



## **CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA NO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DE FORTALEZA-CE**

### **THE CONTRIBUTION OF FEMALE LEADERSHIP TO THE INNOVATION ECOSYSTEM IN FORTALEZA-CE**

**Magda Barroso**

Graduada em Turismo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

E-mail: magbarroso15@gmail.com

**Anderson Gheller Froehlich**

Doutor em Economia

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)

E-mail: andersongf@unemat.br

**RESUMO:** Este estudo investigou a contribuição da liderança feminina para o ecossistema de inovação de Fortaleza-CE, por meio de abordagem qualitativa com aplicação de formulário online. Foram identificadas 70 mulheres atuantes nos setores da tríplice hélice (academia, governo e setor empresarial), das quais 36 responderam à pesquisa, resultando em uma taxa de resposta de 51,43%. Os resultados revelam que 63,9% das participantes ocupam cargos de liderança, com maior presença no setor corporativo. Além disso, 50% atuam em equipes majoritariamente femininas. Os principais desafios apontados incluem a ausência de editais específicos para mulheres, baixa representatividade em instituições acadêmicas e governamentais e a falta de apoio institucional. Os achados reforçam a necessidade de políticas públicas que promovam a diversidade e a equidade de gênero no ambiente de inovação.

**Palavras-chave:** Ecossistema de Inovação. Liderança feminina. Inovação.

**ABSTRACT:** This study investigated the contribution of female leadership to the innovation ecosystem of Fortaleza-CE through a qualitative approach using an online survey. A total of 70 women active in the triple helix sectors (academia, government, and the corporate sector) were identified, of which 36 responded to the questionnaire, resulting in a response rate of 51.43%. The results show that 63.9% of the respondents hold leadership positions, with the majority concentrated in the corporate sector. Additionally, 50% reported working in teams mostly composed of women. Key challenges identified include the lack of gender-specific public calls, low female representation in academic and governmental institutions, and insufficient institutional support. The findings highlight the need for public policies that promote diversity and gender equity within the innovation ecosystem.

**Keywords:** Innovation ecosystem. Female leadership. Innovation.

## **1. INTRODUÇÃO**

Os ecossistemas de inovação representam ambientes dinâmicos, compostos por atores diversos como empresas, universidades, órgãos públicos, startups, aceleradoras e investidores, que interagem de forma colaborativa para fomentar o desenvolvimento tecnológico, a geração de conhecimento e a competitividade econômica. Tais ambientes são estruturados por relações



de interdependência, sendo o modelo da tríplice hélice — que integra universidade, setor empresarial e governo — um dos principais referenciais teóricos na compreensão de como a inovação se materializa em contextos locais e regionais (Etzkowitz; Zhou, 2017).

No Brasil, observa-se um avanço consistente na formação de ecossistemas de inovação em múltiplas regiões, impulsionado por fatores como a digitalização, a criação de leis de incentivo à inovação, o fortalecimento de redes de *startups* e o aumento dos investimentos de venture capital.

Conforme dados da Abstartups (2023), o Brasil possui um ecossistema de inovação composto por mais de 14 mil *startups*, com polos consolidados em São Paulo, Florianópolis, Recife e Fortaleza. O Índice de Cidades Empreendedoras (ICE, 2023), elaborado pela Endeavor, posicionou Fortaleza como a capital nordestina mais bem colocada no ranking nacional, em virtude de sua infraestrutura empreendedora, capital humano, cultura de inovação e políticas públicas locais.

No contexto cearense, a cidade de Fortaleza abriga um ecossistema vibrante, com 305 *startups* ativas, segundo mapeamento realizado pelo Sebrae (2022). A capital concentra instituições de ensino superior, *hubs* de inovação como o Rapadura Valley, aceleradoras, incubadoras e um ambiente fértil para o surgimento de novos negócios. Iniciativas como o Ceará Awards e programas de incentivo do Governo do Estado têm estimulado ainda mais a cultura empreendedora e a cooperação entre os atores locais. Nesse ambiente de crescimento, torna-se cada vez mais relevante compreender quem são os sujeitos que ocupam os espaços de liderança e como sua atuação influencia o desempenho do ecossistema.

Embora o ambiente de inovação aponte para avanços em termos de tecnologia e empreendedorismo, ainda se observa um desequilíbrio significativo na participação feminina em cargos de liderança. Dados do IBGE (2022) revelam que, mesmo representando a maioria da população brasileira, as mulheres ocupam apenas 39,3% dos cargos de gestão no país — percentual ainda mais baixo no Ceará (28,5%). Além disso, segundo o *Female Founders Report* (2021), apenas 4,7% das *startups* brasileiras possuem mulheres como fundadoras exclusivas, evidenciando um espaço ainda limitado para atuação feminina nos setores mais estratégicos do ecossistema de inovação.

A presença de lideranças femininas nesses espaços é fundamental não apenas por uma questão de equidade, mas porque a diversidade de gênero tem sido associada a melhores resultados organizacionais, maior inovação, resolução colaborativa de problemas e práticas de liderança mais humanizadas.

Segundo Brillo (2020), lideranças inovadoras demonstram características como empatia, escuta ativa e valorização da diversidade — aspectos frequentemente associados ao estilo de gestão feminino. Nesse sentido, Kyrillos e Godoy (2023) destacam que mulheres líderes tendem a promover ambientes mais acolhedores, com foco na produtividade e no desenvolvimento das equipes.

Ainda assim, múltiplos desafios persistem, incluindo a falta de políticas públicas específicas, baixa visibilidade das mulheres nas esferas decisórias e a ausência de redes de apoio voltadas para a ascensão feminina.

A atuação das mulheres em posições de liderança nos ambientes de trabalho tem sido amplamente reconhecida como um fator que contribui para a criação de culturas organizacionais mais inclusivas, inovadoras e colaborativas. Lideranças femininas costumam adotar estilos de gestão mais participativos e incentivar o desenvolvimento coletivo das equipes.

Além disso, pesquisas indicam que empresas lideradas por mulheres tendem a apresentar melhor desempenho financeiro e maior engajamento social, evidenciando os benefícios tangíveis da equidade de gênero no contexto corporativo e institucional (Kyrillos; Godoy, 2023; Brillo, 2020). Entretanto, a trajetória dessas lideranças ainda é marcada por



barreiras estruturais, como a dupla jornada, a ausência de políticas de incentivo e a falta de representatividade em espaços de decisão.

Diante desse panorama, este estudo tem como objetivo compreender a contribuição da liderança feminina no ecossistema de inovação de Fortaleza-CE, com base na perspectiva da tríplice hélice da inovação. Especificamente, busca-se: (1) mapear os atores ativos do ecossistema, identificando a presença de mulheres em cargos de liderança; (2) examinar em quais esferas — academia, governo ou setor privado — elas estão mais representadas; e (3) analisar os principais desafios, oportunidades e percepções expressas pelas lideranças femininas atuantes nesse contexto.

Além desta introdução, o presente artigo está organizado em quatro seções principais. A seguir, apresenta-se a revisão da literatura, com base no modelo da tríplice hélice e nos conceitos de ecossistema de inovação e liderança.

Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para coleta e análise dos dados. Na seção de resultados e discussão, são apresentados os principais achados da pesquisa, com base nas respostas obtidas das participantes. Por fim, são tecidas as considerações finais, destacando os limites do estudo, contribuições teóricas e práticas, além de sugestões para pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente revisão da literatura aborda a relação entre a liderança feminina em ecossistemas de inovação e o modelo da tríplice hélice da inovação. O estudo tem como objetivo compreender de que maneira a presença de mulheres em posições de liderança influencia e é influenciada nesse contexto, considerando a interação entre universidades, indústrias e governos. Para isso, foram selecionados artigos científicos e livros de fontes reconhecidas que exploram a temática sob diferentes perspectivas.

Além de sintetizar as contribuições existentes, a revisão busca identificar lacunas na literatura, fornecendo subsídios para futuras investigações que ampliem o entendimento sobre o papel das mulheres na construção e consolidação de ecossistemas de inovação.

### **2.1. Tríplice hélice da Inovação**

De acordo com a estrutura da hélice tríplice “as interações universidade, empresa, governo, que constituem uma “hélice tríplice” de inovação e empreendedorismo, são a chave para o crescimento econômico e o desenvolvimento social baseados no conhecimento (Etzkowitz; Zhou, 2017, p.24).

É importante ressaltar que o modelo da hélice tríplice engloba três atores principais: universidade, indústria e governo. Cada um desempenha uma função específica e complementar no processo de geração, aplicação e disseminação do conhecimento, bem como na promoção de uma cultura empreendedora.

As universidades atuam como instituições geradoras de conhecimento científico e tecnológico, proporcionando a base intelectual necessária para o avanço da inovação.

As indústrias, por sua vez, assumem o papel de transformar esse conhecimento em produtos, serviços e processos inovadores, impulsionando a competitividade econômica e o desenvolvimento tecnológico. Por fim, os governos contribuem por meio da formulação e implementação de políticas públicas, regulamentações e incentivos que fomentam a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação. A cooperação entre esses três pilares fortalece os ecossistemas



de inovação, criando um ambiente propício para o crescimento sustentável e a geração de impactos socioeconômicos positivos (Etzkowitz; Zhou, 2017, p.23).

## **2.2. Definição de Ecossistema de Inovação**

Conforme o Art. 2º do decreto nº 9.283/2018, considera-se que ecossistema de inovação são definidos como “espaços que agregam infraestrutura e arranjos institucionais e culturais, que atraem empreendedores e recursos financeiros, constituem lugares que potencializam o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e compreendem, entre outros” (2018).

Ao analisar a influência do ecossistema de inovação, evidencia-se que este constitui um ambiente colaborativo, no qual diversos atores, tais como universidades, institutos tecnológicos, comunidades empreendedoras, setor privado, governo e investidores, atuam de forma conjunta, oferecendo recursos e suporte para a promoção de negócio sustentável e o estímulo à inovação. Esse ambiente propicia o surgimento de novas empresas, além do desenvolvimento de competências empreendedoras.

Nesse sentido, a sinergia coletivo fortalece a presença de empreendimentos no mercado, abrangendo tanto empresas já consolidadas quanto *startups*, *hubs* de inovação, aceleradoras, incubadoras, parques tecnológicos e fundos de venture capital, os quais desempenham papéis vitais no ecossistema.

No ecossistema de inovação do Ceará, destaca-se a comunidade Rapadura *Valley*, fundada em 2012, cuja trajetória inspirou a criação de outras iniciativas no estado, como o Kariri *Valley*. Além disso, a Rapadura *Valley* é reconhecida nacionalmente e recebeu múltiplas premiações no *Startup Awards* da ABStartups, incluindo “Comunidade Revelação” em 2019 e “Comunidade do Ano” em 2022 e 2023, consolidando-se como um ambiente de negócios maduro e promissor.

## **2.3. Definição de liderança e suas características**

A definição de liderança segundo Robbins é “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (2009, p. 359). Enquanto Cortella (2014), complementa que, “liderar é ser capaz de motivar e inspirar pessoas e projetos” ambas perspectivas articulam sobre a relevância da influência e da motivação como elementos fundamentais para o bom desempenho da liderança.

A literatura apresenta uma diversidade de abordagens sobre liderança, destacando-se, para este estudo, a liderança inovadora e a atuação das mulheres em posições de liderança no ecossistema. A liderança inovadora prioriza a descentralização da hierarquia, buscando o “sentido de querer se transformar, trocar efetivamente conhecimento em rede no seu entorno e servir de modelo positivo para os liderados” (Brillo, 2020, p.8).

No contexto da liderança inovadora, destacam-se características como autoconhecimento, automotivação e autodesenvolvimento, além da vivência plena dos valores pessoais e organizacionais (Brillo, 2020, p.7). Destaca-se a importância de conciliar a ética pessoal com ambiente inserido, o que é necessário para uma liderança eficaz em ambientes de mudança.

De acordo com estudos sobre representação feminina em cargo de liderança “as mulheres em posição de liderança tendem a praticar conceitos para o estabelecimento de relações saudáveis, como a escuta ativa, a comunicação não violenta e a flexibilidade” (Kyrillos; Godoy, 2023, p.28).

É importante ressaltar que as mulheres em cargos de autogestão criam um ambiente acolhedor que, além de promover a inclusão, também prioriza a produtividade e o



desenvolvimento dos liderados. Segundo dados da Exame, a presença feminina em cargos de diretoria já foi associada a melhores resultados financeiros (2021).

Conforme destacado na pesquisa, não só melhora a rentabilidade do negócio, mas também contribui positivamente para sua sustentabilidade no mercado. Segundo dados levantados pelo IBGE em 2024, verificou-se que, no ano de 2022, elas ocupavam apenas 39,3% dos cargos de gerências no Brasil, englobando tanto o setor privado quanto o público. Esses indicadores apontam o desafio que as mulheres enfrentam ao buscar alcançar cargos de liderança no mercado de trabalho, destacando a urgência de adotar medidas que fomentem a equidade de gênero e o empoderamento feminino no ambiente profissional.

Em seguida, ao analisar a área das mulheres fundadoras de *startups*, conforme revelado pela pesquisa *Female Founders Report 2021*, realizada em colaboração entre o Distrito, a *Endeavor* e a *B2Mamy*, constatamos que apenas 4,7% das *startups* brasileiras têm mulheres como fundadoras exclusivas. Conforme evidenciado pelos dados, as mulheres são sub-representadas em cargos de liderança nas empresas, apesar de constituírem a maioria da população do Brasil.

Esses dados reforçam a importância de analisar como essas lideranças femininas se posicionam nos ecossistemas locais, como o de Fortaleza, e quais barreiras ainda persistem em sua atuação.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi realizada na cidade de Fortaleza-CE e tem como foco a representatividade e a contribuição da liderança feminina no ecossistema de inovação local, com base na perspectiva da tríplice hélice (academia, setor empresarial e governo). Adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e interpretativo, alinhada à proposta de compreender significados e percepções a partir da experiência das participantes (Creswell, 2007).

Embora a ênfase analítica seja qualitativa, a pesquisa incorporou elementos quantitativos descritivos, utilizados para caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional das participantes, bem como apoiar a interpretação dos achados. Essa combinação metodológica permitiu uma análise mais abrangente das dinâmicas de liderança feminina no contexto investigado.

A pesquisa foi conduzida em três etapas complementares: (1) revisão bibliográfica, (2) análise documental e (3) aplicação de um formulário online para coleta de dados primários.

#### 3.1. Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica teve como objetivo embasar o referencial teórico do estudo. Foram consultadas fontes secundárias disponíveis em plataformas acadêmicas como SciELO e Google Acadêmico, além de livros acessados por meio da biblioteca digital da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Os critérios de seleção priorizaram publicações dos últimos cinco anos, com foco nos temas: ecossistema de inovação, liderança feminina, tríplice hélice da inovação e inclusão de gênero. No entanto, também foram incluídos textos considerados clássicos ou fundamentais para a compreensão dos conceitos-chave, mesmo que publicados anteriormente.

### 3.2. Análise documental

Além da revisão bibliográfica, foi realizada uma análise documental com o objetivo de ampliar a contextualização empírica do objeto de estudo. Conforme Gil (2019), a análise documental permite acessar dados já existentes e contextualizar o fenômeno investigado. Foram analisados documentos institucionais, relatórios de pesquisas, dados estatísticos e decretos legais relacionados à liderança feminina e ao ecossistema de inovação, como o Decreto nº 9.283/2018 e relatórios do IBGE e do Sebrae.

### 3.3. Coleta de dados primários

A coleta de dados primários foi conduzida por meio de uma amostragem não probabilística por acessibilidade e tipicidade, segundo Gil (1998), adequada a pesquisas exploratórias e qualitativas que buscam representações específicas dentro de um grupo social.

