

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GIULIANA SODRE DE MOURA

O PAPEL DE MULHERES LÍDERES NA INOVAÇÃO DAS EMPRESAS

Porto Alegre
2019

GIULIANA SODRE DE MOURA

O PAPEL DE MULHERES LÍDERES NA INOVAÇÃO DAS EMPRESAS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Porto Alegre
2019

AGRADECIMENTOS

Dedico esse estudo aos meus pais por estarem do meu lado durante toda a minha trajetória, me incentivando e motivando a sempre dar o melhor de mim.

À minha mãe, que está sempre presente do meu lado, que me inspira por sempre ter sido batalhadora, por ter vindo do nada e ter conquistado seu espaço e sua qualidade de vida, sempre lutando para dar o seu melhor para os filhos, incentivando-os a alcançar seus objetivos e dando muito amor e carinho todos os dias da minha vida.

Ao meu pai que sempre lutou e trabalhou arduamente para possibilitar conforto e oportunidades para mim e para meu irmão, com quem eu aprendo todos os dias sobre como amar alguém tão diferente da gente, que se dedica para alcançar seus objetivos sempre tentando dar o seu melhor.

Ao meu irmão por estar sempre disposto a me ajudar, me escutar, acreditando no meu potencial e me auxiliando em questões familiares.

Aos meus avós, que eu tenho a alegria de conviver diariamente, que me inspiram a ser alguém melhor, que estão sempre presentes pra mim não importa o que aconteça. À minha avó que me ajudou muito durante minha trajetória acadêmica, fazendo meu almoço, preocupando-se com a minha alimentação, demonstrando seu carinho e amor diariamente nas suas ações. Ao meu avô, que embora tenha seu perfil durão de ser, me encanta diariamente com suas pequenas demonstrações de amor.

Ao meu namorado, João Victor, que me fez ser leve enquanto eu estava tensa, que foi meu porto seguro durante a faculdade, que teve paciência para entender meus momentos e que me guiou quando estava desnorteada. A vida é mais leve ao teu lado e é contigo que eu quero estar.

Às minhas amigas, amigos, companheiros de trabalho e de estudos, por entenderem meu momento e, mesmo diante da minha ausência, sempre fazendo-se presentes, nos momentos bons e ruins.

Às entrevistadas que dispuseram do seu tempo, compartilharam suas experiências e me incentivaram a permanecer nessa busca por um mundo mais igualitário e representativo.

À minha orientadora, Fernanda, por estar sempre à disposição e me guiar para desenvolver um estudo que fizesse sentido, por acreditar no meu potencial e me ajudar a desenvolver o melhor de mim.

A todos, muito obrigada, amo vocês!

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o papel das mulheres líderes na inovação das empresas, através do modelo não convencional de capacidades de inovação, que discorre sobre as capacidades de desenvolvimento, produção, gerenciamento e comercialização das empresas. A amostra desta pesquisa se deu por meio de entrevistas com 10 mulheres em posição de liderança em empresas de segmentos variados, de caráter qualitativo, localizadas em Porto Alegre, entre os meses de Setembro e Novembro de 2019. Os resultados indicaram a inovação por meio de tecnologias aplicadas nos produtos, ações de sustentabilidade, necessidade e solução do mercado e valorização dos colaboradores. Afundo nas capacidades de inovação, surge o foco no cliente considerando-o como o centro da empresa, colaborando para o desenvolvimento, produção e comercialização, os fornecedores e as relações com parceiros e marca e o gerenciamento da empresa através da liderança colaborativa, assim como a característica feminina de preocupação das lideranças com a gestão de pessoas.

Palavras-Chaves: Inovação; Capacidades de inovação; Mulheres; Liderança.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 INOVAÇÃO.....	13
2.1.1 MODELO DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO	16
2.2 MULHERES E LIDERANÇA	18
2.3 MULHERES E INOVAÇÃO.....	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 DELINEAMENTOS DE PESQUISA.....	26
3.2 TÉCNICAS PARA COLETAS E ANÁLISE DE DADOS	27
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
4.1 INOVAÇÃO.....	32
4.1.1 TECNOLOGIA	32
4.1.2 SUSTENTABILIDADE	33
4.1.4 NECESSIDADE E SOLUÇÃO	34
4.1.3 VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES	35
4.2 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO	37
4.2.1 CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO	37
4.2.2 PESQUISA DE MERCADO E VALIDAÇÃO	39
4.2.3 COCRIAÇÃO A PARTIR DE <i>FEEDBACKS</i>	39
4.3 CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	41
4.3.1 MEIOS DE PRODUÇÃO.....	41
4.4 CAPACIDADE DE GESTÃO.....	42
4.4.1 GERENCIAMENTO DA EMPRESA.....	43
4.5 CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO	44
4.5.1 FORNECEDORES E PARCEIROS	44
4.5.2 FOCO NO CLIENTE.....	45
4.5.3 <i>NETWORKING</i> E MARCA.....	46
4.6 LIDERANÇA	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	60

APÉNDICE I..... 65

1 INTRODUÇÃO

Os estudos referentes à inovação e seus representantes ou líderes, identificam lacunas quando o assunto trata-se da identificação de mulheres em posição de poder e liderança (BIEREMA, 2016)). As perspectivas acerca das mulheres líderes têm sido trabalhadas com mais frequência, tentando amenizar as diferenças de gênero vigentes na nossa sociedade. A presença de mulheres em processos inovadores, especialmente dentro das áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática, tem sido estudada e colocada em pauta em face da desigualdade de gênero e da implicação que gera dentro das carreiras das mulheres (HERMAN, 2012; JADIDI, 2013).

Embora as mulheres possuam maior nível de escolaridade, conforme IBGE (2018), a participação das mulheres no mercado de trabalho é inferior à dos homens e, quando estão nesse mercado, recebem 75% do salário dos mesmos. As mulheres estão isoladas no mercado de trabalho dentro da estrutura do patriarcado capitalista: além da disparidade de salário, existe também a falta de reconhecimento e menor prestígio. Embora presentes e com maior nível de educação, ainda continuam vinculadas à imagem de mulher frágil e do lar. A imagem de mulher do lar é reforçada por mais uma situação de desigualdade com relação aos homens, pois, segundo IBGE (2018), além de trabalho remunerado, as mulheres realizam cerca de 73% mais horas em relação aos homens em tarefas domésticas não remuneradas.

Além disso, conforme IBGE (2018), as mulheres ocupam apenas 39,1% dos cargos gerenciais nas empresas, o que demonstra grande disparidade de gênero ainda presente nas empresas e que, conseqüentemente, estão ocupando cargos que exigem menores qualificações e competências. Corroborando, a Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD - (2016), indicou que a quantidade de mulheres representa menos de 30% dos pesquisadores em setores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das empresas, em países como Chile, República Tcheca e China, sendo que o único país com valores superiores a 30% é a Espanha (31%).

As pesquisas existentes sobre a liderança das mulheres em processos inovadores estão voltadas para analisar a participação das mulheres dentro das

organizações, posições e mercados, muito focados em gênero e disparidades, cargos e salários (BRIGHENTI *et al.*, 2015; CACCIAMALI; HIRATA, 2005). Além disso, a maioria dos estudos voltados para a inovação focam na inserção das mulheres em áreas da Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (MELO *et al.*, 2004; JADIDI *et al.*, 2017).

Para Eagly (2007), uma boa liderança é classificada como ações voltadas para o futuro do que para o presente e, com base nos conceitos de liderança, são “líderes que delinham as metas das organizações, desenvolvem planos para alcançar esses objetivos e inovam criativamente, mesmo em organizações que já são bem-sucedidas” (EAGLY, 2007, p. 2). Para se traçar características diferenciadas da liderança por gênero, Vongalis-Macrow (2016) supõe que é necessário definir o gênero como um conjunto de comportamentos, o que acaba por englobar a teoria da liderança comportamental e a liderança transformacional.

Segundo Bierema (2016, p. 125), os estudos iniciais sobre liderança estipulam a imagem do homem ideal, branco e ocidental e que, quando havia mulheres, as mesmas eram excluídas da análise para não distorcer resultados e, contrapondo com a imagem dos homens, a mulher para atingir posições de liderança deve demonstrar características masculinas do “trabalhador ideal” para se destacar, obter respeito e conseguir alavancar sua carreira.

Para tanto, Eagly (2007) nos diz que são observados nas mulheres características como bondade, preocupação com os outros, carinho e gentileza, caracterizadas como transformacionais, colaborativas, democráticas, encorajadoras e relacionais do que os homens, embora as diferenças entre lideranças de homens e mulheres sejam relativamente mínimas.

Em contraste com as características e ressaltando a eficácia nos papéis de liderança, Eagly (2007, p. 5) nos diz que “as mulheres, um pouco mais do que os homens, manifestam estilos de liderança que têm sido associados à eficácia”. Entretanto, quando trabalhadas em papéis com liderança tradicional, as mulheres possuem dificuldades para inserir-se devido à “incompatibilidade com as expectativas das pessoas em relação às mulheres”, pois um líder só é reconhecido líder se as outras pessoas da organização aceitam sua liderança (EAGLY, 2007, p. 6). Assim sendo, as empresas que investem em lideranças femininas possuem uma maior diversidade na cúpula estratégica, ao qual acarreta em diferentes olhares

sobre os fatores internos e externos, sobre os produtos e os clientes, podendo gerar inovação.

Para a empresa manter-se no mercado em prevalência dos seus concorrentes, preenchendo as lacunas com novas ofertas de valor, deve obter inovação através de quatro funções básicas: desenvolvimento, operação, gestão e comercialização (ZAWISLAK, 2012, p. 17). As capacidades de desenvolvimento, operação, gestão e comercialização buscam, através da inovação dentro de seus processos, produtos e serviços, atender as necessidades e expectativas do consumidor, preenchendo uma lacuna de mercado (ZAWISLAK, 2012, p. 17). Estudos sobre novas criações e implementação da tecnologia nas áreas de desenvolvimento, operação, gestão e comercialização, desenvolveram um modelo padrão de capacidades para facilitar a visualização da melhor tomada de decisão do gestor da empresa de acordo com a capacidade competitiva mais relevante para sua organização, porém a literatura ainda carece de modelos abrangentes e aplicáveis a todo tipo de organização em diferentes contextos socioeconômicos, com concordâncias sobre o tema (ALVES *et al*, 2017, p. 23).

As empresas aliadas com o propósito de inovação em qualquer uma de suas áreas destacam-se diante das outras por fortalecer sua vantagem competitiva e ampliar o desenvolvimento econômico da sociedade (SCHUMPETER, 1957). A inovação resulta da dinamicidade do ambiente externo da organização e a repercussão absorvida nas estratégias da empresa e propagada para seu ambiente interno, “associados a uma novidade, que pode ser aplicada em todas as áreas da empresa, proporcionando resultados financeiros positivos” (REICHERT, 2015, p. 163). Observa-se, então, que a inovação está presente dentro das organizações desde as tarefas mais básicas até as mais complexas, aos quais trazem para a organização alguma vantagem competitiva e diferenciação dos seus concorrentes.

No contexto apresentado, pode-se identificar que os estudos sobre inovação estão voltados para mapear e definir o que é inovação, o desenvolvimento das mesmas dentro das organizações (incluindo a sua gestão) e estudos de caso vinculados às teorias. Além disso, a maioria dos estudos retrata a inovação perante a tecnologia e a desenvoltura para empreender. Não obstante, os estudos sobre mulheres envolvem, principalmente, suas condições de trabalho no ambiente organizacional, suas percepções no contexto da academia e desigualdades de

gênero presentes na sociedade, o que carece estudos que discorram sobre mulheres e inovação no setor empresarial.

Com a falta de estudos analíticos que tratem sobre o tema mulheres líderes em empresas inovadoras, a questão do estudo é identificar o papel das mulheres nas capacidades de inovação das empresas que atuam. A questão envolve verificar se a contribuição de líderes mulheres na inovação através das capacidades de inovação obtém impactos positivos em organizações, para, assim, fomentar a inclusão de mulheres e gerar conhecimento para o assunto.

Esse trabalho poderá colaborar com futuras pesquisas acadêmicas sobre os temas em questão e terá a finalidade de contribuir como fonte de informação acerca da igualdade de gênero dentro dos processos inovadores das empresas, a fim de tentar identificar o perfil dessas empresas para demonstrar alguma diferença das empresas que não possuem líderes mulheres para as que possuem.

1.1 OBJETIVOS

As mulheres estão em busca de seu espaço dentro das organizações e diante da sociedade, principalmente em face de carreiras inovadoras e tecnológicas, que já não é mais ocupada somente por homens. À frente do exposto, será apresentado nesta seção os objetivos gerais e específicos para o desenvolvimento do presente trabalho.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é identificar o papel das mulheres líderes nas capacidades de inovação das empresas.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar as capacidades de inovação das empresas.
- b) Caracterizar os atributos de liderança feminina em um contexto empresarial e se há distinção em relação aos atributos masculinos;
- c) Identificar dificuldades enfrentadas pelas mulheres no âmbito de seus negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na presente seção, será apresentada a revisão da literatura ao qual se baseia este estudo para a melhor compreensão do tema proposto. Inicialmente serão analisados os conceitos de inovação e suas características dentro das organizações. Posteriormente, serão analisados conceitos de liderança, mulheres líderes, suas dificuldades e barreiras no mercado de trabalho. A partir disso, será elucidada a relação das mulheres líderes de processos inovativos nos ambientes organizacionais.

2.1 INOVAÇÃO

A inovação, assim como a liderança, é um tema recorrente de estudos dentro da Administração que visa obter vantagem competitiva da empresa diante dos seus concorrentes (TIDD, 2015). Há estudos que propõe que a inovação pode ser baseada na incerteza do que está por vir, pois esta vinculada as mudanças que ocorrem tanto no ambiente interno quanto no externo.

Tidd (2015) objetiva a inovação como um alvo em constante movimento, ao qual deve levar em consideração que as situações estão em constante transformação e que acabam por gerar valor. Para obter inovação, a empresa deve ultrapassar os limites de conhecimento de informação, analisando o mercado e futuras perspectivas, para assim diminuir as incertezas e possíveis impactos negativos da inovação. De acordo com Tidd (2015, p. 18), a inovação “é mais do que simplesmente ter boas ideias, é o processo de fazê-las evoluir a ponto de terem um uso prático”, em consideração das “necessidades de completar os aspectos de desenvolvimento e aprofundamento de novos conhecimentos, não somente de sua invenção”. Corroborando com o estudo, Rogers (1983) afirma que independente do tempo que a inovação surgiu, é necessário que a inovação seja percebida, através de atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação a ela, ao qual se caracteriza uma novidade como conhecimento, persuasão ou decisão de adotar.

Não obstante, para Tidd (2015), a inovação deve passar por quatro fases: A *busca*, que envolve desde aprimorar os conhecimentos existentes até gerar novas

ideias e conhecimentos, a *seleção*, que envolve selecionar entre as variáveis a que melhor se aplica estrategicamente, a *implantação*, que envolve o gerenciamento da inovação perante cenário de incerteza, e a *geração de valor*, que engloba a repercussão e aceitação da inovação no mercado.

