



Revista de Estilos de Aprendizaje / Journal of Learning Styles

ISSN: 1988-8996 / ISSN: 2332-8533

## Mulheres empreendedoras em ambientes de coworking: análise dos estilos de aprendizagem e dos perfis de liderança e proposta de um programa de capacitação

Ana Teresa Colenci Trevelin

Sao Paulo State Technological College, Sao Paulo, Brazil  
atcol@yahoo.com.br

Recibido: 24 de junio de 2019 / Aceptado: 20 de septiembre de 2019

### Resumo

O objetivo desta pesquisa foi verificar quais estilos de aprendizagem e perfis de liderança se mostram predominantes em mulheres empreendedoras nos ambientes de *Coworking*, tomando-se como referência a cidade de São Carlos, Capital da Tecnologia para, em seguida, se propor um programa de capacitação para mulheres empreendedoras nascentes. Partiu-se da premissa que a identificação destas características permita melhor compreensão de suas competências gerenciais para o desenvolvimento de programas de capacitação específicos. Assim sendo, buscou-se identificar e explorar as atividades representativas nesses ambientes organizacionais se que mostram modernos, flexíveis, interativos e criativos. Através de revisão bibliográfica, optou-se por uma metodologia qualitativa, perscrutando os mais destacados casos deste *locus*, tomando-se como instrumentos de coleta de dados para a identificação dos estilos de aprendizagem, o Inventário dos Estilos de Aprendizagem de Felder & Soloman (2008) e, para a identificação dos perfis de liderança de mulheres, a aplicação de entrevistas semiestruturadas. Como resultado desta pesquisa, desenvolveu-se e aplicou-se o Programa Fatec Mulher Empreendedora Nascente: do lar para a gestão de negócios, criando novas oportunidades de atualização e de habilitação sobre os novos temas decorrentes dos rápidos processos de inovação tecnológica e de gestão exigidos pelos novos negócios.

**Palavras-chave:** *Coworking*; Estilos de Aprendizagem; Estilos de Liderança; Empreendedorismo Feminino; Polo Tecnológico de Inovação.

### (en) Entrepreneurs women in coworking environments: an analysis of learning styles and leadership profiles and a training program proposal

### Abstract

The objective of this research was to verify which learning styles and leadership profiles are predominant in entrepreneurial women in the Coworking environments, taking as a reference São Carlos city, Capital of Technology, to propose a training program for women entrepreneurs. It was based on the premise that the

identification of these characteristics allows a better understanding of their managerial competences for the development of specific training programs. Thus, we sought to identify and explore the representative activities in these organizational environments if they show modern, flexible, interactive and creative. Through a bibliographical review, a qualitative methodology was chosen, looking for the most outstanding cases of this locus, taking as instruments of data collection for the identification of the learning styles, the Inventory of the Learning Styles of Felder & Soloman (2008) and for the identification of women's leadership profiles, the application of semi-structured interviews. As a result of this research, a program called Fatec Empreendedora Mulher Nascente: do lar a gestão de negócios was developed and implemented, creating new opportunities for updating and empowering the new issues arising from the rapid technological innovation and management processes required new businesses.

**Keywords:** Coworking; Learning Styles; Leadership Styles; Female Entrepreneurship; Technological Pole of Innovation.

## 1. Introdução

Mudanças no contexto geopolítico e socioeconômico repercutem diretamente nos modelos de gestão organizacional e impactam a estrutura produtiva, as relações capital-trabalho e alteram as tradicionais conceituações de emprego e renda, criando demandas totalmente novas de perfil profissional, conforme salienta Trevelin (2007).

O novo paradigma baseado na sociedade do conhecimento tem como características principais: a informação, como matéria-prima; um sistema de valores que enfatiza um indivíduo autônomo numa sociedade descentralizada com valores femininos dominantes; a alta penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias; o predomínio da lógica de redes; a flexibilidade e a crescente convergência de tecnologias, através das quais se busca perpetuar e valorizar a informação e o conhecimento, agregando valor por intermédio dos ativos do conhecimento, do desenvolvimento de pesquisas, do empreendedorismo e da inovação, de acordo com Crawford (1994) e mais: da Capacidade de Percepção na identificação de problemas relevantes persistentes nas organizações. Hoje, mais do que nunca as empresas dependem dos talentos e do capital intelectual de seus profissionais para poderem enfrentar ambientes cada vez mais dinâmicos e explorar com sucesso as oportunidades de negócios.

Conforme salienta Castells (2000), esta nova Sociedade gerou uma nova forma de pensar e de agir tanto em nível organizacional, quanto individual, alterando a proposta de valor, já que uma nova geografia econômica mundial se estabeleceu. Sabe-se que as novas tecnologias ocasionam impactos tecno-sociais alterando comportamentos, procedimentos e relações institucionais de maneira irreversível. Países que eram considerados produtores de bens de consumo, com forte desenvolvimento industrial, estão perdendo sua vantagem competitiva. De fato, tem-se hoje países detentores de Conhecimento, entendidos como portadores de vantagens competitivas e países que não são detentores de Conhecimento, sendo dependentes dos primeiros, o que os coloca, estrategicamente, em condição subalterna em sua soberania.

Urge o estabelecimento de um planejamento estratégico nacional, capaz de estabelecer as perspectivas de atuação e de promover políticas públicas no interesse dos cidadãos, e isso vai repercutir diretamente nas ações institucionais e nas organizações políticas, econômicas e sociais. Assim sendo, em continuidade ao estabelecido no ambiente macro, segundo as dinâmicas do mercado e da tecnologia conforme aponta Drucker (1968), as organizações se obrigam a alterar seu modelo de negócios, suas estratégias e procedimentos, seu modelo mental e sua cultura, orientando-se para uma nova maneira de enfrentar seus desafios. Um modelo estruturante e sustentável, capaz de potencializar seus ativos do conhecimento, no sentido de gerar de valor deverá ser prestigiado por meio da tecnologia, do *design*, da economia criativa, da flexibilização e customização da produção, da gestão do conhecimento, em suas fases de: criação, absorção digestão, domínio e difusão segundo Colenci Jr (2018), inovando e empreendendo como um movimento que possibilita a transformação econômica e socialmente produtivas.

Para que efetivamente se caracterize uma cultura organizacional baseada no Conhecimento há que se desenvolver o prestígio da inovação, criando ambientes que estimulem o empreendedorismo, a criatividade e o desenvolvimento dos talentos humanos, onde a busca de soluções através da persistência, experimentações, tentativas e erros, criatividade e perseguição do novo possam ser entendidos e aceitos como procedimentos indispensáveis e seus custos, previstos e toleráveis.

Compreendendo este cenário de transformação, que não é o rigidamente estruturado, ao mesmo tempo em que a cada dia o movimento do empreendedorismo ganha força, requerendo uma maior interação entre

os empreendedores, na validação de suas propostas junto aos clientes, no desenvolvimento de *startup's* e *spin off's*, que por característica possuem recursos limitados, em um cenário de escassez de empregos, propiciando uma onda de empreendedorismo e de necessidades de espaços com baixo custo e com alta dinâmica de relacionamento, capacitação e interação, gerando aprendizagens, colaboração e *networking*, foi que surgiu um novo movimento com a criação dos *Coworking Spaces* e espaços de inovação conforme saliente Campos *et.al.* (2015).

Em 2010, havia 600 coworkings no mundo todo, mas a previsão é que até o fim de 2018 esse número já atingisse 18.000 escritórios, num crescimento de 3000% em oito anos. