

Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações

Raquel Fassini¹

Leticia Mattiuz Bragagnolo²

Ana Clarissa Santos³

Resumo: A inovação continua sendo um dos desafios das organizações, uma vez que diferentes fatores influenciam no desenvolvimento da capacidade inovadora. Considerando o papel da liderança em cenários de inovação, esta pesquisa busca entender como a literatura acadêmica observa a liderança feminina e sua relação com a capacidade inovadora nas organizações. Além disso, também analisa como as pesquisas abordam as diferenças na atuação do líder, considerando os diferentes gêneros. Para esse entendimento, realizou-se uma revisão sistemática de literatura – RSL, considerando artigos publicados a partir do ano 2000. O pressuposto inicial da pesquisa é que alguns fatores influenciarem a menor representatividade da liderança do gênero feminino em cenários de inovação. Como principais resultados, concluiu-se que não há diferenças significativas na prática de liderança, considerando homens e mulheres em cenários de inovação, mas diferenças de oportunidades. Por outro lado, resultados apontam que a diversidade favorece e amplia as inovações organizacionais, sendo então uma oportunidade para que as empresas possam fomentar o trabalho conjunto na liderança de iniciativas de inovação.

Palavras-chave: Capacidade de Inovação; Diversidade de Gênero; Liderança.

Female leadership and innovation capacity in organizations

Abstract: Innovation is still one of the challenges for organizations since different factors influence the development of innovative capacity. Considering the role of leadership in innovation scenarios, this research seeks to understand how academic literature observes female leadership and its relationship with the innovative capacity in organizations. In addition, it also analyzes how research addresses differences in the leader's performance considering different genders. To this understanding, a systematic literature review - SLR was carried out considering articles published from the year 2000. The initial assumption of the research is that some factors influence the lesser representation of female leadership in innovation scenarios. As main results, it was concluded that there are no significant differences in the practice of leadership considering men and women in innovation scenarios, but differences in opportunities. On the other hand, results show that diversity favors and expands organizational innovations, thus being an opportunity for companies to foster joint work in leading innovation initiatives.

Keywords: Innovation Capacity; Gender Diversity; Gender Leadership.

1 Mestranda em Administração pela PUCRS, graduada em Administração pela UFRGS pesquisa sobre Inovação em Modelo de Negócios e Indústria 4.0 e atua como Consultora de Inovação. Av. Ipiranga, 6681, sala 1101, prédio 50, Porto Alegre – RS. E-mail: raquel.fassini@gmail.com

2 Doutoranda em Administração e Negócios pela PUCRS, Graduada em Engenharia Química pela PUCRS, pesquisa sobre Responsabilidade e Irresponsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade.

3 Doutora em Administração pela Unisinos e Graduada em Biologia pela Unisinos. Professora da Escola de Negócios da PUCRS, atuando na Graduação e no Programa de Pós Graduação em Administração (PPGAd).

1 Introdução

A inovação é um dos grandes desafios empresariais contemporâneos. Com o aumento da concorrência de mercado e acesso facilitado a informações, torna-se cada vez mais desafiador para os negócios manterem-se competitivos em um mercado que busca constantemente por novidades. Dessa forma, empresas e negócios procuram criar inovações que atendam as demandas de seus clientes de forma mais satisfatória (CHESBROUGH, 2010).

De acordo com Rogers (2003), a definição de inovação consiste na aplicação de novas ideias a produtos, a processos ou a outras atividades inerentes à organização. A inovação é orientada pela capacidade de estabelecer relações e visualizar oportunidades e, posteriormente, obter vantagem competitiva, ou seja, ela está relacionada com a capacidade de mudar de perspectiva e reestruturar a visão de algo ou de alguma situação, resolvendo problemas ou apontando oportunidades (BESSANT; TIDD, 2009; OKOŃ-HORODYŃSKA; ZACHOROWSKA-MAZURKIEWICZ, 2015). Estas definições levam a refletir sobre o papel dos atores envolvidos no processo de inovação, visto que são eles que irão estabelecer as relações e vislumbrar oportunidades.

Os vínculos entre os atores dentro da empresa, através de redes de cooperação, alianças e *joint ventures* são influenciadores do processo de inovação (OECD/EUROSTAT, 2018)243000 (0.000002%. Entendendo que as interações entre os atores são influenciadas pelas relações de poder representando a cultura organizacional (HALLETT, 2003), abre-se campo para analisar os elementos de relação de poder e cultura como influenciadores da inovação, inclusive para esclarecer quais valores podem contribuir com as organizações que desejam adotar uma cultura mais inovadora (BESSI; OBERHERR; OLIVEIRA, 2019). Assim, percebe-se como tema emergente o papel da liderança feminina em cenários de inovação, visto que os modelos utilizados para medir inovação são tendenciosos, fazendo as mulheres parecerem menos inovadoras, levando a menor visibilidade feminina no campo de estudo (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; NÄHLINDER; TILLMAR; WIGREN, 2015), sem considerar seus traços, atitudes, comportamentos e competências (OKOŃ-HORODYŃSKA *et al.*, 2016).

No Brasil, crescem iniciativas voltadas ao estímulo das lideranças femininas, como a Rede Mulher Empreendedora (RME) e o Grupo Mulheres do Brasil. Internacionalmente, pode-se citar o Ela Pode, apoiado pelo Google. Todas as iniciativas visam fomentar o empoderamento feminino por meio do empreendedorismo e da inovação, buscando diminuir a diferença de oportunidades dadas a homens e mulheres para inovar e empreender (MARTIN; WRIGHT, 2005; VAN ACKER; WYNEN; OP DE BEECK, 2018). Contudo, na literatura, raramente inovação e gênero são explorados conjuntamente, mostrando um viés na pesquisa de inovação (ABUKHAIT; BANI-MELHEM; ZEFFANE, 2019; NÄHLINDER; TILLMAR; WIGREN, 2015; PECIS, 2016).

As distinções entre os gêneros se revelam em práticas sociais e organizacionais, que podem, inclusive, ser representativas de um poder simbólico, definido por Hallet (2003) como o poder de definir a situação em que as interações sociais ocorrem. Desta forma, percebe-se que há uma diferença performativa entre os gêneros a qual remete ao conceito práticas de gênero (AGNETE ALSOS; LJUNGGREN; HYTTI, 2013; BERGER; BENSCHOP; VAN DEN BRINK, 2015) que reforça papéis, abordagens e comportamentos

tidos como “tipicamente masculinos” (BEST *et al.*, 2016; WIKHAMN; KNIGHTS, 2013), enquanto as mulheres ainda são testadas e precisam provar que merecem estar na posição de liderança (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). A partir destes conhecimentos, o presente artigo propõe a seguinte questão de pesquisa: como a liderança feminina está relacionada com a capacidade inovadora nas organizações? Aliado à questão de pesquisa apresentada, este artigo tem como objetivos entender como a literatura acadêmica relaciona liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações, bem como identificar diferenças na atuação do líder, considerando os diferentes gêneros.

Para tanto, o trabalho está estruturado em: (i) seção inicial, referente à introdução; (ii) segunda seção que aborda aspectos teóricos relacionados aos temas estudados, integrando inovação e liderança feminina; (iii) terceira seção, referente ao procedimento metodológico; (iv) quarta seção que apresenta a análise dos dados levantados, bem como sua discussão. Por fim, apresenta ainda uma quinta seção de considerações finais, seguida das devidas referências.

2 Inovação e Liderança Feminina

Para além da área de gestão e negócios, a inovação é tema de interesse em diferentes campos de estudo tais como economia, geografia, sociologia e psicologia. Se por um lado essa diversidade de estudos demonstra os diferentes níveis de interesse, indicando espaço para estudos sobre o papel da cultura, gestão de desempenho dos funcionários e liderança na promoção da inovação (BUSAIIBE *et al.*, 2017), ela também pode levar a uma dispersão dos conhecimentos sobre gerenciamento da inovação (TIDD, 2001).

Com tantas perspectivas diferentes sobre o tema, são distintas também as definições encontradas. O conceito de inovação, bastante alinhado com a perspectiva de negócios, é o encontrado no Manual de Oslo que o apresenta como “produtos ou processos novos ou aprimorados, com significativas diferenças em relação aos produtos ou processos anteriores e disponibilizado para os usuários” (OECD/EUROSTAT, 2018). O conceito contempla tanto a visão “schumpeteriana” de inovação como um resultado, como também perspectivas atuais de inovação como um processo que precisa ser gerenciado (CROSSAN; APAYDIN, 2010; TEECE, 2006; TIDD, 2001).

As empresas podem implementar e focar em diferentes tipos de inovações, como inovações de produto, em processos e até de modelo de negócios (BESSANT; TIDD, 2009; CROSSAN; APAYDIN, 2010), que assumem objetivos e focos distintos, como modernização tecnológica (CHESBROUGH; ROSENBLUM, 2002), vantagem competitiva (AMIT; ZOTT, 2012), aumento da lucratividade (TEECE, 2006), mudança nas relações sociais e sustentabilidade ambiental (HERRERA, 2016; VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016). Em todos os casos, percebe-se que a inovação visa gerar impacto positivo e maior percepção de criação de valor para todos os *stakeholders* (CHESBROUGH, 2003; VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016). Ainda se pode avaliar a inovação quanto ao seu grau de impacto, podendo ser (i) para a empresa, na transformação de processos ou modelos de trabalho, (ii) para o mercado, transformando o mercado ou segmento de atuação ou (iii) para o mundo, quando o mercado for revolucionado tornando a empresa mais competitiva (OECD/EUROSTAT, 2018).

Enquanto campo de estudo, a inovação já foi analisada em relação à capacidade de adoção ou disseminação entre os usuários (ROGERS, 2003) e à capacidade da empresa em criar um ambiente de favorável inovação (BUSAIIBE *et al.*, 2017), ficando claro que existem fatores que influenciam a capacidade de uma empresa inovar (CROPLEY; CROPLEY, 2017; YU; CHEN, 2016). A literatura demonstra que a estrutura das relações estabelecidas pela empresa com as fontes de informação bem como a gestão do conhecimento, recursos tecnológicos e financeiros, práticas organizacionais tais como liderança e gestão de equipe interferem na forma como a empresa apoia, estimula e adota inovações (OECD/EUROSTAT, 2018; REUTZEL; COLLINS; BELSITO, 2018). O sucesso de uma inovação depende de desenvolver a solução, comunicá-la e conseguir apoio para desenvolvê-la e implementá-la (CHESBROUGH, 2003). Portanto, para que o processo de inovação ocorra na empresa como um , é de suma importância o papel da liderança para o fomento dessa iniciativa (REUVERS *et al.*, 2008).

A liderança envolve a habilidade de definir a realidade para os demais, contribuindo na dinâmica dos grupos e na sua forma de percepção em relação a inovações e mudanças (MORGAN, 2007). Empresas que possuem maior diversidade entre seus líderes mantêm melhor desempenho em inovação (RUIZ-JIMÉNEZ; FUENTES-FUENTES; RUIZ-ARROYO, 2016), bem como tendem a desenvolver inovações mais radicais e terem mais sucesso com suas mudanças (DÍAZ-GARCÍA; GONZÁLEZ-MORENO; SÁEZ-MARTÍNEZ, 2013). Por outro lado, lideranças masculinas tendem a receber mais fundos econômicos e fomento para pesquisa do que os projetos liderados por mulheres (NÄHLINDER; TILLMAR; WIGREN, 2015), apesar de lideranças femininas aumentarem a relação entre orientação para o aprendizado e inovação (MAHTO *et al.*, 2018).

O papel da liderança feminina, a participação, o avanço e o reconhecimento das mulheres como líderes, empreendedoras e inovadoras são motivo de preocupação, visto os padrões discriminatórios identificados tanto na academia quanto do mercado (RANGA; ETZKOWITZ, 2010; RÖNNBLUM; KEISU, 2013). Contudo, no cenário de transformação econômica e social vivenciado, em que novos conhecimentos e capacidades humanas são constantemente exigidas, as sociedades não podem se furtar a perder habilidades, ideias e perspectivas de metade da humanidade (ALVES *et al.*, 2017; WORLD ECONOMIC FORUM, 2018). A partir deste momento, as mulheres passam a desconstruir o modelo profissional pautado em normas e valores exclusivamente masculinos (BERGER; BENSCHOP; VAN DEN BRINK, 2015).

3 Método

Com o intuito de responder à questão de pesquisa, optou-se por realizar uma revisão sistemática de literatura (RSL), como forma de iniciar uma investigação no campo de estudo (OKOLI, 2019). Dessa forma, buscou-se artigos em documentos eletrônicos, recuperados na ferramenta de busca OMNIS, disponibilizada pela PUCRS. Esta ferramenta permite acessar os documentos disponíveis no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a produção científica internacional de impacto para as instituições de ensino e pesquisa do Brasil. Dentre as bases que são acessadas, destacam-se a Web of Science e a Scopus. As palavras-chave definidas para a busca foram “Inovação” e “Gênero”, em inglês, sendo identificadas no Título e em periódicos que fossem revisados por pares, no período de 2000 a 2019. A pesquisa inicial obteve um total de 126 artigos.

Seguindo os passos de Okoli (2019) para a RSL, foi feita a seleção dos artigos através de filtros que consideraram: i) o idioma – inglês ou português, obtendo-se 121 artigos; e ii) o assunto. Considerando a questão de pesquisa, foram incluídas palavras sinônimas ou relacionadas aos tópicos liderança feminina, diferentes gêneros e inovação, sendo então filtrados os termos: masculinidade, igualdade de gênero, tecnologia, criatividade, feminino, negócios, diferenças de gênero, empreendedorismo, mulheres, inovação, inovações, gênero. Estes termos eram indicados no campo Assunto no Omnis. Com isso, restaram 92 artigos a serem analisados.

Durante a análise dos artigos, foram excluídos, ainda, 19 artigos que não atendiam aos critérios de idioma, uma vez que continham título e resumo em uma das línguas selecionadas, mas o restante do estudo era em outra língua, como espanhol ou francês. Dessa forma, restaram 73 artigos a serem revisados. Os artigos foram então relacionados em planilha Excel, enumerados conforme a relevância sugerida pelo Omnis e elencando título, autor, ano, *journal*, palavras-chaves, método de análise e país do estudo. Essa seleção também permitiu a verificação do resumo dos artigos e, assim, quais os que realmente eram aderentes aos objetivos desta RSL.

Na sequência, seguindo os passos de Okoli (2019), foi iniciada a análise de bibliografia, identificando o número de publicações por *journal*. A listagem dos *journals* também permitiu verificar se todos os artigos eram de áreas relacionadas ao tema de pesquisa, pois estudos de gênero também podem ser encontrados nas ciências humanas, mas não são o objeto de estudo desta RSL. Desta forma, foram excluídos mais artigos da base, ficando então 47 artigos considerados aderentes ao objeto de pesquisa desta revisão sistemática.

Para analisar os 47 artigos foi utilizado o *Software NVivo*^{®12}, realizando inicialmente a análise de *cluster* a fim de verificar a similaridade entre os estudos. Além da similaridade, também foi possível estabelecer uma relação das palavras de maior ocorrência nos estudos, formando uma nuvem de palavras.

A partir dessa primeira exploração, foram estabelecidas as principais categorias de análise. Os resultados referentes aos papéis dados a homens e mulheres dentro de pesquisas e processos de inovação, tanto empresas quanto na academia, são apresentados a seguir.

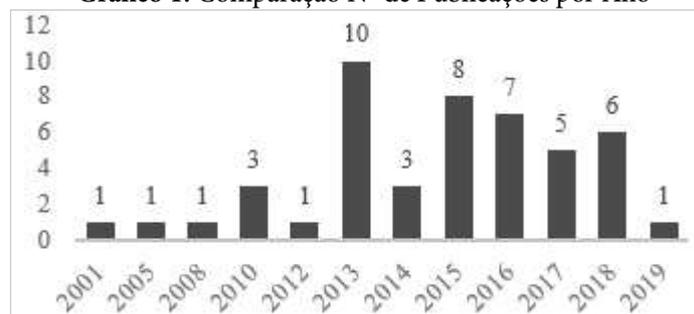
3.1 Análise dos Artigos

Primeiramente, com o intuito de entender a evolução nas pesquisas sobre o tema, buscou-se nesse trabalho compreender primeiramente as evoluções nas pesquisas sobre o tema ao longo do tempo. Os resultados obtidos encontram-se dispostos no Gráfico 1.