Além das quatro fases, a inovação pode ser segmentada em quatro tipos, através de uma sequência evolutiva que leva em consideração o desenvolvimento e impacto dos processos inovativos. Para Freeman (1997) *apud* Tigre (2006), a inovação pode ser considerada inicialmente como *incremental*, que visa aprimorar gradualmente e propõe melhorias cotidianas nos processos e produtos, de forma contínua em qualquer indústria, *radical*, que é quando há uma considerável ruptura nos processos e produtos existentes, proporcionando uma nova rota tecnológica, *novo sistema tecnológico*, que é quando atinge uma proporção superior, transformando um setor ou grupo de setores em um novo campo tecnológico e *novo paradigma técnico-econômico*, que engloba as mudanças da inovação em questões sociais e econômicas, afetando toda a economia.

Um fator importante para o desenvolvimento de inovação é a tecnologia. A tecnologia é definida como “conhecimento sobre técnicas, enquanto as técnicas envolvem aplicações desses conhecimentos em produtos, processos e métodos organizacionais” (TIGRE, 2006, p. 72), ao qual, segundo Tigre (2006), a tecnologia pode ser obtida através de fontes internas e fontes externas, sendo essas advindas do *desenvolvimento tecnológico próprio*, que busca obter tecnologia por meio de pesquisas realizadas pelas áreas próprias de desenvolvimento da empresa (principalmente P&D), *contratos de transferência tecnológica*, que envolve a comercialização da tecnologia, através de contratos e licenciamento, *tecnologia incorporada em bens de capital e insumos críticos*, como máquinas, equipamentos e software embutido, *conhecimento tácito e codificado*, informações que são apresentadas através de livros, manuais e profissionais com habilidades, e *aprendizado cumulativo*, que “envolve o uso de equipamentos, o desenvolvimentos de rotinas, métodos e sistemas organizacionais e a capacidade de combinação de insumos” (TIGRE, 2006, p. 104).

A partir do tipo de tecnologia, desenvolve as principais trajetórias tecnológicas, que estão conectadas com a capacidade de conhecimento e competências das organizações, segundo Tidd (2015). As fontes e direções de mudanças tecnológicas advêm de fatores como “tamanho das empresas

inovadoras, tipo de produtos fabricados (sensíveis a preço ou desempenho), objetivos de inovação (produto, processo, ou ambas), fontes de inovação (fornecedores, consumidores ou pesquisa básica) e locais de inovação própria” (TIDD, 2015, p. 190-191). Corroborando, “as inovações são induzidas pelas necessidades explicitadas pelos usuários e consumidores (*demand-pull*) ou pelas oportunidades geradas pelos avanços da ciência e tecnologia (*technology push*)” (TIGRE, 2006, p. 90). Uma vez que, a tecnologia está presente no conhecimento dos processos, esta provém da inovação.

Conforme exposto, o tema inovação tem maior força quando está vinculado às tecnologias das empresas. Entretanto, o conceito de inovação tem sido aprimorado e desenvolvido para além do foco somente no desempenho tecnológico de novos produtos e processos. De acordo com Tigre (2006), o manual de Oslo, pioneiro em estudos que permitiam a mensuração de inovação através do desempenho de tecnologias e criação através de atividades de P&D, ampliou o conceito de inovação, ao qual possibilita conceituar a inovação como “um solucionador de problemas em qualquer etapa do processo produtivo” (TIGRE, 2006, p. 87). Doravante, surge um forte conceito de que, em diferentes níveis de tecnologia e de empresas, através de fontes internas e externas, pode estar presente a inovação.

A partir dessa aprimoração no conceito de inovação, o modelo de capacidades de inovação surge para propor uma mudança na visão tradicional de que a inovação está presente somente na criação e execução de algo novo. Para Alves *et al.* (2017), a inovação está presente em todos os processos aos quais a empresa pode obter diferenciação dos seus concorrentes, levando em consideração diferentes recursos internos e externos relevantes para preencher as lacunas de oferta e demanda do mercado, podendo ser entendida como “a forma como as empresas absorvem, processam, criam, uma possível tecnologia, podendo ser essa voltada para novos processos, novos produtos, novas rotinas, gerando lucro para a organização” (ZAWISLAK, 2012, p. 15).

Assim, o que antes era utilizada a inovação com o sinônimo de tecnologia, hoje o conceito de inovação vai além de tarefas que envolvem somente tecnologia: está presente desde a cúpula estratégica até as tarefas operacionais. Qualquer tarefa que a empresa realize e que lhe gere valor, é considerado fruto de diferenciação e vantagem competitiva no mercado inserido. Além disso, é

necessário mensurar a adoção da inovação por parte dos envolvidos para que se solidifique a implantação da ideia ou a transformação de técnicas antigas para aprimorar novas utilidades e serviços. Para melhor segmentação, as capacidades de inovação se dividem em quatro capacidades que a empresa pode possuir para diferenciar-se, sendo elas a capacidade de desenvolvimento, a capacidade de operações, a capacidade de gerenciamento e a capacidade de comercialização.

2.1.1 MODELO DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

A capacidade de desenvolvimento está interligada ao desenvolvimento de novos produtos e recriação de outros. Para Reichert *et al* (2015), trata-se de,

Habilidades e rotinas necessárias para pôr em prática o esforço de busca, absorção e aplicação de informações e conhecimentos necessários para o processo de desenvolvimento, adaptação e uso de uma tecnologia, dos produtos daí derivados e dos processos decorrentes. (REICHERT, 2015, p. 166)

Assim, percebe-se uma forte ligação com o fator de tecnologia, embora não seja exclusivamente o único aspecto a ser considerado, como vimos anteriormente. É através de análises de mercado, dos concorrentes e dos clientes que se busca o desenvolvimento de novos produtos e serviços, ou até mesmo reinventá-los. Embora o setor de P&D seja voltado para o desenvolvimento, não é o único. As rotinas e os conhecimentos internos utilizados para desenvolver o uso de uma tecnologia são considerados como outro aspecto relevante para a capacidade de desenvolvimento, porém acabam por serem mais vinculadas às capacidades de operação.

O Autor Zawislak (2012), baseado no que comenta os teóricos Skinner, Pisano, Ward, Hayes, teoriza as capacidades de operações como os processos que influenciam a execução de um produto ou serviço. Para ele:

A seleção de prioridades competitivas, a fim de tirar proveito de tarefas como: baixo custo, qualidade, tempo de entrega, capacidade de resposta, flexibilidade, grau de padronização de produtos ou serviços, tamanho do mix de produtos transportados dentro da empresa, volumes requeridos, bem como o lead time de produção. (ZAWISLAK 2012, p.18)

Identifica-se que há algumas semelhanças entre as capacidades de desenvolvimento e de operação. Porém, a capacidade de operação é mais

específica e voltada para a execução de processos para atingir um determinado fim já estipulado, ao passo que a capacidade de desenvolvimento é baseada em incertezas sobre o possível produto ou serviço que venha a ser oferecido. A capacidade de operação leva em consideração o “planejamento, organização, preparação, programação, disparo e controle da produção” (REICHERT, 2015, p. 166). Para tanto, é necessário que esteja alinhado à capacidade de gerenciamento da empresa para garantir a eficácia dos processos executados.

A capacidade de gerenciamento é voltada para analisar e controlar se as tarefas, os indivíduos e a cultura organizacional são eficazes e se estão alinhadas com os objetivos estratégicos. Conforme Lazonick, *apud* Zawislak (2012):

A principal vantagem da organização gerencial formal é a capacidade de integrar e combinar capacidades produtivas de recursos humanos e físicos. Pode contribuir para a capacidade da empresa de atingir níveis mais altos de utilização de recursos e a capacidade de antecipar a escassez. No geral, a capacidade de gerenciamento mantém um bom fluxo de informações e saídas para alcançar taxas mais altas de eficiência. (LAZONICK *apud* ZAWISLAK, 2012, p. 19)

Para obter eficiência nos processos, é necessário de algum indivíduo liderando e influenciando seus colegas e/ou subordinados. A medida com que essa integração entre recursos humanos e físicos se unem, é possível obter maiores vantagens competitivas, pois tanto o conceito de inovação quanto o conceito de liderança estão vinculados às vantagens competitivas das organizações. Além disso, leva em consideração aspectos voltados ao conceito de liderança como a eficiência do líder vinculando suas características e habilidades de corresponder às expectativas das organizações em diversas e dinâmicas situações e diferentes indivíduos.

Por fim, a capacidade de comercialização é vinculada nas perspectivas e visão do mercado perante a empresa. Por definição de Reichert *et al* (2015):

A capacidade comercial está relacionada às habilidades e rotinas necessárias para pôr em funcionamento, de acordo com os padrões econômicos e vigentes do mercado, os processos de marketing e comercialização de uma empresa... Consiste em pesquisa de relacionamento com o mercado, busca de fornecedores e clientes, desenvolvimento de marcas e reputação, atendimento e negociação, venda dos produtos, processo logístico e pós-venda. (REICHERT, 2015, p. 167)

Tão importante quanto às outras capacidades, percebe-se que é possível surgir dependência entre as capacidades, devido a uma complementar a outra. À medida que se desenvolve um produto para ser aceito no mercado, deve-se operacionalizá-lo eficientemente, por meio de um modelo de gestão efetivo. Ainda assim, é possível verificar que não é necessário promover inovação em todos os processos da empresa, e sim somente na capacidade de inovação predominante (REICHERT, 2015, p. 168).

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

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

2.2 MULHERES E LIDERANÇA

Desvinculando-se de conceitos que levam a serem consideradas donas do lar e vinculando-se a conceitos que as tornam representantes das empresas, as mulheres estão desenvolvendo um papel importante na sociedade. Ainda que esbarrem em preconceitos vinculados ao perfil de mulher frágil e submissa, estão mais presentes no quadro organizacional das empresas, embora em pouca escala (IBGE, 2016). Para Bierema (2016), predominam preconceitos vinculados ao papel da mulher líder, pois enfrentam diariamente o padrão de líder ideal, ao qual é vinculada a imagem patriarcal do perfil masculino, que é estereotipado através da imagem do homem branco e ocidental.

Em conformidade com os estudos de Bierema, Eagly (2007) afirma que o papel de gênero influencia o modo de liderança dos líderes, pois no momento que sobressai o papel de gênero perante o papel do líder, os líderes se comportam de maneiras um pouco diferentes. Entende-se gênero como “a identidade social também formada pelas atribuições de diferenças de comportamento e qualidades de homens e mulheres” (SALVAGNI, 2015, p. 92). Para o estudo, faz-se necessário entender o conceito de liderança e destacar as dificuldades e preconceitos que as mulheres se deparam até chegar a cargos melhores qualificados e quando chegam.

Diante da evolução histórica do conceito de liderança, podemos perceber que a liderança é moldada de acordo com as necessidades da época exposta e que é aprofundada a medida com que avança a tecnologia e a preocupação com o indivíduo (BASTOS, 2013; FIGUEIREDO, 2018). Sobre o entendimento de liderança, diversos autores entram em um consenso de que parte do princípio básico que há um processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vista à realização de um objetivo em uma situação dada (TOLFO, 2004). Cada teoria utiliza o conceito de liderança para um determinado fim, seja ele voltado para tarefas, seja voltado para as pessoas ou para as situações. Os conceitos tentam explicar qual o papel do líder dentro de uma organização, porém não há um modelo absoluto que se encaixe em todos os tipos de organização e meios de liderança eficaz.

Os modelos apresentam dificuldades de medir e mensurar o líder eficaz, pois discutem diferentes características que convergem em alguns pontos e divergem em outros. Para o presente estudo, será considerado o conceito de liderança vinculado à teoria transformacional como:

Uma coleção de características, aptidões, competências situacionais ou comportamentos exibidos por líderes individuais que se conformam à imagem ideal do trabalhador, devemos encarar a liderança como um processo que requer inovação e participação de stakeholders que permite responder conscientemente aos desafios da organização (NICA *apud* BIEREMA 2016, p. 132)

Corroborando a teoria transformacional com o conceito de liderança dos estudos de Eagly (2007), ao qual considera que os líderes bem sucedidos são “indivíduos que delineiam as metas das organizações, desenvolvem planos para alcançar esses objetivos e inovam criativamente, mesmo em organizações que já são bem-sucedidas”, podemos verificar que contrapõe com as visões

tradicionalistas de liderança que pouco ressalta a liderança das mulheres, pois a teoria dos traços e comportamental baseavam-se em modelos tradicionalistas de homens no poder, como militares e “grandes homens”, além de características do homem ideal (EAGLY, 2007; BIEREMA, 2016; HRYNIEWICZ, 2018) e, contrapondo com esses modelos, a liderança transformacional “pode fornecer um contexto particularmente apropriado para a promulgação de uma liderança competente por parte das mulheres” (EAGLY, 2007, p. 3).

Devido à proximidade da teoria com a atualidade e com a inserção da mulher em cargos de liderança, é mais perceptível verificar as diferenças de gênero através dos comportamentos e situações considerados a partir de então e faz-se necessário entender as dificuldades da ascensão das mulheres em tais posições.

Muitas das formas de atingir uma posição de liderança são através de qualificação ou de indicação. Porém, embora as mulheres sejam mais qualificadas que os homens, possuindo maior nível de escolaridade e ensino superior completo¹ (aspecto que deveria colaborar para serem escolhidas em cargos que exijam maior qualificação), ainda estão presentes em massa em posições operacionais e enfrentam dificuldades para ascender de nível nas organizações. Essa dificuldade é denominada como fenômeno do teto de vidro que, segundo Steil *apud* Cramer, (2012), é “uma barreira sutil e transparente, mas suficientemente forte para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos”. (CRAMER, 2012, p. 56). Essa barreira é decorrente de fatores culturais e psicológicos presentes na sociedade e nas organizações, que a medida com que a mulher possui habilidades e características para assumir a alta gerência, diversos fatores a impedem de assumir.

Dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016) demonstram as disparidades ainda presentes na sociedade brasileira, ao qual é baseada na estrutura patriarcal capitalista: mulheres ocupam apenas 39,1% das posições gerenciais das empresas, 9,9% das cadeiras parlamentares da Câmara dos Deputados, 13,4% de cargos policiais e 7,1% dos cargos ministeriais do governo. Corroborando com o estudo, as mulheres devem provar suas qualificações para se equivalerem ao líder masculino, “fazendo valer o ditado de que trabalham o

¹ Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazer-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 30 abril, 2018.

dobro e são recompensadas pela metade” e que quando desejam a liderança à frente aos homens, “serão forçadas a se comportar como homens e, em seguida, julgadas duramente por agirem excessivamente masculinas” (BIEREMA, 2016, p. 130).

Essa falta de presença feminina em cargos gerenciais está presente devido ao preconceito de gênero dentro das empresas, que envolve os colaboradores e a cultura organizacional. A cultura organizacional, que por sua vez é considerada um dos aspectos implícitos a esse preconceito, determina como as mulheres e homens devem agir no meio inserido (BIEREMA, 2016). Assim, para a presença feminina estar mais presente dentro das organizações, é necessário:

Começar a mudar a cultura, as organizações terão que abordar e mudar as normas de comportamento para mulheres líderes, aceitar líderes que não se encaixam na imagem ideal do trabalhador, reconhecer a dinâmica do equilíbrio da vida e ajudar a encontrar soluções viáveis, promover a presença feminina liderança, e estabelecer escadas de carreiras mais longas com a flexibilidade de sair e preenchê-lo sem problemas (SERVON *apud* BIEREMA, 2018, p. 130-131).

Pode-se inferir que a cooperação da empresa para diminuir o preconceito de gênero é fundamental, pois é através de mudança de hábitos e da cultura conservadora no ambiente organizacional que os indivíduos da empresa são diretamente influenciados e, explicitando essa diferença de gênero que é incorporada e propagando ações para buscar o equilíbrio de gênero, não só em cargos de liderança, como na organização como um todo, auxilia para modificar os aspectos intrínsecos presentes. Ademais, a presença feminina na liderança, além de salientar a busca pela qualidade e o senso de responsabilidade, “fazem com que as empresas gerenciadas por mulheres tenham alta taxa de sobrevivência no mercado” (MACHADO *apud* OLIVEIRA, 2009, p. 11).

Outro aspecto que reforça a disparidade de gênero é a diferença salarial entre homens e mulheres. Esse aspecto está presente desde a inserção da mulher no mercado de trabalho na Revolução Industrial, ao qual surgiu a necessidade de incorporar novas forças de trabalho a baixo custo e, devido à necessidade de sustentar sua família, a mulher se sujeita a “condições de produção desumanas a um custo inferior ao trabalho do homem, com uma extensa jornada de trabalho, remuneração reduzida e força produtiva equivalente” e, decorrente a isso, “deixa de

ser submissas aos maridos e passa a obter tripla carga horária, na fábrica, nas tarefas do lar e cuidando dos filhos” (SENA, 2015, p. 5).

Pesquisas do IBGE (2016) afirmam que essa diferença salarial ainda está presente e pouco se modifica com o passar dos anos. As mulheres (que em 2012 recebiam 73,7%), em 2016 recebiam cerca de 76,5% do salário dos homens, mesmo trabalhando mais horas, devido a fatores como idade das mulheres em posição de gerência, segregação ocupacional, discriminação salarial e o fenômeno teto de vidro.

Além de receber menos pelo mesmo trabalho prestado, a pesquisa do IBGE (2016) informa que a mulher ainda continua com a tripla carga horária: as mulheres dedicam-se cerca de 73% mais que os homens referente aos cuidados com a família e afazeres domésticos. Esse fator influencia diretamente a ascensão das mulheres na carreira, pois devem dar o melhor de si em diferentes esferas da vida: profissional e pessoal, ao passo que pode acarretar problemas de saúde e dificuldades de se destacar devido a possuir muitas tarefas que demandam tempo. Felizmente, as mulheres estão cada vez mais independentes, distanciando-se de valores e estereótipos impostos pela sociedade. As mulheres passaram a exigir dos homens um novo comportamento desvinculado do machismo, como a participação em tarefas domésticas e educados para a aceitação da participação das mulheres na sociedade (SENA, 2015).

Ao passo que muitas mulheres ingressaram ao mercado de trabalho para aumentar a renda das suas famílias diante das necessidades capitalistas, deparam-se com os custos de oportunidade entre a maternidade e a carreira profissional. De acordo com IBGE (2015), a taxa de fecundidade do País de 2000 a 2015 caiu de 2,5 a 1,72. Corroborando com a pesquisa, outro índice do IBGE (2018) afirma que até 2060 a tendência é que as mulheres tenham filhos com 28,8 anos. Essa escolha de adiar a maternidade ou de não ter filhos está vinculada a carreira e ao desenvolvimento profissional que a mulher almeja, gerando incompatibilidade entre ser mãe e ascender profissionalmente (DIAS JUNIOR, 2016).

Para que as mulheres ascendam profissionalmente dentro das organizações, muitas vezes são submetidas a posturas mais “masculinizadas” para sobreviverem frente à forte competição (DIAS JUNIOR, 2016, p. 120). Para tanto, faz-se necessário buscar alternativas e estratégias caso opte por ter filhos e manter a

carreira, como terceirização de serviços domésticos, terceirização dos cuidados das crianças e, quando possível, flexibilização de horário e tarefas do trabalho.

Assim, é possível inferir que o contexto ao qual a mulher está inserida influencia diferentes esferas da vida: desde a escolha da profissão até a escolha da maternidade. Nesses contextos estão presentes diversas dificuldades ao qual a mulher deve se destacar para obter reconhecimento e ascensão de carreira, impostas pela sociedade, cultura organizacional, família e cobranças internas. Entretanto, para o presente estudo, faz-se necessário evidenciar, além das dificuldades comuns vivenciadas pelas mulheres no mercado de trabalho, a tendência de mulheres em campos das inovações das empresas.

Se as mulheres já têm dificuldades em se destacar em cargos de liderança, o que dizer, então, do seu papel na inovação?

2.3 MULHERES E INOVAÇÃO

Os estudos que retratam mulheres no campo da inovação ainda são escassos, pois a maioria ou discorrem sobre mulheres e gênero, ou sobre inovação nos setores industriais. Relacionando a liderança com a inovação, os dois conceitos são vistos como principais alavancas para gerar vantagem competitiva para a empresa, pois independente do momento histórico, aspiram como uma força motriz essencial, pois o fator liderança determina e impulsiona a inovação em diferentes áreas da empresa.

Desde o momento da escolha das suas carreiras, mulheres são instruídas pela sociedade para carreiras consideradas femininas, através da divisão sexual do trabalho, em que são inclinadas para a prestação de serviços e cursos de humanas, como Enfermagem e Serviço Social, ao passo que as carreiras masculinas são cursos de exatas, como Engenharia, Geologia e Agronomia (WHITAKER *apud* OLIVEIRA, 2009). Tradicionalmente, a tecnologia está mais presente em cursos de exatas, que tem como característica o rápido raciocínio lógico e o teste de hipóteses, identificando-se maior ênfase na disrupção das fronteiras do conhecimento já existentes e que acarreta em inovação e maior geração de valor. Contrapondo com as áreas de humanas, que é voltada para o estudo do homem

como agente social, sendo o ser humano o principal foco, buscando compreender a sociedade, a cultura e as relações sociais².

A divisão sexual do trabalho implica em que mulheres estejam mais distantes de seguir carreiras mais inovadoras e tecnológicas, pois estão orientadas ao lado mais humanizado, o que acarreta em barreiras de preconceito quando devem escolher sua profissão, diminuindo sua realização profissional. “Quando o número equivalente de homens e mulheres cursarem enfermagem ou engenharia, haverá maior probabilidade de que as pessoas estejam realmente se preparando para a realização profissional” (WHITAKER *apud* OLIVEIRA, 2009, p. 5).

Ao passo que as mulheres ultrapassam as escolhas e preconceitos diante da escolha de seu futuro, divergindo do comum imposto pela sociedade e buscando carreiras das ciências exatas e tecnológicas, esbarram nos preconceitos e dificuldades que são intensificados nessas áreas, pois apenas 18% das mulheres se formam em Engenharia da Computação e apenas 25% estão inseridas na indústria digital (ONU MULHERES, 2017).

Nas áreas da tecnologia e inovação, predominam ideais inspirados em caráter masculinos e que é uma das principais barreiras para o engajamento e o realce das mulheres inovadoras. Conforme Ely e Meyerson *apud* OLIVEIRA (2009):

É preciso reconhecer que as organizações são inerentemente “masculinas”, isto é, foram criadas em sua grande maioria por homens e para homens; sistemas organizacionais, práticas de trabalho, estruturas e normas tendem a refletir a experiência masculina, valores masculinos e situações de vida masculinas. Como resultado, tudo o que é considerado normal e lugar-comum no trabalho tende a privilegiar traços que são social e culturalmente atribuídos aos homens, enquanto desvaloriza e ignora aqueles atribuídos às mulheres. (ELY, MEYERSON, *apud* OLIVEIRA, 2009, p.14).

Conforme a pesquisa de Alsos *et al* (2013), que disserta sobre as questões de gênero e inovação dentro das organizações, é possível identificar que devido as organizações serem inerentemente “masculinas”, conforme exposto acima, faz com que as “mulheres não sejam percebidas como inovadoras e, conseqüentemente, suas ideias não são ouvidas em primeiro lugar, ou são consideradas inferiores às ideias dos homens e, portanto, nunca avançam para a fase de implementação” (COOPER *apud* ALSOS, 2013, p. 244). Portanto, “não são mulheres que carecem

² Ciências Exatas, Humanas e biológicas. < <https://www.diferenca.com/ciencias-exatas-humanas-e-biologicas/>>. Acesso em 01/09/2019.

de capacidades de inovação, mas as práticas organizacionais que condicionam ou inibem a inovação nos comportamento das mulheres” (ALSOS, 2013, p. 244).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de promover maior representatividade das mulheres nos processos inovativos das empresas, na presente seção será apresentado os procedimentos metodológicos a fim de atender os objetivos gerais e específicos. Primeiramente, far-se-á o delineamento da pesquisa. Na segunda parte, será apresentada a técnica utilizada na coleta de dados, bem como os motivos da utilização deste método. Por fim, na terceira parte, serão apresentados os procedimentos a serem adotados na análise dos dados coletados, a fim de atender satisfatoriamente a questão.

3.1 DELINEAMENTOS DE PESQUISA

Para o presente estudo, fez-se necessária a aplicação de pesquisa composta pela análise de conteúdo, de forma qualitativa, que busca “a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe a investigar” (MORAES, 1999, p. 02). Para tanto, segundo os estudos de Moraes (1999), fez-se necessário preparar as informações, transformar o conteúdo vinculado ao referencial teórico, criar micro categorias com base nas macro categorias do roteiro semiestruturado e referencial teórico e, por fim, descrever e interpretar os dados. A etapa qualitativa da pesquisa deste trabalho foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, buscando compreender a percepção das entrevistadas com os fatores que formam seu entendimento referente aos temas mulheres e inovação, considerando sua experiência atual e passada, benefícios e desafios.

A escolha das entrevistadas para o estudo foi o não probabilístico, ao qual utilizou como critério de seleção: mulheres em posições de liderança em processos inovativos ou gerenciais. A seleção de participantes para a amostra ocorreu através de indicações, conveniência e acessibilidade.

Foram realizadas dez entrevistas entre os meses de Setembro a Novembro de 2019, em locais reservados na cidade de Porto Alegre, ao qual promoveu maior comodidade ao entrevistado, e por telefone, promovendo maior facilidade e acessibilidade e por Skype, com duração média de 54 minutos. Todas foram gravadas, com a permissão das entrevistadas.

3.2 TÉCNICAS PARA COLETAS E ANÁLISE DE DADOS

A técnica para a coleta de dados foi a realização de entrevistas com roteiro semiestruturado, composto por perguntas básicas que baseiam-se em “teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa” (MANZINI, 2004, p. 2). As perguntas foram direcionadas tanto para o tema inovação quanto para liderança, permitindo uma relação entre os mesmos.

O roteiro da entrevista foi composto da ferramenta de capacidades de inovação, ao qual foi extraído e adaptado do grupo de pesquisa NITEC³, da UFRGS, para identificar a inovação dentro das empresas, e foi incluído, também, perguntas direcionadas às características das mulheres liderando esses processos, suas experiências passadas, sua relação com a inovação e percepção sobre a presença feminina em tais posições (apêndice I). Esse tipo de entrevista permite maior liberdade entre entrevistador e entrevistado e, conseqüentemente, melhores respostas, fator importante para a abordagem de temas subjetivos.

Os dados coletados foram analisados em duas diferentes fases, sendo, a primeira, a pré-análise, embasada na revisão teórica para verificar que as principais questões foram sanadas, análise, a partir da criação de macro e micro categorias com base nas entrevistas e, por fim, a interpretação e inferência dos resultados obtidos.

No primeiro momento, fez-se necessário organizar o material coletado das entrevistas em profundidade, de forma resumida, em macro categorias, envolvendo sua relação com os principais dados do questionário (cada capacidade de inovação e informações sobre a liderança feminina) e estabelecendo micro categorias a partir das respostas obtidas. As micro categorias que emergiram na área de inovação foram referentes à atividade fim da empresa, que são vinculadas com tecnologias, sustentabilidade, valorização das pessoas e necessidade e solução de mercado. Quando aprofundado as áreas através das capacidades de inovação, os fatores que permearam foram associados aos aspectos internos, como as áreas internas, funcionários, meios de produção e estratégias e aspectos externos, como os fornecedores, networking e marca.

³ Disponível em: < <http://nitec.co/pt/>>. Acessado em 15/07/2019.

Por conseguinte, as variáveis que foram surgindo quando a área era liderança envolvia fatores como características femininas de liderar (principalmente comparadas aos homens), a sobrecarga e demonstrações de capacidade e conhecimento, histórico de oportunidades, segmentos masculinizados e trade-offs da maternidade.

Por fim, foi considerado todo o material para a realização da análise e elaboração da conclusão, para obter resultados significativos e colaborar com o tema e estudo proposto. Na próxima seção serão apresentados e discutidos os resultados e, por fim, as considerações finais deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa serão apresentadas as entrevistas em profundidades coletadas através do questionário semiestruturado, vinculado com o referencial teórico e separado entre macro categorias, que foram definidas através do questionário, e micro categorias, definidos através das respostas das entrevistadas (quadro 01). É a partir da elucidação das micro categorias que serão analisados os resultados.

Quadro 01 - Macro e Micro categorias

Área	Macro Categorias	Micro Categorias
Inovação	4.1 Inovação	4.1.1. Tecnologia
		4.1.2. Sustentabilidade
		4.1.3. Necessidade e Solução
		4.1.4. Valorização dos Colaboradores
	4.2 Capacidade de Desenvolvimento	4.2.1. Conhecimento e desenvolvimento
		4.2.2. Pesquisa de mercado e validação
		4.2.3. Cocriação através de <i>feedbacks</i>
	4.3 Capacidade de Produção	4.3.1. Meios de produção
	4.4 Capacidade de Gestão	4.4.1. Gerenciamento da empresa
	4.5 Capacidade de Comercialização	4.5.1. Fornecedores e Parceiros
4.5.2 Foco no cliente		
4.5.2. <i>Networking</i> e marca		
Liderança	4.6 Liderança	

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistadas foram escolhidas a partir da sua posição de liderança dentro da empresa, contudo vinculado a alguma área das capacidades de inovação. Oito das entrevistadas são as fundadoras das empresas. As empresas variaram de acordo com seu grau de complexidade de inovação, sendo algumas diretamente no segmento de tecnologia e informação e outras no setor de vendas e prestação de serviços. O Quadro 02 apresenta um resumo do perfil das entrevistadas.

Quadro 02 - Perfil das entrevistadas

Empresa	Entrevistada	Idade	Filhos	Estado Civil	Cargo	Segmento
---------	--------------	-------	--------	--------------	-------	----------

A	EA	25	--	Solteira	CEO	Serviço de armazenamento
B	EB	28	--	Solteira	CEO	Agtech
C	EC	29	--	Solteira	CEO	Indústria Química
D	ED	43	01	Casada	CEO	Tecnologia e Informação
E	EE	28	--	Solteira	CEO	Serviços digitais
F	EF	41	02	Casada	CEO	Indústria de alimentos
G	EG	25	--	Solteira	CEO	Vestuário
H	EH	50	03	Casada	CEO	Indústria de cosméticos
I	EI	55	02	Casada	Diretora da área de estratégias e inovação do Câmbio	Bancário
J	EJ	47	--	Solteira	Líder administrativo	Tecnologia e Informação

Fonte: Elaborado pela autora.

Ademais, foram priorizadas empresas que se encontram em segmentos onde há predominância de perfis masculinos na liderança. Para tanto, faz-se necessário contextualizar sobre os principais produtos e serviços oferecidos pelas empresas da análise.

A empresa A proporciona uma revolução no mercado de entregas através da colocação de armários tecnológicos e inteligentes em locais estratégicos de Porto Alegre para facilitar e diminuir custos quanto ao envio e recebimento de encomendas através do e-commerce e prestadores de serviços. Dispõe de um funcionário contratado na área de tecnologia, terceiriza os setores de marketing e de produção dos armários.