Foi elaborado um formulário *online* na plataforma *Google Forms*, contendo 15 questões — 12 abertas e 3 fechadas — abrangendo aspectos sociodemográficos (idade, cor/raça, escolaridade, faixa salarial), ocupacionais (função, setor de atuação, composição das equipes) e percepções sobre desafios, oportunidades e estratégias de liderança no ecossistema de inovação de Fortaleza-CE.

Inicialmente, foram identificadas 70 mulheres atuantes em posições de liderança nos setores da tríplice hélice. A seleção das participantes envolveu múltiplas estratégias: contatos indicados pelo diretor da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Ceará (ABRH/CE) — responsável por mapeamentos prévios do ecossistema local —, e pelo Gerente de Modernização da Gestão do Ministério Público do Estado do Ceará (MPCE), que juntos forneceram 32 contatos. Adicionalmente, outras 38 lideranças femininas foram contatadas diretamente via *LinkedIn*, totalizando 70 potenciais participantes.

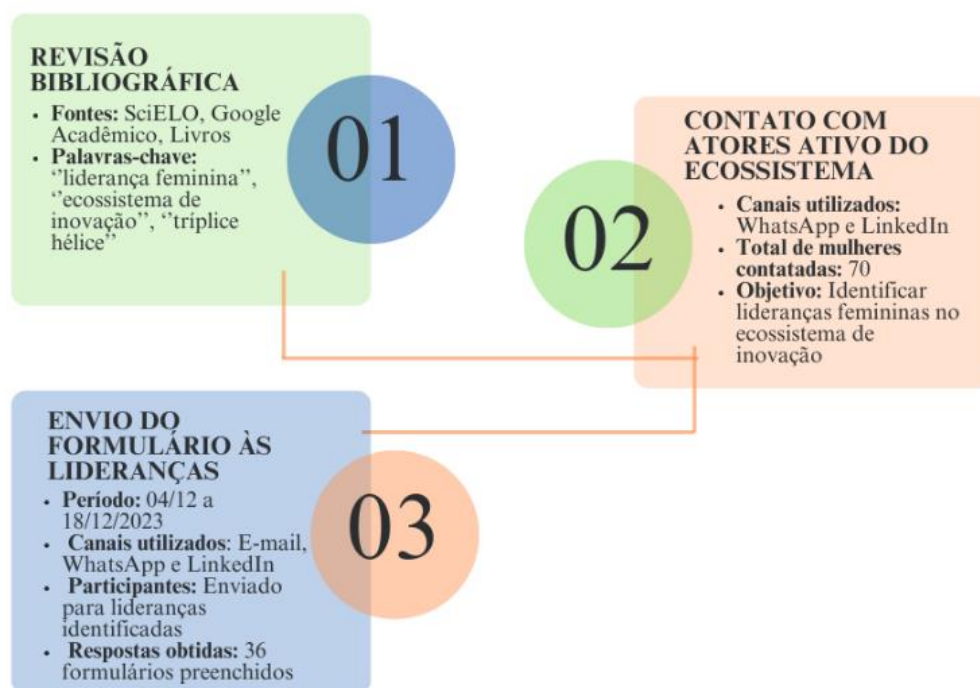
Do total, 36 mulheres responderam ao formulário, resultando em uma taxa de resposta de 51,43%, considerada excelente para pesquisas com amostragem intencional e coleta *online* (Barbosa, 2016). A coleta foi realizada entre 4 e 18 de dezembro de 2023. Os convites foram enviados por *WhatsApp*, *e-mail* e *LinkedIn*, e também divulgados em grupos da comunidade *Rapadura Valley* por meio de uma mentora premiada no Ceará *Awards 2022*, ampliando o alcance da amostra. A participação foi voluntária e confidencial.

A síntese das etapas metodológicas está apresentada na Figura 1, a seguir:





Figura 1- Descrição do Estudo



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

As estratégias metodológicas adotadas permitiram captar percepções detalhadas sobre a atuação de mulheres em cargos de liderança no ecossistema de inovação de Fortaleza-CE.

A diversidade das fontes de informação, aliada à combinação de dados qualitativos e quantitativos descritivos, conferiu robustez à análise e favoreceu uma compreensão ampliada do fenômeno investigado. A seguir, apresentam-se os principais resultados obtidos, acompanhados de sua discussão à luz da literatura.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e discutidos os principais achados da pesquisa, com base na análise das respostas fornecidas pelas 36 mulheres que compuseram a amostra. Os dados estão organizados em categorias temáticas, de forma a garantir clareza na apresentação e coerência com os objetivos do estudo. Cada categoria traz informações quantitativas descritivas e interpretações qualitativas apoiadas pela literatura.

### 4.1. Perfil das entrevistadas

A compreensão do perfil das entrevistadas é fundamental para contextualizar a inserção e a experiência dessas mulheres no ecossistema de inovação. A Tabela 1 apresenta uma síntese dos principais dados sociodemográficos e profissionais, incluindo faixa etária, cor/raça, escolaridade e faixa salarial.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico e profissional das participantes.

Variável	Categoria	Percentual (%)
Faixa etária	30 a 39 anos	41,7%
	40 a 49 anos	27,8%
Cor/raça	Branca	55,6%
	Preta	11,1%
Escolaridade	Pós-graduação (lato sensu)	50,0%
	Mestrado	30,6%
Faixa salarial	Acima de R\$ 10.000,00	41,7%
	R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00	38,9%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

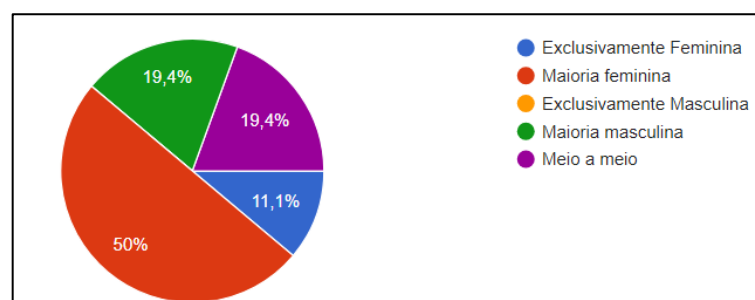
Os dados da Tabela 1 revelam que a maioria das participantes se encontra entre 30 e 49 anos, faixa etária comumente associada ao auge da formação profissional e da capacidade de liderança, conforme indicam os dados do IBGE (2022). A elevada proporção de mulheres com pós-graduação (50%) e mestrado (30,6%) confirma a tendência de que a qualificação acadêmica é um fator facilitador da inserção feminina em cargos de liderança, como também discutido por Hryniewicz e Vianna (2018).

Por outro lado, a baixa representação de mulheres negras (11,1%) evidencia a permanência de barreiras estruturais de acesso, como o racismo institucional e a desigualdade de oportunidades (Cedra, 2023). Em termos salariais, apesar de 41,7% das participantes declararem rendimento superior a R\$ 10.000,00, a presença de faixas inferiores expressivas reforça que o acesso a melhores remunerações não é equitativo entre todas. Segundo o IBGE (2023), mulheres em cargos de liderança ainda recebem, em média, 22% menos que seus pares masculinos, mesmo com igual escolaridade e ocupação.

#### 4.2. Liderança feminina do ecossistema de inovação de Fortaleza-CE

Compreender como as mulheres estão inseridas nas equipes de trabalho e em quais setores atuam é essencial para mapear os níveis de representação e participação no ecossistema de inovação. A Figura 2 mostra a composição das equipes das participantes, enquanto a Figura 3 apresenta a proporção de mulheres que ocupam cargos de liderança.

Figura 2 – Composição das equipes das participantes.

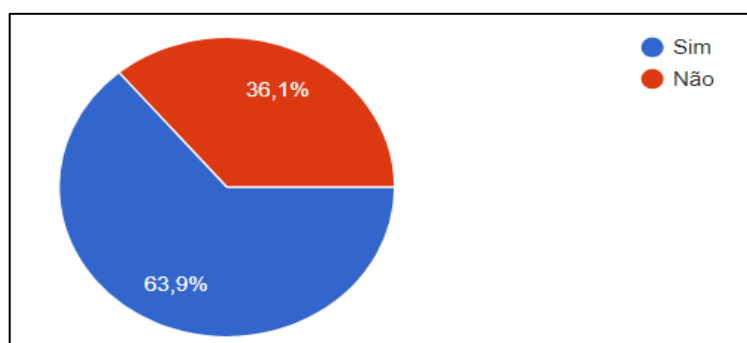


Fonte: Elaborado pelos autores (2024).





Figura 3 – Ocupação de cargos de liderança pelas entrevistadas.

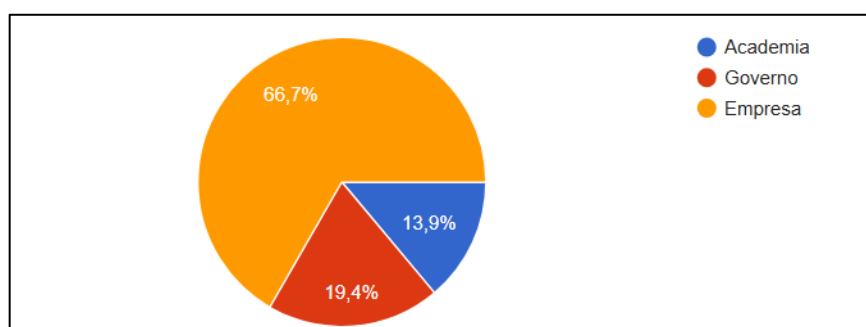


Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A Figura 2 revela que 50% das participantes atuam em equipes com maioria feminina e 11,1% em equipes exclusivamente femininas. Esse dado sugere que mulheres em posições de liderança podem contribuir para ambientes mais inclusivos, uma tendência destacada por Kyrillos e Godoy (2023), que associam a liderança feminina à formação de ambientes colaborativos e equitativos. A Figura 3 mostra que 63,9% das entrevistadas ocupam cargos de liderança, indicando uma presença significativa no ecossistema, especialmente considerando os desafios enfrentados para ascender a essas posições.

A Figura 4, por sua vez, apresenta a distribuição das participantes por setor de atuação segundo a lógica da tríplice hélice (academia, empresas e governo).

Figura 4 – Setores de atuação das participantes segundo a tríplice hélice.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os dados indicam que a maior parte das mulheres líderes está inserida no setor empresarial. Essa concentração pode estar relacionada às maiores oportunidades de autonomia e à flexibilidade encontradas em ambientes privados, conforme apontado por Chiaretto et al. (2023). Em contrapartida, a representação em instituições acadêmicas e governamentais ainda é reduzida, o que revela a necessidade de políticas específicas de incentivo à equidade de gênero nesses setores.

A Tabela 2 apresenta as funções exercidas pelas participantes dentro do ecossistema de inovação.



Tabela 2 – Distribuição de funções das participantes.

Funções	Percentual (%)
Analista de Inovação	11,11
CEO	11,11
Coordenadora de Inovação	8,33%
Coordenadora de projetos	2,78%
Cofundadora	5,56%
Diretora de Inovação	8,33%
Gerente de inovação	2,78%
Head de novos negócios	2,78%
Mentora	11,11%

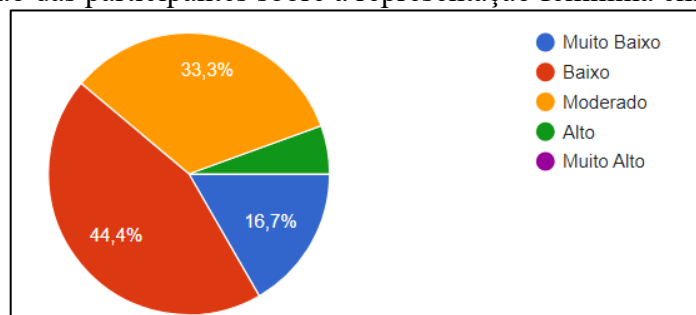
Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A diversidade de cargos exercidos demonstra que as mulheres estão presentes em diferentes níveis da gestão, desde posições estratégicas como CEO até funções táticas como analistas e coordenadoras. Esse dado reforça o argumento de Brillo (2020), segundo o qual a liderança inovadora não está limitada ao topo da hierarquia, mas também às interações cotidianas que promovem transformação organizacional.

#### 4.3. Percepções sobre representação, contribuição e desafios

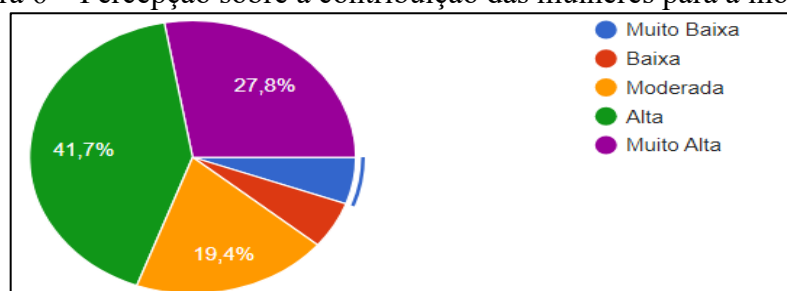
Esta subseção explora como as participantes percebem a representatividade feminina em cargos de liderança no ecossistema de inovação de Fortaleza, bem como sua contribuição e os principais desafios enfrentados. As Figuras 4, 5 e 6 apresentam, respectivamente, as percepções sobre representação, impacto da liderança feminina e oportunidades identificadas.

Figura 5 – Percepção das participantes sobre a representação feminina em cargos de liderança.



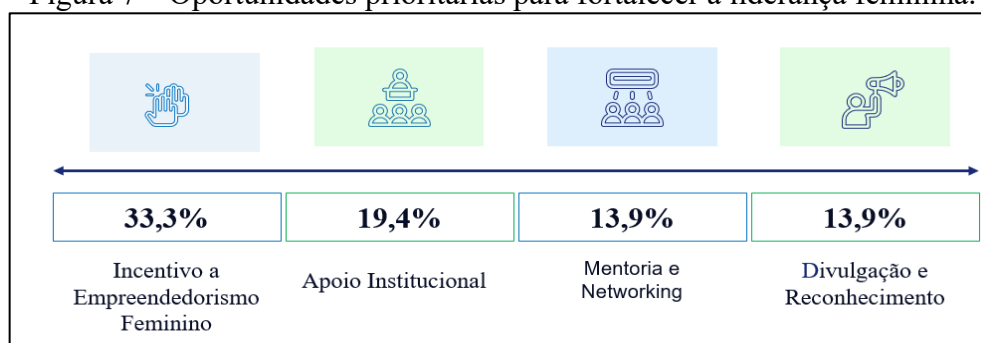
Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Figura 6 – Percepção sobre a contribuição das mulheres para a inovação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Figura 7 – Oportunidades prioritárias para fortalecer a liderança feminina.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A Figura 5 mostra que 44,4% das participantes consideram a representação feminina como "baixa" e 16,7% como "muito baixa", indicando um sentimento generalizado de sub-representação, mesmo entre mulheres que estão inseridas no ecossistema. Esse dado converge com estudos como os de Eagly e Carli (2007), que discutem a presença de barreiras invisíveis, como o "labirinto da liderança", que dificultam a ascensão feminina. Por outro lado, conforme revela a Figura 6, 69,5% consideram a contribuição das mulheres como alta ou muito alta, o que demonstra um contraste entre a baixa representação percebida e o alto impacto reconhecido pelas próprias participantes.

A Figura 7 destaca como principais oportunidades de fortalecimento da liderança feminina o incentivo ao empreendedorismo (33,3%), o apoio institucional (19,4%) e a existência de programas de mentoria e networking (13,9%). Essas prioridades reforçam a necessidade de políticas públicas direcionadas e mecanismos institucionais de suporte, como também discutido por Kyrillos e Godoy (2023) e pela OIT (2019).

