender o como e o porquê de algo ocorrer, em vez de determinar a frequência de ocorrências particulares (Richardson, 2007).

O estudo utilizou a abordagem da entrevista semi-estruturada, onde há uma considerável atenção dedicada à elaboração de perguntas fundamentais para o tópico sob investigação (Trivinos, 1987; Manzini, 2003). De acordo com Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada se caracteriza por questionamentos essenciais embasados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. Esses questionamentos são um ponto de partida para a formulação de novas hipóteses que emergem das respostas dos entrevistados.

A tabela 4 apresenta a estrutura de questões aplicadas na pesquisa:

Tabela 4 Escopo de questões da pesquisa

| Objetivo Geral | Objetivos Específico | Aspecto | Nível | Sub-nível | Escopo de questões |
|---|--|--|--------------------------------|-------------------------------------|---|
| Estabelecer um framework que reflita a perspectiva da liderança feminina voltada para o contexto de inovação. | <ul style="list-style-type: none"> - Identificar as características das dimensões liderança, inovação e mulheres no contexto de inovação; - Identificar as barreiras e limitações impostas à liderança feminina e confrontar com o contexto de inovação em empresas do RS; - Identificar os benefícios e facilitadores à liderança feminina e confrontar com o contexto de inovação em empresas do RS; - Analisar o papel da liderança feminina no contexto de inovação em empresas do RS. | Aspectos do Contexto Liderança Feminina | Contexto | Facilitadores | 1- Mentorias 2- Flexibilidade 3- Políticas 4- Treinamento e Apoio ao Desenvolvimento de Carreira |
| | | | | Barreiras | 5- Teto de vidro e síndrome da impostora 6- Falta de modelos e mentores 7- Acesso limitado a recursos financeiros 8- Falta de acesso a redes de contatos |
| | | | Pessoal | Benefícios | 9- Habilidades interpessoais e emocionais 10- Liderança efetiva e democrática 11- Criatividade 12- Comportamento participativo |
| | | | | Limitações | 13- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal 14- Sinceridade 15- Maternidade 16- Responsabilidades familiares |
| | | Aspectos do Contexto Inovação e Mulheres | Contexto | Cultura Organizacional | 17 - Cultura Organizacional |
| | | | | Diversidade | 18 - Diversidade |
| | | | Pessoal | Características Positivas | 19 - Características Positivas |
| | | | | Barreiras | 20 - Barreiras |
| | Aspectos do Contexto Liderança e Inovação | Contexto | Características Motivacionais | 21 - Características Motivacionais | |
| | | | Características Controladoras | 22 - Características Controladoras | |
| | | Pessoal | Características Participativas | 23 - Características Participativas | |
| | | | Características Limitadoras | 24 - Características Limitadoras | |

Fonte: Elaborada pela autora

3.2. AMOSTRAGEM

O universo da pesquisa são mulheres em cargo de liderança atuantes no estado do Rio Grande do Sul, a coleta dos dados foi realizada com pessoas que possuem experiências práticas (Roesch, 2007). As participantes foram delimitadas como mulheres que ocupam posições de liderança em empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul. A seleção dessas participantes foi conduzida por meio da rede de contatos da autora, utilizando diferentes métodos de comunicação, como chamadas telefônicas, mensagens pelo WhatsApp, redes sociais, e-mails e divulgação pessoal.

Foi selecionada uma amostra não probabilística por conveniência e julgamento. A amostra constituída por 8 líderes entrevistadas atingiu a saturação de dados esperada. O critério de saturação de informações é um componente essencial para a definição do foco investigativo (Turato et al., 2008). Isso envolve a utilização da saturação de informações como um critério

para encerrar a coleta de dados ou, alternativamente, a saturação do universo, quando todas as entrevistas são realizadas com todos os representantes de um determinado grupo ou categoria (Machado, 2007). De acordo com Turato et al. (2008, p.17), a saturação de informações pode ser conceituada como "a interrupção da inclusão de novos participantes quando os dados coletados passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, tornando-se irrelevante prosseguir com a coleta de dados".

A abordagem dos dados investigados deve sempre refletir a perspectiva dos significados atribuídos pelos participantes (Bogdan; Biklen, 2006). Isso requer a seleção cuidadosa de participantes na amostra capazes de fornecer informações profundas e significativas sobre o objeto de estudo ao pesquisador, sendo responsabilidade deste compreender e interpretar esses significados (Turato, 2013). Nos estudos qualitativos, o grupo de participantes refere-se aos indivíduos que, através de uma composição amostral, integram a pesquisa e cujos dados são coletados utilizando técnicas predefinidas de coleta, preferencialmente com a aplicação de triangulação.

3.3. TÉCNICAS DE COLETA

As abordagens qualitativas representam instrumentos exploratórios em contraposição aos métodos destinados a verificar, refutar ou confirmar descobertas ou impressões. Visam à obtenção de dados em profundidade, buscando capturar nuances subjacentes aos fenômenos. Estimulam a emergência espontânea de significados, ações e comportamentos, dão importância à perspectiva dos participantes e, simultaneamente, reconhecem a influência do pesquisador e o papel central da interpretação sistemática nos resultados obtidos (Turato, 2003; Denzin; Lincoln, 2006; Creswell, 2009; Leitão; Prates, 2017).

Neste estudo, foram conduzidas entrevistas em profundidade para explorar a perspectiva dos participantes. Esse método contribui para a elaboração de narrativas detalhadas sobre eventos e situações, não sendo direcionado para a observação ou confirmação direta do próprio evento ou situação em questão (Manzini, 2004). Entrevistas em profundidade são adequadas quando o propósito é realizar uma descrição minuciosa de um determinado contexto social, buscando compreendê-lo. São úteis também quando os resultados são destinados a construir um arcabouço conceitual para pesquisas futuras, ou quando se deseja testar conceitos. Isso

significa que os dados obtidos são empregados para avaliar expectativas geradas externamente a partir de uma teoria já existente (Gaskell, 2003).

Como procedimentos de pesquisa foi produzido um questionário com 25 perguntas abertas que foram aplicados em uma amostra de 8 mulheres em posição de liderança. Foram definidos como critérios de inclusão: ser mulher e ter experiência consolidada em cargo de gestão. As entrevistas foram realizadas de forma remota por vídeo chamada, foram gravadas e posteriormente transcritas. Cada entrevista durou em média 60 minutos com total colaboração das entrevistadas.

3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE

Uma abordagem amplamente empregada na análise de dados qualitativos é a análise de conteúdo, que engloba um conjunto de técnicas de pesquisa com o propósito de explorar o significado ou significados presentes em um documento. Com base em Minayo (1992), a análise de conteúdo tem sido um dos métodos mais comumente adotados na análise de dados qualitativos nas ciências sociais.

A análise de conteúdo tem como objetivo examinar as informações discutidas durante uma investigação, gerando e apresentando interpretações relacionadas a um objeto de estudo. O exame do material coletado segue um processo detalhado, conforme delineado por Bardin (2011), compreendendo as etapas de Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados.

Nesse contexto, foi utilizada a análise de conteúdo como método de análise mais apropriado para este estudo. Conforme Flick (2009), a análise de conteúdo não apenas interpreta os dados após sua coleta, mas também se desenvolve por meio de técnicas mais ou menos sofisticadas. Para realizar a análise de conteúdo, seguimos um processo detalhado, começando pela transcrição completa das entrevistas, o que permitiu captar nuances e contextualizar as falas dos entrevistados. Em seguida, aplicamos uma leitura exploratória para identificar temas iniciais relevantes. Esses temas foram revisados, e padrões recorrentes foram agrupados de forma sistemática. Para facilitar o agrupamento, utilizamos códigos que representavam as ideias principais das falas, tornando o processo de identificação de temas mais objetivo e consistente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos e as discussões correspondentes que estes suscitam. Primeiramente, é analisada a amostra das 8 entrevistas no que tange: nome, cargo, empresa, tipo de vínculo com a empresa, número de empregados na empresa, estado civil, número e idade de filhos, nível de escolaridade e raça (branca, preta, parda, indígena ou amarela).

Em segundo momento, são caracterizadas, especificamente, as respostas das 8 entrevistadas quanto às 25 questões elaboradas para validação do framework: características das dimensões liderança, inovação e mulheres no contexto de inovação; barreiras e limitações impostas à liderança feminina e confrontar com o contexto de inovação; benefícios e facilitadores à liderança feminina e confrontar com o contexto de inovação e o papel da liderança feminina no contexto de inovação.

Por fim, é conduzida uma análise das mudanças necessárias para formação de um framework que corresponda ao objetivo de refletor a perspectiva da liderança feminina voltada para o contexto de inovação.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTADAS

O grupo de 8 mulheres foi caracterizado com base em cinco aspectos: nome, cargo, empresa, tipo de vínculo com a empresa, número de empregados na empresa, estado civil, número e idade de filhos, nível de escolaridade e raça (branca, preta, parda, indígena ou amarela).

Foi captado nas entrevistas também o setor de cada empresa, sendo eles: saúde, educação, varejo, consultoria e tecnologia. Parte das entrevistadas (50%) tem vínculo de acionista com as operações onde trabalham. Mais da metade das entrevistadas já conta com formação de pós-graduação, além disso, uma tem título de mestre. Metade da amostra conta com mulheres solteiras e o total da amostra conta com mulheres brancas.

A análise desses dados permite diversas observações e comparações com a literatura existente. Um ponto de destaque é que nenhuma dessas mulheres tem filhos, o que é

surpreendente e merece reflexão, apresentando um viés da base de contatos da autora. A escolha de muitas profissionais de não ter filhos, reduzir o número de filhos ou adiar a maternidade pode ser resultado de sua opção de se dedicar à carreira e à formação profissional (Camargos; Riani; Marinho, 2014; Canabarro; Salvagni, 2015). Segundo Barsted e Pitanguy (2011), a maternidade é vista como um dos obstáculos para a progressão da carreira feminina. Aguiar e Siqueira (2007) reforçam essa perspectiva, destacando que, no ambiente empresarial, a gravidez e, por conseguinte, a licença-maternidade, assim como a rotina da maternidade, frequentemente são percebidas de maneira desfavorável. Este comportamento pode estar relacionado à busca por estabilização profissional e ao enfrentamento das barreiras que ainda existem para as mulheres no mercado de trabalho.

Outro ponto relevante é a falta de diversidade racial das participantes, a desigualdade de gênero persiste e, nesse contexto, a mesma desigualdade observada na sociedade se estende para o ambiente profissional, onde as mulheres enfrentam mais desafios devido à raça (Cappelle; Melo; Souza, 2013). Para as mulheres negras, as oportunidades de avançar nas posições de liderança organizacional são ainda mais difíceis do que para as mulheres brancas (Bell; Nkomo, 2001; Catalyst, 1999).

A demanda por profissionais de formação ampla e contínua está crescendo nas decisões organizacionais, levando a um aumento da presença feminina em cargos de gestão, como observado por Lima (2001). O aumento do nível educacional entre as mulheres está levando mais delas a se interessarem por cargos de liderança e responsabilidade nas organizações. É notável que todas as entrevistadas possuam pelo menos ensino superior completo, o que pode ser determinante para suas posições de liderança.

Tabela 5 Caracterização das entrevistadas

| N | Cargo | Setor Empresa | Vínculo | Número de Funcionário | Estado Civil | Filhos e Idade | Escolaridade | Raça |
|----|---|---------------------|-----------------|-----------------------|--------------|----------------|-------------------|--------|
| E1 | Gerente de Inovação | Saúde | CLT | 2.700 | Casada | 0 | Mestrado | Branca |
| E2 | Head de Inovação | Indústria | CLT + Acionista | 700 Mercur (3 Voka) | Solteira | 0 | Pós-graduação | Branca |
| E3 | Gestora Marketing e Inovação | Varejo | CLT + Acionista | 4.000 | Solteira | 0 | Pós-graduação | Branca |
| E4 | Diretora | Varejo | Sócia | 40 | Casada | 0 | Superior Completo | Branca |
| E5 | CEO | Mídia e Comunicação | Sócia | 120 | Divorciada | 0 | Superior Completo | Branca |
| E6 | Inovação Corporativa e Projetos | Tecnologia | CLT | 6.500 | Solteira | 0 | Pós-graduação | Branca |
| E7 | Coordenadora de Novos Negócios e Projetos de Inovação | Calçadista | CLT | 20.000 | Casada | 0 | Pós-graduação | Branca |
| E8 | Líder de Inovação | Tecnologia | CLT | 600 | Solteira | 0 | Pós-graduação | Branca |

Fonte: Elaborada pela autora

4.2. ANÁLISE DE DADOS

4.2.1. Avaliação das Características

Com base nas respostas obtidas nas entrevistas, cada característica foi avaliada com sua perspectiva positiva e negativa e o efeito na trajetória da entrevistada.

Mentoria

Mentores são vitais para criar novas oportunidades, possibilitando que as mulheres alcancem cargos de liderança e sucedam seus próprios mentores. Programas de *mentoring*, como observado por Taylor (2004), não apenas desenvolvem habilidades e atitudes, mas também ajudam na construção de uma rede de relacionamentos sólida, essencial para o trânsito nos diversos níveis hierárquicos da organização. Segundo White (2016), uma rede de relacionamentos forte e eficaz oferece apoio, orientação, direção e conselhos ao longo da carreira. A relevância dessa dinâmica foi confirmada nas entrevistas, nas quais foi identificado que a presença de mentores, caracterizados como facilitadores, teve uma influência positiva e significativa em suas trajetórias profissionais.

Todas as entrevistadas tiveram um ou mais mentores em sua carreira, em sua maioria foram mentoras mulheres, entretanto com uma participação de homens também. Essa parceria entre mentor e executiva, portanto, se revela como um elemento relevante para superar desafios e impulsionar o crescimento profissional das mulheres em posições de liderança. A referência a mentores como figura de pai ou mãe é extrapolada na visão das entrevistadas com vínculo societário, onde estas contaram com seus familiares na trajetória profissional, entretanto não se limitando a estes e buscando também mentores externos. Os mentores são geralmente descritos como profissionais que as entrevistadas conheceram ao longo de suas carreiras, sendo mais velhos do que elas e com um perfil pelo qual demonstram grande admiração.

Flexibilidade

As mulheres entrevistadas relataram que conseguem estruturar sua agenda de forma equilibrada, muitas empresas oferecem flexibilidade de horário para cargos de gestão o que auxilia nessa característica. Como nenhuma entrevistada passou pela maternidade até então, percebe-se que nesse cenário é possível a conciliação profissional e pessoal, por mais que ainda

dependa de muita disciplina. O trabalho doméstico é comentado como uma demanda presente, mas sempre de forma equilibrada, como “eu sou casada com um cara que nós dividimos as coisas” (E1). Esta entrevistada comenta também na necessidade de se policiar para deixar espaço para que outros ajudem, pois de forma intrínseca foi criada para assumir todas responsabilidades.

Somente uma entrevistada, esta com vínculo societário, relatou já ter passado por dois períodos de burnout, a partir disso começou a tratar com ainda mais cuidado o quesito de equilíbrio, prezando pela participação da sua vida pessoal e não somente o foco no profissional. Todas entrevistadas citaram de alguma forma acompanhamento psicológico, cada uma com foco na sua demanda mais pertinente, mas compreendendo a necessidade do apoio. Comentários como “um processo desafiador e que demanda muita organização, mas que é possível” (E3) e “um processo em constante amadurecimento” (E7) foram citados nas entrevistas. Tanto profissionais CLT quanto com participação societária, estão em cargos de liderança que permitem flexibilidade de horário, fazendo com que seja um processo que demande dedicação e atenção, entretanto plausível de ser realizado.

Com base nos relatos das entrevistadas, a flexibilidade é percebida como uma característica comum entre os cargos de liderança no estágio atual de suas carreiras. De acordo com as entrevistadas, apesar das demandas pessoais, a flexibilidade não mostrou grande impacto na trajetória dessas líderes, sendo percebida de forma neutra.

Políticas

As profissionais entrevistadas relatam a existência de políticas prezando pela inclusão de mulheres. Segundo Fleury (2000), a contribuição de uma gestão estratégica de pessoas no campo da diversidade é perceptível através da identificação de políticas bem estruturadas nas organizações, embora muitas vezes falhem na prática. Esse obstáculo cultural tem diminuído ao longo dos anos, à medida que a promoção da diversidade se torna um tema de debate cada vez mais ativo na sociedade. No contexto das políticas de igualdade para mulheres, essa mudança é ainda mais evidente, com um aumento na conscientização e na implementação de práticas que buscam eliminar desigualdades de gênero no ambiente organizacional.

Duas entrevistadas se destacam por trabalharem em setores predominantemente femininos, saúde e varejo. Devido ao perfil que as empresas automaticamente buscam, não se vê necessário a elaboração de políticas específicas para inclusão de mulheres. A entrevistada da área da saúde comentou que mais de 80% dos funcionários já são mulheres, que a vice-

presidente da empresa é mulher e destacou que a empresa já ganhou um prêmio por ter em seu conselho administrativo alta representatividade feminina. Já a entrevistada da área de varejo, neste caso com perfil societário, reforça que o perfil necessário para atendimento da forma que operam, reflete em um quadro quase inteiramente feminino. Mesmo as entrevistadas que não identificaram políticas específicas, reforçam que a empresa “preza pela presença de mulheres” (E6). Outra entrevistada, também de perfil societário, comenta na presença de políticas para o quadro geral da empresa, entretanto “na liderança não tem tanto” (E2), contando também os desafios familiares nesse processo e sobre ser a primeira mulher da família a ficar em um posto de gestão. Os relatos indicam que, embora as empresas demonstrem preocupação com a presença de mulheres, não há políticas específicas para promover essa inclusão. Além disso, quando tais políticas existem, elas são direcionadas principalmente aos níveis mais baixos da organização, sem a mesma atenção para os cargos mais altos. Considerando que políticas poderiam facilitar a trajetória das mulheres para esses cargos, constatou-se que elas não são essenciais para esse propósito.

Treinamento e Apoio ao Desenvolvimento de Carreira

Uma das entrevistadas mencionou a existência de treinamentos que, embora não sejam exclusivos para mulheres, têm um foco particular nelas. No entanto, as demais entrevistadas reforçaram que não há um empenho por parte das empresas na elaboração de treinamentos e no apoio ao desenvolvimento de carreiras de mulheres em posições de liderança. Tais colocações vão contra a literatura encontrada, que aborda o treinamento de liderança feminina se tornando cada vez mais essencial para o sucesso das organizações. De acordo com Fleury (2000), as práticas e projetos que visam diversificar a força de trabalho nas empresas têm concentrado seu foco principalmente na questão de gênero. Meyerson e Fletcher (2000) ressaltam que a busca por ações e programas relacionados à diversidade geralmente se inicia quando os indicadores da empresa destacam a existência de desigualdades e iniquidades no ambiente de trabalho. Isso motiva a adoção de iniciativas para promover uma cultura mais inclusiva e justa, onde todas as pessoas sejam valorizadas independentemente de suas características pessoais. Esse investimento é crucial para o crescimento da empresa e de suas líderes, pois modifica seu comportamento, capacita-as com habilidades essenciais para os cargos que ocupam atualmente e, principalmente, para futuros cargos na organização. Embora os treinamentos visem aprimorar o relacionamento interpessoal, desenvolver habilidades, aumentar a produtividade e eficiência, além de melhorar a qualidade de vida das funcionárias e gestoras, não foi identificado que esses

treinamentos estivessem presentes na atual atividade das gestoras, nem em sua trajetória até alcançarem seus cargos.

Teto de vidro e síndrome da impostora

Steil (1997) argumenta que o "teto de vidro" é uma barreira tão sutil que se torna transparente, mas suficientemente forte para impedir a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. Em contrapartida, existem mulheres que já alcançaram posições de liderança e sofrem do "fenômeno da impostora", duvidando de seus próprios talentos e atribuindo sua ascensão ao acaso, como se estivessem no lugar certo na hora certa (Barbosa e Oliveira, 2021). Cinco das entrevistadas identificam como negativa a existência de tais fenômenos em suas trajetórias. Das demais três, duas entendem esses comportamentos como ligados ao perfil e trajetória das profissionais e não pelo fato de serem mulheres, enquanto a terceira, diz não perceber isso pois já está em um meio muito feminino, comenta somente que “vejo muito a pauta de mulheres conseguindo se vender menos” (E5). Uma entrevistada relata a história de uma conhecida que está tentando recolocação profissional onde percebeu que ela estava se aplicando a oportunidades somente quando preenchia todos os pré-requisitos, enquanto vemos homens de aplicando com muito menos, reforça que comenta com a amiga “eu digo: vai igual!” (E1) A partir dos comentários coletados, pode-se considerar as características teto de vidro e síndrome da impostora como barreiras relevantes para a presença de mulheres em cargos de liderança no contexto de inovação. De acordo com as entrevistadas, essas características realmente se comportaram de forma a prejudicar suas carreiras.

Falta de modelos e mentores

Mulheres tendem a buscar exemplos do mesmo sexo, o que cria desafios devido à escassez de líderes femininas nas hierarquias superiores, especialmente em carreiras dominadas por homens (Elacqua et al. 2009). Essa dinâmica foi apontada como efeito negativo em entrevistas, apresentando um obstáculo significativo em suas trajetórias profissionais. Todas as entrevistadas mencionaram que a ausência de modelos femininos em cargos mais altos é um fator significativo para a falta de perspectiva.

A falta de exemplos femininos em cargos de liderança também pode desmotivar as mulheres a almejem essas posições (Pape, 2020; Seo; Huang; Han, 2017). Corroborando com a literatura, de acordo com as entrevistadas “a grande maioria das mulheres não se enxergam nessas posições” (E1) e “a impressão eu tenho que o homem acha que é melhor do que ele realmente é e mulher acha que ela é pior do que realmente ela é” (E1). Normalmente, são citados

como referências homens, sendo difícil encontrar exemplos de modelos femininos, mesmo em mercados predominantemente femininos. Conforme uma entrevistada do setor marketing e conteúdo, “temos poucas mulheres como referência de topo, poucas mulheres produzindo conteúdo, como capas de revista, etc. com isso nem sonhamos em estar lá.” (E5), “o fato de não terem exemplos afeta o fator de acreditar que isso é possível” (E7). Esse viés de dúvida chega no olhar “por que ainda não temos?” (E8).

Acesso limitado a recursos financeiros

As mulheres têm acesso limitado ao capital de investimento quando comparadas aos seus pares masculinos, o que pode acarretar em um desafio significativo para o crescimento de seus negócios (De Bruin, 2005). Quatro entrevistadas alegam a dificuldade ao acesso financeiro como um obstáculo para as lideranças femininas. Das demais quatro que não reportaram esta visão, duas com cargo de vínculo societário somente comentaram não ter desafios quanto a isso, uma disse não identificar pois “pois a empresa está bem estruturada com questões de direcionamento pré-definido” (E8) e somente a última expressou a posição de que “mulher tem mais tranquilidade para negociar e propor coisas, é mais detalhista” (E6) trazendo o papel feminino como mais propício para acesso financeiro. Já as entrevistadas que identificaram com efeito negativo a característica, reforçam com comentários tais como “as mulheres tem que se justificar muito mais, em reuniões via que tinha discrepância em avaliação de mulheres e homens.” (E7), “eles (homens) parecem com mais credibilidade” (E5) e a “impressão que as mulheres são menos ouvidas” (E1). A partir dos comentários coletados, pode-se considerar a característica de acesso limitado a recursos financeiros como uma barreira relevante para a presença de mulheres em cargos de liderança no contexto de inovação. De acordo com as entrevistadas, essa limitação realmente se comportou de forma a prejudicar suas carreiras.

Falta de acesso a redes de contatos

A falta de acesso a redes de contatos representa um obstáculo significativo para líderes mulheres no campo da inovação. Essas redes proporcionam benefícios cruciais, como informações privilegiadas, recursos e suporte (Ibarra, 1997). Contudo, estudos revelam que gerentes mulheres frequentemente são designadas para tarefas de menor visibilidade e têm menos oportunidades de estabelecer contatos importantes em comparação com seus colegas homens, dificultando o desenvolvimento de redes essenciais (Catalyst, 2004; Ragins et al., 1998).

Segundo Davies-Netzley (1998), executivas reconhecem a importância das redes de relacionamentos para alcançar o sucesso. No entanto, as mulheres frequentemente encontram-se isoladas ou com acesso restrito a redes dominadas por homens (Ibarra, 1997). Além disso, mesmo quando constroem suas redes, elas enfrentam uma exclusão estrutural dos indivíduos em posições de poder nas organizações, o que dificulta a formação de laços significativos (McGuire, 2000). Enquanto os homens têm mais liberdade para participar de atividades que facilitam a construção dessas redes corporativas, as mulheres muitas vezes não têm essa opção, o que aumenta a probabilidade de os homens perpetuarem o poder por meio de suas redes de contatos (Purcell et al., 2010).

As entrevistas realizadas para este trabalho apresentam um contraponto a essa visão, pois nenhuma entrevistada corrobora com a dificuldade de acessar a rede de contatos. Entretanto pontos foram levantados como “sinto dificuldade na interpretação, de falar em tomar um café e levarem para outro lado” (E5) e no caso de uma das entrevistadas com vínculo social, percebe que “que quando era algo sério iam mais nele” (E2) se referindo ao primo, familiar que também tem cargo de gestão na empresa. Complementar a isso uma entrevistada coloca “depende do caso, por exemplo, em eventos, a mulher pode até ter mais facilidade para entrar nas rodas de conversa, entretanto não necessariamente vai conseguir se aprofundar o assunto” (E7). Desta forma identificando o acesso em si não como uma dificuldade, mas sim o aprofundamento da conexão penalizado pela desvalorização da capacidade da mulher. A partir desta perspectiva a característica não atingiu sua expectativa de impacto negativo quando se aborda o acesso, entretanto deixa a ressalva de que os passos seguintes ao primeiro contato podem penalizar a relação no médio para longo prazo.

Habilidades interpessoais e emocionais

Foi ressaltada a importância das habilidades interpessoais e emocionais para conquistar espaço no mercado de trabalho. As entrevistadas discutiram a importância do equilíbrio entre assertividade e suavidade na comunicação, bem como a gestão das emoções em um ambiente profissional desafiador.

Elas também alertaram para a necessidade de não deixar de lado as fortalezas das mulheres ao tentar se adaptar a padrões masculinos no ambiente de trabalho, evitando cair em estereótipos ou adotar uma linguagem grosseira. Uma das participantes compartilhou sua experiência pessoal ao se tornar gestora, mencionando o aumento das sessões de terapia para aprender a controlar suas emoções em situações desafiadoras, neste momento enfatizou para a

psicóloga “eu preciso que tu me ajude a aprender a criar uma *pokerface*, habilidade de não transparecer o que eu sinto para me proteger” (E7). Isso ressalta a complexidade de administrar as emoções e habilidades em um ambiente profissional acelerado e exigente, especialmente sob a ótica feminina. Frankel (2007) destaca que as mulheres influenciam de forma sutil, estabelecendo uma boa relação com seus seguidores e priorizando o bem-estar dos outros, aspectos essenciais para o destaque de mulheres líderes no cenário profissional. A partir dos retornos obtidos nas entrevistas, percebe-se que as habilidades interpessoais e emocionais, embora esperadas para impactar positivamente a trajetória das líderes, muitas vezes se tornam uma preocupação. O efeito neutro dessa característica é compreendido, pois não se destaca como uma influência positiva e, em alguns casos, pode até penalizar as mulheres devido às reações emocionais frequentemente expressadas.

Liderança efetiva e democrática

Robbins (2001) argumenta que a liderança feminina, por ser mais democrática, encoraja a participação dos seguidores e tende a compartilhar poder e informações, o que aumenta a autoestima desses seguidores. Segundo o autor, as mulheres preferem liderar através da inclusão, utilizando seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. As entrevistas revelam características essenciais da liderança feminina que se alinham com as teorias mencionadas anteriormente. Os relatos destacam a humanidade, a transparência e a amizade como elementos-chave na abordagem das mulheres líderes. Elas enfatizam a importância de escutar, questionar e envolver os colaboradores, demonstrando preocupação com o perfil de cada um, evitando microgerenciamento e garantindo autonomia e desenvolvimento. Além disso, a liderança horizontal, baseada na descentralização, criatividade e empoderamento, é ressaltada como uma prática eficaz para incentivar a inovação e o crescimento conjunto. A abertura para discutir, a preocupação com o desenvolvimento dos liderados e a busca pela liberdade e autonomia são aspectos enfatizados pelas entrevistadas como fundamentais em suas trajetórias como líderes. Dentre os comentários destaca-se “tenho uma liderança enérgica, ao mesmo tempo bastante exigente e acredito no potencial das pessoas” (E5). Essas respostas corroboram a ideia de que a liderança feminina se destaca pela sua abordagem democrática, participativa e centrada nas pessoas, contribuindo de forma positiva para o sucesso e a inovação nas organizações.

Criatividade

A liderança feminina promove a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe, além de serem habilidosas em gerenciar relacionamentos e emoções (Loden, 1988). De maneira geral, demonstram um cuidado excepcional com a equipe, identificando as necessidades individuais de cada membro para alcançar resultados superiores. Seis mulheres entrevistadas relataram identificar características criativas na liderança feminina como positiva e relevante perante ao trabalho com inovação. Duas entrevistadas acreditam que esse fator depende mais do profissional em si do que do gênero e que times diversos já cumprem com a necessidade de criatividade. De acordo com as entrevistadas que percebem o impacto positivo da característica, relatam que “a mulher, por ter esse perfil mais multitarefa, colabora com a criatividade” (E8) e “a mulher tem atribuições e qualidades que ela consegue desenvolver mais em ambientes criativos” (E7). Uma das entrevistadas aprofunda um pouco sua colocação com “a gente tem muito compromisso com a entrega de forma geral, eu não imagino um homem dizendo que vai fazer uma coisa que não é sua, geralmente eles mandam fazer” (E1). Portanto, a criatividade é esperada como uma característica positiva na liderança feminina e, de acordo com a pesquisa, essa expectativa é comprovada, demonstrando um efeito positivo significativo.

Comportamento participativo

As mulheres tendem a adotar um estilo de liderança participativo mais prontamente do que seus colegas masculinos. Uma explicação possível é que, em comparação com os homens, as mulheres são socializadas desde cedo para valorizar mais a igualdade e menos a busca por status, o que está alinhado com a abordagem participativa na liderança (McShane, 2014). Da mesma forma Teixeira (2001) destaca que as mulheres têm características fundamentais para uma liderança eficaz, como generosidade, habilidade em promover harmonia, capacidade de comunicação com a equipe, propensão a liderar de maneira participativa e colaborativa em vez de centralizar no líder. Sete das mulheres entrevistadas apontam o comportamento participativo como uma qualidade forte na liderança feminina. Somente uma entrevistada deixou o seguinte comentário “tem mulheres mais antigas que criaram a casca e homens mais novos mais participativos” (E2) baseado na percepção que tem dentro da empresa considerando também questões de faixa etária. As demais mulheres citam características como saber ouvir, “baixar a guarda” (E1), ser transparente e ser aberta como pontos relevantes na prática colaborativa. Uma das entrevistadas se aprofunda comentando “não sei se vamos mais rápido juntos, mas vamos mais longe” (E5) isso ciente de que pode onerar a velocidade, entretanto tem o poder de trazer as pessoas mais para mais perto. Através disso, a expectativa de ter o comportamento

participativo com efeito positivo na trajetória da líder mulher é confirmada com base nos retornos das entrevistadas.

Equilíbrio entre vida profissional e pessoal

Embora tanto homens quanto mulheres enfrentem desafios para equilibrar a vida familiar e profissional, a literatura mostra que as mulheres são mais prejudicadas. Socialmente, elas são vistas como as principais cuidadoras e responsáveis pelas tarefas domésticas e familiares (Aranda; Glick, 2014; Stier, Lewin-Epstein; Braun, 2018). Esse preconceito implícito leva a sociedade a esperar que assumam essas responsabilidades domésticas e familiares (Ellemers, 2014). Ao dedicar mais tempo a um dos papéis, o desempenho no outro pode ser comprometido (Vieira, Lopez; Matos, 2014). Logo, é crucial encontrar um equilíbrio para promover uma relação harmoniosa, permitindo envolvimento ativo em ambos os papéis (Greenhaus; Collins; Shaw, 2003).

Sete mulheres entrevistadas relataram identificar dificuldades no quesito equilíbrio entre vida pessoal e profissional no seu perfil de mulher em posição de liderança. Somente uma mulher relata que na experiência dela “acredita que consegue dividir bem, nem sempre se tem o equilíbrio, mas consegue fazer uma média” (E8). As demais entrevistadas ressaltam pontos como “a mulher tem a necessidade de se ausentar para atender família, não consegue desligar e concentrar no trabalho” (E6), “extremamente desequilibrado, quando o filho está doente é a mãe que vai” (E1). O efeito negativo esperado das dificuldades em equilibrar a vida profissional e pessoal para as mulheres é comprovado como prejudicial ao avanço na carreira das líderes.

Sinceridade

As mulheres têm uma propensão maior a evitar conflitos (Mendelberg; Karpowitz, 2016). Meninas são socializadas para serem mais sensíveis às emoções e desejos das pessoas com quem se comunicam, enquanto meninos são socializados para serem mais atentos à dinâmica de poder na comunicação, onde o poder é ganho ou perdido através da fala (Tannen, 1995). Essa dinâmica gera sentimentos de raiva, exaustão, angústia e falta de energia nas mulheres diante da incapacidade de alterar a desigualdade de gênero (Harryson; Aléx; Hammarström, 2016).

A concentração das mulheres nas emoções e desejos nas interações sociais pode explicar a frustração resultante da falta de respeito por suas falas, contribuindo para o esgotamento emocional. O estresse psicológico e a exaustão emocional vivenciados por elas no ambiente de

trabalho tendem a torná-las mais retraídas, menos confiantes e menos propensas a expressar suas ideias em discussões em grupo (Mendelberg; Karpowitz, 2016). Sete mulheres entrevistadas relataram dificuldades na expressão sincera de suas opiniões. Colocações foram apontadas como “a mulher prefere ser mais agradável, se posicionar menos” (E3), “se tem a expectativa de que a mulher seja acolhedora, a sinceridade pode ser confundida com agressiva, muito direta” (E4). Uma entrevistada relata também o impacto do ambiente “se o ambiente da segurança ela poderá fazer, caso não ela irá se resguardar”. Com base nas respostas obtidas, o efeito negativo esperado da sinceridade nas expressões das líderes mulheres se evidencia como prejudicial ao desenvolvimento de suas carreiras. O cuidado que as mulheres têm na sua comunicação acaba por limitar a abrangência de suas opiniões.

Maternidade

A maternidade ainda é frequentemente tratada de forma "machista" dentro do contexto corporativo, especialmente quando relacionada a cargos de liderança (Cembranel et al., 2020). Essa visão da maternidade continua a ser uma das limitações que dificultam o avanço das mulheres para posições mais elevadas no ambiente de trabalho (Lima et al., 2013). As mulheres em posições de liderança frequentemente apontam a maternidade como uma das principais dificuldades enfrentadas, e muitas optam por renunciar a esses cargos para garantir melhores condições de trabalho ao se tornarem mães (Silva e Rodrigues, 2020). Aquelas que persistem ressaltam que os desafios para alcançar cargos de liderança podem ser tão ou até menos intensos do que os desafios para se manter nesses cargos, levando muitas mulheres a ocupar posições de liderança em níveis hierárquicos mais baixos dentro das organizações (Travisian, 2018). Nenhuma das entrevistadas passou pela maternidade até então, dificultando sua percepção sobre o assunto. Entretanto foi abordado de forma a coletar informações das mulheres ao seu redor. Sete entrevistadas relataram a maternidade como um momento significativo na carreira das mulheres que acompanharam, contudo a empresa sempre prezando pela boa experiência nesse momento. Uma entrevistada relata que “já ouvi de gestores julgando mulheres que saíram de licença” (E7), outra reforça “tem acompanhamento e cuidado, mas depende muito do líder” (E2), mostrando o impacto da liderança direta no momento da maternidade. Compreende-se que as líderes têm uma opinião sobre o tema. No entanto, o fato de nenhuma das entrevistadas ter passado pela maternidade até então leva essa análise para outra perspectiva. Pode-se inferir que há uma maior possibilidade de ascensão na carreira para mulheres quando elas não tiveram o impacto da maternidade em suas trajetórias. A visão limitadora e negativa esperada da maternidade se comprova como um ponto relevante para a carreira das líderes femininas.

Responsabilidades familiares

A gestão do tempo entre responsabilidades familiares e profissionais é um grande desafio. Amazonas (2013) destaca que equilibrar esses dois aspectos da vida exige esforço significativo. As mulheres, ao ingressarem no mercado de trabalho, muitas vezes enfrentam dificuldades para conciliar as demandas familiares, que podem interferir nas realizações profissionais e vice-versa. Freitas e Luz (2017) apontam que a ascensão das mulheres na carreira torna-se mais difícil com a idade, a maternidade e as responsabilidades familiares, fatores que não afetam os homens da mesma forma.

França e Adegas (2019) enfatizam o desafio da dupla jornada, onde as mulheres acumulam responsabilidades domésticas e profissionais. Essa sobrecarga dificulta a conciliação entre vida profissional e pessoal. Sete mulheres entrevistadas relataram que existe sim uma diferença na trajetória profissional para as mulheres devido as responsabilidades familiares. Somente uma das entrevistadas fez a colocação de que “a mulher tem mais capacidade de tocar mais coisas ao mesmo tempo” (E3) e que “os homens nem percebem que tem tanta coisa assim” (E3), com isso não identificando as responsabilidades familiares como algo que prejudique a carreira feminina. As outras entrevistadas mencionam a dificuldade de diversas maneiras, tal como “por serem chefes de casa algumas conseguem lidar outras tem dificuldade” (E4) comentando na sua equipe de gestoras onde identifica algumas com mais habilidade para lidar com o equilíbrio e outras que acabam tendo mais dificuldade. Outra entrevistada relata “quanto mais tu sobe, mais é exigida, e a questão de disponibilidade pode prejudicar essa subida, ao mesmo tempo pode ser uma questão de escolha” (E8) alinhado com “eu acho que muitas mulheres decidem cuidar da família e não estudam tanto e às vezes também não assumem posições mais arrojadas” (E1) e “muitas vezes por posição da mulher, já tem tanta coisa acontecendo em casa que não buscam mais problemas na empresa” (E2) entendendo que pode ser uma opção da mulher não buscar avanços de cargos com mais responsabilidades, pois já possuem muitas responsabilidades familiares em casa. Um relato interessante feito foi que “fui questionada na entrevista pelo médico do trabalho ‘você pensa em engravidar?’” (E6) resultando no pensamento que “se ele perguntou isso, imagina o que aconteceria se eu responder sim, os homens não recebem esse tipo de questionamento” (E6). Mostrando a preocupação de certos gestores no tempo que pode ser demandado por questões familiares. Os comentários reforçam a expectativa negativa associada à característica das responsabilidades familiares na trajetória das líderes femininas. É perceptível que esse impacto pode se manifestar tanto como um

obstáculo à progressão quanto como uma limitação nas perspectivas, afetando também a ambição das mulheres.

Cultura Organizacional

Foi identificado nas entrevistas a crescente importância da inclusão feminina nas empresas, ressaltando que uma cultura organizacional favorável a esses aspectos é crucial para atingir os objetivos empresariais. Segundo Jones (2010), a cultura organizacional é composta e moldada pelas pessoas que atuam na organização, além de ser influenciada pela ética, valores, crenças, direitos e estruturas. Essa cultura determinará como os clientes serão tratados e os comportamentos a serem adotados em diferentes situações, definindo o ambiente organizacional como um todo.

No entanto, apesar dos esforços de algumas empresas em implementar políticas e comitês diversos, as entrevistas revelam que ainda persistem desafios na promoção da equidade e igualdade de gênero. As líderes entrevistadas reconhecem a abertura da cultura organizacional para a inclusão feminina e a alta participação das mulheres em grupos de trabalho, porém destacam que ainda há muito a ser feito para garantir uma representação equitativa e um ambiente verdadeiramente inclusivo. Isso sugere que a pauta da inclusão feminina continua sendo uma questão delicada e que ainda há espaço para aprimoramentos, especialmente no que diz respeito a ter mais mulheres em posições de liderança e a promoção de uma visão de mundo diversa e representativa.

A expectativa de um comportamento negativo em relação à cultura organizacional, conforme avaliado neste contexto, resulta em uma visão neutra dessa característica na visão da presente pesquisa. É possível perceber que isso cria dificuldades no processo de inserção das mulheres, porém já está sendo abordado e reconhecido como uma preocupação nas organizações.

Diversidade

A promoção de times diversos nas organizações é incentivada pela possibilidade de aumentar a criatividade, inovação e habilidade para resolução de problemas, conforme destaca Basset-Jones (2005). Diversidade e gestão da diversidade são vistas como fatores positivamente relacionados à vantagem competitiva das empresas (Cox; Blake, 1991; McMahon, 2010). Esses aspectos não só melhoram a criatividade (Jones, 2005), mas também são considerados um ativo econômico valioso (Nathan; Lee, 2013), aumentando a eficiência por meio da criatividade e

inovação (Jones, 2005). Estudos como os de Slater et al. (2008) sugerem que a diversidade traz novas vozes e perspectivas para a estratégia da empresa, ajudando os gestores a compreenderem e atenderem melhor às novas necessidades dos clientes. A diversidade, portanto, permite uma abordagem mais abrangente e inovadora na formulação de estratégias empresariais.

Além disso, pesquisas realizadas por Carter, Simkins e Simpson (2003) encontraram relações positivas entre a presença de mulheres na alta gerência e os resultados organizacionais. Esses autores argumentam que um corpo diretivo diversificado tem a capacidade de tomar decisões baseadas em valores mais heterogêneos, proporcionando um maior entendimento do mercado, já que os consumidores são diversificados. Esse entendimento ampliado leva a uma maior criatividade e inovação dentro da organização. Sete mulheres entrevistadas relataram que a diversidade e presença de mulheres nos times colabora com o processo de inovação. Uma das entrevistadas não conseguiu avaliar o impacto da diversidade pois a equipe é quase totalmente composta por mulheres, porém identifica que dentro da equipe existem mulheres mais criativas e menos criativas. As demais entrevistadas corroboram com a literatura, apontando que identificam mais criatividade em times mais diversos. Inclusive reforçam “precisamos da diversidade para inovar” (E5), outra entrevistada reforça que “diversidade não só no gênero, mas no estilo de liderança” (E6) mostrando que diversidade precisa ser analisada em um sentido ainda mais amplo. As sete entrevistadas que confirmam o efeito positivo esperado dessa característica destacaram a preocupação das empresas com a diversidade, tanto nos times quanto na liderança.

Características Positivas

Segundo Fleury (2013), o gerenciamento feminino destaca-se pela melhor organização do ambiente de trabalho, pelo comprometimento e pela compreensão com os colegas. As mulheres são cooperativas e promovem a união no ambiente de trabalho. De acordo com Robins e Coulter (1998), as mulheres constroem um sentimento de comunidade, onde a equipe se une e cuida uns dos outros, promovendo o compartilhamento de informações e a participação nas decisões. Mulheres valorizam o trabalho em equipe, têm um raciocínio de longo prazo, são perseverantes, dispostas a ouvir, buscam outros pontos de vista e são mais flexíveis para aprender. Jordão (2019) acrescenta que as mulheres, geralmente mais atentas aos detalhes, possuem uma visão mais ampla da empresa. Em linha com a literatura, todas as mulheres entrevistadas validaram o efeito positivo esperado dessas características, que as tornam bem-sucedidas em comunicação, negociação e flexibilidade.

As entrevistadas reforçam a presença de atributos positivos na liderança feminina, como sensibilidade, criatividade, visão sistêmica e holística, além do cuidado emocional e empatia, conforme evidenciado nas entrevistas. As líderes enfatizaram a relevância dessas qualidades para a equipe, incluindo a capacidade de ouvir, a empatia e a conexão com os clientes, colocações foram trazidas como “as mulheres são mais sensíveis, mais humanas, mais criativas e enxergam mais oportunidades” (E1). Além disso, foi mencionado o perfil determinado e proativo das mulheres, sua habilidade de agir com base na escuta ativa, e a importância de se posicionar com firmeza e respeito, aproveitando sua experiência pessoal como mulher para influenciar positivamente.

Barreiras

Apesar de existirem diversas barreiras para as mulheres que buscam posições de liderança, o problema central reside nos estereótipos conscientes e inconscientes que frequentemente permeiam as organizações por meio da cultura e práticas discriminatórias de gênero, conforme Taparia e Lenka (2022). Por sua vez, Acker (2006) argumenta que o conceito de regime de desigualdades é mais apropriado para descrever as barreiras de gênero, raça e classe que impedem o avanço das mulheres em todos os níveis hierárquicos. Essa ideia de regime de desigualdades oferece uma abordagem analítica para compreender como as desigualdades são continuamente criadas nas organizações de trabalho.

Existem diversas barreiras intrínsecas e subliminares enfrentadas por mulheres que aspiram a cargos de liderança, especialmente nos níveis hierárquicos mais altos das organizações. Essas barreiras incluem a percepção equivocada de que as mulheres não são tão racionais ou orientadas a dados quanto os homens, além de problemas relacionados à idade, filhos e estrutura familiar. As entrevistas realizadas reforçam o efeito negativo, enfatizando a presença de assédio, falta de equidade salarial, visão estereotipada da maternidade e dificuldades enfrentadas por mães solo devido à falta de rede de apoio. Além disso, foi mencionado o medo de se posicionar e a concorrência interna como fatores adicionais que contribuem para as barreiras enfrentadas pelas mulheres na ascensão profissional.

As entrevistas revelaram nuances importantes que variam de uma mulher para outra. Por exemplo, uma entrevistada afirmou que “existem, principalmente em cargos mais altos, mas são intrínsecas, subliminares” (E1), indicando uma percepção generalizada, mas muitas vezes invisível, dessas barreiras. Outra destacou que “se tem a percepção de que a mulher não vai ser

racional e orientada a dados” (E2), ressaltando um estereótipo específico que afeta a credibilidade das mulheres.

Essas respostas não só sublinham a complexidade das barreiras enfrentadas, mas também mostram que as experiências podem diferir significativamente entre as mulheres. Algumas entrevistadas trouxeram à tona o impacto direto do assédio e da falta de equidade salarial em sua trajetória profissional, enquanto outras destacaram os desafios específicos enfrentados como mães solo ou em relação à idade. A diversidade dessas experiências ressalta a necessidade de uma abordagem crítica e diferenciada para entender como cada dimensão afeta as mulheres de maneira única.

Características Motivacionais

O líder demonstra comportamento motivacional ao vincular o desempenho eficaz à satisfação das necessidades dos liderados, ao mesmo tempo em que esclarece, orienta, oferece apoio e recompensa pelo desempenho eficaz (Grzeszczyszyn, 2011). Foi identificada a relevância das características motivacionais na liderança, especialmente aquelas relacionadas ao cuidado com as pessoas, desenvolvimento do colaborador e abertura à mudança e aprendizado. As entrevistas destacam o papel positivo esperado dessas características, apontadas como influentes em suas trajetórias profissionais. As líderes mencionaram a importância de valorizar o cuidado com as pessoas, promover um mindset aberto à mudança e ao erro, e criar contextos seguros para possibilitar a experimentação e a inovação.

Elas salientam a necessidade de gestoras bem envolvidas para motivar as equipes, dar feedback de forma cuidadosa e empoderar os colaboradores, criando ambientes acolhedores que estimulem a inovação. Foram citadas colocações como “criar contextos seguros, se quer inovação precisa possibilitar experimentação pois o medo de errar paralisa, não teremos inovação se as pessoas trabalharem com medo” (E5). Esta fala sublinha a importância de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam seguros para experimentar e aprender com os erros, um fator crucial para a inovação contínua, assim como na colocação “criar ambientes seguros para se trabalhar” (E5).

A declaração “empoderar e incentivar, vai lá estou contigo” (E5) destaca a importância de um apoio ativo e constante da liderança, mostrando que o empoderamento dos colaboradores não é apenas sobre dar autonomia, mas também sobre oferecer suporte contínuo e encorajador. Assim como a declaração “lideranças acolhedoras que provocam a inovação” (E5) resume a necessidade de líderes que não apenas gerenciem, mas também inspirem e motivem suas

equipes a pensar de forma criativa e inovadora. A liderança acolhedora é vista aqui como um catalisador para a inovação, incentivando um ambiente onde a experimentação e a criatividade são valorizadas e promovidas.

Características Controladoras

Organizações que adotam comportamentos de liderança controladora enfrentam dificuldades para desenvolver uma cultura corporativa que promova o crescimento e a produção de conhecimento de forma eficaz (Terra, 2000). Esse estilo de liderança, caracterizado pelo controle excessivo, limita a capacidade da organização de se adaptar e inovar. Lideranças com características controladoras manifestam um comportamento autoritário e diretivo, focado exclusivamente nas tarefas e não nas pessoas. Esse tipo de liderança é exercido de forma individual e centralizadora, com uma hierarquia rigidamente verticalizada. De acordo com Maximiano (2011), essa abordagem não segue uma lógica previsível, pois depende diretamente da visão e do comportamento do líder, que não permite espaço para o diálogo. Esse tipo de liderança pode criar um ambiente onde a comunicação é limitada e as decisões são centralizadas, impedindo a colaboração e a participação dos membros da organização. A falta de abertura para o diálogo e a rigidez hierárquica podem sufocar a inovação e a adaptabilidade, elementos essenciais para o crescimento sustentável e o desenvolvimento contínuo.

Baseado no comentário "sempre fiz desse jeito, vai continuar sendo dessa forma" (E7), e na observação de que "percebo líderes com perfil limitado à área de inovação" (E8), conforme relatado pelas entrevistadas, é evidente a relação com a literatura, corroborando o efeito negativo esperado na inovação quando há atitudes controladoras por parte da liderança. Outra entrevistada coloca "o excesso de demanda faz com que líderes exijam muito, a inovação se ela é feita é por que se teve tempo para tal." (E5) reforçando que a limitação de tempo e o microgerenciamento tiram a liberdade do time, por consequência, "quanto tudo é urgente, inovação não se torna importante" (E5). Uma entrevistada fez colocação "diga-me como me mede que te direi como agirei" apontando a importância da liberdade e não excesso de controle para que possa ter espaço para inovação.

Características Participativas

A literatura destaca que lideranças participativas são fundamentais para fomentar a inovação nas organizações. Jong e Hartog (2008) afirmam que esse comportamento inovativo é impulsionado por líderes que promovem a participação e incentivam contatos externos, catalisando novas ideias que se transformam em processos, produtos e serviços inovadores.

Sant'Anna et al. (2009) defendem que liderar de forma participativa é compartilhar valores que geram resultados, promovendo o engajamento dos colaboradores no processo decisório, o que aumenta a qualidade das decisões e a motivação interna.

Maximiano (2011) define a administração participativa como uma filosofia que valoriza a participação ativa dos colaboradores nas decisões organizacionais, contrapondo-se à alienação do trabalhador e aproveitando sua capacidade intelectual. Esse envolvimento melhora a qualidade das decisões e eleva a motivação dos membros da organização. Todas mulheres entrevistadas corroboram com a literatura na opinião onde a liderança que atua de forma participativa possui mais capacidade de inovação. As entrevistadas reforçam com as colocações “uma liderança feminina tem um olhar mais confiante em solucionar aqueles problemas” (E3) e “incentiva as pessoas a saírem do contexto mais quadrado” (E8).

Características Limitadoras

O foco dos estudos sobre inovação está cada vez mais direcionado aos fatores humanos e comportamentais, destacando a importância da cultura organizacional como um elemento que pode tanto estimular quanto restringir a inovação, influenciando assim o desempenho da empresa (Jiménez-Jiménez; Naranjo-Valencia; Sanz -Valle, 2016). Dentro desse contexto, é essencial considerar as características limitadoras dos líderes no processo de inovação. Kanter (1983) examinou detalhadamente diversos empecilhos e facilitadores da inovação em organizações, identificando atitudes empresariais que inibem esse processo. Uma dessas atitudes é o controle excessivo. Empresas que mantêm um controle centralizador rigoroso sobre os gastos e ações dos funcionários tendem a sufocar a inovação. Além disso, Gaynor (2002) afirma que organogramas baseados nas etapas do processo produtivo são projetados para estabelecer uma cadeia de comando, e não para facilitar a inovação. Essas estruturas podem restringir a criatividade e a iniciativa dos funcionários, dificultando o surgimento de novas ideias e soluções inovadoras. Todas mulheres entrevistadas concordam que características limitadoras são prejudiciais para o papel do líder inovador. Reforçam que “características muito centralizadoras prejudicam deixando o time mais conservador” (E8) e “muito controle acaba impedindo autonomia” (E6). Outra pondera “mas as vezes também é necessário” (E5) se referenciando à times com pessoas muito jovens que em alguns momentos precisam de mais direcionamento.

4.2.2. Análise da Relação entre as Características

A partir da avaliação de cada característica, se obtém a seguinte tabela que contempla a expectativa de comportamento positivo ou negativo de cada um na carreira das líderes, ao mesmo tempo a visão de efeito após as entrevistas realizadas, tabela 5:

Tabela 6 Tabela comparativa esperado vs efeito contatado

| Questão | 1 | 2 | 3 | Característica | Expectativa | Efeito |
|---------|----------------------|----------|--------------------------------|--|-------------|--------------|
| 10 | Liderança Feminina | Contexto | Facilitadores | Mentorias | Positivo | Positivo |
| 11 | Liderança Feminina | Contexto | Facilitadores | Flexibilidade | Positivo | Neutro |
| 12 | Liderança Feminina | Contexto | Facilitadores | Políticas | Positivo | Neutro |
| 13 | Liderança Feminina | Contexto | Facilitadores | Treinamento e Apoio ao Desenvolvimento de Carreira | Positivo | Não presente |
| 14 | Liderança Feminina | Contexto | Barreiras | Teto de vidro e síndrome da impostora | Negativo | Negativo |
| 15 | Liderança Feminina | Contexto | Barreiras | Falta de modelos e mentores | Negativo | Negativo |
| 16 | Liderança Feminina | Contexto | Barreiras | Acesso limitado a recursos financeiros | Negativo | Negativo |
| 17 | Liderança Feminina | Contexto | Barreiras | Falta de acesso a redes de contatos | Negativo | Neutro |
| 18 | Liderança Feminina | Pessoal | Benefícios | Habilidades interpessoais e emocionais | Positivo | Neutro |
| 19 | Liderança Feminina | Pessoal | Benefícios | Liderança efetiva e democrática | Positivo | Positivo |
| 20 | Liderança Feminina | Pessoal | Benefícios | Criatividade | Positivo | Positivo |
| 21 | Liderança Feminina | Pessoal | Benefícios | Comportamento participativo | Positivo | Positivo |
| 22 | Liderança Feminina | Pessoal | Limitações | Equilíbrio entre vida profissional e pessoal | Negativo | Negativo |
| 23 | Liderança Feminina | Pessoal | Limitações | Sinceridade | Negativo | Negativo |
| 24 | Liderança Feminina | Pessoal | Limitações | Maternidade | Negativo | Negativo |
| 25 | Liderança Feminina | Pessoal | Limitações | Responsabilidades familiares | Negativo | Negativo |
| 26 | Inovação e Mulheres | Contexto | Cultura Organizacional | Cultura Organizacional | Negativo | Neutro |
| 27 | Inovação e Mulheres | Contexto | Diversidade | Diversidade | Positivo | Positivo |
| 28 | Inovação e Mulheres | Pessoal | Características Positivas | Características Positivas | Positivo | Positivo |
| 29 | Inovação e Mulheres | Pessoal | Barreiras | Barreiras | Negativo | Negativo |
| 30 | Liderança e Inovação | Contexto | Características Motivacionais | Características Motivacionais | Positivo | Positivo |
| 31 | Liderança e Inovação | Contexto | Características Controladoras | Características Controladoras | Negativo | Negativo |
| 32 | Liderança e Inovação | Pessoal | Características Participativas | Características Participativas | Positivo | Positivo |
| 33 | Liderança e Inovação | Pessoal | Características Limitadoras | Características Limitadoras | Negativo | Negativo |

Fonte: Elaborada pela autora

Observando a tabela gerada, são encontrados cinco tipos de comportamentos: *Positivo-Positivo*, que correspondem ao comportamento esperado de impulsionar a carreira das mulheres líderes; *Positivo-Neutro*, que possui expectativa positiva, mas efeito que não reflete de forma a diferenciar a trajetória da mulher; *Negativo-Negativo*, que corresponde ao comportamento esperado de prejudicar efetivamente a trajetória profissional da profissional; *Negativo-Neutro*, com expectativa negativa, porém impacto neutro, não dificultando como esperado; e *Não presente*, onde características esperadas como positivas não foram relatadas pelas entrevistadas.

Positivo – Positivo

Características com expectativa de comportamento positivo foram identificadas como capazes de impulsionar a carreira das mulheres líderes no contexto de inovação. Por exemplo, a mentoria, que segundo Curran (2001), pode ajudar a romper barreiras invisíveis nas organizações, sendo essencial para o avanço e sucesso das mulheres executivas. Além disso, a

diversidade, conforme destacado por Amabile (1998), enfatiza a importância de gestores formarem equipes heterogêneas, já que a criatividade é um fator fundamental para a inovação.

As características classificadas com efeito positivo após as entrevistas refletem o impacto significativo na trajetória das mulheres entrevistadas. Para essa classificação, consideraram-se a presença dessas características na vida profissional e inferências baseadas em situações reais. Por exemplo, na mentoria, observou-se que todas as líderes tiveram um mentor presente em sua carreira. Da mesma forma, a criatividade foi destacada em relatos como: 'a mulher, por ter esse perfil mais multitarefa, colabora com a criatividade' (E8).

Positivo – Neutro

A relação de expectativa positiva, mas com efeito observado neutro, refere-se às características que, embora tenham potencial para facilitar a ascensão das mulheres aos cargos de liderança no contexto de inovação, não demonstraram impacto significativo na trajetória das entrevistadas. Apesar de existirem referências que sugerem sua capacidade de promover a colaboração e o acesso das mulheres à liderança, as entrevistas não confirmaram essa influência. Por exemplo, a flexibilidade, que segundo Shwartz (2001), é fundamental para conciliar a carreira profissional e a vida familiar. Da mesma forma, Adamson (2016) destaca que muitas organizações têm implementado políticas além do mínimo legal para atrair e reter talentos femininos.

As características classificadas com efeito neutro após as entrevistas não apresentam impacto significativo na trajetória das mulheres entrevistadas. Da mesma forma, para realizar essa classificação, foi considerado a presença dessas características na vida profissional e inferências baseadas em situações reais. Por exemplo, o cargo atual das mulheres líderes no contato de inovação contempla flexibilidade de horário e local de trabalho, facilitando o dia a dia, ao mesmo tempo não foram pontuadas situações em que a flexibilidade tenha causado dificuldades para o avanço em suas carreiras. Da mesma forma não foi identificada presença de políticas voltadas para inclusão de mulheres nas organizações das entrevistadas, sendo citado somente que “preza pela presença de mulheres” (E6).

Negativo – Negativo

Por outro lado, características com expectativa de comportamento negativo foram identificadas como prejudiciais a carreira das mulheres líderes no contexto de inovação, dificultando o crescimento profissional. Por exemplo, no quesito sinceridade, as mulheres têm

uma propensão maior a evitar conflitos (Mendelberg; Karpowitz, 2016). Elas podem ser penalizadas ao adotar um estilo mais direto e sincero, enquanto, ao mesmo tempo, são pressionadas a demonstrar empatia e habilidades interpessoais (Carli, 2001; Rudman; Glick, 2001). Além disso, a maternidade é frequentemente citada como uma das principais dificuldades enfrentadas, levando muitas mulheres a renunciar a cargos de liderança para garantir melhores condições de trabalho ao se tornarem mães (Silva; Rodrigues, 2020).

As características classificadas com efeito negativo após as entrevistas refletem o impacto negativo na trajetória das mulheres entrevistadas. Para essa classificação, consideraram-se a presença dessas características assim como inferências baseadas em situações reais. Por exemplo, o excesso de sinceridade foi colocado como “a mulher prefere ser mais agradável, se posicionar menos” (E3), indicando a dificuldade em expressar livremente sua opinião. Quanto à maternidade, como nenhuma das entrevistadas possui filhos, pode-se inferir que a maternidade foi deixada de lado, pelo menos temporariamente, para priorizar a ascensão na carreira e alcançar posições de liderança.

Negativo – Neutro

As características de expectativa negativa, porém com efeito observado neutro, referem-se àquelas que, embora apresentem fatores que possam dificultar a ascensão das mulheres aos cargos de liderança no contexto de inovação, não tiveram impacto significativo na trajetória das entrevistadas. Ainda que tenham a premissa de prejudicar a trajetória das líderes, as entrevistas não confirmaram essa influência. Por exemplo, a falta de acesso a redes de contatos, onde gerentes mulheres frequentemente são designadas para tarefas de menor visibilidade e têm menos oportunidades de estabelecer contatos importantes em comparação com seus colegas homens, o que dificulta o desenvolvimento de redes essenciais (Catalyst, 2004; Ragins et al., 1998). Ou no caso da cultura organizacional, onde se percebe a persistência do desafio de promover a inclusão feminina e alterar a “cultura organizacional” (Pettigrew, 2007) para alcançar uma maior igualdade de gênero.

As características classificadas com efeito neutro após as entrevistas não apresentam impacto significativo na trajetória das mulheres entrevistadas. Domo mesmo modo que avaliado anteriormente, para realizar essa classificação, foi considerado a presença dessas características na vida profissional e inferências baseadas em situações reais. Tais como, a falta de acesso à rede de contatos, onde foi colocado “depende do caso, por exemplo, em eventos, a mulher pode até ter mais facilidade para entrar nas rodas de conversa, entretanto não

necessariamente vai conseguir se aprofundar o assunto” (E7), mostrando que o primeiro contato não apresenta dificuldade e sim a sequência e aprofundamento desse relacionamento gerado. E a cultura organizacional, mencionada pelas entrevistadas como uma preocupação presente, mas ainda pouco abordada, sugerindo um efeito que não confirma a negatividade esperada, pois está em pauta, embora de maneira superficial até o momento.

Não presente

Por fim, uma das características foi classificada como não presente, caso do treinamento e apoio ao desenvolvimento de carreira. Meyerson e Fletcher (2000) destacam que a iniciativa por ações e programas relacionados à diversidade geralmente ocorre quando os indicadores da empresa revelam desigualdades e injustiças no ambiente de trabalho. No entanto, nenhuma entrevistada mencionou a existência de tais iniciativas nas organizações. Embora haja treinamentos de liderança em geral, nenhum é especificamente direcionado ao público feminino. Com base nos relatos das entrevistas, essa característica, que inicialmente tinha expectativas positivas, foi classificada aqui como não presente

4.2.3. Questão Aberta

Após realizar os questionamentos previstos no *Framework*, foi adicionada uma questão aberta com objetivo de coletar eventuais percepções das entrevistadas que não foram abordadas até então. Analisando os comentários recebidos, foram identificadas três pontuações de grande relevância: diferença da presença feminina nos tipos de inovação, diferença salarial entre homens e mulheres e a falta de presença de mulheres negras nessas posições.

Uma entrevistada relatou identificar a diferença de presença feminina dependendo do tipo de inovação sendo trabalhada “vejo que na inovação corporativa tem mais mulheres, na inovação em startups com mais risco e normalmente contendo questões com investimento o homem marca mais presença e na inovação aberta misto” (E1) e acredita que isso poderia ser um recorte da pesquisa.

A distinção mencionada pela entrevistada pode ser relacionada a questões culturais e sociais que influenciam as escolhas de carreira das mulheres. De acordo com pesquisas, as mulheres frequentemente enfrentam barreiras adicionais no empreendedorismo de alto risco, como dificuldades em obter financiamento e redes de suporte menos robustas (Brush, et al.,

2018). Esse contexto pode ajudar a explicar a menor presença feminina em startups comparado à inovação corporativa.

Além disso, a inovação aberta, caracterizada pela colaboração entre diversas organizações e indivíduos, parece proporcionar um ambiente mais equilibrado em termos de gênero. Isso pode ser devido à natureza colaborativa e inclusiva desse modelo, que facilita a participação de mulheres ao valorizar a diversidade de perspectivas e habilidades (Chesbrough, 2003). Logo, a fala da entrevistada não só confirma tendências observadas na literatura, mas também destaca a necessidade de políticas que incentivem a igualdade de gênero em todos os tipos de inovação.

Duas entrevistadas apontaram o tema de diferença salarial entre homens e mulheres, “sinto que tem muita dificuldade de almejar dinheiro” (E1) e “não faço as coisas por promoção financeira, meu marido me xinga” (E1). Outra entrevistada relata “não existe equidade, a remuneração das mulheres é mais baixa que a dos homens.” (E5).

Referências como Baylão e Schettino (2014) argumentam que, no processo produtivo, homens e mulheres são substitutos perfeitos, o que implica que qualquer diferenciação de tratamento, pode ser considerada discriminação no mercado de trabalho. Então, quando ocorrem disparidades salariais entre homens e mulheres com a mesma capacidade produtiva e nível de experiência, em que os homens são remunerados mais elevadamente, configura-se discriminação salarial (Batista e Cacciamali, 2009; Loureiro, 2003).

A disparidade salarial entre homens e mulheres persiste mesmo quando se controla por fatores como educação, experiência e cargo ocupado (Goldin, 2014). Essa disparidade reflete não apenas a discriminação direta, mas também a socialização de gênero, que influencia as expectativas e comportamentos relacionados a remuneração e promoção (Cech; Blair-Loy, 2010). Além disso, as percepções das entrevistadas sobre a dificuldade de almejar dinheiro e a falta de motivação financeira podem ser analisadas à luz de estudos que exploram como normas de gênero moldam as aspirações profissionais das mulheres. Pesquisas indicam que as mulheres frequentemente internalizam normas culturais que desencorajam a busca por maiores salários e promoções, levando a uma autossabotagem inconsciente no ambiente de trabalho.

A falta de equidade salarial, também reforça a necessidade de políticas mais robustas para promover a igualdade de remuneração. Políticas como transparência salarial, auditorias de equidade salarial e programas de mentorias específicas para mulheres têm sido sugeridas como estratégias eficazes para mitigar a discriminação salarial (Bishu; Alkadry, 2017). As pontuações realizadas pelas entrevistadas não apenas confirmam as tendências observadas na literatura,

mas também sublinham a necessidade de uma abordagem diversa para enfrentar a discriminação salarial.

A terceira pontuação que se demonstra relevante a partir da amostra que foi utilizada neste estudo é a dificuldade de mulheres negras nestes cargos. A entrevistada relata “eu como líder não sinto falta, eu falo num recorte de mulher branca privilegiada, mas acho que seria relevante ver a presença de mulheres negras nessas posições” (E5). Segundo Gonzalez (1982), a mulher negra enfrenta maiores dificuldades para alcançar cargos de liderança, devido à divisão racial do trabalho que limita sua ascensão a posições mais altas. Maria Simone Euclides (2017) complementa com a observação de que as mulheres negras frequentemente são associadas erroneamente a funções historicamente ligadas à escravidão, como lavadeiras, babás, cozinheiras, entre outras.

