

A INFLUÊNCIA DA IGUALDADE DE GÊNERO NA INOVAÇÃO: A Perspectiva de Gestoras de Empresas Disruptivas

1 INTRODUÇÃO

A Inovação é fundamental para o desenvolvimento econômico e social, além de sustentar a competitividade organizacional. Sua realização depende de recursos financeiros e da diversidade e inclusão nas equipes. A Igualdade de Gênero (IG) aparece como fator que pode ampliar os resultados inovadores das organizações, sobretudo quando há presença de mulheres em conselhos administrativos e entre representantes de acionistas. A atuação conjunta favorece investimentos em Inovação aberta, reduz pontos cegos na gestão e gera efeitos positivos mais consistentes, enquanto esforços isolados tendem a ser limitados (Cunha et al. 2024; Sanad & Al Lawati, 2023; Adams et al., 2023).

Apesar desses avanços, persistem barreiras que dificultam a ascensão feminina, como o etarismo, a necessidade de provar competências com maior rigor e o “teto de vidro”. Também se destacam culturas organizacionais conservadoras que restringem o acesso a cargos de liderança e a influência das mulheres nessas posições. Esses desafios exigem estratégias de mudança cultural e ações de atração e formação de profissionais femininas, especialmente em setores de tecnologia, engenharia e matemática (STEM), onde a presença feminina é menor devido a preconceitos, desigualdade salarial, falta de mentoras e dupla jornada (Beltramini et al., 2022; Naoum et al., 2020). Diante disso, é necessário compreender como a Igualdade de Gênero impacta a Inovação em diferentes contextos, incluindo o brasileiro (Botella et al., 2019; Joecks et al., 2023). A partir disso, este trabalho objetiva identificar as perspectivas das mulheres tomadoras de decisão em organizações com modelos de negócios disruptivos sobre a influência da Igualdade de Gênero na Inovação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Há evidências de que a representação de mulheres em níveis estratégicos aumenta a Inovação e a competitividade e a inclusão de mulheres em equipes de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) melhora a gestão, a tomada de decisões e a criatividade (Zhu et al., 2024; Lin & Xie, 2024). A diversidade de gênero em conselhos administrativos impulsiona a Inovação e a governança sustentável, promovem um estilo de liderança mais participativo com uma diversidade de estratégias para resolução de problemas nas organizações (Zhang & Luo, 2021; Zhu et al., 2024). Mesmo que muitas organizações reconheçam a importância da promoção da IG, ainda há uma inconsistência significativa nas práticas para a promover nas organizações, pois a eficácia das políticas de IG é mais proeminente quando uma massa crítica de funcionárias se beneficia de sua implementação, o que demanda um amplo comprometimento das organizações em as promover em diferentes níveis hierárquicos (Lee & Jung, 2024).

Estudos voltados para a ação individual das mulheres na luta por oportunidades mostram que há uma necessidade de as mulheres reafirmarem suas competências de maneira mais rigorosa do que seus colegas homens (Fältholm & Norberg, 2017). O que é agravado por preconceitos, estereótipos culturais e falta de políticas que promovam efetivamente a IG, limitando a participação de mulheres em posições de liderança e de crescimento e desenvolvimento profissional (Lin & Xie, 2024). Ademais, normas e pressões sociais, estereótipos, barreiras culturais, preocupações com segurança e a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional também são desafios que dificultam ainda mais o avanço profissional, especialmente em setores específicos (Mogaji, 2024).

O ambiente organizacional exerce influência direta sobre a IG: um clima desfavorável pode reduzir a capacidade inovadora das mulheres, reforçado por preconceitos, tarefas menos criativas e falta de autonomia (Kumar et al., 2024). A literatura, ainda predominantemente quantitativa, destaca fatores como contexto cultural, estrutura, ações intencionais, diversidade

ampliada e recursos financeiros, que precisam ser aprofundados em pesquisas qualitativas (Monteiro et al., 2024). O acesso a recursos financeiros é determinante para a Inovação, condicionado por desempenho, investimentos em P&D e regulação, embora a liderança feminina possa estar associada à redução desses gastos (Zaman et al., 2023; Fáltholm & Norberg, 2017). Setores historicamente relacionadas às mulheres, como saúde e educação, sofrem com menor financiamento, o que limita a Inovação e reforça desigualdades, exigindo políticas públicas específicas (Owalla et al., 2021).