A empresa B fornece ao mercado do agronegócio soluções alternativas para agrotóxicos através da bioinseticidas, softwares de monitoramento e controle de pragas no campo e liberação de produtos bioinseticidas através de *drones*, oferecendo a solução completa para o agricultor. São três sócios, três engenheiros e uma agrônoma.

A empresa C mistura química com tecnologia para o consumidor de frutas e verduras, ao qual retarda o amadurecimento de frutas e verduras através do seu produto central, diminuindo o desperdício e possibilitando a reciclagem dos seus materiais após o uso. Possui uma química contratada e terceiriza os setores de produção e marketing.

A empresa D oferece aos seus clientes soluções tecnológicas aplicadas ao negócio, tendo como seus quatro pilares a robotização, a automação, através da simplificação de processos, a integração de sistemas e a inteligência artificial. São ao todo 43 funcionários com expansão para 2020 chegar a 100.

A empresa E produz conteúdo e estratégias para marcas através do audiovisual e *videoweb*, utilizando de recursos como produção de vídeos com histórias e personagens reais. São 40 funcionários.

A empresa F surgiu da necessidade do mercado em bons produtos sem glúten para pessoas que tem doença celíaca, tornando-se solução na vida de quem tem restrição alimentar. São 08 duplas na produção, uma gerente operacional, um gerente financeiro e administrativo e a fundadora responsável pela produção, marketing e marca.

A empresa G originou-se através da necessidade de repensar os descartáveis referentes à menstruação, desenvolvendo um produto que fosse uma alternativa as tecnologias existentes nesse mercado que não inovava há mais de quarenta anos. São 08 colaboradoras, todas mulheres, com a produção terceirizada.

A empresa H produz tratamentos para cabelos com melhor custo/benefício para os profissionais de beleza, tendo na sua essência óleos naturais e vegetais e utilizando de embalagens de plástico verde e sustentáveis. Possuem mais de 60 funcionários diretos, produção fabril, exportam para mais de 18 países.

A empresa I fornece serviços bancários para pessoas físicas e jurídicas, das quais necessita estar sempre inovando e repensando suas atividades devido a forte concorrência e com a entrada de *fintechs* no mercado bancário. Possui 99.272 funcionários diretos e de empresas ligadas, sendo destes 51% do gênero feminino e 49% do gênero masculino.

A empresa J fornece um time de desenvolvedores de softwares para colaborar e agregar no projeto existente do cliente, através de programação de produtos e plataformas e/ou integração com outros produtos e serviços. Possui um time alocado na unidade de Porto Alegre e um time alocado na Suécia, totalizando 08 colaboradores em Porto Alegre e 03 colaboradores na Suécia.

Na próxima seção será apresentada e analisada as micro categorias, discutidas e fundamentadas com base no referencial teórico e na percepção das entrevistadas.

4.1 INOVAÇÃO

A inovação, como fonte de vantagem competitiva da empresa, está presente em diferentes áreas de atuação dentro da organização, sendo mais fortes em algumas do que outras, gerando valor para o mercado e consumidor final. Os fatores que emergiram por meio da visão das entrevistadas frente às inovações correspondem à tecnologia, sustentabilidade, valorização das pessoas, solução e necessidade. Esses aspectos serão abordados a seguir.

4.1.1 TECNOLOGIA

A tecnologia foi um fator citado por todas as entrevistadas, pois está presente, em maior ou menor grau, em todas as empresas avaliadas. A tecnologia está muito ligada à inovação, principalmente para as entrevistadas que tem em suas empresas a “indução de tecnologia através de oportunidades geradas pelos avanços da ciência e tecnologia (*technology push*)” (TIGRE, 2006, p. 90).

As empresas A, B, D e J, por exemplo, entregam alta tecnologia no seu produto final por meio de um *mix* entre contratos de transferência tecnológica, ao qual fornecem ao cliente o uso de softwares e hardwares desenvolvido por eles e conhecimento tácito e codificado através de treinamentos e manuais para o cliente manusear as plataformas fornecidas. São empresas tipicamente pequenas, possuem setores diretamente ligados à engenharia e sistemas, utilizam de fonte de inovação os consumidores, atividades tecnológicas internas e pesquisas básicas para desenvolver e aprimorar seus produtos, e inovam com objetivos de produto e processos, pois buscam inovar em todas as áreas.

Já as empresas C, G e H desenvolveram tecnologicamente seus produtos através de aprendizado cumulativo, utilizando a combinação dos insumos, equipamentos e métodos para entregar uma solução final que envolvesse tecnologia e novidade para os clientes. Esse produto é sensível a preços, tipicamente inovação de produto, utilizando como fonte de inovação os fornecedores e atividades tecnológicas internas.

Todas as empresas citadas estão inovando através da tecnologia, porém, devido à tecnologia mudar constantemente e se adaptar as novidades, as empresas precisam estar em constante atualização de seus conhecimentos para gerar

inovação, tendo em vista sua trajetória e difusão tecnológica Tidd (2015). Para tanto, precisa identificar seus limites de conhecimento e competências para traçar a melhor estratégia tecnológica a fim de gerar inovação no meio em que está inserida.

No entanto, a inovação nessas empresas não se restringiu à tecnologia, mas também está associada a outros elementos como meio ambiente, pessoas e mercado.

4.1.2 SUSTENTABILIDADE

Outro fator que emergiu nas entrevistadas EB, EC, EG, EI e EH foi a sustentabilidade e responsabilidade social como um dos propósitos da empresa e gerador de inovação. Para a entrevistada EG: “repensar os descartáveis foi o primeiro movimento”, o que instigou e deu *insights* para a fundação do produto. Segundo a entrevistada EB um dos objetivos do seu produto é “reduzir o custo, reduzir o inseticida no campo, atuar na melhora do meio ambiente, na saúde do agricultor e do consumidor também”. A entrevistada EC obtém, através do seu produto, a diminuição do desperdício dos alimentos perecíveis, um cunho de reciclagem após utilização do produto, além de produção 100% nacional. A entrevistada EH utiliza embalagens recicláveis e de plástico verde para diminuir o impacto no meio ambiente. Na empresa da entrevistada EI são adotadas práticas referente à sustentabilidade, como lixeiras separando materiais, conteúdo e informações semanais referentes a práticas de reciclagem, meio-ambiente e responsabilidade social.

Pode-se identificar uma tendência e preocupação com a sustentabilidade, que nada mais é que “a busca por encontrar formas de desenvolvimento que atendem as demandas do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (CMMAD apud PROVENZANO, 2014, p. 29), ao qual, segundo Provenzano (2014) acarreta em vantagem competitiva para a empresa, pois inova através das diferentes formas de produzir e entregar um produto que tenha um cunho sustentável, diminuindo o impacto no meio ambiente, obtendo diferenciação dos seus concorrentes.

Porém, embora a inovação procure trazer soluções para os problemas ambientais, é também “a grande causadora da degradação do meio ambiente, devido a sua associação com o aumento do crescimento econômico e do consumo”

(BESSANT, 2009, p. 361). Para tanto, é necessário que as empresas equilibrem seus efeitos sobre a sustentabilidade, inovando em tecnologias alternativas para melhorar as soluções dos produtos oferecidos focando em futuros sustentáveis.

Além disso, segundo os estudos de Pisoni (2009), as mulheres possuem uma maior preocupação com o meio ambiente que os homens, tendo maior interesse em ter atividades menos agressivas ao meio ambiente. Logo, a criação de atividades fim que tem esse cunho sustentável se solidifica e proporciona vantagem competitiva tanto através da inovação tecnológica, quanto da sustentabilidade intrínseca nos processos, produto fim e propósito da organização. Muitas vezes, essa visão sustentável vem para suprir uma necessidade identificada no mercado.

4.1.4 NECESSIDADE E SOLUÇÃO

A solução advém da carência e adaptabilidade de produtos e serviços no mercado. Para a entrevistada EB a inovação “não é criar algo diferente, é ter uma solução que resolva um problema de uma forma mais realista e eficaz, com a melhor tecnologia possível”. Assim como a entrevistada EJ sugere que “inovação é pensar fora da caixa, pensar em conjunto. Participação, colaboração, resolução de problemas juntos”. Para a entrevistada EG, que criou seu produto a partir da identificação das necessidades e bem-estar do seu cliente, “a inovação e a oportunidade está justamente nesses diferentes olhares em relação à mesma coisa, então é muito mais rico tendo essa diversidade”.

A necessidade por produtos inexistentes no mercado brasileiro fizeram com que as entrevistadas EA, EB, EC, EG e EJ desenvolvessem seus produtos a partir de suas experiências em viagens ao exterior e estudos em outros países, quando identificaram o potencial de possíveis produtos em que lá existiam e eram validados e não existiam no mercado brasileiro, e que poderiam ser percebidos positivamente, como a calcinha absorvente, bioesticidas e produto para retardar a maturação das frutas e verduras.

A necessidade por soluções de serviços diferenciados aos quais têm sido desenvolvidos no mercado, fizeram com que a empresa E criasse uma área específica em *concept*, que é responsável para “criar o conceito, fazendo uma imersão e diagnóstico dentro do cliente” (EE), agregando valor ao seu serviço final. A empresa J realiza uma análise no produto do cliente para entender o que ele

realmente precisa “Vestir a camiseta da empresa. Entender o cliente. Não apenas aceitar ordens, mas sim entender o porquê que ele quer, qual é a dor que ele está tentando resolver” (EJ). A empresa D se preocupa em vender uma tecnologia aplicável ao negócio, com “todo o olhar de como mudar e melhorar a vida das pessoas não só no âmbito corporativo, mas no âmbito principal” (ED).

As empresas B, F, G, H originaram seus produtos a partir da necessidade de uma solução no mercado. A empresa B surgiu como uma solução alternativa ao inseticida, devido à resistência das pragas referente aos “cidas” e do desenvolvimento de novos hábitos referente ao consumo consciente. A empresa F surgiu da carência de produtos artesanais e de boa qualidade no mercado para pessoas celíacas, conforme a entrevistada EF explica: “não foi um projeto planejado. Surgiu de uma necessidade minha de consumir produtos sem glúten e os que existiam no mercado eram sem gosto e com baixa qualidade” (EF). A empresa G originou devido ao mercado de menstruáveis não existir inovação há mais de 80 anos e de uma necessidade das mulheres sentirem-se bem durante o período menstrual.

Para as entrevistadas, é necessário identificar as necessidades do cliente e do mercado para fornecer a melhor solução e mais completa possível, pois é através da análise, do conhecimento e futuras perspectivas que surge a inovação e, conseqüentemente, “evoluem a ponto de terem um uso prático” (TIDD, 2015, p. 18). Percebe-se que através dessa análise mercadológica para a execução dos produtos, diminuem-se os riscos de incertezas e hipóteses negativas, pois a inovação surge para suprir uma necessidade, logo se caracteriza como uma novidade, percebida pelos usuários. Não obstante, a percepção da inovação deve ocorrer tanto no âmbito mercadológico, através dos clientes, como no âmbito interno, através dos colaboradores.

4.1.3 VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES

A valorização dos colaboradores relacionada à inovação aborda aspectos característicos dos funcionários da organização e o quanto as entrevistadas buscam desenvolvê-los e motivá-los para representar a empresa. A entrevistada EJ procura desenvolver seus funcionários através de treinamentos, e a entrevistada ED busca

trabalhar “os perfis de liderança com empoderamento. De quem é a empresa D? A empresa D não é minha, é de todas as pessoas que lá trabalham” (ED).

Para as entrevistadas ED e EJ no segmento de Tecnologia e Informação, o perfil de colaboradores é mais intrínseco, fechado, sem muita habilidade de comunicação e de se relacionar. Conforme a entrevistada ED “os profissionais de tecnologia têm dificuldade para falar de negócios, ou de se empoderarem do espaço e buscarem sua voz dentro da organização”. Assim como a entrevistada EJ menciona que o maior desafio é dos colaboradores entenderem que “podem sim falar direto com o cliente, discordar de alguma coisa que está sendo falada, enfim, que as pessoas comprem isso e entendam que não tem ninguém te falando o que fazer e que tu podes tomar iniciativa e ter autonomia”. Para tanto, as entrevistadas reforçam a aplicação de treinamentos constantes para desenvolver os colaboradores para serem profissionais completos.

Porém, as entrevistadas acreditam que não é só treinamento que é necessário e, sim, práticas adotadas e conectadas com o propósito da organização, estimulando o envolvimento de todos colaboradores. A entrevistada EG propõe para as funcionárias buscarem a melhor versão de si mesmas internamente. “A pessoa permitir se conhecer e a gente ter essa questão de alinhamento de cultura muito forte e de objetivo mesmo”. Para a entrevistada, por meio deste alinhamento é possível que os colaboradores tenham muito mais autonomia e tomem mais decisões assertivas. “Se a gente investe em cultura, são muito mais ágeis, as coisas são muito mais fluídas e aí é confiar mesmo” (EG). Assim como para a entrevistada EE, que menciona que o alinhamento com a cultura da empresa é um diferencial para os funcionários manterem-se engajados. Percebe-se, então, o quanto a cultura organizacional está conectada com o desenvolvimento dos funcionários e o quanto impacta e auxilia para modificar e aprimorar os aspectos intrínsecos, pois os funcionários quando alinhados com a cultura organizacional propicia um ambiente saudável em que acarreta no estímulo a criatividade, à formação e desenvolvimento de competências, logo, incentivando-os a buscar novas soluções ao negócio, ou seja, inovar.

No meio de incertezas e mudanças tecnológicas constantes no mercado, é um diferencial possuir um ambiente que proporcione que colaboradores experimentem diariamente uma cultura organizacional que propicia práticas e incentivos à criatividade, logo, inovação. Alencar (1995) caracteriza que a

criatividade advém de práticas que incentivam a autonomia, possibilitando liberdade para inovar, que o sistema de premiação baseia-se em competências e desempenho, possibilitando maior probabilidade para o surgimento de novas ideias por meio de um sistema justo e apoio a criatividade, diversidade e da direção perante as ideias que vão surgindo.

Caracteriza-se, então, o fator humano também como vantagem competitiva das empresas, pois, independente do segmento, as empresas com lideranças femininas buscam obter o melhor retorno dos seus funcionários e aproveitam das pessoas envolvidas para aperfeiçoar os processos, produtos e serviços no mercado, considerando excepcional “promover condições para o desenvolvimento das potencialidades presentes em todo o ser humano e despertar a consciência das organizações para as potencialidades de seus recursos humanos” (ALENCAR, 1995, p.11). Em um meio em que possui tecnologia, repensa-se sobre o meio ambiente, desenvolve a partir das necessidades e soluções de mercado, motivando os colaboradores e instigando a criatividade, os colaboradores ficam propensos a desenvolverem novas soluções de mercado, ou seja, inovar.

4.2 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO

A capacidade de desenvolvimento envolve os processos de pesquisa, compreensão e aplicação de informações e conhecimentos para a adaptação de produtos já existentes e criação de novos produtos e serviços. A percepção das entrevistadas acerca da capacidade de desenvolvimento dá-se através de conhecimento e desenvolvimento, pesquisas, cocriação a partir de feedbacks e investimentos.