Essa observação pode ser ampliada ao considerar estudos que exploram a interseccionalidade de gênero e raça no mercado de trabalho. Crenshaw (1989) introduziu o conceito de interseccionalidade para destacar como diferentes formas de discriminação – como racismo e sexismo – se combinam e criam barreiras adicionais para mulheres negras. No contexto do mercado de trabalho, essas barreiras resultam em menores oportunidades de ascensão, menores salários e maior vulnerabilidade ao desemprego.

Além disso, a fala da entrevistada reflete a importância de considerar o privilégio racial ao discutir a igualdade de gênero. Mulheres brancas podem enfrentar barreiras significativas no ambiente de trabalho, mas essas barreiras são ainda mais pronunciadas para mulheres negras, que enfrentam tanto o racismo quanto o sexismo. A luta das mulheres negras por igualdade deve ser compreendida em um contexto mais amplo de justiça social que aborde todas as formas de opressão.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho foi conduzido com o objetivo de estabelecer um framework que refletisse a perspectiva da liderança feminina voltada para o contexto de inovação. A presença de mulheres em posições de liderança traz benefícios substanciais para as organizações, promovendo criatividade, melhorando a tomada de decisões e impulsionando a inovação (Maerker, 2000; Eagly; Carli, 2007; Smith; Smith; Verner, 2005). Desta maneira, foi pressuposto a existência de características desta liderança que pudessem facilitar ou dificultar a trajetória profissional de mulheres líderes no contexto de inovação.

A análise foi conduzida com mulheres que ocupam cargos de liderança em contextos de inovação no Rio Grande do Sul. Esse estado foi escolhido como referência para o estudo devido à sua economia diversificada e à variedade de setores industriais, agrícolas e de serviços, oferecendo uma oportunidade de investigar diferentes tipos de liderança em diversos contextos organizacionais (Firpo, 2019). Além disso, Bevilaqua (2020) afirma que o número de mulheres em cargos de liderança aumentou 59,4% na última década. Em 2019, no Rio Grande do Sul, as mulheres em funções de gerência e diretoria representavam 42,6% das admissões, tornando a região propícia para a realização do estudo. Em comparação, no Brasil, apenas 39,1% das posições de liderança na vida pública (trabalho fora de casa ou para o governo) são ocupadas por mulheres, apesar de constituírem 51,8% da população brasileira, segundo dados do PNAD (IBGE, 2019).

Para identificar as capacidades que compõem o framework deste estudo, foram analisados três frameworks: *Framework para o desenvolvimento da liderança feminina* de O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., e Bilimoria, D. (2015), *O modelo das quatro características* de Chengadu, S. e Scheepers, C. (2017) e *Framework dos Aspectos da Liderança Feminina* de Kulkarni, A. e Mishra, M. (2021). A partir destes trabalhos, complementados por outras referências de estudos sobre o tema, foram criados três blocos sobre os contextos que foram abordados: contexto liderança feminina, contexto inovação e mulheres e contexto liderança e inovação. O contexto de liderança feminina tratou da discriminação de gênero e de vieses que afetam as oportunidades e a progressão das mulheres em cargos de liderança. O contexto de inovação e mulheres abordou a integração das mulheres no setor tecnológico, visando fomentar a equidade de gênero e combater a discriminação. Por fim, o contexto de liderança e inovação, reforçando o papel crucial da liderança ao promover a contestação do status quo. Estas estruturas foram

depois aprofundadas em esferas de contexto e pessoal. A partir destes blocos foram estabelecidas 25 características, que foram avaliadas junto a mulheres líderes.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com profissionais selecionadas e, posteriormente, as respostas foram analisadas seguindo as técnicas da análise de conteúdo, com o objetivo de examinar as informações obtidas durante a investigação. Foram entrevistadas oito mulheres que ocupam cargos de liderança no contexto de inovação no estado do Rio Grande do Sul, metade das entrevistadas possui participação acionária nas operações onde atuam, e mais da metade já concluiu uma pós-graduação, incluindo uma mestre. A amostra é composta por mulheres brancas, sendo metade solteira. Partindo do pressuposto de que cada característica possui um efeito esperado na trajetória da profissional, as características foram avaliadas validando sua existência e impacto para as entrevistadas.

Os resultados encontrados ponderam expectativa versus realidade observada. Os aspectos que mais se destacam no parecer da autora são a ausência de treinamento e suporte para o desenvolvimento de carreira direcionado a mulheres, a visão sobre a maternidade e a falta de acesso à rede de contatos. Pode-se destacar estas características por terem apresentado comportamentos que se destacam frente aos demais.

A ausência de treinamento dedicado ao público feminino é preocupante, pois se espera um efeito positivo na carreira das profissionais quando existente. Os resultados apresentados por Woolnough e Fielden (2014) apontam que um programa de desenvolvimento e orientação de carreira, com foco especial nas mulheres, pode ampliar o acesso a cargos de gestão e promoções, promovendo maior equidade no ambiente de trabalho. Muitas mulheres encontraram treinamentos para liderança de forma genérica, porém sem tratar das particularidades da trajetória feminina, por exemplo, treinamentos para formação de líderes de forma ampla, ao invés do potencial de treinamentos como de empoderamento direcionado a mulheres que aspiram a cargos de gestão em inovação, focado em fortalecer sua autoconfiança, discutir questões de gênero e desenvolver habilidades essenciais para competir e se destacar no mercado de trabalho. Neste caso, quando todas as lideranças são treinadas da mesma forma, não se observa um tratamento em prol da equidade de gênero, visto que o ponto de partida na carreira e as barreiras enfrentadas ao longo da trajetória profissional de homens e mulheres são diferentes.

A questão sobre maternidade chama a atenção na amostra - nenhuma das oito entrevistadas têm filhos. Esse fato, associado a um perfil de mulheres mais jovens, reflete um

dilema que apenas as mulheres enfrentam, que é decidir priorizar carreira ou família. Profissionais mães, frequentemente, enfrentam desafios que impactam negativamente sua evolução na carreira. Muitas mulheres em posições de liderança identificam a maternidade como uma das principais dificuldades, levando algumas a renunciar a esses cargos para buscar melhores condições de trabalho (Silva e Rodrigues, 2020). Conforme dito pela E6 que foi questionada na entrevista de emprego se ela pensava em engravidar, como sendo algo relevante que modificaria a decisão sobre a contratação dela. De um lado, temos a maternidade não sendo citada como um ponto negativo na carreira das mulheres (as mulheres da amostra não são mães), por outro, elas acabaram optando por não terem filhos, ou adiaram essa decisão, por conta da dedicação à sua carreira, sabendo, nem que inconscientemente, que os filhos poderiam trazer um impacto negativo à sua ascensão a cargos mais altos.

A falta de acesso à rede de contatos pode ser dividida em dois momentos: o início do contato, que as entrevistadas consideram mais fácil, e o momento de manter e aprofundar esses contatos, considerado mais difícil, frequentemente devido à falta de credibilidade atribuída às mulheres, como por exemplo o receio de propor um café e ser interpretada como um convite para algo além de trabalho. Ao se observar essa informação de forma mais detalhada, percebe-se que a dificuldade não reside apenas em estabelecer conexões, mas em manter esses relacionamentos ativos, pois, mesmo quando constroem suas redes, as mulheres enfrentam uma exclusão estrutural de indivíduos em posições de poder nas organizações, o que dificulta a formação de laços significativos (McGuire, 2000).

Por fim, foi identificada a necessidade de tratar de forma mais cuidadosa os temas voltados para políticas de inclusão e cultura organizacional, especialmente no que se refere à construção de redes de apoio que favoreçam o avanço das mulheres para posições de liderança. A pesquisa indicou que, além de fatores estruturais e culturais dentro das organizações, a criação de redes de apoio individuais, redes de apoio no trabalho e redes de apoio externas são essenciais para proporcionar condições favoráveis para a ascensão profissional das mulheres. Essas redes contribuem significativamente para mitigar os desafios impostos pela sobrecarga de funções e pela falta de suporte institucional. Essas constatações destacam a necessidade da implementação de estratégias mais inclusivas para atender às necessidades específicas da liderança feminina. É essencial que as organizações compreendam que equidade de gênero vai além de criar oportunidades; refere-se a oferecer os recursos e o suporte necessários para que as mulheres não apenas tenham acesso a posições de liderança, mas também possam prosperar nelas. Para que as organizações realmente aproveitem os benefícios

da diversidade e da inovação proporcionados pela liderança feminina, é crucial que ajustem suas práticas de gestão e cultura organizacional.

Visando colaborar com a melhora dos pontos aqui estudados, pode-se recomendar algumas ações, como a implementação de programas de mentoria específicos para mulheres, conectando-as com líderes experientes que possam fornecer orientação e apoio ao longo de suas carreiras. Esses programas não apenas ajudam a criar oportunidades de networking, mas também promovem o desenvolvimento profissional. Revisar e ajustar as políticas de gestão de pessoas é outra medida importante. Garantir práticas de recrutamento e promoção equitativas e que eliminem vieses de gênero são passos necessários para assegurar que todos os processos sejam justos e transparentes. Além disso, é importante estabelecer programas de sensibilização sobre equidade de gênero para todos da organização, não apenas para as mulheres. Estabelecer grupos de afinidade e redes de apoio dentro da organização pode promover um ambiente de trabalho mais inclusivo. Esses grupos oferecem plataformas para a construção de relações profissionais e apoio mútuo, encorajando a troca de experiências entre mulheres em posições de liderança.

Implementar políticas de trabalho flexível e suporte à maternidade é de extrema importância para facilitar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal das mulheres. Isso pode incluir opções de trabalho remoto, horários flexíveis e suporte para cuidados infantis, ajudando o retorno das mulheres ao trabalho após a licença-maternidade, bem como a todos os colaboradores a manter e avançar em suas carreiras sem comprometer suas responsabilidades familiares. Ressalta-se que essas políticas devem ser estabelecidas, implementadas e incentivadas para os homens também, caso contrário, mais uma vez, as mulheres estarão com o compromisso de equilibrar as atividades domésticas e profissionais.

Adotando medidas como essas, as organizações poderão impulsionar a inovação e o crescimento de maneira mais inclusiva e eficaz, criando um ambiente de trabalho mais justo e enriquecedor, onde o potencial completo das mulheres em liderança pode ser plenamente realizado, afinal, grupos diversos tendem a trazer soluções mais criativas que grupos de um único perfil de pessoa (historicamente, homens brancos).

O estudo apresenta limitações em relação à amostragem utilizada. Embora seja possível entender o atual ambiente de liderança feminina em contextos de inovação, a ausência de mulheres negras, assim como a quantidade de entrevistadas e o estudo ser com base em uma pesquisa qualitativa, evidenciam um viés que impacta os resultados. Conforme Gonzalez

(1982), mulheres negras enfrentam maiores dificuldades para alcançar cargos de liderança devido à divisão racial do trabalho, limitando a ascensão para posições mais altas. Por mais que mulheres brancas se deparam com barreiras significativas, essas barreiras são ainda mais pronunciadas para mulheres negras, que lidam com a interseccionalidade do racismo e do sexismo.

Por outro lado, esta pesquisa oferece contribuições significativas para o cenário acadêmico ao explorar lacunas na literatura sobre os fatores que influenciam a ascensão profissional de mulheres em posições de liderança, especialmente no contexto da inovação. Ao integrar os temas de diversidade de gênero, inovação e estilos de liderança, o estudo destaca como as características da liderança feminina podem fortalecer o ambiente inovador e o desempenho organizacional. Essas descobertas sugerem que o desenvolvimento e a ascensão de líderes mulheres vão além do foco tradicional em habilidades de liderança e incluem também a construção de uma cultura de apoio e valorização da diversidade nas empresas. Assim, os resultados obtidos podem orientar tanto profissionais quanto organizações a concentrar esforços em aspectos específicos que promovam um ambiente de inclusão e inovação. A pesquisa propõe que a presença de líderes mulheres contribui para uma abordagem mais abrangente e colaborativa da liderança, um fator chave para empresas que buscam se adaptar a mercados em constante transformação e a demandas por criatividade e inovação.

Estudos futuros podem ser realizados abordando as visões reportadas na questão aberta que se mostram pertinentes à evolução do framework. Tópicos como diferença da presença feminina nos tipos de inovação, discriminando entre inovação corporativa, inovação em startups e inovação mista, leva em consideração que a participação das mulheres varia significativamente de acordo com cada um desses cenários. A diferença salarial entre homens e mulheres, embora seja uma questão amplamente reconhecida e discutida no mercado, ainda permite a sugestão de novas formas para promover o equilíbrio. A falta de presença de mulheres negras nessas posições, ponto que já ao mesmo tempo indica um viés para essa pesquisa e deve ser abordado na continuidade da pesquisa. A provocação para entender se a mesma linha de perguntas que foram abordadas para o público feminino seria feita para o público masculino e caso diferente entender o motivo. E entendendo a conexão dos temas tratados, pode ser abordado também qual o impacto destes no resultado de inovação das empresas.

Pode-se concluir, portanto, que o estudo abordou questões relacionadas às mulheres, à inovação, e à liderança, considerando características e seus reais efeitos na trajetória

profissional das mulheres. Ao examinar como essas características influenciam as experiências das mulheres em posições de liderança e em ambientes de inovação, o estudo revela os desafios e as oportunidades que elas enfrentam. Essa análise aprofunda a compreensão das barreiras estruturais e culturais que ainda persistem e destaca a importância de desenvolver abordagens mais inclusivas, capazes de apoiar e promover de maneira eficaz o crescimento das mulheres em suas carreiras.

6. REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A.; DAY, G.S.; KUMAR V., **Marketing research**, 8a Ed., New York: John Wiley Sons, Inc., 2003.
- ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** 2007. Tese (Doutor em Sociologia) - Programa de Pós-graduação em Sociologia, Departamento de Sociologia, Universidade de São Paulo 2007.
- ACKER, J. **Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations.** *Gender & society*, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006
- AGUIAR, G. S; SIQUEIRA, M. V. S. **Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira.** In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração–ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais [...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ALEXANDRE, R. **Conheça as teorias de liderança e saiba como elas ajudam a identificar perfis de líderes.** Webinsider março de 2018.
- ALI, M., KULIK, C. T., & METZ, I. **The gender diversity-performance relationship in services and manufacturing organizations.** *The International Journal of Human Resources Management*, 22(7), 1464–1485, 2011.
- ALDRICH, H. **Networking among women entrepreneurs.** In O. Hagan, C. Rivchun, & D. Sexton (Eds.), *Women-Owned Businesses* (pp. 103-132). New York: Praeger, 1989.
- ALVES, M. F. R.; GALINA, S. V. R.; MACINI, N.; CARVALHO, L. C.; COSTA, T. **Internationalization and innovation in nascent companies: does gender matter?** *Journal of Small Business and Enterprise*, 2017.
- AMABILE, T. M. **How to kill creativity.** *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87, 186, 1998.
- AMAZONAS, E. **Inteligência Emocional Feminina em Alta.** Semente de vida. 1. ed. Amazonas, 2013.
- ARANDA, B., & GLICK, P. **Signaling devotion to work over family undermines the motherhood penalty.** *Group Process & Intergroup Relations*, 17(1), pp. 91-99, 2004.
- ARAÚJO, C., & SCALON, C. **Gênero, família e trabalho no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV. 2005.
- ARORA, A., e BELENZON, S. **Gender diversity in teams and firms' radical innovation.** *Strategic Management Journal*, 38(1), 101-117, 2017.
- ARROW, K.J. **What has economics to say about racial discrimination?** *Journal of Economic Perspectives*, v. 12, n. 2, p. 9 1-100, 1998.
- AVOLIO, B. J., e YAMMARINO, F. J. **Transformational and charismatic leadership: The road ahead.** London: Emerald Group Publishing, 2013.
- BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas.** São Paulo, Atlas, 2008.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico.** São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: a evolução do ser humano na vida e na carreira.** São Paulo: Atlas, 2014.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos Básicos e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2016.
- BARBOSA, S. **Teorias de liderança: 3 definições do que é ser um bom líder.** Na prática.org. Junho de 2018.
- BARBOSA, P. A. M.; OLIVEIRA, M. F. **O Fenômeno do Teto de Vidro Enfrentado pelas Mulheres do Instituto Federal de Brasília.** *Revista Eixo*. Brasília: v. 10, n. 3, setembro-dezembro de 2021. ISSN 2238-5630.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011
- BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. (org). **O progresso das mulheres no Brasil 2003-2010.** Rio de Janeiro, RJ: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011.
- BASS, M. B. **Two decades of research and development in transformational leadership.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999.
- BASS, B. M., & RIGGIO, R. E. **Transformational leadership.** Psychology Press. New York, 2006.