É possível notar que há uma maior incidência do tema abordado a partir do ano de 2013. Além dessa incidência, a partir de 2013, os estudos sobre os temas envolvidos na pesquisa mantêm uma frequência mais relevante quando comparados aos anos anteriores.

Como segunda análise, foi realizada uma verificação dos *journals* que apresentavam publicações relacionadas ao objeto de estudo. A verificação permitiu conhecer se existem *publishers* com maior interesse pelos temas de inovação e gênero e, ainda, quais os espaços em que essas discussões sejam realizadas. Os artigos com melhores qualificações são apresentados no Tabela 1.

Gráfico 1: Comparação N° de Publicações por Ano



Fonte: Embasado em dados coletados no OMNIS (2019)

Tabela 1: Publicações por *Journal*

<i>Journal</i>	Qualificação do <i>Journal</i>	N° de Publicações
<i>International Journal of Gender and Entrepreneurship</i>	Q2	9
<i>European Journal of Innovation Management</i>	Q2	2
<i>Gender, Work and Organization</i>	Q1	2
<i>Community Development</i>	Q2	1
<i>Economics and Sociology</i>	Q2	1
<i>Gender, Technology and Development</i>	Q1	1
<i>Group Decision and Negotiation</i>	Q2	1
<i>Human Relations</i>	Q1	1
<i>IEEE Transactions On Engineering Management</i>	Q1	1
<i>IIMB Management Review</i>	Q2	1
<i>Innovation Management, Policy & Practice</i>	Q1	1
<i>International Journal of Innovation Management</i>	Q2	1
<i>Journal of Business Ethics</i>	Q1	1
<i>Journal of Knowledge Economy</i>	Q2	1
<i>Journal of Common Market Studies</i>	Q1	1
<i>Journal of Contemporary European Studies</i>	Q1	1
<i>Journal of Management Development</i>	Q2	1
<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	Q1	1
<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Q1	1
<i>Long Range Planning</i>	Q1	1
<i>Public Personnel Management</i>	Q2	1
<i>Social Forces</i>	Q1	1
Total		32

Fonte: Embasado em dados coletados no OMNIS (2019).

Nota-se que a maior concentração de publicações de estudos está no *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, com 19,1% dos casos selecionados. O *journal* concentra estudos nas áreas de

negócios, gestão, economia, ciências sociais e estudos de gênero e possui qualificação Q2, o que reforça a qualidade e a importância dos estudos apresentados.

Objetivando ainda reunir saberes sobre o tema e aprofundar a discussão com os artigos, conforme as propostas da RSL (LIMA; COSTA, 2016) com base em artigos de eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad, comparou-se também a ocorrência de publicações por país. O objetivo foi conhecer se há, entre os fatores culturais e geográficos, relações com os temas de pesquisa. Ou ainda, se é possível estabelecer uma lógica de pesquisa, considerando a realidade cultural e os fatores político-sociais como forma de motivação para a seleção dos temas de pesquisa. Na Tabela 2, apresentamos os países com dois ou mais estudos sobre o tema.

Tabela 2: Distribuição Geográfica dos Estudos

País	Total de Estudos
Suécia	7
Estados Unidos	4
Espanha	3
Reino Unido	3
Austrália	2
Emirados Árabes	2
Estados Unidos e Reino Unido	2
Índia	2
Polônia	2

Fonte: Embasado em dados coletados no OMNIS (2019).

Esses números podem ser apoiados pela percepção de igualdade de gênero que colocam a Suécia e o Reino Unido entre as nações com maiores índices neste quesito conforme dados do World Economic Forum (2018). São também os países mais bem posicionados no índice Global de Inovação 2018, o que corrobora que tantos estudos sejam feitos nesses países, indicando que existe espaço para questionamento e análise do que vem sendo desenvolvido e o que se pode fazer para ser ainda melhor em ambos os aspectos (inovação e igualdade de gênero).

Há, ainda, o resultado obtido no que diz respeito à frequência de palavras dos artigos analisados. Essa análise foi feita em conjunto com o software NVivo®12, sendo utilizadas como parâmetros as 1000 palavras mais frequentes, com ao menos 4 letras de extensão. O resultado final obtido desta análise mostra que as palavras mais frequentes nos artigos analisados se concentram em a) inovação (*innovation*); b) gênero (*gender*); c) mulheres (*women*); d) pesquisa (*research*); e) gestão (*management*); f) empreendedorismo (*entrepreneurship*) e g) trabalho (*work*). De forma geral, todas as palavras mais citadas têm, de fato, relação com a presente questão de pesquisa e, mesmo aquelas não tão frequentes, também podem ser diretamente relacionadas com o que se buscou compreender neste trabalho.

4 Resultados

Após uma análise bibliométrica dos estudos trazidos na busca da base do Scopus, foram examinados os 47 artigos, buscando compreender o que os estudos traziam de contribuição para o tema de pesquisa e as respostas à questão inicial. Durante essa análise, percebeu-se que os estudos apontavam para diferentes direções, embora com forte relação entre elas. Os resultados são apresentados a seguir, em 2 perspectivas distintas.