Os fatores externos também influenciam os resultados da IG em equipes inovadoras: países com menor distância de poder e maior igualdade, como a Alemanha, aproveitam melhor a diversidade de gênero para Inovação, enquanto em culturas mais hierarquizadas o potencial inovador é limitado (Hemmert et al. 2024). Em empresas chinesas, a maior representação feminina nos conselhos esteve associada a efeitos negativos, possivelmente relacionados a fatores culturais (Zhu et al, 2024). A Inovação em equipes heterogêneas depende de cultura inclusiva, apoio da liderança, diversidade ampliada, proficiência cognitiva e abertura a informações externas (Kumar et al., 2024). Conselhos menores e independentes tendem a impulsionar a Inovação, sendo que empresas menores e jovens apresentam mais propensão a inovar, enquanto em organizações mais antigas os efeitos podem ser negativos (Vafaei et al., 2021; Zhu et al, 2024).

Para ampliar a presença de mulheres em setores de alta tecnologia, são necessárias metas de diversidade bem estabelecidas, recrutadoras mulheres e parcerias com instituições de ensino que promovam a formação de mulheres nas áreas de STEM, conforme Ly-Le (2022), que destaca a necessidade de investir em formação em STEM para populações sub-representadas. Rodríguez-Gulías et al. (2023) ressaltam que parcerias com universidades potencializam os efeitos da IG, mitigam riscos internos e constroem conexões estratégicas. Nesse sentido, Akhmadi e Tsakalerou (2023) estudaram a importância de superar a lacuna digital, combater vieses e reduzir a síndrome do impostor em cientistas mulheres.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Os trabalhos atuais sobre a IG e Inovação nas organizações apontam, dentre outras lacunas, a necessidade de mais pesquisas qualitativas sobre o tema (Zhu et al, 2024; Li & Wang, 2021; Huang, 2021; Yoo, Jung & Jun, 2023). Considerando essa lacuna, o objetivo desta pesquisa é identificar as perspectivas das mulheres tomadoras de decisão em organizações com modelos de negócios disruptivos sobre a influência da Igualdade de Gênero na Inovação. Para isso, houve a opção por um estudo de abordagem qualitativa, com coleta de dados via entrevistas, para uma discussão ampliada dos temas que envolvem as lacunas da literatura atual sobre o tema (Monteiro et al., 2024; Flick, 2004).

A seleção de participantes foi por uma amostragem por conveniência (Saunders & Townsend, 2018), buscando obter uma amostra de mulheres que trabalham como gestoras em equipes de P&D, ou em equipes de Inovação, em empresas de diversos setores e estados do Brasil. Foi realizado um primeiro contato com aquelas que preenchiam esses critérios por meio de buscas na plataforma LinkedIn, com as palavras-chave “Inovação” e “P&D”, ao todo foram enviados 64 convites por meio dessa plataforma. Aquelas que respondiam positivamente participaram de entrevistas por vídeo chamada. Foram realizadas 11 entrevistas, quando foi atingido o ponto de saturação.

Foram analisadas 98 páginas de transcrições (Fontanella et al., 2011). Para a análise e tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016; Silva & Fossá, 2015), dividida em três etapas principais: **Pré-Análise:** Elaboração das categorias de análise retiradas da revisão de literatura e leitura flutuante do corpus de pesquisa. Reformulação dos principais tópicos e definição das categorias finais de análise. **Exploração do Material:** Leitura atenta das transcrições, processo de separação das falas que melhor se encaixam nas

categorias iniciais e separação dos principais achados. **Tratamento dos resultados e interações:** Estabelecimento das categorias finais, discussão dos resultados das entrevistas com as principais contribuições das autoras e autores do referencial teórico. As questões semiestruturadas usadas nas entrevistas foram tiradas dos resultados da revisão de literatura, assim como as categorias de análise. As categorias finais foram: Competências, Atitudes organizacionais para promoção da IG, Fatores Internos à Organização, Desigualdade de Oportunidades, Fatores Externos à Organização, Estrutura Organizacional, Formas de avaliar a Inovação e Diversidade ampliada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quando observadas as competências das mulheres e os desdobramentos da IG na Inovação, os resultados mostram que, pela perspectiva das gestoras, a presença de mulheres nas equipes resulta em decisões mais assertivas, estratégicas, equilibradas e responsáveis. Também foi observado que contribui para perspectivas diversificadas na resolução de problemas, conforme Lin e Xie, (2024) e Zhang e Luo (2021). Como dito pela M3, " [...] as mulheres às vezes são mais atentas a detalhes, têm características pessoais que acabam enriquecendo muito o projeto."

As gestoras relataram que empresas com cultura organizacional tradicional enfrentam maior resistência à IG, exigindo esforços mais intencionais, como treinamentos internos. Em contraste, organizações com avanços significativos em IG investem em ações estruturadas, como mentorias, cursos e encontros periódicos, envolvendo também homens em cargos de liderança. Dentre os fatores que limitam a IG nas organizações está a necessidade das mulheres provarem suas competências com mais rigor do que os homens (Fältholm & Norberg, 2017), perspectiva reforçada nas entrevistas.

[...] e as mulheres têm [...] tá sempre destacando em outros pontos pra conseguir essas posições de direção [...] às vezes fazendo muito mais trabalho, muito mais do que um homem precisa fazer ou demonstrar pra chegar no mesmo posto, tem muita coisa ainda pra melhorar (E3).

Quanto às desigualdades de oportunidades profissionais, a dificuldade de ascensão na carreira e dos desafios da dupla jornada (entre trabalho e vida pessoal), que dificultam o avanço profissional das mulheres (Botella *et al.*, 2019 e Mogaji, 2024), as entrevistadas relatam que os colegas homens frequentemente podem ter dedicação integral à empresa, enquanto as mulheres têm demandas de cuidado. A M1, em um momento em que o trabalho demandou uma mudança de país, seu marido a acompanhou, mas o casal enfrentou questionamentos familiares.

As gestoras percebem a desigualdade de oportunidades e o "teto de vidro" como barreiras à ascensão feminina, relatando a necessidade constante de reafirmação e adoção de estratégias políticas e evitar pautas de diversidade no início da carreira, o que revela a urgência de ações institucionais que promovam a IG de forma estruturada e protejam as profissionais.

[...] Então, ainda existe essa, digamos assim, essa barreira, parece que tem um limite máximo onde se enxerga essa diversidade (M5).

As gestoras demonstraram compreender que os aspectos da IG nas empresas estão inseridos em uma realidade social mais ampla, tida por elas como "o sistema" (M4). Utilizaram expressões como "são as regras do jogo" para descrever situações de Desigualdade de Gênero, tratadas como uma responsabilidade individual, exigindo delas o "saber jogar" (M8).

Foi identificada, a partir das falas das gestoras, uma compreensão dos impactos das questões externas às organizações refletindo tanto na Inovação quanto em questões relacionadas a IG. Relacionadas à Inovação, foi falado como as demandas do mercado, leis e até questões ambientais mudam as direções do que a empresa busca em Inovação e o quanto ela investe.

Por outro lado, algumas associam a ausência de mulheres em cargos de liderança em empresas inovadoras a fatores sociais e históricos, como a escassa representatividade feminina nesses espaços e a pressão social que faz com que, ao alcançarem essas posições, muitas

mulheres se cobrem mais do que os homens. Essas percepções se alinham especialmente com estudos sobre a sub-representação feminina em áreas STEM (Ly-Le, 2022).

As limitações financeiras foram apontadas como motivos para ideias não serem implementadas, de forma que, mesmo havendo ambiente propício e as mulheres tenham participado do processo de criação, existem fatores limitantes que podem alterar os resultados em Inovação. Para além disso, foram abordadas estrutura organizacional e estratégia: empresas com equipes multifuncionais ou estratégias focadas em Inovação, com investimentos em treinamentos, reconhecimento e implementação de ideias foram relatadas como mais inovadoras, enquanto empresas com pouca intencionalidade perdem oportunidades.

Pela descrição das gestoras, a busca por Inovação nas organizações está focada em inovações tecnológicas para a criação de novos produtos e para a melhoria de processos (M7, M8, M9), nos artigos da Revisão de Literatura não se avalia a Inovação de processos, pois dificilmente as empresas publicam dados referentes a eles da mesma forma que anunciam patentes e novos produtos. Mesmo assim, a Inovação de processos proporciona muitos ganhos às organizações.

As gestoras destacaram a importância de equipes heterogêneas que incluíssem diversidade além de gênero, de raça, etnia, diversidade etária e de formação, que foi citada muitas vezes como diversidade de conhecimentos. Para elas, é importante ter equipes diversas para que sejam capazes de falar com diferentes grupos, gerar discordância que leva ao enriquecimento, conseguir se comunicar com o cliente, ter ideias interessantes e soluções eficientes, sendo que se a equipe se unir no mesmo propósito a mudança vai acontecer de maneira mais rápida e assertiva (M3, M2, M5, M7, M8, M9, M10, M11).

Times de projetos [...] tendem a ser bem inclusivos e bem distintos [...] é essencial [...] um time que seja composto por vários perfis diferentes e, principalmente, perfis de conhecimento (M8).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seguindo uma proposta de aprofundamento do tema e exploração do contexto nacional, este trabalho capturou, entre mulheres gestoras em Inovação, a compreensão dos fatores internos e externos à organização que provocam desigualdades na presença de mulheres em algumas áreas do conhecimento e cargos de gestão.

Há uma forte auto responsabilização e uma busca por superar individualmente as barreiras. As iniciativas organizacionais para a promoção da IG são importantes em contextos que as mulheres entendem que não é estratégico levantar pautas individualmente. As empresas que investem em capacitação e estratégias de processos organizacionais para promover a Inovação e a IG demonstram resultados que são vistos e valorizados pelas gestoras. Esta pesquisa não deve ser generalizada, pois estuda casos particulares, mas contribui, principalmente, pelo amplo diálogo com a literatura sobre o tema. Uma importante contribuição deste trabalho é apontar temas que devem ser considerados nas pesquisas sobre como a Diversidade de Gênero promove a Inovação. Assim, é aberto espaço para estudos futuros que compreendam os fatores discutidos neste trabalho de forma mais profunda e em diferentes contextos nacionais.

REFERÊNCIAS

- Adams, K., Attah-Boakye, R., Yu, H., Johansson, J., & Njoya, E. T. (2023). Female board representation and coupled open innovation: Evidence from emerging market multinational enterprises. *Technovation*, 124, 102749. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102749>
- Akhmadi, S., & Tsakalerou, M. (2023). Exploring gender imbalances in innovation and entrepreneurship: evidence from a global south country. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 15(3), 275-292. <https://doi.org/10.1108/IJGE-08-2022-0145>