As respostas às perguntas abertas reforçaram os dados quantitativos, com destaque para a necessidade de editais específicos, programas de formação e acesso ao crédito. Algumas participantes mencionaram a sobrecarga da dupla jornada e a carência de redes de apoio. Tais relatos estão em consonância com estudos como o de Brillo (2020), que ressalta o papel das redes colaborativas para o desenvolvimento de lideranças femininas sustentáveis.

Do ponto de vista do pesquisador, observa-se que a liderança feminina em contextos inovadores vai muito além da ocupação de cargos: ela reflete um posicionamento ativo frente às desigualdades históricas e institucionais. As participantes revelam não apenas competências técnicas, mas também um compromisso com transformações culturais que atravessam suas trajetórias e coletivos.



Essa liderança está em construção permanente, desafiando estruturas, buscando reconhecimento e criando caminhos mais diversos. A análise permite reconhecer a potência dessas mulheres como agentes de inovação e mudança, ainda que enfrentem resistências simbólicas e institucionais em seus ambientes de atuação.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender a contribuição da liderança feminina no ecossistema de inovação de Fortaleza-CE, com base no modelo da tríplice hélice. A partir de uma abordagem qualitativa e descritiva, foi possível identificar o perfil das mulheres que atuam em cargos de liderança, mapear suas percepções e destacar os principais desafios enfrentados. Os resultados revelaram uma presença expressiva de mulheres líderes no setor privado, com elevado nível de qualificação acadêmica, mas ainda sub-representadas em instituições acadêmicas e governamentais.

Apesar da baixa representação percebida, a maioria das participantes reconhece que a contribuição feminina é significativa e estratégica para a dinâmica da inovação local.

As principais oportunidades apontadas incluem o incentivo ao empreendedorismo feminino, apoio institucional e formação de redes de mentoria e conexão. Por outro lado, persistem barreiras estruturais como a desigualdade salarial, ausência de editais específicos, falta de visibilidade institucional e carência de políticas de gênero.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para preencher uma lacuna na literatura brasileira sobre liderança feminina no contexto da inovação regional. Ao integrar os conceitos de tríplice hélice, ecossistemas de inovação e gênero, o estudo oferece um olhar mais abrangente sobre a atuação das mulheres nesses espaços e aponta caminhos para ampliar sua participação e reconhecimento.

Como limitação, destaca-se o recorte geográfico restrito à cidade de Fortaleza e a impossibilidade de generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, a coleta de dados foi realizada de forma online, o que pode ter excluído lideranças com menor acesso digital ou fora das redes de contato do ecossistema.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a abrangência territorial da pesquisa, realizar comparações entre diferentes ecossistemas e aprofundar a investigação sobre os impactos de lideranças femininas na performance de startups, instituições acadêmicas e órgãos públicos. Também seria pertinente explorar interseccionalidades como classe, cor/raça e sexualidade, de forma a compreender a diversidade de experiências femininas no ambiente de inovação.

Por fim, os achados aqui apresentados reforçam a importância de criar condições estruturais mais equitativas, promovendo não apenas o acesso, mas também a permanência e o reconhecimento das mulheres em espaços de liderança e decisão no ecossistema de inovação.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Célia Costa; MAIA, Luiz C. G. **Análise do Perfil de Liderança do Bibliotecário Gestor na Cidade de Goiânia-Go.** Revista Informação & Informação, Londrina, v.19, n.1, p. 185-205, jan./abr. 2014. Disponível em:  
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817/14213>.  
<https://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/10960>. Acesso em: 15 ago. 2023.



ALMEIDA DO IMPÉRIO, D.; MARQUES DE ALMEIDA, J.; DA SILVA FUZARO, P.; RODI NEUMANN, H. **A mulher no mercado de trabalho: Lutas e conquistas. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação.**

(EIGEDIN), v. 3, n. 1, 12 out. 2019. Disponível em:

<https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/8184>. Acesso em: 16 ago. 2023.

Alkadry, M. G., & Tower, L. E. (2008). **Women and public sector leadership.**

**Administration & Society**, 40(4), 381-404. Disponível em:

<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315698120>. Acesso em 05 de abr.2024

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto;**

**tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2ed – Porto Alegre: Artmed, 2007.**Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod\\_resource/content/1/Creswell.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf).

Acesso em: 05 set.2023.

BRILLO, J. Liderança Inovadora – **Como se destacar em ambientes de mudanças.** Ed.

Expressa. 2020. Acesso em: 24 mai. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. **Regulamenta a Lei de Inovação.**

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm)

[2018/2018/decreto/d9283.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm). Acesso em: 10 set. 2023.

CAETANO; R. **Mulheres na liderança melhoram, e muito, o desempenho ESG, diz**

**pesquisa.** Disponível em: <https://exame.com/esg/mulheres-lideranca-esg-pesquisa/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

CEDRA- CENTRO DE ESTUDOS E DADOS SOBRE DESIGUALDADE SOCIAL.

**Privilegio Branco: Mulheres e Direito À Educação no Brasil.** Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1sQUobV1GkZjQTx7EfGnVB3ehW3Msrv5R/view>. Acesso em: 10 abr. 2024.