4.1 A influência do gênero na liderança e na capacidade de inovação

Durante a análise dos estudos, um questionamento que apareceu com relevante frequência foi se líderes de gênero masculino eram mais capacitados para atuar em cenários de inovação do que líderes do gênero feminino. Nesse sentido, embora uma série de autores (REUTZEL; COLLINS; BELSITO, 2018; REUVERS *et al.*, 2008; RÖNNBLÖM; KEISU, 2013) argumentem acerca do tópico, nota-se que não há uma definição clara. Ou seja, de forma geral, constatou-se que não há diretamente uma diferença na capacidade de liderança entre os diferentes gêneros. No entanto, diferentes estudos apresentam disparidade de orientações quanto a essa questão, abrindo espaço para aprofundamento dos estudos no campo.

Complementando, os estudos podem ser divididos entre aqueles que defendem que não há distinção na capacidade, mas sim nas oportunidades dadas a mulheres para que liderem equipes em inovação (ALVES *et al.*, 2017; BEST *et al.*, 2016; MARTIN; WRIGHT, 2005; VAN ACKER; WYNEN; OP DE BEECK, 2018), e os que defendem que a distinção está nas habilidades de mulheres em comparação aos homens e, por isso, enxergam o movimento de inovação de forma diferente (BERGER; BENSCHOP; VAN DEN BRINK, 2015; REUTZEL; COLLINS; BELSITO, 2018). Dessa forma, não fica estabelecido um consenso quanto à questão levantada em relação à capacidade de liderar equipes em cenários de inovação. É preciso levar em conta as diferenças contextuais e as de cultura, o que pode justificar essa divergência na visão dos artigos.

Ainda, no que diz respeito às oportunidades dadas a cada um dos gêneros, é apontado que, para empresárias do gênero feminino, muitas vezes o apoio financeiro é menor, ou que, para inovar, ela deve estar apoiada em uma figura masculina, fato que pode estar relacionado com a menor percepção das inovações geradas por mulheres (ALVES *et al.*, 2017; BEST *et al.*, 2016; MARTIN; WRIGHT, 2005; VAN ACKER; WYNEN; OP DE BEECK, 2018).

Tomando como perspectiva a capacidade de inovação dos gêneros, diferentes estudos se propuseram a identificar se havia alguma diferença relacionada a esta capacidade no que diz respeito a homens e mulheres (CROPLEY; CROPLEY, 2017; MAHTO *et al.*, 2018; NÄHLINDER; TILLMAR; WIGREN, 2015; OKOŃ-HORODYŃSKA; ZACHOROWSKA-MAZURKIEWICZ, 2015; RUIZ-JIMÉNEZ; FUENTES-FUENTES; RUIZ-ARROYO, 2016). Percebe-se que os estudos apontam que não há distinção nas capacidades de homens e mulheres em inovar, porém, há diferenças na forma e nas características da inovação liderada por representantes de gênero masculino quando comparada a inovações lideradas por representantes do gênero feminino (BERGER; BENSCHOP; VAN DEN BRINK, 2015; OKOŃ-HORODYŃSKA *et al.*, 2016).

Ponto também presente nos estudos realizados que abordaram é a percepção que se tem do estereótipo masculino. Muitas pesquisas evidenciaram que a inovação, assim como áreas relacionadas à

engenharia e à tecnologia, possui elementos culturalmente mais relacionados com os gêneros masculinos, dando menos espaço para os atores do gênero feminino (ALVES *et al.*, 2017; OKOŃ-HORODYŃSKA; ZACHOROWSKA-MAZURKIEWICZ, 2015; REUTZEL; COLLINS; BELSITO, 2018; RÖNNBLÖM; KEISU, 2013).

Outro aspecto discutido pelos autores nas produções acadêmicas, porém com menor incidência, diz respeito à influência do gênero do líder no desempenho e no sucesso das ações de inovação das organizações. Alguns autores (CROPLEY; CROPLEY, 2017; MAHTO *et al.*, 2018; REUVERS *et al.*, 2008) apontam que a capacidade da organização não sofre influência pelo gênero do líder e que, na verdade, em nada muda a capacidade de inovar da empresa. Sendo assim, esse não pode ser considerado um fator que possa medir o sucesso das ações de inovação de uma organização quando comparada com outras.

Dessa forma, a premissa de que líderes masculinos possuem maior capacidade de inovar dentro das organizações pode ser vista como um desmembramento dos estudos que avaliaram se o gênero do líder denotava maior capacidade inovativa. Embora não se tenha uma definição única em relação a essa questão, ficou claro, diante dos estudos analisados, que para a organização inovar não há dependência do gênero do gestor, mas sim das próprias capacidades em práticas de inovação da organização, bem como do clima e da cultura organizacional presente no ambiente (CROPLEY; CROPLEY, 2017; YU; CHEN, 2016). Portanto, não é possível afirmar, com base nos estudos analisados, que haja influência e dependência do fator gênero do líder na capacidade de inovação da organização.

Dentre os artigos selecionados para análise, percebeu-se que alguns estudos trabalhavam a questão dos gêneros individualmente (CROPLEY; CROPLEY, 2017; MAHTO *et al.*, 2018; REUVERS *et al.*, 2008). Outros trouxeram à tona a influência da diversidade de gênero nas inovações da organização, por meio da visão do impacto da mesma em equipes que eram constituídas por uma pluralidade, não se limitando a apenas um dos gêneros (ABUKHAIT; BANI-MELHEM; ZEFFANE, 2019; DÍAZ-GARCÍA; GONZÁLEZ-MORENO; SÁEZ-MARTÍNEZ, 2013; RUIZ-JIMÉNEZ; FUENTES-FUENTES; RUIZ-ARROYO, 2016).