- BASSET-JONES, N. **The paradox of diversity management, creativity and innovation.** *Creativity and Innovation Management*, 14, 169–175, 2005.
- BATISTA, N. N. F. e CACCIAMALI, M. C. **Diferencial de salários entre homens e mulheres segundo a condição de migração.** *Revista Brasileira de Estudos de População*, 2009.
- BAYLÃO, A. L. S. e SCHETTINO, E. M. O. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro.** In: *Anais.*, Página 12, Resende. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Associação Educacional Dom Bosco. 2014.
- BELL, E. L.; NKOMO, S. M. **Nossos caminhos separados: mulheres negras e brancas e a luta para identidade profissional.** Boston: Harvard Business School Press, 2011.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. **Liderança Nas Organizações.** *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, p. 413–449, 2014.
- BERGER, L.; BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M. **Practising Gender When Networking: The Case of University Industry Innovation Projects.** *Gender, Work and Organization*, v. 22, n. 6, p. 556–578, 2015.
- BES, F.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação.** São Paulo, Leya, 2011.
- BEVILAQUA, J. **Aumenta a presença feminina em cargos de liderança em Caxias do Sul:** Em volume absoluto, número de homens em postos de liderança ainda é maior. Disponível em: <<http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2020/03/aumenta-a-presencafeminina-em-cargos-de-lideranca-em-caxias-do-sul-12192067.html>>.
- BHATNAGAR, D. **Women in leadership roles: An agenda for change.** *NHRD Network Journal*, 2(2), 6–10, 2008.
- BHATTACHARYA, S.; BHATTACHARYA, S.; MOHAPATRA, S. **Enablers for advancement of women into leadership position: A study based on IT/ITES sector in India.** *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, v. 9, n. 4, p. 1-22, 2018.
- BILIMORIA, D., e PIDERIT, S. K. **Board committee membership: Effects of sex-based bias.** *Academy of Management Journal*, 37(6), 1453-1477, 1994.
- BONO, J. E., & JUDGE, T. A. **Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis.** *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910, 2004.
- BRESCOLL, V. L., e UHLMANN, E. L. **Can an angry woman get ahead?** Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace. *Psychological Science*, 19(3), 268-275, 2008.
- BRITO, L. **Pequeno Guia de Inquérito por Questionário.** Moçambique. Instituto de Estudos Sociais e Económicos. 2008.
- BRUSCHINI, C. & LOMBARDI, M. R. **Instruídas e trabalhadeiras.** Trabalho feminino no final do século XX. IN: *Cadernos Pagu*, Vol.17/18, 2001.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. **Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX.** *Cadernos de Pesquisa.*, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.
- BRUSH, C. **Overcoming Barriers: Women Entrepreneurs and Innovation.** *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10(1), 78-93, 2018.
- BRUSH, C., GREENE, P., BALACHANDRA, L., & DAVIS, A. **The Gender Gap in Venture Capital-Progress, Problems, and Perspectives.** *Venture Capital*, 20(2), 115-136. 2018.
- BURGESS, D., e BORGIDA, E. **Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination.** *Psychology, Public Policy and Law*, 5(3), 665–692, 1999.
- BUSAIBE, L.; SINGH, S. K.; AHMAD, S. Z.; GAUR, S. S. **Determinants of organizational innovation: a framework.** *Gender in Management*, v. 32, n. 8, p. 578–589, 2017.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa na educação: uma introdução às teorias e aos métodos.** Porto: Porto Editora, 2006.
- BORGOGNI, L., DELLO RUSSO, L., & LATHAM, G. **The relationship of employee perceptions of the immediate supervisor and top management with collective efficacy.** *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2011.

- CAMARGOS, M. C. S.; RIANI, J. L. R.; MARINHO, K. R. L. **Mercado de trabalho e gênero: uma análise das desigualdades em Minas Gerais**. Pretexto, v. 15, n. 2, p. 41-57, 2014.
- CAMELO-ORDAZ, C., GARCI´A-CRUZ, J., SOUSA-GINEL, E., e VALLE-CABRERA, R. **The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment**. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442–1463, 2011.
- CANABARRO, J. R. S.; SALVAGNI, J. **Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho**. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. **Mulheres, trabalho e administração**. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 2, n. 2, p. 161-191, 2013.
- CARBAJAL, J. **Women and work: Ascending to leadership positions**. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(1), 12–27, 2018.
- CARLI, L. L. **Gender and social influence**. *Journal of Social Issues*, 57(4), 725-741, 2001.
- CARLI, L.; EAGLY, A. **Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders**. *Gender in Management: an International Journal*, v. 31, n. 8, p. 514-527, 2015.
- CARNEIRO, A. J. **Gênero e mídia: a cobertura do dia internacional da mulher**. Dissertação (Pós-Graduação). Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
- CARTER, D., SIMKINS, B., & SIMPSON, W. **Corporate governance, board diversity and firm value**. *The Financial Review*, v. 38, pp. 33-53, 2003.
- CATALYST. **Women and men in US corporate leadership: Same workplace, different realities?** Catalyst, 2004
- CECH, E. A., & BLAIR-LOY, M. **Perceiving glass ceilings? Meritocratic versus structural explanations of gender inequality among women in science and technology**. *Social Problems*, 57(3), 371-397. 2010.
- CEMBRANEL, P.; CARDOSO, J.; FLORIANO, L. **Mulheres em Cargos de Liderança e os Desafios no Mercado de Trabalho**. *Revista de Ciências da Administração*. Volumen 22, Nro. 57, 57-67, 2020.
- CHARRAZ, A. S. P. **Conciliação entre o trabalho e a família: identificação das práticas organizacionais vigentes e contributos para a implementação de novas práticas de conciliação**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Escola de Ciências Sociais - Universidade de Évora, 2017. Disponível em <<https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/20913>>. Acesso em: 27 abr 2023.
- CHAWLA, S.; SHARMA, R. R. **How women traverse an upward journey in Indian industry: multiple case studies**. *Gender in Management: An International Journal*, v. 31, n. 3, p. 181-206, 2016
- CHEN, J., e HOUSER, D. **When are women willing to lead? The effect of team gender composition and gendered tasks**. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 1–16, 2019.
- CHENGADU, S. e SCHEEPERS, C. **Women leadership in emerging markets: featuring 46 women leaders**. Routledge, (ISBN 1138188964, 9781138188969), 2017.
- CHRISTENSEN, D. P. **Elas também são a cara da administração**. *Revista Master*. Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul, março-abril 2017. Edição 150. ISSN 2236-5737. Elas são a cara da administração.
- CHESBROUGH, H. W. **The era of open innovation**. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 3, p. 35–41, 2003.
- CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Harvard Business Press. 2003.
- CLUTTERBUCK e SWEENEY. **“Coaching and Mentoring”** - from ‘Gower Handbook of Management’ 4th Edition, Gower, Aldershot, England, 1998.
- COELHO, A. O. **Mulheres gestoras e mães sozinhas: desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade**. Universidade Fernando Pessoa –UFP. Porto-PT, 2019.
- CORAZZA, R. I.; FRACALANZA, P. S. **Caminhos do pensamento neo-schumpeteriano: para além das analogias biológicas**. *Nova Economia*, Belo Horizonte, MG, v.14, n. 2, p. 127-155, 2004.
- COSTA J, PÁDUA M, MOREIRA A C. **Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital?**. *Administrative Sciences*. 2023

- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. **New venture strategic posture, structure, and posture**: and industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, n. 5, p. 123-135, 1990.
- COX, T., BLAKE, S. **Managing cultural diversity**: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v. 5, pp. 45-56, 1991.
- CRESWELL, J. W. **Research Design**: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 3rd Edition. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
- CURRAN, C.R. **Getting on “Board”**. *Nursing Economics*, 19, 24-29, 2001.
- DAI, Y., BYUN, G., e DING, F. **The Direct and Indirect Impact of Gender Diversity in New Venture Teams on Innovation Performance**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 505-528, 2019.
- DAMANPOUR, F. **Footnotes to research on management innovation**. *Journal of Management Studies*, 2014.
- DAVIES-NETZLEY, S. A. **Women above the glass ceiling**: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender & Society*, 12(3), 339-355. 1998.
- DE BRUIN, A. **New venture financing and gender**: a review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 5, p. 635-652, 2005.
- DEDECCA, Cláudio Salvadori. **Tempo, trabalho e gênero**. Campinas: IE/ Unicamp, 2004.
- DE JOUG e DEN HARTOG, D.N. **Show leaders influence employees’ innovative behavior**. *European Journal of Innovation Management*, (10), 41-64, 2007.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa**: Teorias e abordagens. Porto Alegre: ARTMED, 2006.
- DEZSÖ, C. L., e ROSS, D. G. **Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation**. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089, 2012.
- DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICACLO, R. A. **Políticas de diversidade nas organizações**: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Revista Economia & Gestão*, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.
- DOLAN, J. **Gender equity**: Illusion or reality for women in the federal executive service? *Public Administration Review*, 64(3), 299–308, 2004;
- DOSI, G. **Technological paradigms and technological trajectories**: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, n. 11, p. 147-162, 1982.
- DUNCAN, R. B. **The ambidextrous organization**: designing dual structures for innovation. In KILMANN, R. H.; PONDY, L. R.; Slevin, D. (Eds.). *The management of organization designs*. New York: North-Holland. v. 1, p. 167-188, 1976.
- EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. **The leadership styles of women and men**. *Journal of social issues*, v. 57, n. 4, p. 781-797, 2001.
- EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. e VAN ENGEN, M. L. **Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles**: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591, 2003.
- EAGLY, A. H., e KARAU, S. J. **Role congruity theory of prejudice toward female leaders**. *Psychological Review*, 109(3), 573–598, 2002.
- EAGLY, A.; CARLI, L. **Women and the labyrinth of leadership**. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.
- EAGLY, A. H., e Carli, L. **Through the labyrinth**: The truth about how women become leaders. Harvard Business School Press, 2007.
- EAGLY, A. H. **Female leadership advantage and disadvantage**: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 2007.
- EAGLY, A.H. **Women as leaders: leadership style versus leaders’ values and attitudes**. *Gender and work: challenging conventional wisdom*, Harvard Business School Press, p. 4-11, 2013.
- EAGLY, A. **Gender Stereotypes and Innovation**: Breaking the Barriers. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 418-432, 2020.

- EDDLESTON, K. A. et al. **Do you see what I see?** Signaling effects of gender and firm characteristics on financing entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 40, n. 3, p. 489-514, 2016.
- ELACQUA, T. C.; BEEHR, T. A.; HANSEN, C. P. & WEBSTER, J. **Managers' Beliefs about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors.** *Psychology of Women Quarterly*, 33(3), 285–294, 2009.
- ELLEMERS, N. **Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development.** *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences* 2014. 1(1) 46– 54 © The Author(s) 2014 DOI: 10.1177/2372732214549327. SAGE
- ELY, R. J., IBARRA, H., e KOLB, D. M. **Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs.** *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493, 2011.
- EUCLIDES, M. S. **Mulheres negras, doutoras, teóricas e professoras universitárias: desafios e conquistas.** Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017;
- FACCIOLI, Cintya. **Teorias de liderança.** Administradores.com. 2008.
- FAGERBERG, J. **Innovation: A guide to the literature.** In J. FAGERBERG, D. C. MOWERY, & R. R. NELSON (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 1-26). Oxford University Press, 2017.
- FERN, M. J., CARDINAL, L. B., & O'NEILL, H. M. **The genesis of strategy in new ventures: Escaping the constraints of founder and team knowledge.** *Strategic Management Journal*, 33, 427–447, 2012.
- FERNANDES, C. M., SIQUEIRA, M. M. M., VIEIRA, A. M. **Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança.** *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v.8, n.4, p. 140-162, out/dez. 2014.
- FIOL, M., HARRIS, D., e HOUSE, R. **Charismatic leadership: Strategies for effecting social change.** *Leadership Quarterly*, 10 (3), 449-480. 1999.
- FIRPO, R. B. **The development of entrepreneurship in the state of Rio Grande do Sul: A multidimensional analysis.** *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 6(1), 25-42, 2019.
- FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25, 2000.
- FLEURY, M. T. L. **Liderança feminina no mercado de trabalho.** *GV executivo*, São Paulo, v.12, n.1, p. 46-49, 2013.
- FLETCHER, J. K., e BAILYN, L. **Gender work in the corporate context: A study of dual-career couples.** *Gender & Society*, 17(2), 238-259. 2003.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. 2009. (Obra original publicada em 1995)
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.
- FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Global Gender Gap Report 2021.** 2021.
- FRANÇA, A. V. P.; ADEGAS, S. G. **Desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro.** Orientadores: Ferruccio, M. A.; D. Sc. Lima Filho, R. I.; R., D. Sc. 2019. Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.
- FRANKEL, L. 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.
- FREDERICK, B. et al. **10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional.** Elsevier: Rio de Janeiro, 2012.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. **Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior.** In: DOSI, G. *Technical Change and Economic Theory.* Pinter Publishers, 1988. p. 38-66.
- FREITAS, L. B.; LUZ, N. S. **Gênero, Ciência e Tecnologia: estado da arte a partir de periódicos de gênero.** *Cadernos Pagu*, Campinas, n. 49, 2017.
- GASKELL, G. **Entrevistas Individuais e Grupais,** in M. W. Bauer; G. Gaskell (org.), *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático.* Petrópolis, Editora Vozes. 2003.

- GAYNOR, G.H. **INNOVATION by DESIGN: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge.** 2002 p.29 AMACOM: New York, 2002
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GIPSON, A. N., PFAFF, D. L., MENDELSON, D. B., CATENACCI, L. T., & BURKE, W. W. **Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance.** *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. 2017.
- GIRARDI, D., SOUZA, I. M., GIRARDI, J. F. **O processo de liderança e a gestão do conhecimento Organizacional: as práticas das maiores Indústrias catarinenses.** *Revista de Ciência da Administração*, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr. 2012.
- GOLEMAN, D. **What makes a leader?** *Harvard Business Review*, Nov-Dec 76(6), 93-102, 1998.
- GOLEMAN, D. **Liderança: A inteligência emocional na formação de um líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva. 2015.
- GOLDIN, C. **A grand gender convergence: Its last chapter.** *American Economic Review*, 104(4), 1091-1119. 2014.
- GONÇALVES, R. M. M. C. **Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho.** 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2012.
- GONZALEZ, L. **A Mulher Negra na Sociedade Brasileira (Uma abordagem política e econômica).** In: MADEL, Luz. (org.). *O lugar da Mulher (Estudos sobre a condição feminina na sociedade atual).* Rio de Janeiro: Graal, V.1, 1982.
- GOMES, A. F. **O outro no trabalho: mulher e gestão.** *Revista de Gestão da USP, São Paulo* v. 12, n. 3, p. 1-9, jul-set. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522/0>> Acesso em: 27 mar. 2023.
- GRZESZCZESZYN, G. **As Teorias da Liderança.** 2011.
- GUPTA, V., TURBAN, D. B., WASTI, S. A., e SIKDAR, A. **The role of gender diversity in shaping women's perception of their career potential.** *Journal of Vocational Behavior*, 112, 1-14, 2019.
- GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. **Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years.** *The Leadership Quarterly*, [S.L.], v. 6, n. 2, p. 219-247, jun. 1995. Elsevier BV.
- GRANT, R. M. **Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration.** *Organization Science*, 7(4), 375–387, 1996.
- GREENHAUS, J. H., COLLINS, K. M., & Shaw, J. D. **The relation between work-family balance and quality of life.** *Journal of Vocation Behavior*, 63(3), pp. 510-531, 2003.
- GREENBERG, J.; MOLLICK, E. **Activist choice homophily and the crowdfunding of female founders.** *Administrative Science Quarterly*, v. 62, n. 2, p. 341-374, 2017.
- HALL, BRONWYN H. **Innovation and diffusion.** In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.C. *The Oxford Handbook of Innovation.* New York: Oxford University Press, 2005. p. 459-484.
- HANSON, S. e BLAKE, M. **Gender and entrepreneurship networks.** *Regional Studies*, 43(1), 135-149, 2009.
- HARRYSON, L.; ALÉX, L.; HAMMARSTRÖM. **“I have surly passed a limit, it is simply too much”:** women’s and men’s experiences of stress and wellbeing when living within a process of housework resignation. *BMC Public Health*, 16(1), 2016.
- HEILMAN, M. E., WALLEN, A. S., FUCHS, D., e TAMKINS M., M. **Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks.** *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416–427, 2004.
- HEKMAN, D. R., JOHNSON, S. K., FOO, M.-D., & YANG, W. **Does diversity-valuing behavior result in diminished performance ratings for non-white and female leaders?** *Academy of Management Journal*, 60(2), 771–797. 2017.
- HIDALGO, A.; ALBORS, J. **Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice.** *R&D Management*, v. 38, n. 2, p. 113-127, 2008.
- HORWITZ, S. K., e HORWITZ, I. B. **The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography.** *Journal of Management*, 33(6), 987–1015, 2007.

- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança**: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344, 2018.
- HUNTER, J. C. **Como se Tornar um Líder Servidor**: os princípios de liderança de “O monge e o Executivo”. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.
- IBARRA, H. **Paving an Alternative Route**: Gender Differences in Managerial Networks. *Social Psychology Quarterly*, 60(1), 91–102.1997.
- IBARRA, H.; CARTER, N.M.; SILVA, C. **Why men still get more promotions than women**. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 9, p. 80-85, 2010.
- IBARRA, H., ELY, R. J., e KOLB, D. M. **Women rising**: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60-67, 2013.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf Acesso em: 02 Jul. 2023.
- _____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**: Quantidade de Homens e Mulheres 2019. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-emulheres.html> Acesso em 02 Jul. 2023.
- IDRIS, A. **A profile of innovative women entrepreneurs**. *International Business Research.*, v. 1, n. 2, p.3-10, 2008.
- JABLONSKI, B. **A divisão de tarefas domésticas entre homens e mulheres no cotidiano do casamento**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30, 262-275, 2010.
- JAMROG, J. & OVERHOLT, M.H. **Building a strategic HR function**: continuing the evolution. *Human resource planning*, 2004.
- JANSEN, J. J. P., TEMPELAAR, M. P., VAN DEN BOSCH, F. A. J., e VOLBERDA, H. W. **Structural differentiation and ambidexterity**: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811, 2009.
- JING, Z., HOU, Q., ZHANG, Y., e ZHAO, Y. **The Relationship between Female Leadership Traits and Employee Innovation Performance** - The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Sustainability*, 14 (6739), 1-23, 2022.
- JOLLEY, J.M.; MITCHELL, M.L., **Research Design Explained**, 7ª Ed., Belmont: Wadsworth Cengage Int., 2009.
- JONES, N. **The paradox of diversity management, creativity and innovation**. *Creativity and Innovation*, v. 14(2), 2005.
- JONES, G. R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- JONG, J. J. P.; HARTOG, D. N. D. **Innovative Work Behavior**: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SME's*, p.1-27, 2008.
- JORDÃO, C. **Liderança transformacional feminina**. Pernambuco: Revista Pesquisa em Administração UFPE, 2019.
- KALYSH, K., KULIK, C. T., e PERERA, S. **Help or hindrance?** Work–life practices and women in management. *The Leadership Quarterly*, 27 (Special Issue: Gender and Leadership), 504-518, 2016.
- KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. *Revista O&S*, Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, abr-jun, 2010.
- KANTER, R. M. **The Change Masters**. 1th ed. New York: A Touchstone Book, 1983
- KHUSHK, A., ZENGTIAN, Z., HUI, Y. **Role of female leadership in corporate innovation**: a systematic literature review, *Gender in Management: An International Journal*, 38(3), 287-304, 2023.
- KLIKSBERG, B. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Editora Cortez; Brasília: UNESCO, 2001.
- KOBERG, C.S., UHLENBRUCK, N.; SARASON, Y. **Facilitators of organizational innovation: the role of life cycle stage**. *Journal of Business Venturing*, vol.11, 1996.

- KOGUT, B., e ZANDER, U. **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology**. *Origination Science*, 42(3), 383–397, 1992.
- KOULOPOULOS, T.M. **Inovação com resultado: o olhar além do óbvio**. Editora Gente/Editora Senac. São Paulo, 215 p, 2011.
- KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOSSEK, E. E., LOBEL, S. A., e BROWN, J. **Human resource strategies to manage workforce diversity: Examining the role of social integration in the workplace**. In *Handbook of workplace diversity* (pp. 343-363). Springer. 2006.
- KUPPUSWAMY, V., e VILLAS-BOAS, S. B. **Gender and the Commercialization of Innovations: Evidence from Academic Inventors**. *Management Science*, 63(11), 3675-3694. 2017.
- KUTEESA, K. N., AKPUOKWE, C. U., & UDEH, C. A. **Gender Equity in Education: Addressing Challenges and Promoting Opportunities for Social Empowerment**. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 631-641. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1034>, 2024.
- LAWRENCE, P. R., e LORSCH, J. W. **Differentiation and integration in complex organizations**. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–30, 1967.
- LAWSON, B., e SAMSON, D. **Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach**. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. 2001.
- LEITÃO, C.; PRATES, R. O. **A Aplicação de Métodos Qualitativos em Computação**. In: DELICATO, F.; PIRES, P.; SILVEIRA, I. *Jornadas de Atualização em Informática 2017*. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação – SBC, 2017.
- LEON, C.M.; DONALD, C.M.; PAUL JUNIOR, H.P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.
- LEWIS, G. B. **Race, sex and performance ratings in the federal service**. *Public Administration Review*, 57(6), 479–489, 1997.
- LEWIS, G. B. **Continuing progress toward racial and gender pay equality in the federal service**. *Review of Public Personnel Administration*, 18(2), 23–40, 1998.
- LIMA, A. C. **Estrutura organizacional e processo decisório**. In: YU, Abraham SinOih. *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LIMA, G. S. et al. **O teto de vidro das executivas brasileiras**. *Pretexto*. Volumen 14, Nro. 4, 65-80, 2013.
- LODEN, M. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.
- LOPES, A.; CAPRICHIO, L. **Manual de gestão de qualidade**. Lisboa: Editora RH, 2007.
- LOPEZ-CLAROS, A., e ZAHIDI, S. **The global gender gap report 2018**. World Economic Forum, 2018.
- LOUREIRO, M.; IKEDA, P. **Por que elas são tão poucas?** *Revista Exame*, São Paulo, ed. 1042, maio 2013.
- LOUREIRO, P. R. **Uma resenha teórica e empírica sobre economia da discriminação**. *Revista Brasileira de Economia*, 57(1):125–157, 2003.
- LUNDEVALL, B. A. **Innovation as an interactive process: from user producer interaction to the national system of innovation**. In: DOSI, G. et al. (Ed.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers, 1988.
- MAERKER, S. **Mulheres de sucesso: os segredos das mulheres que fizeram história**. São Paulo: Infinito, 2000.
- MACHADO, H. V. **Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres**. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 38, p. 103-118, 2006.
- MACHADO, M.N.M; **Entrevistas de pesquisa não-estruturadas e semi-estruturadas** In: *Administração, Metodologia, Organizações, Estratégia*. Curitiba: Juruá Editora 2ªed., 2007.
- MAINIERO, L. A., e SULLIVAN, S. E. **Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the opt-out revolution**. *Academy of Management Executive*, 19, 106-12, 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

- MANI, B. G. **Gender and the federal senior executive service: Where is the glass ceiling.** *Public Personnel Management*, 26(4), 545–559, 1997.
- MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros.** In: *Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos*, 2, A pesquisa qualitativa em debate. Bauru: SIPEQ, 2004.
- MARCH, J. G. **Exploration and exploitation in organizational learning.** *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARINHO, R. de M. **Um novo paradigma de liderança.** *Estudos em Liderança*. São Paulo, v. 6, n.1, p. 55 -74, jul/dez, 2004.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing.** 6ª Ed., São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 8 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2011.
- MAYER, C. H., e OOSTHUIZEN, R. M. **Concepts of creative Leadership of women leaders in the 21st century.** *Creativity Studies*, 13(1), 21–40. 2020.
- MCGUIRE, G. M. **Gender, Race, Ethnicity, and Networks.** *Work & Occupations*, 27(4), 501–523. 2000.
- MCHANE, S.I. **Comportamento Organizacional.** São Paulo, 2014.
- MCMAHON, A. **Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance.** *Journal of Diversity Management*, v. 5(2), 2010.
- MEFFE, C. H. S. **Implementação de equipes autogerenciáveis em empresa do setor automotivo: um estudo de caso,** 2006.
- MENDELBERG, T.; KARPOWITZ, C. F. **Power, gender, and group discussion: Power, gender, and group discussion.** *Political Psychology*, 37, 23–60, 2016.
- MELO, E. A. A. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação.** *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, dez. 2004.
- MELO, H. P.; CONSIDERA, C. M.; SABBATO, A. D. **Os afazeres domésticos contam.** *Economia e Sociedade*, Campinas, SP, v. 16, n. 3, p. 435–454, 2016.
- MERCHANT, K., **How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles.** *Clare Mount College Senior Theses*, Paper 513, 2012.
- MEYERSON, D. E., e FLETCHER, J. **A modest manifesto for shattering the glass ceiling.** *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136, 2000.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde** São Paulo, Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco. 1992.
- MOLETTA, S.; ROBERTO, A. A. M.; NETO, E. M. S.; MORO, S. G.; OLIVEIRA, J. H. **Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia Exame de Mulheres na Liderança.** *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 5, p. 32547-32562, 2020.
- MONTEIRO, I. A. P. **Comportamentos do líder inovador no sector do turismo.** 376 p. de doutorado em Psicologia das Organizações na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Algarve. Faro/Portugal, 2008.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 4.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- MOSS-RACUSIN, C. A., DOVIDIO, J. F., BRESROLL, V. L., GRAHAM, M. J., e HANDELSMAN, J. **Science faculty's subtle gender biases favor male students.** *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474-16479, 2012.
- MOURA, N. V. **Gestoras em nome próprio: para uma sociologia da gestão do corpo.** Dissertação (Mestrado em Sociologia). Porto, Universidade do Porto, Portugal, 2015.

- NARANJO-VALENCIA, J.C., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., SANZ-VALLE, R. **Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies.** *Rev. Latinoam. De. Psicol.* 48 (1), 30–41., 2016.
- NATHAN, M., & LEE, N. **Cultural diversity, innovation and entrepreneurship:** firm level evidence from London. *Economy and Geography*, v. 89(4), pp. 367-394, 2013.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NELSON, R; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica.** Campinas: Editora Unicamp, 2005.
- NICKERSON, J. A., e ZENGER, T. R. **A knowledge-based theory of the firm:** The problem-solving perspective. *Organization Science*, 15(6), 617–632, 2004.
- NIJSTAD, B. A., RIETZSCHEL, E. F., e STROEBE, W. **Four principles of group creativity.** In L. L. Thompson & H. S. Choi (Eds.), *Creativity and innovation in organizational teams* (pp. 161–179). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.
- NOLAND, M. MORAN, T. e KOTSCHWAR, B. R., **Is Gender Diversity Profitable?** Evidence from a Global Survey (February 2016). Peterson Institute for International Economics Working Paper No. 16-3, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2729348> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2729348>
- NONAKA, I., e TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company:** How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, NY: Oxford University Press, 1995.
- O'NEIL, D. A., e BILIMORIA, D. **Women's career development phases:** Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International*, 10, 168-189, 2005.
- PAPE, M. **Gender segregation and trajectories of organizational change:** The underrepresentation of women in sports leadership. *Gender & Society*, v. 34, n. 1, p. 81- 105, 2020.
- PARSONS, L. C., e REISS, P. L. **Breaking through the glass ceiling:** Women in executive leadership positions—Part I. *SCI Nursing: A publication of the American Association of Spinal Cord Injury Nurses*, 21(1), 33–34, 2004.
- PERISTA, H. **Gênero e trabalho não pago:** Os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, 37, 447-474, 2002.
- PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável?.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações.* São Paulo: Atlas, 2007.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER K. L.; **Survey research methodology in management information systems:** an assessment. *Journal of Management Information Systems*. v. 10, n. 2, p. 75 – 105, 1993.
- POSSAS, M. **Elementos para uma integração micro-macrodinâmica na teoria do desenvolvimento econômico.** *Revista Brasileira de Inovação*, Campinas, SP, v.1, n.1, 2002.
- POSSAS, Mario L. **Concorrência schumpeteriana.** Em: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- POWELL, G. N., BUTTERFIELD, D. A., e PARENT, J. D. **Gender and Managerial Stereotypes:** Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193, 2002.
- PRONI, T. T. R. W.; PRONI, M. W. **Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil.** *Revista Estudos Feministas*, 26(1), e41780, 2018. Epub February 08, 2018. <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>
- PURCELL, D.; MACARTHUR, K. & SAMBLANET, S. **Gender and the Glass Ceiling at Work.** *Sociology Compass*, 4, 705–717. 2010.
- QUINN, R.C.; CAMERON, K. **Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness:** some preliminary evidence. *Management Science*, vol. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.
- QUINN, R. **Deep change.** California: First Edition, 1996.
- RAABE, B. e BEEHR, T. A. **Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships:** Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271–293, 2003.
- RAGINS, B. R.; TOWNSEND, B. & MATTIS, M **Gender gap in the executive suite:** CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28–42. 1998.

- RAMA, F. L.; MARTINS, L. M. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**: implicações no setor bancário. Revista Gestão Premium/Cursos de Administração e Ciências Contábeis – FACOS/CNEC Osório, p.14-46, 2013.
- RANGA, M.; ETZKOWITZ, H. **Athena in the world of techne**: The gender dimension of technology, innovation and entrepreneurship. Journal of Technology Management and Innovation, v. 5, n. 1, p. 1–12, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242010000100001&lng=en&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 28 mar. 2023
- REICHERT, F. M., TORUGSA, N., ZAWISLAK, P. A., ARUNDEL A. **Exploring innovation success recipes in low-technology firms using fuzzy-set QCA**. Journal of Business Research, v.69, p. 5437-5441, 2016.
- RENESCH, J. **Liderança para uma nova era**: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo. São Paulo: Cultrix, 2003.
- RIBEIRO, M. I. e BENTO, A. V. **A Liderança escolar a três dimensões**: diretores, professores e alunos. Ilha de São Miguel: Coleção Ideias em Prática. 2013.
- RICARDO, D. **On Protection to Agriculture**. John Murray. 1831
- RICHARD, O. C., MURTHI, B. S., & ISMAIL, K. **The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance**: The moderating role of environmental context. Strategic Management Journal, 28(12), 1213-1233, 2007.
- RICHARDSON, R.J., **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 2007.
- ROBBINS, S. COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. [S. L.]: Pearson Universidades, 2020. 856 p.
- ROCHA, L. B. **O Impacto Da Liderança Feminina No Bem-Estar Das Equipas De Trabalho**. 2021. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Recursos Humanos, Itp - Instituto Politécnico de Tomar, Portugal, 2021.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROMANI, C. e DAZZI, M. C. S. **Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento**. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002
- RÖNNBLÖM, M.; KEISU, B. I. **Constructions of innovation and gender (equality) in Swedish universities**. International Journal of Gender and Entrepreneurship, v. 5, n. 3, p. 342–356, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0047>>. Acesso em: 23 mar. 2023.
- ROSO, A. R.; GASS, R. L. **Novos tempos, novos lugares**: reflexões sobre a maternidade em grupos de empoderamento de mulheres. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, 24(2), p.442-461, 2018.
- RUDMAN, L. A., e GLICK, P. **Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women**. Journal of Social Issues, 57(4), 743–762, 2001.
- RUIZ-JIMÉNEZ, J. M., FUENTES-FUENTES, M. del M. **Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team**: An empirical analysis in technology-based SMEs. BRQ Business Research Quarterly, vol.19, Issue 2, p.107-121, 2016.
- SABHARWAL, M. **From glass ceiling to glass cliff**: Women in senior service. Journal of Public Administration Research and Theory, 25(2), 399–426, 2013.
- SABHARWAL, M. **Is diversity management sufficient?** Organizational inclusion to further performance. Public Personnel Management, 43(2), 197–217. 2014.
- SALLES-DJELIC, M. L., e STEYAERT, C. **Women, gender and leadership in twenty-first century organizations**: Contributions from feminist organization studies. Organization Studies, 39(5-6), 751-769, 2018.
- SAMUEL, F. **RS é o segundo Estado com menor percentual de prefeitas**. Correio do Povo. Porto Alegre, p. 1-1, 2018.
- SANDBERG, S.; SCOVELL, N. **Faça acontecer**: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. 1.ed. Trad. por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

- SANT'ANNA, A. S. et al. **Liderança**: Afinal, o que Pensam Acadêmicos Brasileiros sobre o Tema? II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR 2009. São Paulo: Nov. 2009.
- SARASVATHY, S. **Women's Entrepreneurship and Innovation**: Unique Perspectives and Diverse Contributions. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 646-657. 2019.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture**. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. DOI: 10.1037/0003-066X.45.2.109, 1990.
- SCHEIN, V. E., MUELLER, R., e LITUCHY, T. R. **Think manager - think male**: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33-41, 1996.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper, 1942.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHWARTZ, F. N. **Mulheres na gerência e os novos fatos da vida**. In: FREIRE, L. M. B. S. Trabalho e vida pessoal. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- SCOTT, L. **Women as Agents of Change**: Innovation and Entrepreneurship. *Journal of Innovation and Gender*, 12(2), 145-162. 2021.
- SEO, G.; HUANG, W.; HAN, S. C. **Conceptual review of underrepresentation of women in senior leadership positions from a perspective of gendered social status in the workplace**: Implication for HRD research and practice. *Human Resource Development Review*, v. 16, n. 1, p. 35-59, 2017.
- SHEREMATA, W. A. **Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure**. *Academy of Management Review*, 25(2), 389-408, 2000.
- SILVA, E.; RODRIGUEZ, S.Y.S. **Mulheres em cargos de liderança**: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul. *Brazilian Journal of Development*. Volumen 6, Nro. 3, 11133-11150, 2020.
- SIMPSON, R.; KUMRA, S. **The Teflon effect: when the glass slipper meets merit**. *Gender in Management: An International Journal*, v. 31, n. 8, p. 562-576, 2016.
- SIMPSON, R. **Gender mix and organisational fit**: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, v. 15, n. 1, p. 5-18, 2000.
- SINGH, V. **Women and the glass ceiling**. *The Effective Executive*, ICFAI Business School, Hyderabad, India, 1(1), 1-10, 2007.
- SLATER, S., WEIGAND, R., ZWIRLEIN, T. **The business case of commitment to diversity**. *Business Horizons*, pp. 201-208, 2008.
- SMITH, M. K., BUSI, M., BALL, P. D., e MEER, R. VAN DER. **Factors influencing an organisation's ability to manage innovation**: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676. 2008.
- SMITH, N., SMITH, V. L., e VERNER, M. **Do women in top management affect firm performance?** A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 246-262, 2005.
- SOUZA, W. J; OLIVEIRA, M. D. **Fundamentos da gestão social na Revolução Industrial**: leitura e apreciação crítica. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais. Brasília: ANPAD, 2005.
- STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica**: Compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jun./set. 1997
- STIER, H., LEWIN-EPSTEIN, N., & BRAUN, M. **Institutional change and women's work patterns along the family life course**. *Research in Social Stratification and Mobility*, 57, pp. 46-55, 2018.
- TAKATA, K. TRINDADE, F. VONO, M. **Manual de mentoring**. Versão 1.1. Redigido pelo time de Programas Sociais do Instituto CEO do futuro. 2003.
- TANG, H. K. **An integrative model of innovation in organizations**. *Technovation*, 18(5), 297-309. 1998.
- TANNEN, D. **The power of talk**: Who gets heard and why. *Harvard Business Review*, 1995.