4.2.1 CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento por meio de tecnologias utiliza conhecimentos e incentivos para oferecer ao mercado algum produto ou serviço diferenciado, ou seja, uma nova solução. As entrevistadas EA, EB, EC, EG e EJ desenvolveram seus principais produtos baseando-se em produtos já existentes no exterior, quando identificaram a inexistência no mercado Brasileiro dos produtos que eram

consumidos lá. A partir disso, pensaram que seria interessante desenvolver produtos semelhantes para o mercado nacional e foram em busca de conhecimentos e *know-how* para desenvolver a melhor forma desses produtos. A Entrevistada EC teve que contratar uma química para desenvolver o produto, ao passo que a entrevistada EA e EB tiveram que contratar profissionais de tecnologia e informação para desenvolver a tecnologia dos seus produtos.

Contraopondo, as entrevistadas ED, EE, EF, EH e EI buscaram e buscam o conhecimento através da sua bagagem acadêmica e atualização constante dentro das áreas percebidas como essenciais para a execução de seus processos, atualizando os saberes por meio de profissionalização própria e de seus funcionários e pesquisas estudantis.

A medida com que as entrevistadas são questionadas sobre a área de desenvolvimento das empresas, como área de pesquisa e desenvolvimento, somente a empresa I possui uma área estruturada para o desenvolvimento de novos produtos e aperfeiçoamento, enquanto as outras empresas desenvolvem a partir de demandas do mercado ou ideias advindas de colaboradores. Um dos fatores que elucida essa questão é pelo tamanho de empresa, que somente a empresa I das entrevistadas possui mais de 100 colaboradores. Isso não restringe a capacidade de desenvolvimento das outras empresas, pois o desenvolvimento pode ocorrer constantemente ou durante alguns processos e rotinas, provenientes de todas as áreas da empresa.

Todas as entrevistadas mencionam que a atualização dos seus conhecimentos para o desenvolvimento é essencial para manter a vantagem competitiva diante dos concorrentes, principalmente em segmentos que demandam de alta tecnologia, como empresas A, B, D e J. As atualizações dão-se através de cursos, certificações, pesquisas de mercado e conhecimentos específicos e técnicos, além de participação em eventos para conhecer sobre novos produtos e conhecimentos e, possivelmente, agrega-los ao portfólio.

Assim, é a partir de busca constante por conhecimento e da aplicação em novos desenvolvimentos que a empresa consegue iniciar o processo de apresentar novas soluções para o mercado.

4.2.2 PESQUISA DE MERCADO E VALIDAÇÃO

Conectando a compreensão do produto com a análise de mercado e clientes, o desenvolvimento dos produtos dá-se a partir da reação comportamental dos possíveis clientes após testes de validação e pesquisas mercadológicas, nas empresas A, B, C, F, G e H. A entrevistada EA, que iniciou a empresa através de serviços de armazenamento para lavanderias, ao realizar pesquisas de mercado, percebeu que não tinha porque atuar em somente um segmento e, sim, que seria um produto bem aceito para receber quaisquer produtos, especialmente do e-commerce. A entrevistada EF por meio de pesquisa de mercado com lojas de produtos naturais, para um trabalho da faculdade, obteve resposta do que as lojas gostariam de adquirir e, ainda, as mesmas demonstraram interesse em querer o possível produto. A entrevistada EH realizou pesquisas para entender o que seu público-alvo queria: “cabelo macio, sedoso, focando na naturalidade”, buscando a cultura popular dos óleos naturais e vegetais na sua produção de cosméticos.

Essa análise realizada para entender a necessidade do cliente e do mercado antes da implantação de um produto ou serviço faz com que as empresas validem a ideia por quem irá consumir e, conseqüentemente, diminui custos de produção, desistências e desaprovação do mercado. Além de pesquisa de mercado, as entrevistadas EA, EB e EG fizeram um protótipo para validar a ideia dentro de algumas empresas, o que torna uma segunda confirmação para a execução da ideia a ser implantada. Para que seus produtos sejam bem aceitos no mercado, muitas empresas utilizaram em um momento anterior ao desenvolvimento do produto, análises de mercado e, após o seu desenvolvimento, pesquisas de validação do produto junto aos (potenciais) clientes. No entanto, essa relação com o cliente não acaba no momento do lançamento do produto em larga escala no mercado, pois as empresas estão atentas ao seu *feedback* como forma de continuar desenvolvendo melhorias nos produtos existentes ou no desenvolvimento de novos.

4.2.3 COCRIAÇÃO A PARTIR DE *FEEDBACKS*

Os *feedbacks* para cocriar são importantes, pois significam que o cliente foi impactado e gostaria de um aprimoramento no produto ou serviço. Esse método possibilita que a cocriação considere aspectos essenciais para os consumidores,

tornando o produto ou serviço mais competitivo no mercado. Esse aprimoramento dá-se por meio da inovação incremental, que, conforme Tidd (2015) visa aprimorar gradualmente e propõe melhorias nos processos e produtos de forma contínua. Conforme exposto, a entrevistada EC, que possui um produto para retardar o amadurecimento de frutas e legumes, recebeu *feedback* de um cliente “Tu criou um produto para B2C, cria um produto para B2B”, pois o cliente informou que o desperdício não acontecia somente no consumidor final e, sim, em todas as etapas da cadeia de suprimentos. Através desse *feedback*, foi possível estudar e identificar esse novo mercado empresarial para verificar que de 30 a 40% das frutas e legumes eram desperdiçados no mercado e no estoque e que teria potencial para atingir não só o consumidor final, mas sim todas as empresas envolvidas no processo.

A entrevistada EG, que tem como produto a calcinha menstrual, utiliza do método de pesquisa de mercado e participação do cliente na definição do produto desde o primeiro movimento para criar a empresa, idealizando o produto juntamente com o cliente. Através disso, periodicamente realiza rodas de conversas para cocriar e aperfeiçoar o produto conforme o desejo do consumidor final associado com o posicionamento da empresa. Ela mencionou “temos uma via de comunicação muito direta com as clientes, elas trazem muitos insights, então ampliamos a grade, lançamos tons de pele... e assim vai, o bojo pra amamentação, também veio de ideia das pessoas... Ter esse canal direto de cocriação” (EG).

Contraopondo com as outras entrevistadas, a entrevistada EF, que produz pães, bolos e produtos sem glúten, menciona que “não é do nada que se incluem no portfólio novas receitas, pois já tem um ciclo e produtos que se repetem todos os dias e em grande escala, então para incluir tem que adaptar o que já vem sendo produzido devido ao espaço e mão de obra disponível”. Para ela, há barreiras que, mesmo com a iniciativa do cliente em dar *feedback* do que gostaria de adquirir de produto novo, há impasses como mão de obra e espaço disponível. Outro fator que ela informou ser barreira é o desenvolvimento de receitas, que “quando desenvolve uma receita nova, se acerta em receita pequena, mas e fazer 100 de uma vez só? É muito diferente, tem que adaptar, tem que refazer diversas vezes, tu perde muita coisa”.

A cocriação, então, depende de fatores se alteram a medida que varia o segmento e os cenários, sendo mais acessíveis para um do que para outros. Uma

vez desenvolvidos e constantemente retrabalhados, os produtos devem ser colocados em operação para serem produzidos em escala comercial.

4.3 CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

Essa capacidade busca alinhar os processos e recursos para a execução dos produtos e serviços da empresa. Para tanto, deve ser realizado o planejamento e controle da produção em virtude do portfólio da empresa. Conforme Reichert (2015), empresas com alta tecnologia utilizam a produção por pedidos, ao passo que a produção baseada em recursos disponíveis e capacidades instaladas é, geralmente, a prática em empresas de baixa e média tecnologia. Para as empresas analisadas, foram identificadas produções através de terceiros, produção em equipe, produção artesanal e ajustes na produção.

4.3.1 MEIOS DE PRODUÇÃO

Os meios utilizados pelas empresas A, C e G são de produção terceirizada. É possível identificar que fornecem um produto com tecnologia, porém sem grandes impasses de produção, quando feito em grande escala. Entretanto, as três empresas monitoram o parceiro para manter a qualidade do produto. A entrevistada EG afirma que “o parceiro já produzia calcinhas quando absorveu a produção da empresa G, pois possuía o mesmo maquinário”. Para tanto, foi desenvolvido um manual de confecção e periodicamente o parceiro é visitado, inspecionado, feito rodadas de conversas, além de conteúdo sobre educação menstrual. A empresa C possui sua produção terceirizada, porém monitorada *full-time* por uma colaboradora com conhecimentos específicos que mantém o controle de qualidade na fábrica.

A empresa A, diferentemente das outras, terceiriza somente a produção de armários, ao passo que a tecnologia implantada após essa produção é realizada pela própria empresa, por um integrante da equipe especializado em tecnologia. A terceirização da produção possibilita, em muito dos casos, em economia de valores, devido ao custo com espaço, custos fixos e variáveis, despesas e maquinários, porém, determina como ponto a desenvolver o bom relacionamento com os fornecedores para manter os prazos de entrega e preços competitivos. Além disso, acarreta por ser uma produção reativa aos pedidos do cliente ou média estimada

com base na produção histórica, dificultando caso haja possíveis imprevistos quanto à necessidade de compras flexíveis, “caracterizando-se como setores passivos” (REICHERT, 2015, p.178).

O restante das empresas possuem instalações próprias para a produção de seus produtos ou serviços. As empresas B, D e J conectadas com alta tecnologia na sua atividade fim produzem através de demanda de clientes (produção por pedidos). A empresa E produz especificamente para cada cliente através de suas particularidades. As empresas F e H estão vinculadas com baixa e média tecnologia, possuem produção fabril própria e utilizam a capacidade máxima instalada. Cada modo operante leva em consideração aspectos que forneçam competitividade no segmento em que estão atuando e que, conforme Zawislak (2012), esses aspectos consideram os custos, qualidade, produção, tempo de produção, tempo de entrega e flexibilidade.

Como forma de controle de qualidade de seus produtos e serviços, algumas empresas utilizam de índices de satisfação para os consumidores, a fim de aprimorar seus processos de produção. Nos casos analisados, somente a entrevistada EE comentou que, após a entrega do produto, possui um índice NPS de satisfação do cliente para fins de avaliação da produção. Além disso, a entrevistada EF informou que, através de *feedback* sobre seu produto verificam as etapas de produção para ver o que poderia ter dado errado ou sido diferente.

Os meios de produção são próprios para cada empresa, proporcionando, então melhores resultados frente aos recursos disponíveis. Não obstante, é necessário que a produção esteja alinhada com o gerenciamento da empresa para garantir a eficácia nos processos executados.

4.4 CAPACIDADE DE GESTÃO

Para o bom funcionamento das tarefas e áreas dentro da empresa, a capacidade de gestão, segundo Reichert (2015), busca a eficiência da empresa como um todo, a fim de aperfeiçoar os processos internos e traçar estratégias para o mercado externo. Envolve todas as práticas e competências referentes aos membros e líderes, além da redução de custos. Foram citados pelas entrevistadas fatores que envolvem o posicionamento da empresa, *feedbacks* motivacionais, tomada de decisão e inspiração.

4.4.1 GERENCIAMENTO DA EMPRESA

Posicionar-se frente às perspectivas de mercados diante da rápida mudança e instabilidade perante as necessidades dos consumidores é uma tarefa que exige estratégias e organização da empresa como um todo. Não obstante, as empresas analisadas utilizam da centralização da estratégia por parte das lideranças. Esse fator acontece para as entrevistadas que são fundadoras, devido a possuírem maior conhecimento sobre a empresa, estarem alinhadas ao posicionamento, “vestirem a camiseta” e serem empresas relativamente pequenas (menos de 100 colaboradores). Esse processo de centralização das estratégias por parte da empresa I também acontece na cúpula estratégica, envolvendo somente as hierarquias mais altas, de diretores até diretor presidente, repassando para a hierarquia mais baixa.

A missão e valores das empresas A, B, C, D, E, G, H e J citam a tecnologia ou a inovação como parte do seu desenvolvimento. Outro fator é a sustentabilidade e responsabilidade social para as empresas B, C, D, F, G, H e I como objetivo empresarial e parte dos valores. Comprometimento com os clientes, confiança e qualidade são valores mencionados e que são como base para adquirir satisfação e expandir no mercado, mantendo a qualidade no fluxo de informações para obter a eficácia no seu segmento.

Esses processos de desenvolvimento das estratégias da organização estão conectados com a missão, valores, objetivos estipulados e, dependendo do tamanho da empresa, é possível alterar as estratégias com maior agilidade, conforme menciona a entrevistada EE. Os propósitos das empresas analisadas estão interligados nas melhorias que seus produtos proporcionam tanto para os clientes, quanto para o meio ambiente e governo. Esse posicionamento de melhorias propicia agregação de valor no produto e serviço envolvido. Diante da centralização das estratégias na cúpula estratégica, faz-se necessário entender como procede a tomada de decisão dentro dos times.

Embora a tomada de decisão seja centralizada nos líderes da empresa, as empresas A, B, C, D, E e G trabalham com um fluxo de informações transparente entre as áreas e promovem espaços semanais e mensais para feedbacks, ao qual permite que os colaboradores participem com sugestões e melhorias nas

estratégias dos seus times, logo, da empresa como um todo, promovendo visões diversificadas sobre a empresa e dando espaço para surgirem possíveis inovações. As empresas D, E, I e J promovem ações para que seus funcionários desenvolvam maior autonomia nas suas áreas, desenvolvendo novos perfis de liderança com empoderamento, além de ser uma estrutura mais horizontal e gestão mais transparente. Independentemente da tomada de decisão, todas as entrevistadas citaram estarem dispostas para receberem propostas de melhorias e feedbacks sobre a empresa, essas ações, como transparência, autonomia para os colaboradores e espaço para falas promove um ambiente mais horizontalizado, promovendo maior integração com a inovação.

Não adianta os processos internos de desenvolvimento, operação e gestão estarem alinhados se a empresa não tiver uma relação saudável com o mercado.

4.5 CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO

A capacidade de comercialização envolve os processos de relacionamento com fornecedores, parceiros e clientes. É através desses relacionamentos, segundo Reichert (2015) que é possível estabelecer a compra de insumos com melhores preços e a venda adequada ao cliente final. As capacidades de transação das empresas analisadas consideram fatores como a relação com fornecedores, o foco no cliente, o modelo de indicações e referência e parceiros e marca.

4.5.1 FORNECEDORES E PARCEIROS

Do outro lado das interações, as relações com os fornecedores estreitam-se a partir da dependência do mesmo na cadeia produtiva da empresa contratante. A partir disso, faz-se necessário estipular medidas para ter boas relações e evitar problemas com atrasos de entregas, preços variáveis e falta de qualidade. Conforme a entrevistada EG expõe que:

“Tentamos aplicar a questão de outros valores mais subjetivos em tudo, inclusive nas relações com fornecedores, com terceirizados, então não basta simplesmente mandar um e-mail, não, a gente quer falar com as pessoas, queremos ver se elas se conectam com o que a gente acredita... Qualquer

“pessoa que vai representar a marca é muito uma identificação de valores”
(EG)

Assim como a entrevistada EG, a entrevistada EF busca desenvolver uma relação com seus parceiros de logística para transportar seus produtos na melhor qualidade possível. Para tanto, ela explica que:

“O parceiro entendeu que a gente está transportando alimentos, então eles tem um cuidado especial com as nossas entregas, foi muito difícil até a gente conquistar isso, por que no inicio eles pegavam as nossas caixas e jogavam no caminhão, dai chegava ao cliente tudo contorcido, dai o cliente devolveia tudo, foi difícil até eles entenderem da nossa cultura, do nosso cuidado com o cliente e comprarem a nossa ideia... Aonde eles chegam, a gente tem condição de ir, desde que eles cheguem em 24 horas” (EF).