Nessa análise da influência da pluralidade ou da diversidade de gênero nessas equipes, os estudos analisados mostraram que os resultados obtidos em iniciativas de inovação por equipes em que havia diversidade de gênero eram mais satisfatórios do que os que não contemplavam essa característica. Sendo assim, é possível inferir, com base na análise desses estudos, que embora não haja diferenças significativas nas capacidades de inovar e de liderar entre os gêneros masculinos e femininos, homens e mulheres apresentam características complementares que, quando interligadas, potencializam resultados (AGNETE ALSOS; LJUNGGREN; HYTTI, 2013). Portanto, a utilização de equipes mistas, no que tange à diversidade de gênero, aprimora a visão de quem está responsabilizado pelo processo de inovação e fomenta melhores resultados.

4.2 Papéis exercidos por integrantes do gênero feminino em práticas de inovação

Nesta perspectiva, abordada na literatura analisada, constam os estudos relacionados ao que tange ao papel das mulheres nos diferentes cenários de inovação. Alguns estudos apontam que, de forma geral, as mulheres desempenham papéis secundários em processos de inovação (ABUKHAIT; BANI-MELHEM; ZEFFANE, 2019; BEST *et al.*, 2016; NÄHLINDER; TILLMAR; WIGREN, 2015; OKOŃ-HORODYŃSKA

et al., 2016). Ainda, há uma série de fatores que podem explicar o porquê dessa diferenciação nos papéis atribuídos a homens e a mulheres, destacando-se: i) as diferentes oportunidades geradas em processos de inovação direcionadas a mulheres (MARTIN; WRIGHT, 2005; REUTZEL; COLLINS; BELSITO, 2018), ii) a questão do estereótipo já culturalmente definido do empresário inovador (RANGA; ETZKOWITZ, 2010; RÖNNBLUM; KEISU, 2013). De forma ampla, os três aspectos destacados apresentam-se descritos na primeira perspectiva dessa seção de análise. Contudo, destaca-se, mais uma vez, a influência da cultura centrada no papel exercido pela figura masculina como a referência em liderar e ser capaz em promover inovações (YU; CHEN, 2016; CROPLEY; CROPLEY, 2017; MAHTO *et al.*, 2018).

No entanto, também ficou evidenciado que mulheres, ao perceberem que estão sendo apoiadas, tendem a ser mais arrojadas e a inovarem mais do que colegas de gênero masculino (ABUKHAIT; BANIMELHEM; ZEFFANE, 2019). Dessa forma, esse comportamento descrito pelos autores corrobora com os achados, em ambas as perspectivas descritas nesta seção de análise, os quais salientam que não há diferenças entre as capacidades inovativas entre os diferentes gêneros, mas sim, uma questão de oportunidade e apoio às iniciativas tomadas por representantes do gênero feminino.

5 Considerações Finais

Este trabalho objetivou entender como a literatura acadêmica têm relacionado aspectos inerentes à liderança feminina e à capacidade inovadora nas organizações, bem como têm feito a abordagem às diferenças na atuação do líder, considerando os diferentes gêneros. Dessa forma, por meio de uma revisão sistemática de literatura e da análise dos resultados obtidos, é possível inferir que as pesquisas acadêmicas não estabelecem uma relação direta entre os papéis masculinos e femininos no apoio, estímulo e gerenciamento da inovação, seja em empresas ou no meio acadêmico. Adicionalmente, um aspecto interessante salientado pelos estudos analisados é que não há diferenças na capacidade de inovação dos gêneros, contudo existem diferenças no processo de inovação e nas inovações em si geradas por equipes que estão sob a liderança de homens e equipes que estão sob a gestão de mulheres.

Ainda, no sentido de avaliar as capacidades dos gêneros de inovar, percebe-se também que os rótulos sobre comportamentos ainda são fatores marcantes, apesar de não corresponderem à realidade. Alguns “papéis” ainda são demasiadamente associados a determinados gêneros. É o caso, por exemplo, dos papéis de empreendedorismo, inovação e aceitação aos riscos, que são mais fortemente relacionados ao gênero masculino, evidenciado em alguns dos estudos analisados. Apesar da premissa de que papéis importantes no cenário de inovação dentro das organizações estão atrelados aos indivíduos do gênero masculino ser preponderante na pesquisa realizada, os artigos destacam que a existência de equipes lideradas por homens e equipes lideradas por mulheres que interagem pode fomentar melhores resultados. Assim, alternar a liderança dessas equipes entre representantes dos gêneros masculino e feminino é uma estratégia que pode trazer bons frutos. Desta forma, abre-se espaço para uma discussão acerca das percepções e das oportunidades dadas conforme os gêneros.

A discussão acerca do acesso às oportunidades de inovação não é recente e pode, inclusive, justificar o crescimento das pesquisas observado na análise dos temas da presente RSL, em que mais de 90% dos

artigos analisados foram publicados nos últimos 10 anos. As análises ainda ressaltam que as oportunidades não são simplesmente quanto ao papel da mulher no ambiente de trabalho, mas também de estímulo, apoio e percepção de aceitação do ambiente em que estão inseridas. Desta forma, percebe-se que o tema ainda possui espaço para discussões futuras, principalmente no que tange ao papel da mulher como personagem propulsor da inovação.