- TAPARIA, M.; LENKA, U. **An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect**. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, v. 9, n. 3, p. 372-400, 2022.
- TAYLOR, P.T. **Senior executive women in the federal government**: exploring their views on significant career-progression issues. Doctor in philosophy. Capella university. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2004.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities**: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TEIXEIRA, S. **A gestão das organizações**. McGraw-Hill, 2001.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000
- TIDD, J., BESSANT, J, e PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Tradução Elisamari Rodrigues Becker, Bookman, 3.ed, Porto Alegre, 302p, 2008.
- TIDD, J., BESSANT, J. (2019). **Managing innovation**: Integrating technological, market and organizational change (6th ed.). Wiley, 2019.
- TIDD, J. **Innovation management in context**: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, v. 3, n. 3, p. 169–183, 2001.
- TORCHIA, M., CALABRO, A., e HUSE, M. **Women Directors on Corporate Boards**: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317, 2011.
- TORTORIELLO, M., MCEVILY, B., e KRACKHARDT, D. **Being a catalyst of innovation**: The role of knowledge diversity and network closure. *Organization Science*, 26(2), 423–438, 2015.
- TRAVISAN, B.C. **Mulheres e liderança** – um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*. Volumen 3, Nro. 1, 4-18, 2018.
- TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. **Conhecimento Científico sobre Liderança**: uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 434-457, ago. 2016.
- TURATO, E. R. et al. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde**: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n.1, p. 17-27, jan. 2008.
- TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Pontes, 2013.
- TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. **The ambidextrous organizations**: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.
- UTTERBACK, J.M.; ABERNATHY, W.J. **A dynamic model of process and product innovation**. *Omega*, vol. 3, n. 6, p. 639-656, 1975.
- VASCONCELOS, M. A. **Modelo de inovação** [trabalho não publicado]. Fórum de Inovação, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 2008.
- VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. **Social innovation research**: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, v. 45, n. 9, p. 1923–1935, 2016.
- VIEIRA E, MADALENO M, LOBÃO J. **Gender Diversity in Leadership**: A Bibliometric Analysis and Future Research Directions. *International Journal of Financial Studies*. 2022; 10(3):53. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030053>
- VIEIRA, J. M., LOPEZ, F. G., & MATOS, P. M. **Further validation of work-family**. 2014. conflict and work-family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of career Assessment*, 22(2), pp. 329-344.
- WANG, P., & RODE, J. C. **Transformational leadership and follower creativity**: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128, 2010.
- WAGNER, A., PREDEBON, J., MOSMANN, C., & Verza, F. **Compartilhar tarefas?** Papéis e funções de pai e mãe na família contemporânea. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21, 181-186, 2005.
- WALDMAN, D. A., e BASS, B.M. **Different phases of the innovation process**. *The Journal of High Technology Management Research*, (2), 169-180, 1991.

WANG, J.; SHIRMOHAMMADI, M. **Women leaders in China**: Looking back and moving forward. *Advances in Developing Human Resources*, v. 18, n. 2, p. 137-151, 2016.

WENTLING, R. M. **The career development and aspirations of women in middle management**—Revisited. *Women in Management*, 18(6), 311–324, 2003.

WHITE, A. **Planejamento de Carreira e Networking**: Cengage Learning Brasil, 2016.

WILLIAMS, J. **Unbending gender**: Why family and work conflict and what to do about it. New York, NY: Oxford University Press, 2000.

WILLIAMS, J. C., e DEMPSEY, R. **What works for women at work**: Four patterns working women need to know. New York, NY: New York University Press, 2014.

WOOLNOUGH, H. M.; FIELDEN, S. L. **The impact of a career development and mentoring programme on female mental health nurses**. *Gender in Management: An International Journal*, v. 29, n. 2, p 108-122, 2014.

ZAWISLAK, P.A.; ALVES, A.C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F.M. **Innovation Capability**: From Technology Development to Transaction Capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

7. ANEXO: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezada participante,

Antes de iniciarmos as perguntas, gostaríamos de contextualizá-la sobre o tema deste trabalho. O objetivo é estabelecer um framework abordando as dimensões de liderança, inovação e mulheres no contexto de inovação.

A liderança feminina tem sido objeto de estudo e debate em diversos campos, e sua importância no ambiente corporativo, especialmente em setores voltados para a inovação, tem sido cada vez mais reconhecida. No entanto, muitas vezes, as experiências e perspectivas das mulheres nesse contexto podem ser sub-representadas ou mal compreendidas.

Para isso, é importante compreender as barreiras e limitações enfrentadas pela liderança feminina, confrontando-as com o contexto de inovação em empresas do Rio Grande do Sul (RS). Também é fundamental identificar os benefícios e facilitadores à liderança feminina nesse contexto e analisar o papel das mulheres líderes no estímulo à inovação dentro das empresas do RS.

Ao fornecer suas experiências e perspectivas, você estará contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento nesta área e ajudando a informar políticas e práticas que promovam a equidade de gênero e impulsionem a inovação nas organizações.

A pesquisa será conduzida de forma a garantir o máximo de sigilo e confidencialidade tanto da respondente quanto da empresa envolvida. Todos os dados coletados serão tratados de forma anônima e confidencial, sendo utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. A identidade da respondente e da empresa serão protegidas por meio de codificação dos dados e o acesso será restrito apenas ao pesquisador responsável. Essas medidas visam assegurar a privacidade e o sigilo das informações fornecidas, respeitando os interesses e a confiança dos participantes da pesquisa.

As questões a seguir devem ser respondidas com base na sua experiência. É importante ressaltar que estamos interessadas em compreender sua participação no mercado como uma mulher em cargo de liderança, seus desafios e facilidades nesta trajetória.

Agradecemos desde já sua participação e contribuição para este estudo.

Atenciosamente,

Questões:

1. Nome:
2. Cargo:
3. Empresa:
4. Tipo de vínculo com a empresa:
5. Número de empregados na empresa:
6. Estado civil:
7. Número e idade de filhos:
8. Nível de escolaridade:
9. Raça (branca, preta, parda, indígena ou amarela):

ASPECTOS DO CONTEXTO LIDERANÇA FEMININA*CONTEXTO - Facilitadores*

10. Mentorias

Como a mentoria influenciou sua trajetória profissional na atual empresa? [*Se não tiver experiência nesta empresa, pode ser em outra.*] Se você já teve experiência de mentoria aqui, poderia compartilhar como isso impactou seu desenvolvimento profissional? Caso não tenha participado de um programa de mentoria, qual é sua perspectiva sobre sua importância no contexto do ambiente de trabalho?

11. Flexibilidade

Como você tem conseguido conciliar suas responsabilidades profissionais com suas obrigações pessoais? Sua empresa oferece práticas específicas de flexibilidade no trabalho, você poderia compartilhar se tem participado delas e o que achou dessa experiência? [*Se não tiver experiência nesta empresa, pode ser em outra.*]

12. Políticas

Sua atual empresa possui políticas organizacionais destinadas a promover a igualdade de gênero e a inclusão das mulheres? [*Se não tiver experiência nesta empresa, pode ser em outra.*] Você já fez uso ou participou de alguma dessas políticas e iniciativas e, caso positivo, poderia compartilhar sua opinião sobre sua eficácia ou impacto?

13. Treinamento e Apoio ao Desenvolvimento de Carreira

Quais oportunidades de treinamento e desenvolvimento de carreira estão disponíveis para as mulheres em sua empresa? Caso tenha participado de algum desses programas, poderia compartilhar sua experiência com eles e como percebeu que foram adaptados para atender às necessidades e desafios específicos enfrentados pelas mulheres em suas carreiras? [*Se não tiver experiência nesta empresa, pode ser em outra.*]

CONTEXTO - *Barreiras*

14. Teto de vidro e síndrome da impostora

Com base em sua vivência na empresa atual, como você percebe os desafios relacionados às diferenças de gênero e às questões de autoconfiança na ascensão da carreira? Se confortável, poderia compartilhar experiências desses desafios e como eles impactaram suas oportunidades de progresso profissional?

15. Falta de modelos e mentores

Na sua experiência na empresa atual, você percebe alguma lacuna em relação a modelos e mentores que possam influenciar sua capacidade de progredir na carreira? Se sim, como essa lacuna tem impactado seu desenvolvimento profissional? Por outro lado, caso não tenha identificado essa falta de mentores, como você enxerga a influência de outros fatores em seu crescimento na empresa?

16. Acesso limitado a recursos financeiros

Na sua experiência na empresa atual, você já enfrentou desafios relacionados à obtenção de recursos financeiros dentro do ambiente corporativo? Se sim, poderia compartilhar como esses desafios afetaram suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional? Por outro lado, caso não tenha enfrentado esses desafios, como você percebe a influência de outros fatores em seu desenvolvimento profissional?

17. Falta de acesso a redes de contatos

Na empresa atual, como você percebe o acesso à rede de contatos? Você nota alguma diferença nesse acesso entre homens e mulheres? Se sim, de que forma essa diferença tem impactado sua capacidade de construir relacionamentos profissionais e obter oportunidades de carreira? E caso tenha enfrentado essa situação, poderia compartilhar suas experiências e se encontrou maneiras de superar essa barreira?

PESSOAL - *Benefícios*

18. Habilidades interpessoais e emocionais

Como você percebe a importância das habilidades interpessoais e emocionais no contexto da liderança feminina? Caso tenha experiência relevante, poderia compartilhar exemplos de como essas habilidades contribuíram para o seu próprio estilo de liderança e para o seu sucesso e/ou de sua equipe?

19. Liderança

Como você descreveria seu estilo de liderança e sua abordagem para tomar decisões? E em que momento você adota uma abordagem mais democrática e participativa? Poderia compartilhar sua experiência com essa abordagem e como ela influencia a dinâmica da equipe e os resultados alcançados?

20. Criatividade

Como você percebe a relação entre liderança feminina e criatividade organizacional? Se você tem experiência nesse aspecto, poderia compartilhar exemplos de como sua liderança incentivou a inovação e a geração de novas ideias em sua equipe ou organização?

21. Comportamento participativo

Em sua experiência como líder, como você promove o comportamento participativo entre os membros da equipe? Caso já tenha adotado essa abordagem em alguma situação, poderia compartilhar exemplos de como equilibrar a necessidade de tomar decisões com a importância de envolver sua equipe no processo de tomada de decisão?

PESSOAL - *Limitações*

22. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal

No contexto das responsabilidades pessoais, domésticas e familiares, você percebe diferenças entre homens e mulheres em como enfrentam os desafios de equilibrar suas carreiras profissionais e suas obrigações familiares? Se sim, de que forma você observa essas diferenças? E se você tiver experiência pessoal ou observações sobre esse equilíbrio, poderia compartilhar algumas experiências ou observações?

23. Sinceridade

Primeiramente, como você percebe a diferença entre homens e mulheres em relação à expressão franca de opiniões no ambiente de trabalho? Considerando esse contexto, como você percebe a dinâmica entre a expressão franca de opiniões por parte das mulheres e as percepções sociais e profissionais associadas a essa honestidade? Caso tenha experiências ou observações relevantes sobre essa questão, poderia compartilhar exemplos?

24. Maternidade

Na sua empresa atual, existem ações definidas de forma específica em relação à maternidade? Caso sim, você ou alguma subordinada utilizou alguma destas ações na ocasião da maternidade? E quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres que optam por ter filhos e seguir carreiras profissionais que você observa na empresa? Se você tiver vivenciado ou observado esses desafios, poderia compartilhar exemplos? [*Se não tiver vivenciado ou observado nesta empresa, pode ser em outra.*]

25. Responsabilidades familiares

Como você entende que as responsabilidades pessoais, domésticas e familiares, de forma geral, impactam o desenvolvimento profissional das mulheres em cargos de liderança ou em posições de desta que em suas carreiras? Na empresa atual, você percebe alguma diferença significativa na forma como as responsabilidades familiares afetam homens e mulheres em termos de progressão na carreira? [*Se não tiver experiência nesta empresa, pode ser em outra.*] Se sim, você poderia compartilhar alguns exemplos ou observações sobre essas diferenças, e se há diferenças em relação aos homens na mesma empresa?

ASPECTOS DO CONTEXTO INOVAÇÃO E MULHERES

26. Cultura Organizacional

Como você caracterizaria a cultura da sua empresa em termos de igualdade de gênero e inclusão das mulheres? Se possível, poderia compartilhar se você percebe que a empresa tem políticas ou programas específicos para promover a participação ativa das mulheres? E, em sua opinião, essa cultura organizacional facilita ou representa um obstáculo para a participação das mulheres?

27. Diversidade

Qual é a importância atribuída à diversidade de gênero em sua empresa? Se possível, você poderia compartilhar se a empresa tem políticas ou iniciativas específicas para promover a diversidade de gênero? Além disso, você percebe que a presença de mulheres contribui para uma maior diversidade de perspectivas e para a promoção da inovação? E, em sua experiência, como isso se reflete nas dinâmicas de trabalho e nos resultados alcançados?

28. Características Positivas

Na sua opinião, quais são as características positivas que as mulheres líderes trazem para o ambiente de trabalho? Como essas características influenciam a forma como as mulheres lidam com desafios e interagem com suas equipes?

29. Barreiras

Em sua vivência na empresa atual, de que forma você enxerga os desafios relacionados às barreiras de gênero e à autoconfiança? Caso tenha se deparado com essas situações, poderia compartilhar como elas afetaram suas perspectivas de progresso profissional?

ASPECTOS DO CONTEXTO LIDERANÇA E INOVAÇÃO

30. Características Motivacionais

Como você descreveria as características motivacionais que são valorizadas em líderes dentro da empresa? Se possível, você poderia compartilhar se já teve experiências diretas com essas características ou observou sua aplicação na prática? Além disso, você percebe alguma diferença na forma como homens e mulheres são motivados a assumir papéis de liderança? E como essas características motivacionais contribuem para impulsionar a inovação e o desempenho organizacional, na sua opinião?

31. Características Controladoras

Você percebe a presença de características controladoras na cultura organizacional da empresa atual? Caso identifique essas características, como elas influenciam a dinâmica de liderança e tomada de decisões dentro da organização?

32. Características Participativas

Você percebe a presença de características participativas na liderança da empresa atual? Caso identifique essas características, como elas influenciam a dinâmica de trabalho e o relacionamento entre os membros da equipe?

33. Características Limitadoras

Na sua empresa atual, há uma postura definida em relação às características que podem prejudicar o desempenho dos líderes? A empresa reconhece e busca mitigar essas características limitadoras? Se sim, você poderia compartilhar um pouco sobre a posição da empresa em relação a isso? Além disso, como essas características podem impactar a motivação, a criatividade e a produtividade dos membros da equipe, em sua percepção?

34. EXTRA

Além das questões discutidas até agora, há algum outro aspecto relacionado à liderança feminina, à equidade de gênero ou à inovação que você gostaria de compartilhar ou discutir, relativas a experiências nessa ou em outra empresa? Estou aberta para ouvir qualquer outro ponto que considere relevante para nossa pesquisa.