Percebe-se uma preocupação com toda a cadeia de valor. Elas escolhem os fornecedores que estejam alinhados aos propósitos da empresa, que contribuam para que a empresa atinja os seus objetivos e a satisfação das necessidades dos seus clientes. Isso colabora com a inovação no sentido de que as empresas tenham um relacionamento forte e os desenvolvimentos passam por essa parceria, ou seja, vão além de apenas uma relação comercial, propagando a inovação.

4.5.2 FOCO NO CLIENTE

O cliente torna-se o centro da capacidade de comercialização, pois as empresas envolvidas buscam a prestação de serviços com excelência, carregando forte responsabilidade social com a melhor entrega. A entrevistada EB comenta que devem ter “alta responsabilidade para a empresa, por que se o agricultor perder toda a safra, ele não paga a safra que vem e quebra”. A mesma percepção é encontrada através da entrevistada ED, que informa ser necessário “entregar alguma coisa para o cliente ter a oportunidade de conhecer o trabalho, para que isso gere a segunda venda”. A entrevistada EJ menciona como diferencial a “habilidade de entrar no produto do cliente e vestir a camisa, entender o cliente, entender qual a dor que ele está tentando resolver”. Essas percepções acarretam

no fator de qualidade que deve permear as etapas de pré-venda, venda e pós-venda, pois o cliente é o foco das entrevistadas.

Nas entrevistas, a entrevistada EF, que menciona que a empresa F “nasceu de uma vontade de ajudar as pessoas cefálicas... Penso muito no cliente, muito no produto”. Além disso, a entrevistada ED vai ao cliente para “vender uma tecnologia aplicável ao negócio, com todo esse olhar de como mudar e melhorar a vida das pessoas não só no âmbito corporativo, mas também no âmbito principal”. Outrossim, ela informa que “a maioria dos clientes não são relações únicas. Há uma recorrência exponencial. Crescendo dentro da empresa de acordo com uma boa primeira implantação”, isso corrobora para a necessidade da qualidade na prestação de serviços, independente de para quem.

Observa-se que diante de um mercado com vastas opções, é necessário ter modelos de experimentação para que o cliente conheça e que possa vir a fidelizar. As empresas B e D, proporcionam que o cliente faça um teste com o produto para verificar se conseguem se adaptar ao produto. Quando há o foco no cliente, é preciso que o alinhamento e o relacionamento com toda a cadeia de suprimentos esteja em funcionamento, para que o cliente quando tiver o primeiro contato tenha uma experiência positiva e passe a recomendar as empresas no mercado.

4.5.3 NETWORKING E MARCA

Os processos de venda dos produtos e serviços elucidam através das indicações de outros clientes e referências nos respectivos segmentos. Para as entrevistadas EB, EC, ED, EE, EF, EG, EF e EJ mencionam que a maioria das suas vendas ocorre através de indicação de outros consumidores e boas referências nas redes sociais de clientes já existentes. Esse processo orgânico fomenta as vendas sem necessidade de grandes investimentos nas áreas comerciais e de marketing, pois quem realiza esse papel ativo são os clientes.

A entrevistadora EB enfatiza a necessidade da “rede de contatos e colaboração que vão criando, parceiros” (EB). A entrevistada ED destaca “a relação com todos os fornecedores, clientes, fabricantes deve ser excepcional, deve ser muito boa, por que hoje quem vende não sou eu, quem vende são meus clientes” (ED). Para ela, não importa se a empresa presta ou não o melhor serviço, o que vai dizer sobre ela são as avaliações e indicações que se recebe. Assim como para a

entrevistada EE, que tem uma área especializada em novos negócios, informa que “não fazem muita prospecção, é o próprio portfólio que trás novos clientes através de um processo orgânico, não tem metodologias muito fortes, mas que dá bons negócios” (EE).

Para a entrevistada EF, o cliente quando realiza feedbacks positivos e negativos, significa ser um cliente fiel, ao qual deve ser recompensado caso tenha tido uma má experiência com os produtos, pois “é através desses feedbacks que paramos, verificamos as etapas de produção para ver o que poderia ter dado errado ou ter sido diferente” (EF). Isso significa atuação ativa do cliente diante dos processos da empresa, não só vinculados à comercialização, mas sim na produção e gestão, uma vez que se analisa e aperfeiçoa com base no cliente. A medida com que se desenvolvem as relações com os clientes e fornecedores, um aspecto que fica em evidência é o fortalecimento da marca da empresa.

Assim como a boa relação com os clientes e ser referência no mercado, o cuidado com a marca deve ser fortalecido mediante alta concorrência, trazendo diferencial que agrega ao produto e melhora a experiência do cliente. É mencionado pela entrevistada EB a necessidade de transparecer confiança para o cliente, assim como a entrevistada EF informa que deve demonstrar o maior potencial que a empresa tem, através de autopropagandas, redes sociais, rápido retorno ao cliente, solução de más avaliações.

Uma das práticas que as empresas F e G adotam é trazer informação e educação através do seu produto. A empresa G possui um blog ao qual traz conteúdos sobre educação menstrual e discussões acerca desse tema, questionando mulheres sobre o estilo de vida e dicas sobre essa conscientização. A empresa F, assim como a empresa G, possui um espaço no seu site dedicado para apresentar dados sobre a doença celíaca, juntamente com um blog informando sobre saúde e dietas.

Outro fator que as entrevistadas deixaram em evidência foi o reconhecimento e a identificação dos clientes com a cultura e o propósito da empresa, pois para elas não é somente o produto que influencia e, sim, o que ele significa vinculado ao propósito da empresa, como, por exemplo, a calcinha menstrual, os produtos para quem possui doença celíaca e o controle de pragas para melhorar a vida dos envolvidos. Esses aspectos evidenciam um consumidor mais consciente que não está visando somente o custo benefício dos produtos e, sim, dando ênfase para

aspectos que até então eram secundários. A medida que as empresas correspondem os clientes através de inovações externas, gerando valor para seus produtos e serviços, buscam formas de também se destacar inovar internamente em processos e recursos. Para tanto, faz-se necessário elucidar o perfil de liderança das entrevistadas para atender essas demandas internas.

4.6 LIDERANÇA

A evolução da liderança frente às práticas adotadas pelas empresas quando se trata de inovação, estão em constante transformação para atingir os objetivos das organizações. Ademais, segundo Eagly (2007), os líderes são responsáveis por influenciar outros colaboradores para serem eficazes perante suas funções e pensar além do que fora estipulado, gerando novos conhecimentos e, conseqüentemente, inovação.

De acordo com a visão das entrevistadoras, as características de liderança variam conforme empresa, porte, segmento, tempo de existência e colaboradores. Para as entrevistadas EA, EB, EC e EG é essencial manter os colaboradores engajados, com proatividade e autonomia, para sentirem-se valorizados e representarem a empresa frente ao mercado. Essa liderança voltada para a gestão de pessoas, para todas as entrevistadas, é o que traz o grande diferencial da liderança em si, pois faz com que cada funcionário motive-se para alcançar os objetivos da organização e desenvolver inovação.

A entrevistada EF acredita que são características essenciais para a liderança “empatia com os clientes e funcionários, preocupação e gestão de pessoas. Estudar comportamentos, fazer treinamentos para entender as dificuldades das pessoas. Tentar entender um pouco da vida pessoal da pessoa para não ficar julgando”. Corroborando, a entrevistada EJ diz que “deve escutar muito, empatia (não tirar conclusões das coisas que tu não conhece, limpar tua mente e escutar o que a pessoa está falando), ter feeling (entender que as pessoas são diferentes e tentar acomodar isso)”. E para a entrevistada EB “empatia é fundamental”. Essa característica, conforme Soviensi (2008), está interligado à gestão de pessoas, uma vez que é dos princípios de gestão de pessoas conhecer

seus colaboradores e desenvolvê-los no ambiente de trabalho para obter o melhor das pessoas que compõe a empresa, incentivando-o a inovar.

Quando questionadas sobre a opinião delas sobre a existência de diferentes lideranças entre homens e mulheres, todas citaram que para elas existe diferença. As características que mais ficaram evidentes na liderança das mulheres foram a sensibilidade, pensar antes de tomar decisões, valorização das pessoas e a multifuncionalidade. A entrevistada EA cita que “as mulheres tem um cuidado com as pessoas mais que os homens”, assim como a entrevistada EJ cita que “homem é mais direto, a mulher acaba levando em consideração outros aspectos de tudo para liderar”. Concordando, a entrevistada EH diz que “homem é muito mais rígido e direto e a mulher uma forma mais leve e suave”. A entrevistada EB informa que “as mulheres tendem a ser mais sensíveis a entender os processos... o homem não tem isso e a mulher entende, ela tenta perceber e tal, e eu acho que isso tende a ter muito sucesso em cargos de liderança”. Além dessa questão, ela acha as mulheres “mais pensativas, demoram mais para tomar decisões em questão de pensar muito e avaliar os processos. Amadurecer a ideia, entender o processo”. A entrevistada EF diz que “as mulheres conseguem fazer muitas coisas ao mesmo tempo”.

No que diz respeito a características femininas frente às variáveis externas, as entrevistadas mencionam a coragem e a resiliência. A entrevistada EH enfatiza a coragem conectada ao conceito de desenvolver algum produto novo no mercado, conforme expõe:

“Coragem para fazer. Por que para qualquer coisa que tu vai desenvolver, que seja diferente e que tu tenha que estar fora do quadrado, tu sai fora das perspectivas existentes. Então tu tem que realmente mesmo indo contra as variáveis e as possibilidades de não dar certo, tu ter coragem de fazer”.
(EH)

Corroborando com a perspectiva da entrevistada EH, a entrevistada EE comenta que “para que as mulheres inovem é preciso coragem, e para ter coragem a gente precisa olhar para algo e para alguém, ter inspirações”. Essas características advêm de empreender frente ao mercado masculinizado e com histórico baixo de oportunidades para cargos de mulheres no poder. Segundo a entrevistada EA:

“Coragem, por que não é fácil. E sendo mulher assim, tu vai passar por muitas coisas que tu tem que engolir, tipo, no início eu ia com meu pai nas reuniões. Então era bem difícil, eu sofri preconceito várias vezes. Eu sofri semana passada, tipo, o cara pensou que era o meu desenvolvedor que ia comprar o armário, tipo: ‘quando é que o João vai querer comprar o armário?’ e eu tipo ‘(?), oi, tudo bem, está falando comigo? Sou eu que vou comprar não é ele’ E aí coragem pra passar por cima de coisas que tu não gosta e que tu vai ter que passar”.

A medida com que se aprofundam questões como coragem e resiliência surge o ponto referente ao preconceito no mercado de trabalho e histórico de oportunidade das mulheres. As mulheres estão predominantemente contratadas em posições operacionais e enfrentam dificuldades de ascender nas organizações. Essa falta da presença feminina envolvem aspectos como a falta de uma cultura organizacional inclusiva, ambiente favorável e ao histórico de oportunidades. As maiorias das entrevistadas mencionam não sofrer preconceito. Segundo a entrevistada EB, quando questionada sobre preconceito, a mesma informa não sofrer preconceito, porém, ao exemplificar, menciona situações em que ele ocorre:

“Eu até me surpreendo em falar isso, principalmente por ser do agro, mas o que passa pela minha cabeça e que eu já ouvi é que as pessoas quando me veem pela primeira vez dizem ‘ah, mas é uma guriuzinha lá falando’ e aí quando eu começo a falar as pessoas entendem que não é somente a casca de fora da pessoa pequeninha lá falando e tal. Agora, desconforto, sim. Por que muito dos processos que eu passo são todos com homens. A gente teve reunião com nossos investidores, eram 10 pessoas na sala e eu era a única mulher. Então isso eu noto sabe, que o ambiente ainda não é favorável para mulheres nesse sentido, que não é sempre que tu tens uma mulher junto no processo. Então nitidamente os grandes cargos de liderança não são de mulheres. Tanto que das empresas que passaram por nossa aceleradora, por exemplo, eu até brinco com os colegas lá por que a gente está num grupo que são 30 gestores de empresa e eu sou a única mulher sabe... Na grande parte das reuniões eu vou estar sozinha como mulher. Não que eu vá sofrer alguma coisa lá, mas sim desconforto de ver que as nossas parceiras não estão lá junto e onde que elas estão, sabe?”
(EB)

A entrevistada EC, também menciona não sofrer preconceito, porém elucida a falta das mulheres em ambientes de empresas empreendedoras e menciona o preconceito existente em empresas do ramo tradicional:

“Hoje, não mais. Mas eu já sofri muito. Não sei se era por que eu era mulher, ou se por que eu não entendo muito desse universo. Mas assim, hoje eu vejo nos eventos que eu participo que eles cuidam mais de mim, querem ajudar, levar caixa, sabe, hoje eu sou bem mimada, por que eu sou uma das poucas sabe... eu ignoro né, não tem o que fazer... Empresas tipo

bancária? Guria, pelo amor de Deus, é foda, e ainda tem muito daquilo assim: 'deu pra quem pra chegar lá?' sabe? Machismo absurdo" (EC)

A entrevistada EJ menciona que não sofre preconceito, porém sente desconforto em determinadas situações "O que eu lembro são eventos em que eu não conseguia falar o que eu queria sabe, que eu era interrompida por homens. Mais um desconforto". Outro fator que é exposto vinculado ao preconceito é que, embora não haja preconceito explícito, ele deriva da necessidade de provar seus conhecimentos acerca do tema, da capacidade das mulheres. Para a entrevistada ED:

"As pessoas recebem muito bem as mulheres, muito melhor que homens às vezes por sermos mulheres. Mas às vezes quando tu chegas, tu tens que mostrar que tu veio. E Isso vai tua atitude, teu conhecimento. Então não adianta tu chegar lá. Às vezes o cara te recebeu por que tu és bonitinha. Acontece. Mas se tu não tiveres conteúdo, a relação não vai adiante. Então eu já tive casos de homens que talvez tenham chegado até mim por uma segunda ou terceira intenção e no final acabei fechando negócio com cara. Então eu canalizei para o lado que me interessava, por que eu sou uma profissional... eu tive uma situação em um evento em gramado que foi no mínimo estranha, por que o mercado gaúcho realmente é um mercado masculino. Eles fazem eventos para os executivos e fazem atividades para as esposas. Só que no caso a esposa era meu marido, por que eu ia para o evento. Dai as pessoas no elevador me perguntavam 'ah você está indo para a atividade?' 'Não, eu estou indo para a reunião, eu vim trabalhar, quem está indo para a atividade é o meu marido' e meu marido ficou no quarto por que não tinha o que fazer, não tinha atividade para ele. Mas isso não é preconceito, isso até vira piada né" (ED)

A partir de situações adversas em que exaltam o preconceito e o machismo ainda eminentes dentro da economia, as entrevistadas como forma de harmonizar essas diferenças, relataram não sofrer preconceitos, porém, quando questionadas a fundo sobre o tema, citam exemplos de experiências já vividas em que o mesmo ocorreu. Outro fator em que se caracteriza não existir mais preconceito no ambiente em que trabalham é por serem as fundadoras ou estarem em posições em que acarretam respeito por parte dos colegas de trabalho. Esse preconceito acaba não ocorrendo internamente e explicitamente, porém quando envolve fornecedores, concorrentes ou pessoas do ambiente externo, ainda está presente. Conforme citado pela entrevistada EA, é necessário ter coragem para emergir em ambientes em que o preconceito predomina, mesmo que discretamente, conforme citado:

"Eu levo meu pai nas reuniões comigo para dar um ar de seriedade. E aí teve um fornecedor que estávamos conversando, em que eu apresentei e falei o que era a empresa, apresentei o processo que eu queria, e meu pai só vai para ficar quieto. E aí o cara fazia perguntas para o meu pai e eu que

respondia, tipo, o fornecedor não olhava para mim. Dai eu falei para ele: 'Tá mas tu vai perguntar para ele ou tu está perguntando pra mim?' dai ele 'ah não, desculpa, é o jeito só de olhar e não sei o que'... As vezes os caras me olham: 'ah mas quantos anos tu tem?' Ta e daí, a minha idade vai influenciar se tu vai fechar o negócio ou não? Vontade de dizer... Teve uma vez que um cara falou: 'ba, se eu tivesse um filho eu ia adorar que ele namorasse com alguém assim', tipo (?) Aonde é que a gente tá sabe, só um pouquinho. Tipo, tu não falaria isso para um cara. Por isso que tem que ter coragem, por que é cada coisa que a gente escuta que dá vontade de mandar para aquele lugar, mas dai tu inspira, conta até 10 e segue o baile" (EA)

Essas menções elucidam a necessidade de falar sobre o tema. Em diversas intensidades o preconceito está ainda presente dentro de empresas e entre empresas, embora as mulheres estejam conquistando seus espaços e diminuindo essas diferenças. A medida com que se dedicam para obter confiança e reconhecimento frente ao ambiente interno e externo por suas atividades, muitas vezes inovadoras, enfrentam outro aspecto que é a sobrecarga de funções. Todas as entrevistadas mencionaram que já se sentiram sobrecarregadas em algum âmbito ou momento da sua vida. Porém, para as entrevistadas que empreenderam, essa questão foi enfatizada, conforme a entrevistada EF, que contou um pouco sobre sua experiência no início da empresa, há seis anos atrás:

"Me senti muito sobrecarregada, até por que minha condição de saúde não era boa. Só de passar na frente de uma padaria e respirar alguma partícula de glúten eu já fico meio mal. A vida pessoal ficou de lado, a mulher eu esqueci, eu virei a workaholic, em função de uma missão, eu tinha que estar em vários lugares, eu tinha que salvar vidas... Tem vários momentos que tu desiste que tu pensa, ah que saco por que eu não fui para novo Hamburgo fazer sapato, por que fazer bolo? Por que é cansativo, sapato na minha ideia tu podia sentar de vez em quando, bolo e pão é em pé o tempo inteiro. Eu virava 15 horas, eu dormia 3 horas por noite. Era chegar em casa, tomar um 'banhão', voltava para cá, enchia o carro e fazia as entregas" (EF)

Assim como a entrevistada EF sentia-se sobrecarregada no início da empresa, as entrevistada EC que possui a empresa há um ano relata as mesmas dificuldades em relação a sobrecarga em todos os âmbitos da vida "Não tem sábado, não tem domingo, não tem festa, não tem nada mais... Estar em todas as áreas da empresa: Caos, é tenso". Assim como exposto, no início da empresa elas mencionam a necessidade de estar presente em todas as áreas, o que ocorre na centralização das tarefas, pois muito da ideia e objetivo da empresa está incorporado nas fundadoras. Para elas, há um questionamento: como transmitir,

delegar e abrir a empresa? Como fazer com que os colaboradores vistam a camisa da empresa, sintam-se partes e compartilhem do propósito para sentirem-se engajados?

Assim como a entrevistada EC, a entrevistada EB possui a empresa há um ano e meio, porém, devido a empresa surgir da sua pesquisa de doutorado no segmento de *biotech*, não tinha conhecimentos referente a administração, o que dificultou o processo de liderança, conforme exposto:

“Sobrecarregada? Profissional principalmente. É muito pesado gerir empresa, não é fácil, e se tu não tem experiência, o processo de adquirir conhecimento é muito complicado. E ai tu acaba pecando muitas vezes na parte pessoal. Eu me cobro muito para ter uma vida pessoal mais equilibrada, desligar no final de semana, tentar sair, mas não é muito fácil, às vezes tu acaba misturando, e as vezes é indireto sabe” (EB)

Corroborando, a entrevistada EH confirma as afirmações anteriores e conecta com a necessidade de demonstrar competência diante de situações nebulosas, ao qual testa o potencial das empreendedoras, conforme a menção abaixo:

“Muitas vezes senti sobrecarga em todos os âmbitos. Ter muitas responsabilidades e, quem empreende, têm que puxar para ti as responsabilidades. Tu tens que saber que se alguma coisa não foi executada da forma como tu desejavas, a responsabilidade é tua, de alguma forma tu não foste competente suficiente para transmitir para a pessoa que deveria fazer aquilo de uma forma eficaz” (EH)

Em contraponto, as entrevistadas ED e EJ afirmam não sentirem sobrecarregadas diante das suas posições de liderança no trabalho, sendo a organização um fator essencial para que isso ocorra, conforme a entrevistada EJ:

“Não, não me sinto. Eu sei bem o que funciona para mim. Obviamente tem coisas que me fazem pensar em trabalho depois do horário de trabalho né, que pode me deixar sobrecarregada. Eu saio no horário que eu tenho que sair, eu nunca faço hora extra, eu nunca checo meus e-mails fora de expediente” (EJ)

Com essa questão em mente, a entrevistada ED menciona não se sentir sobrecarregada e que esse fator decorre da organização das suas tarefas, porém nos traz um fator sobre o *trade-off* referente a maternidade:

“Eu amo o que eu faço. Eu não seria feliz se eu fosse só empresária, se eu tivesse só um papel. O que eu faço é organizar o meu dia. Já fui muito mais estressada. Quando eu era casada e não tinha ainda filhos eu tinha todo o tempo do mundo para trabalhar, mas não tenho essa de me sentir sobrecarregada. Pelo contrario, é muito um prazerão de fazer tudo” (ED)

Esse fator é considerado para as mulheres devido à tripla jornada ao qual são subordinadas, como cuidar da família e afazeres domésticos. Para as entrevistadas, quando o assunto maternidade entra em pauta, acarreta em escolhas e prever uma futura sobrecarga. A entrevistada EC não sabe se quer ter filhos, porém deixa claro que hoje não teria espaço para os mesmos. Segundo a entrevistada EB:

“Penso em ter e é uma preocupação, por que eu realmente fico pensando em como é que vai ser sabe, ou vou ter que delegar muito ou vou ter que me afastar da gestão da empresa para conseguir... Como que eu vou manter tudo? E aí tu bate naquela questão pessoal e profissional. Eu vou querer levar o filho pra escola, vou querer fazer o tema de casa junto, alimentar a criança, estar junto, eu vou ter que abrir mão da empresa. Isso são coisas que homens não passam” (EB)

Contrapondo, na percepção da entrevistada EA, ao qual não deseja ter filhos, ela acredita que a maternidade impacta a carreira e utiliza de exemplos suas amigas “Tenho relatos de amigas que dizem que depois de ser mãe muda muito. Que tu fica muito mais profissional, mais esperta, mais ligada... E que o jeito de lidar com o trabalho mudou” (EA). A entrevistada EJ optou por não ser mãe, porém a mesma demonstra e explica que o trabalho foi um dos influenciadores na decisão de não ter filhos:

“Eu acho que influenciaria em tudo. Por que ou tu tens uma rede de parentes muito próximo que possa te dar uma ajuda, ou trabalhar em um lugar em que realmente enxergue que alguns dias tu vai ter que sair mais cedo e isso não vai ser um problema sabe. Eu imagino que deve ser bem complicado. E eu acho que uma das razões que eu não tive filho é que eu gosto muito de trabalhar. Eu sabia que se eu tivesse filho ia ser difícil, eu ia ficar talvez estagnada, eu não sei. Se eu tivesse filho de alguma maneira ia afetar minha carreira” (EJ)

A medida com que o trabalho acarreta na escolha da maternidade, outros aspectos também são levados em consideração quando o assunto trata-se de mercado de trabalho, como a escolha das profissões pelos indivíduos, deixando evidente a existência de cargos mais masculinizados e cargos feminizados. Para as entrevistadas, os cargos que envolvem tecnologia e informação são predominantemente ocupados por homens. Para a entrevistada EE, que atua no

segmento de vídeos, é evidente a existência de cargos mais masculinizados: “Culturalmente e tradicionalmente há cargos que acabam direcionando... Então, por exemplo, é muito mais difícil achar *videomakers* mulheres, agora encontramos duas meninas para formar, por que prontas a gente não estava encontrando” (EE). Para a entrevistada EB:

“Eu realmente acho que existem na comunidade em geral cargos que são mais masculinos e cargos que são mais femininos pelo que a gente criou, mas eu acho que não tem limite para ninguém, tu pode ser o que tu quiser. Tu tem que entender tua limitação. É mais tu te conhecer, saber tuas habilidades, tuas fraquezas e tuas fortalezas que necessariamente um cargo masculino ou feminino, mas a sociedade joga isso pra gente com certeza” (EB).

Embora existam fatores como cultura e tradição que determinam cargos masculinos e femininos, os mesmos não são limitadores quanto a ascensão de mulheres em cargos masculinizados. Além disso, conforme menciona a entrevistada EC, esses fatores são evidenciados em empresas do ramo tradicional, “dentro de startups eu diria que não tem. Tu faz por ti, pelo teu merecimento, pela tua capacidade de crescer e de te especializar. Mas em empresas grandes como telefonia, chega a ser nojento, a gente escuta de tudo. E eu já vivi isso na prática” (EC). Contrapondo essa visão com a visão da entrevistada EA que está inserida no segmento de tecnologia e informação (TI), a mesma informa que:

“Ti é basicamente homem. Mas não por que precisa ser homem e sim que por algum motivo mais homens procuram fazer TI e mulheres não. Mas cargos, acho que não, acho que qualquer gênero pode trabalhar em qualquer área, não vejo que tenha uma área que seja só pra homem ou só para mulher, e não concordo se empresas fazem isso” (EA).

Assim como TI acaba sendo um cargo masculinizado no mercado de trabalho, a entrevistada EJ expõe que:

“Eu acho que existe sim e liderança é um deles. Quando tu fala de um líder de uma empresa, as pessoas pensam em um homem. Eu vejo que muita gente fica surpresa quando descobrem que eu lidero a empresa. Tipo, é uma mulher. Eu já ouvi esse tipo de comentário recentemente com um colega que entrou há um mês atrás. E isso pra mim mostra que tem diferença, ainda mais no ramo da programação sabe”

Quando verificamos a participação de mulheres líderes no segmento de tecnologia e informação, percebemos que a participação delas é baixa, acarretando

em menor diversidade na operação e, menor ainda na tomada de decisão frente às inovações. Nas empresas D e J no segmento de tecnologia de informação, a quantidade de mulheres é relativamente baixa, sendo apenas 25% na empresa J e menos de 5% na área de desenvolvimento da empresa D. Uma das formas de alcançarem posição de liderança em empresas inovadoras é através da criação de novas empresas.

Para as entrevistadas EA, EB, EC, EE, EF, EG e EH, o processo de empreender foi nebuloso, pois segundo a entrevistada EE “por mais que se busque muito o equilíbrio, a gente vai se sentir sobrecarregada. O início depende muito da gente”. Sobre pensar em ter a própria empresa, somente as entrevistadas ED e EE tinham o objetivo de ter o próprio negócio e empreender. A entrevistada EA, ED, EE tinham exemplos familiares de pessoas com negócios próprios, logo informaram estar mais habituadas o meio empreendedor. Diferente delas, as entrevistadas EB, EC, EF e EG não tinham pensado em empreender. Porém, quando surgiu a ideia do produto e fizeram as pesquisas sobre sua aceitação, mudaram de ideia e foram em busca de conhecimento e informações para desenvolver a empresa.

Um dos desafios que as entrevistadas que nunca tinham pensado em empreender mencionaram foi a falta de experiência na área de liderança. Segundo a entrevistada EB:

“Eu tive que aprender a fazer gestão e estou aprendendo diariamente e não é algo que seja tão fácil pra mim, mas é algo que eu tenho gostado de aprender... eu tenho pessoas que me auxiliam e me ensinam a eu me formar uma boa gestora de empresa, por que conhecimento de administração eu tive zero” (EB).

Diferentemente das outras entrevistadas, a entrevistada EB veio de outra área e não da administração, logo teve que buscar conhecimento sobre como liderar e gerenciar uma empresa, através de mentores e cursos online. Para as outras entrevistadas, esse processo foi mais orgânico a medida com que iam desenvolvendo e apreciando da teoria durante suas faculdades e, para as entrevistadas EA e EC, a universidade disponibilizou mentorias para auxilia-las no processo de desenvolvimento da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo foi possível explorar o papel da liderança das mulheres na inovação das empresas, trazendo características das empresas e das entrevistadas, com base na revisão teórica que englobassem aspectos de inovação, mulheres líderes e mulheres e inovação, além do que foi emergiu diante das entrevistas realizadas.

No contexto elucidado através das entrevistas, a compreensão dos aspectos referente à tecnologia, sustentabilidade, necessidade e solução e valorização dos colaboradores possibilitou identificar o porquê que as empresas entrevistadas inovam e quais são seus incentivos perante as necessidades do mercado. A partir da percepção das entrevistadas conectadas com os fatores evidentes de inovação, foi possível caracterizar as capacidades inovativas das empresas, ao qual a capacidade de desenvolvimento resultou em conhecimento, que abrande toda a capacidade de aquisição de conhecimento e atualização perante as mudanças mercadológicas, pesquisas de mercado e validação, que envolvem a pesquisa mercadológica e testes de validação com possíveis clientes, a fim de evitar o lançamento de um produto que não será aceito e a cocriação através de feedbacks, colocando o cliente como centro do desenvolvimento de produtos e como a pessoa que faz o controle de qualidade.

Uma vez que os produtos foram desenvolvidos e constantemente retrabalhados, a capacidade de operação possibilita que seja produzido em escala comercial, mantendo padrões de planejamento e controle da produção. Em relação aos meios de produção, as empresas entrevistadas produzem por meio de produção própria (fabril), terceiros (através de parcerias) e por demanda. A escolha pelo meio de produção deu-se através da forma que trouxesse melhor custo e benefício para a empresa, otimizando seus recursos disponíveis e realizando monitoramento da produção para manter a qualidade.

Não obstante, foi percebida a necessidade do alinhamento entre a produção e o gerenciamento da empresa para garantir a eficácia nos processos executados. O gerenciamento emerge a partir do propósito da organização que está conectado com as decisões da cúpula estratégica e com a inovação perante os produtos e serviços finais. A tomada de decisão nos processos, na maioria das empresas,

ocorre através das lideranças das áreas, porém são líderes abertos e proporcionam momentos para feedbacks semanais e mensais para o aprimoramento e desenvolvimento de produtos. Além disso, embora a centralização da tomada de decisão seja feita através da cúpula estratégica, as líderes esperam que seus funcionários desempenhem seus papéis com maior autonomia e flexibilidade, incentivando-os a inovar.

Através do alinhamento dos processos internos de desenvolvimento, operação e gestão, as empresas conseguem desenvolver relações saudáveis com o mercado. Os fornecedores e parceiros, ao qual desenvolvem um relacionamento forte que vai além de apenas uma relação comercial, o foco no cliente em todas as etapas até a entrega do produto, fazendo que o mesmo sinta-se parte do processo de evolução do produto, e o *networking* e marca, que engloba aspectos como pertencimento e identificação com a marca, relacionamento excepcional com os clientes para obter boas indicações e tornar-se referência nos seus produtos e serviços.