Faz-se importante salientar que algumas pesquisas observadas nessa revisão de literatura sugerem que fatores relacionados à cultura e clima organizacional podem influenciar na percepção mais comumente associada ao discurso sobre o papel da mulher, mas que na prática não denotam maior ou menor capacidade de inovação do gênero. Por outro lado, a cultura e o clima organizacional possuem relação de influência direta com as iniciativas de inovação. Independentemente do gênero do líder que esteja promovendo a inovação, a medida de sucesso da iniciativa depende da estrutura e do momento interno da organização, que pode estar mais aberta, ou não, às mudanças. Ainda, os estudos analisados também pautam que foram encontradas diferenças nos acessos, estruturas e incentivos recebidos por mulheres para que elas pratiquem, estimulem e liderem a inovação em distintos níveis dentro das organizações.

Os artigos avaliados ainda trazem como uma tendência a observação da diversidade. O fato de as pesquisas mostrarem que equipes lideradas por homens e equipes lideradas por mulheres, quando interagem, favorecerem a diversidade de ideias, fazendo com que a construção conjunta da inovação obtenha resultados mais satisfatórios. Então, abre-se um precedente que demonstra a importância de se ampliar esse espectro, e trazer luz a outras questões inerentes à relação entre diversidade da liderança e a inovação organizacional, sejam elas relacionadas à raça, à etnia, à identificação de gênero do líder, entre outras.

Pesquisas futuras também podem se concentrar em avaliar qual a estrutura que mais estimula a participação feminina na inovação bem como realizar as pesquisas em organizações que não sejam exclusivamente do modelo de alta adoção de tecnologia, para validar quais as condições de apoio e estímulo à inovação em empresas que não dependem da inovação direta em produtos para a sua sobrevivência no mercado.

No que tange às limitações do estudo, é preciso salientar que a revisão de literatura considerou as pesquisas realizadas a partir dos anos 2000. Ainda, foram considerados apenas estudos realizados em português ou inglês, apesar de ter sido encontrado um único artigo em português. Uma ampliação do referencial teórico para pesquisas futuras pode considerar estudos realizados em outros idiomas, como espanhol e francês.

As implicações acadêmicas do trabalho estão a cargo da agenda de pesquisa sugerida, principalmente, na referência de novas perspectivas para os estudos futuros. Deve-se buscar analisar as implicações estruturais no fomento à inovação através da inclusão de gênero, visto que vários estudos acerca dos aspectos culturais já foram realizados.

As implicações gerenciais estão relacionadas a estimular as empresas para que ampliem a diversidade de suas lideranças, permitindo que as ações de inovação organizacionais sejam regidas tanto por líderes homens, quanto por líderes mulheres, uma vez que suas capacidades estão postas em um mesmo nível. Adicionalmente, incentivar que as equipes lideradas por ambos os gêneros interajam e sejam compostas de diversidade, visto que vários estudos citados demonstram que a capacidade de inovação está diretamente

relacionada com a diversidade de ideias da equipe. A presente RSL valida e corrobora esta visão, servindo de apoio ao ambiente de diversidade para geração de novas e mais inovadoras ideias nos ambientes de negócios.

Referências

ABUKHAIT, R. M.; BANI-MELHEM, S.; ZEFFANE, R. Empowerment, Knowledge Sharing and Innovative Behaviours: Exploring Gender Differences. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 28, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/s1363919619500063>. Acesso em: 10 jun. 2021.

AGNETE ALSOS, G.; LJUNGGREN, E.; HYTTI, U. Gender and innovation: State of the art and a research agenda. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 5, n. 3, p. 236–256, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJGE-06-2013-0049>. Acesso em: 30 jun. 2020.

ALVES, M. F. R.; GALINA, S. V. R.; MACINI, N.; CARVALHO, L. C.; COSTA, T. Internationalization and innovation in nascent companies: does gender matter? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 4, p. 887–905, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2017-0020>. Acesso em: 30 jun. 2020.

AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 3, p. 41–49, 2012.

BERGER, L.; BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M. Practising Gender When Networking: The Case of University-Industry Innovation Projects. **Gender, Work and Organization**, v. 22, n. 6, p. 556–578, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gwao.12104>. Acesso em: 30 jun. 2020.

BESSANT, J.; TIDD, J. O imperativo da inovação. *In: INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO*. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 19–48.

BESSI, V. G.; OBERHERR, G.; OLIVEIRA, C. F. Estímulos e Barreiras para a Promoção de uma Cultura da Inovação em uma Empresa Calçadista. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 3, p. 63, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/desenv.v8i3.5150>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BEST, K.; SINELL, A.; HEIDINGSFELDER, M. L.; SCHRAUDNER, M. The gender dimension in knowledge and technology transfer – the German case. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 1, p. 2–25, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2015-0052>. Acesso em: 30 jun. 2020.

BUSAIBE, L.; SINGH, S. K.; AHMAD, S. Z.; GAUR, S. S. Determinants of organizational innovation: a framework. **Gender in Management**, v. 32, n. 8, p. 578–589, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/GM-01-2017-0007>. Acesso em: 30 jun. 2020.

CHESBROUGH, H. W. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>. Acesso em: 30 jun. 2020.

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35–41, 2003.

CHESBROUGH, H. W.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529–555, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>. Acesso em: 30 jun. 2020.