Diário do Nordeste Online, Fortaleza, 04 set. 2023. **Fortaleza alcança o primeiro lugar em ranking de empreendedorismo no Brasil.** Disponível em:

<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/negocios/fortaleza-alcanca-primeiro-lugar-em-ranking-de-empreendedorismo-no-brasil-1.3413671>. Acesso em: 23 set 2023.

EAGLY, A.; CARLI, L. **Women and the labyrinth of leadership.** Harvard

Business Review, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007. Acesso em: 23 set. 2023.

ETZKOWITZ, H., & Zhou, C. (2017). **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo.** Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ea/a/4gMzWdcjVXCmp5XyNbGYDMQ>. Acesso em: 20 mai 2023.

FGV. **Ciclo de Palestras do MEX sobre Liderança e Estratégia.** Disponível em:

<https://ebape.fgv.br/noticias/liderar-e-ser-capaz-de-motivar-e-inspirar-pessoas-e-projetos-afirma-filosofo-cortella-em>. Acesso em: 18 ago. 2023.

FREITAS, M. C. M. **A desconstrução do conceito de mulher-família para mulher-para-si: uma análise sobre a (re) inclusão das mulheres na sociedade e no mercado de**



**trabalho contemporâneo.** Argumenta Journal Law, Jacarezinho – PR, Brasil, n. 32, 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/e31fc89c4cbb7e8e22c8f70c2c5d3d6f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2031966>. Acesso em: 18 ago. 2023.

FGV. **A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho.** Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/eventos/insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 19 set. 2023.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas. 2019. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237624/mod\\_resource/content/1/Ant%C3%B4nio%20C.%20Gil\\_Como%20Elaborar%20Projetos%20de%20Pesquisa.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237624/mod_resource/content/1/Ant%C3%B4nio%20C.%20Gil_Como%20Elaborar%20Projetos%20de%20Pesquisa.pdf). Acesso em: 10 set. 2023.

GADELHA, F. **Fortaleza alcança primeiro lugar em ranking de empreendedorismo no Brasil.** Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/negocios/fortaleza-alcanca-primeiro-lugar-em-ranking-de-empreendedorismo-no-brasil-1.3413671>. Acesso em: 18 set. 2023.

GODOY, C., & K, L. **Sou mulher, sou líder: um guia para se comunicar com sucesso.** 1ª ed. Contexto. Acesso em: 14 jun 2024.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 3, p. 331–344, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/74876>. Acesso em: 7 abr.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Quantidade de homens e mulheres,** 2ª Edição. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html#:~:text=A%20popula%C3%A7%C3%A3o%20brasileira%20%C3%A9%20composta,mudando%20quando%20comparamos%20grupos%20e%C3%A9%20diversa>. Acesso em: ago 18. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil,** 3ª Edição. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf). Acesso em: abr 08. 2024.

KYRILLOS, L.; GODOY, C. **Sou mulher, sou líder: um guia para se comunicar com sucesso.** São Paulo: Contexto, 2023.

MANSUR, M.; MARTINS, H. **Cautela freia ciclo de abundância em startups, mas oportunidade permanece alta.** McKinsey & Company, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/all-insights/cautela-freia-ciclo-de-abundancia-em-startups>. Acesso em: 10 Abr. 2023.

NEVES, J.F. **Ceará Awards premia 14 atores de inovação do Ceará.** Disponível em:





<https://www.opovo.com.br/noticias/economia/2022/11/04/ceara-awards-premia-14-atores-de-inovacao-do-ceara.htm>. Acesso em: 10 set. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Diferenças de gênero no emprego são maiores do que se pensava, segundo relatório da OIT**. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS\\_870795/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS_870795/lang--pt/index.htm). Acesso em: 19 set. 2023.

PNUD. **Breaking Down Gender Biases Shifting social norms towards gender equality**. Disponível em: <https://hdr.undp.org/content/2023-gender-social-norms-index-gsni#/indicies/GSNIA>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SEBRAE. **A liderança feminina e os impactos na agenda da ESG**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-lideranca-feminina-e-os-impactos-na-agenda-da-esg,e32e8c6750406810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 10 ago. 2023.

ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Rita de Cássio, v. 11, 2009. Disponível em: [https://www.academia.edu/43872093/COMPORTAMENTO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/43872093/COMPORTAMENTO_ORGANIZACIONAL). Acesso em: 22 set 2023.

SEBRAE. **Mapeamento das Startups Cearenses 2022**. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F337075%2F1664812332Mapeamento\\_das\\_Startups\\_Cearenses\\_2022\\_-\\_SEBRAE\\_2.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F337075%2F1664812332Mapeamento_das_Startups_Cearenses_2022_-_SEBRAE_2.pdf). Acesso em: 15 set. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Disponível em: [https://www.academia.edu/40047141/Vergara\\_Projetos\\_e\\_Relatorios\\_de\\_Pesquisa\\_em\\_Adm](https://www.academia.edu/40047141/Vergara_Projetos_e_Relatorios_de_Pesquisa_em_Adm). Acesso em: 20 set 2023.

VICTÓRIA DERNYS CARRASCO CHIARETTO, H.; VIEIRA DE MEDEIROS SCOPEL, M.; PRESTES DA ROCHA, M. **Liderança feminina em empresas privadas brasileiras: uma revisão de literatura**. Revista Organização Sistêmica, [S. l.], v. 11, n. 20, p. 2–17, 2023. Disponível em: <https://revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/articloe/view/528>. Acesso em: 9 abr. 2024.