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3a ed., L. A. Reto., A. Pinheiro Trad.). Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977)
- Beltramini, L. de M., Cepellos, V. M., & Pereira, J. J. (2022). Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220608>.
- Botella, C., Rueda, S., López-Iñesta, E., & Marzal, P. (2019). Gender Diversity in STEM Disciplines: A Multiple Factor Problem. *Entropy*, 21(1), 30. <https://doi.org/10.3390/e21010030>.
- Cunha, V. B. de C., Nascimento, T. C., & Silva, R. A. (2024). Inovação ou progresso social? Uma análise dos fatores preditores para o avanço mundial da Igualdade de Gênero. *Cadernos EBAPE.BR*, 22(1). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220313>
- Fältholm, Y., & Norberg, C. (2017). Gender diversity and innovation in mining – a corpus-based discourse analysis. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(4), 359–376. <https://doi.org/10.1108/ijge-06-2017-0029>.
- Flick, U. (2004). *Introdução à pesquisa qualitativa* (2a ed., S. Netz Trad.). Bookman.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de saúde pública*, 27(2), 388-394. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>
- Hemmert, M., Cho, C. K., & Lee, J. Y. (2024). Enhancing innovation through gender diversity: a two-country study of top management teams. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 193-213. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0383>
- Huang, W. (2021). Threshold effect of gender composition in the top management team on firm innovation: New evidence from China. *Managerial and Decision Economics*, 42(3), 551-563. <https://doi.org/10.1002/mde.3253>
- Joecks, J., Pull, K., & Scharfenkamp, K. (2023). Women directors and firm innovation: The role of women directors' representative function. *Managerial and Decision Economics*, 44(2), 1203-1214. <https://doi.org/10.1002/mde.3742>
- Kumar, N., Alok, S., & Banerjee, S. (2024). “Goldilocks” gender mix for maximal innovation likelihood at Indian firms. *South Asian Journal of Business Studies*, 13(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2020-0262>
- Lee, S.-T., & Jung, S.-M. (2024). From equality to excellence: Exploring the relationship between gender equality HR policies and R&D intensity. *Sustainability*, 16, 6394. <https://doi.org/10.3390/su16156394>
- Li, H., & Wang, M. (2021). Collaborative innovation networks and innovation performance of new ventures: The contingent roles of gender diversity and education diversity. *Innovation: Organization & Management*, 23 (3), 401-423 <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1989308>
- Lin, B., & Xie, Y. (2024). Impacts of digital transformation on corporate green technology innovation: Do board characteristics play a role? Em *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 31(3), 1741–1755. <https://doi.org/10.1002/csr.2653>
- Ly-Le, T. M. (2022). Hiring for gender diversity in tech. *Journal of Management Development*, 41(6), 393-403. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0322>
- Mogaji, E. (2024). Women entrepreneurs in transport family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 374-379. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2023-0121>
- Monteiro, A., Lima, F., Mesquita, R. F., & Mendes, M. (2024). Diversidade de Gênero e Inovação nas organizações. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 10(1). <https://doi.org/10.31211/rpics.2024.10.1.339>

- Naoum, S. G., Harris, J., Rizzuto, J., & Egbu, C. (2020). Gender in the construction industry: Literature review and comparative survey of men's and women's perceptions in UK construction consultancies. *Journal of Management in Engineering*, 36(2), [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000731](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000731)
- Owalla, B., Nyanzu, E., & Vorley, T. (2021). Intersections of gender, ethnicity, place and innovation: Mapping the diversity of women-led SMEs in the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 39(7), 681-706. <https://doi.org/10.1177/0266242620981877>
- Rodríguez-Gulías, M. J., Rodeiro-Pazos, D., Calvo, N., & Fernández-López, S. (2023). Gender diversity and collaboration with universities: drivers of innovation in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(5), 1035-1063. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2022-0368>
- Sanad, Z., & Al Lawati, H. (2023). Board gender diversity and firm performance: The moderating role of financial technology. *Competitiveness Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/cr-05-2023-0103>
- Saunders, M. N. K., & Townsend, K. (2018). Choosing participants. In C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions* (pp. 480–492). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526430212.n28>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, 16(1), 1-14. <https://doi.org/10.18391/req.v17i1.2963>
- Vafaei, A., Henry, D., Ahmed, K., & Alipour, M. (2021). Board diversity: female director participation and corporate innovation. *International Journal of Accounting & Information Management*, 29(2), 247-279. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-06-2020-0080>
- Yoo, H. S., Jung, Y. L., & Jun, S. P. (2023). The effects of SMEs' R&D team diversity on project-level performances: evidence from South Korea's R&D subsidy program. *R&D Management*, 53(3), 391-407. <https://doi.org/10.1111/radm.12575>
- Zaman, R., Asiaei, K., Nadeem, M., Malik, I., & Arif, M. (2023). Board demographic, structural diversity, and eco-innovation: International evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 32(3), 374-390. <https://doi.org/10.1111/corg.12545>
- Zhang, C., & Luo, L. (2021). Board diversity and risk-taking of family firms: Evidence from China. *Em International Entrepreneurship And Management Journal*, 17(4), 1569-1590. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00769-z>
- Zhu, T., Zhao, Y., & Shin, K. (2024). Female board representation and innovation in Chinese firms: Moderating effects of firm's size, age, and financial constraints. *Asian Journal of Technology Innovation*, 32(2), 391–415. <https://doi.org/10.1080/19761597.2023.2248610>
- Zhu, N., Yang, J., & Agyemang, A. O. (2024). Unveiling sustainability: Tech-infused governance and ESG performance in textile industry. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/beer.12690>