CROPLEY, D.; CROPLEY, A. Innovation capacity, organisational culture and gender. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 3, p. 493–510, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2016-0120>. Acesso em: 27 jun. 2020.

- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154–1191, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- DÍAZ-GARCÍA, C.; GONZÁLEZ-MORENO, A.; SÁEZ-MARTÍNEZ, F. J. Gender diversity within R & D teams: Its impact on radicalness of innovation. **Innovation: Management, Policy and Practice**, v. 15, n. 2, p. 149–160, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.2.149>. Acesso em: 27 jun. 2020.
- HALLETT, T. Symbolic Power and Organizational Culture. **American Sociological Association**, v. 21, n. 2, p. 128–149, 2003.
- HERRERA, M. E. B. Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1725–1730, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.045>. Acesso em: 27 jun. 2020.
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, p. 331–344, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 10 jun. 2021.
- LIMA, T. B.; COSTA, M. S. Trabalho informal: uma revisão sistemática da literatura brasileira na área de Administração entre 2004 e 2013. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 310–324, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395135137>. Acesso em: 10 jun. 2021.
- MAHTO, R. V.; MCDOWELL, W. C.; KUDLATS, J.; DUNNE, T. C. Learning Orientation and Performance Satisfaction as Predictors of Small Firm Innovation: The Moderating Role of Gender. **Group Decision and Negotiation**, v. 27, n. 3, p. 375–391, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10726-018-9566-x>. Acesso em: 27 jun. 2020.
- MARTIN, L. M.; WRIGHT, L. T. No gender in cyberspace?: Empowering entrepreneurship and innovation in female-run ICT small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 11, n. 2, p. 162–178, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13552550510590563>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 2007.
- NÄHLINDER, J.; TILLMAR, M.; WIGREN, C. Towards a Gender-Aware understanding of innovation: A three-dimensional route. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 66–86, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0051>
- OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4th Ed. Luxembourg: Paris/Eurostat, 2018. ISSN 9264013083 9789264013087. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- OKOLI, C. Guia Para Realizar uma Revisão Sistemática de Literatura. **EaD em Foco**, v. 9, n. 1, p. 1–40, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18264/eadf.v9i1.748>. Acesso em: 10 mai. 2020.
- OKOŃ-HORODYŃSKA, E.; ZACHOROWSKA-MAZURKIEWICZ, A.; WISLA, R.; SIEROTOWICZ, T. Gender, innovative capacity, and the process of innovation: A case of Poland. **Economics and Sociology**, v. 9, n. 1, p. 252–263, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2016/9-1/17>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- OKOŃ-HORODYŃSKA, E.; ZACHOROWSKA-MAZURKIEWICZ, A. Innovation, innovativeness and gender - approaching innovative gender. **Analele Stiintifice ale Universitatii Al I Cuza din Iasi - Sectiunea Stiinte Economice**, v. 62, n. 1, p. 1–22, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/aicue-2015-0001>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- PECIS, L. Doing and undoing gender in innovation: Femininities and masculinities in innovation processes. **Human Relations**, v. 69, n. 11, p. 2117–2140, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726716634445>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- RANGA, M.; ETZKOWITZ, H. Athena in the world of techne: The gender dimension of technology, innovation and entrepreneurship. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 5, n. 1, p. 1–12, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242010000100001>. Acesso em: 10 jun. 2021.

- REUTZEL, C. R.; COLLINS, J. D.; BELSITO, C. A. Leader gender and firm investment in innovation. **Gender in Management**, v. 33, n. 6, p. 430–450, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0066>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- REUVERS, M.; VAN ENGEN, M. L.; VINKENBURG, C. J.; WILSON-EVERED, E. Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. **Creativity and Innovation Management**, v. 17, n. 3, p. 227–244, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5th ed. New York: The Free Press, 2003.
- RÖNNBLUM, M.; KEISU, B. I. Constructions of innovation and gender (equality) in Swedish universities. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 5, n. 3, p. 342–356, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0047>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- RUIZ-JIMÉNEZ, J. M.; FUENTES-FUENTES, M. M.; RUIZ-ARROYO, M. Knowledge Combination Capability and Innovation: The Effects of Gender Diversity on Top Management Teams in Technology-Based Firms. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 3, p. 503–515, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2462-7>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- TEECE, D. J. Reflections on “Profiting from Innovation”. **Research Policy**, v. 35, n. 8, p. 1131–1146, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.009>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- TIDD, J. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 169–183, 2001.
- VAN ACKER, W.; WYNEN, J.; OP DE BEECK, S. Illuminating the Gender Divide in Public Sector Innovation: Evidence From the Australian Public Service. **Public Personnel Management**, v. 47, n. 2, p. 175–194, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0091026017747299>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? **Research Policy**, v. 45, n. 9, p. 1923–1935, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- WIKHAMN, B. R.; KNIGHTS, D. Open innovation, gender and the infiltration of masculine discourses. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 5, n. 3, p. 275–297, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJGE-Sep-2012-0041>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **Insight Report: The Global Gender Gap Report 2018**. [S. l.: s. n.], 2018. ISSN 0192-513X. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0192513X04267098>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- YU, J.; CHEN, S. Gender Moderates Firms’ Innovation Performance and Entrepreneurs’ Self-efficacy and Risk Propensity. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 44, n. 4, p. 679–691, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.4.679>. Acesso em: 11 jul. 2020.

Submetido em: 26.11.2020

Aceito em: 28.06.2021