Uma vez que os princípios base das capacidades de inovação são atingidos, em menor ou maior grau de inovação, foi atingido o objetivo de identificar o papel das mulheres perante as capacidades, devido a terem sido entrevistadas mulheres que fazem parte da liderança da empresa, 80% fundadoras, ao qual estão presentes em todas as etapas de construção e aprimoramento do produto e serviço finais, logo dominantes das informações ora questionadas.

As lideranças femininas englobam características que se distinguem das características masculinas por serem voltadas para a gestão de pessoas para alcançar os objetivos. Segundo elas, faz-se necessário conhecer, entender e desenvolver seus colaboradores para que os mesmos tragam vantagem competitiva para a organização. Assim, foi possível perceber, através das falas das entrevistadas, que as características masculinas englobam um perfil mais direto, sem receios, com maior habilidade de arriscar, as características femininas buscam analisar o contexto, entender os funcionários e serem mais sensíveis quanto as variáveis envolvidas.

Percebeu-se também que as mulheres se deparam com aspectos que dificultam seu desenvolvimento e ascensão no âmbito dos seus negócios: um mercado masculinizado e com histórico baixo de oportunidades para cargos de mulheres no poder, sobrecarga frente as tarefas de empreender, liderar e vida

pessoal e *trade-off* quanto a maternidade e o impacto que ela abrange na vida e carreira das pessoas. Torna-se necessário obter durante o processo características como coragem e resiliência para manter-se neste meio, visto que ainda são minoria nas atividades que envolvem tecnologia e informação dentro das empresas.

Pode-se concluir, então, que o estudo envolveu questões como mulheres e inovação e o desenvolvimento da liderança através de características e dificuldades ocasionadas pelo mercado, deixando em aberto questões que envolvam facilitadores para um futuro estudo, além de recomendar o uso de uma amostra exclusiva de líderes mulheres no segmento de tecnologia e informação.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, S. L. E. **A criatividade nas organizações – O desafio da inovação.** Revista de administração de Empresas, 1995, São Paulo, v.35, n. 6, p. 6-11.

ALVES, A. C; BARBIEUX, D; REICHERT, F. M; GAMARRA, J. T; ZAWISLAK, P. A. **Innovation and Dynamic Capabilities of the firm: Defining an Assessment model.** Revista de administração de Empresas FGV EAESP, 2017, p. 232-244.

ALSOS, A. G; LJUNGGREN, E. HYTTI, U. **Gender and Innovation: State of The Art and a Research Agenda.** International Journal of Gender and Entrepreneurship. 2013. Vol. 5 No. 3, pp. 236-256. <https://doi.org/10.1108/IJGE-06-2013-0049>

BARBOSA, V. K. **O novo papel da liderança nas organizações.** Curitiba, 2012. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39415/R%20-%20E%20-%20VANESSA%20KRAVEC%20PIRES%20BARBOSA.pdf?sequence=1> Acesso em: 15/06/2019.

BASTOS, M. A. **Liderança e gênero: Um estudo de caso na Universidade Federal de Minas Gerais.** Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_magda_auxiliadora_dos_santos_barbosa_bastos_2013.pdf Acesso em 13/06/2019.

BITENCOURT, C; TOLFO, S. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Bookman, 2004, p. 272-298.

BIEREMA, L. L. **Women's leadership: Troubling notions of the "ideal" (male) leader.** Advances in Developing Human Resources, 2016, Vol. 18(2), p. 119-136.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a Administração do Sentido.** RAE. 1994. Vol.34, n. 3, p. 102-114.

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo.** Bookman. 2009.

BRIGHENTI, J; JACOMOSSI, F; DA SILVA, M. Z. **Desigualdades de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho catarinense.** Reflexão Contábil, 2015, Vol. 34(2), p. 109-122.

CACCIAMALI, M. C; HIRATA, G. I. **A influência da raça e do gênero nas oportunidades de obtenção de renda-uma análise da discriminação em mercados de trabalho distintos: Bahia e São Paulo.** Estudos Econômicos (São Paulo), 2005, vol. 35 (4), p. 767-795.

CHEMERS, MM. **Pesquisa de liderança e teoria: uma integração funcional.** Dinâmica de Grupo: Teoria, Pesquisa e Prática, 2000. Vol. 4 (1), p. 27-43. doi: 10.1037 / 1089-2699.4.1.27

CRAMER, Luciane et al. **Representações Femininas da Ação Empreendedora: Uma Análise da Trajetória das Mulheres no Mundo dos Negócios**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 53-71, jul. 2012. Disponível em: <<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/14/12>>. Acesso em: 09/12/2019. Doi:<http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v1i1.14>.

DIAS JÚNIOR, C. S.; VERONA A. P. **Maternidade e trabalho: algumas reflexões sobre mulheres em ocupações de nível superior**. Revista Brasileira de Sociologia, v. 4, p. 111-133, 2016.

EAGLY, A. H. **Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions**. Psychology of women quarterly, 2007.

EAGLY, A. H; KARAU, S. J. **Role congruity theory of prejudice toward female leaders**. *Psychological Review*. 2002. Vol. 109(3), p. 573-598. doi:10.1037/0033-295X.109.3.573.

EAGLY A. H; JOHNSON, B. T. **Gender and leadership style: A meta-analysis**. *Psychological Bulletin*. 1990. Vol. 108, p. 233–256.

Figueiredo, P. **Competências para uma liderança percebida como eficaz – líderes e liderados**. Universidade Europeia. 2018. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27999/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Doutoramento%20em%20Gest%C3%A3o%20-%20Paula%20Figueiredo.pdf>> Acessado em: 01/06/2019.

HERMAN, Clem; LEWIS, S. H; A. L. **Women scientists and engineers in European companies: putting motherhood under the microscope**. Gender Work and Organisation. 2013. Vol. 20 (5), p. 467–478.

HERMAN, C; LEWIS, S. **Entitled to a sustainable career? Motherhood in science, engineering, and technology**. Journal of Social Issues. 2012. Vol. 68(4), p. 767-789.

HRYNIEWICZ, L. G; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cad. EBAPE.BR. 2018. Vol. 16, n. 3, p. 331-344. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 09/06/2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem**. Estatísticas Sociais. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>> . Acessado em 06/07/2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de**

trabalho. Estatísticas Sociais. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>>. Acessado em 12/04/2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População – taxas de fecundidade total.** Estatísticas Sociais. 2015. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/taxas-de-fecundidade-total.html>>. Acessado em 12/04/2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da População 2018: número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047.** Estatísticas Sociais. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>>. Acessado em 12/04/2019.

JADIDI, M; KARIMI, F; LIETZ, H; WAGNER, C. **Gender disparities in science? Dropout, productivity, collaborations and success of male and female computer scientists.** Advances in Complex Systems. 2017. Vol. 20 (0), p. 1-23.

JUNIOR, P. A; NETO, J. M; LEANDRO, M. R; PEDRUZZI, N. L. **Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas.** Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2014. Disponível em <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf> Acessado em 07/06/2019.

KOULOPOULOS, M. T. **Inovação com resultado: o olhar além do óbvio.** Editora Gente/Editora SENAC. 2011.

MELO, H. P; LASTRES, H. M. M; DE NOVAES MARQUES, T. C. **Gênero no sistema de ciência, tecnologia e inovação no Brasil.** Revista Gênero. 2004. Vol. 4 (2), p. 73-94.

MOTA, C; TANURE, B; CARVALHO, N, A. **Mulheres Executivas Brasileiras: O teto de vidro em questão.** Revista Administração em Diálogo – RAD. 2015. V. 16, n. 3. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/rad/article/view/13791>>. Acesso em: 08 jul. 2019. doi: <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>.

OCDE. **Estatísticas de Pesquisa e Desenvolvimento: Pessoal de P & D no setor empresarial por atividade principal.** Estatísticas de Ciência, Tecnologia e P & D da OCDE. 2019. <<https://doi.org/10.1787/d10d6618-en>>. Acessado em 28/04/2019.

OCDE. **Measuring Innovation: A New Perspective.** 2010. Paris, <<https://doi.org/10.1787/9789264059474-en>>. Acessado em 28/04/2019.

OLIVEIRA, R. A; GAIO, E. L; BONACIM, G. A. C. **Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico.** Revista de

Administração da Universidade Federal de Santa Maria. 2009. Vol. 2, núm. 1, p. 80-97.

MANZINI, E.J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros.** In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS. 2004. Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p.

MLAMBO-NGCUKA, P. **As mulheres e as mudanças no mundo trabalho: por um Planeta 50-50, artigo da diretora executiva da ONU Mulheres.** ONU Mulheres. 2017. Disponível em: < <http://www.onumulheres.org.br/noticias/as-mulheres-e-as-mudancas-no-mundo-trabalho-por-um-planeta-50-50-artigo-da-diretora-executiva-da-onu-mulheres/>>. Acessado em 08/07/2019.

MORAES, R. **Análise de conteúdo.** Revista Educação. 1999. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32.

PISONI, M. **A educação ambiental e gênero como instrumentos do desenvolvimento rural em municípios do RS.** Lume UFRGS, 2009. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/18319>> Acessado em: 01/12/2019.

PROVENZANO, C. **Moda, Inovação e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos.** Lume UFRGS, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/101507>> Acessado em: 01/12/2019.

REICHERT, F; CAMBOIM, G. F; ZAWISLAK, P. A. **Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras.** Universidade Presbiteriana Mackenzie. Silvio Popadiuk (Ed.), Cleber Carvalho Castro (Ed. Seção), 2015, p. 161-194.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, D. C; SILVA, R. G; SÉ, A. V; FLORIANO, S. A. V; MELO, O. A. F. **O fenômeno Teto de Vidro na ascensão à posição hierárquica das mulheres no mercado formal: barreiras.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014. 11.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations.** The American Center Library. 1983.

CANABARRO, J; SALVAGNI, J. **Mulheres Líderes: As Desigualdades de Gênero, Carreira e Família nas Organizações de Trabalho.** Revista de Gestão e Secretariado, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 88-110, ago. 2015. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>>. Acesso em: 09/12/2019. doi:<https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>.

SANDBERG, S. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar.** São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SENA, M. L.; PINTO, L. D. S.; SANTOS, S. M. J., FREITAS, E. F. S.; SILVA, S. M. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: reflexões teóricas a partir das**

desigualdades de gênero. In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 7, 2015, São Luís. Anais Eletrônicos. São Luís: JOINPP, 2015. Disponível em: <<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2015/pdfs/eixo2/a-insercao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-reflexoes-teoricas-a-partir-das-desigualdades-de-genero.pdf>>. Acesso em 05/07/2019.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development.** Cambridge, Harvard University. 1957.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. **Recursos humanos x Gestão de pessoas.** Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, 2008.

TIDD, J. BESSANT, J. **Gestão da Inovação.** Bookman. 2015. 5 edição.

TIGRE, B. P. **Gestão da Inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 2006, 349-69.

TUROCK, J. B. **Women and Leadership.** Journal of Library Administration, 2001, Vol. 32:3-4, p. 115-137, DOI: [10.1300/J1111v32n03_08](https://doi.org/10.1300/J1111v32n03_08)

VONGALIS-MACROW, A. **It's About the Leadership: The Importance of Women Leaders Doing Leadership for Women.** NASPA Journal About Women in Higher Education, 2016, Vol. 9:1, p. 90-103, DOI: [10.1080/19407882.2015.1114953](https://doi.org/10.1080/19407882.2015.1114953)

YUKL, G; VAN FLEET, D. **Theory and Research on Leadership in Organizations.** Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto: Consulting Psychologists, 1992. Vol. III.

YIN, K. R. **Estudo de casos: planejamento e métodos.** Bookman. 2001. p.1-163.

ZENTNER, M; EAGLY, A. H. **A sociocultural framework for understanding partner preferences of women and men: Integration of concepts and evidence.** European Review of Social Psychology, 2015, Vol. 26:1, p. 328-373, DOI: <https://doi.org/10.1080/10463283.2015.1111599>.

APÊNDICE I

Roteiro de entrevista semiestruturado, adaptado a partir do roteiro de entrevista utilizado pelo grupo NITEC da UFRGS:

Descrição das capacidades e áreas da empresa:

Desenvolvimento: Projetos, desenvolvimento de produtos e tecnologias.

Produção: Planejamento e controle da produção, qualidade, manutenção, almoxarifado.

Gestão: Estratégia, integração e coordenação de áreas diretas e de suporte.

Comercial: Marketing, compras e vendas, distribuição e logística, atendimento e pós-venda.

1) Informações Gerais:

a). *Entrevistado:*

Nome.

Cargo.

b). *Para você, o que é inovação?*

c). *Empresa:* faça um breve relato sobre o histórico da empresa.

d). *Qual a porcentagem de homens e mulheres na empresa?*

2) Capacidade de Desenvolvimento:

1. Descreva o processo de desenvolvimento de novos produtos e adaptação de novas tecnologias.

2. Quais os principais problemas/barreiras/dificuldades enfrentados pela empresa para desenvolver novos produtos/tecnologias?

3. Qual o diferencial das atividades de desenvolvimento da empresa?

4. A área de desenvolvimento é composta por mais homens ou mais mulheres? Por quê?

3) Capacidade de Produção:

1. Descreva o processo produtivo da empresa, informando normas técnicas (se houver).

2. Quais os principais problemas/barreiras/dificuldades enfrentados pela empresa nas atividades produtivas?
3. Qual o diferencial das atividades de produção da empresa?
4. A área de produção é composta por mais homens ou mais mulheres? Por quê?

4) Capacidade de Transação:

1. Faça uma breve descrição do processo comercial da empresa.
2. Faça uma breve descrição dos problemas/barreiras/dificuldades que influenciam a capacidade comercial da empresa.
3. Faça uma breve descrição do diferencial da capacidade de transação da empresa.
4. A área comercial é composta por mais homens ou mais mulheres? Por que você acha isso?

5) Capacidade de Gestão:

1. Descreva o gerenciamento da empresa, informando suas estratégias (e quem decide).
2. Quais os principais problemas/barreiras/dificuldades enfrentados pela empresa quanto a sua gestão?
3. Qual o diferencial da gestão da empresa.
4. O gerenciamento da empresa é composto por mais homens ou mais mulheres? Por que você?

6) Percepção sobre liderança:

1. Quais são as características que você acha essenciais para cargos de liderança?
2. Para você há diferença na liderança entre homens e mulheres?
3. Como você percebe a oportunidade de crescimento profissional na sua empresa?
4. A maioria das lideranças na sua empresa atual são ocupadas por homens ou por mulheres?
5. Você acha que existem cargos masculinizados e cargos feminizados?
6. Você acredita que sofre/sofreu algum preconceito no seu ambiente de trabalho? Qual? Há alguma política interna da organização que minimize isso?

7. Você sente-se sobrecarregada em algum âmbito da sua vida (profissional, familiar, amoroso, etc.)?
8. Possui filhos? Quantos e idade?
9. (Se a entrevistada possuir filhos) Você acredita que a maternidade impacta na sua carreira? Positiva ou negativamente? Por quê?

7) Percepção sobre mulher e inovação:

1. Para você qual o papel das mulheres na inovação da empresa?
2. Considerando as quatro áreas, qual você considera a mais inovadora? Por quê?
3. Como você enxerga as barreiras que as mulheres enfrentam na inovação da empresa?
4. Como você inova na empresa? Acredita que é um diferencial? Por quê?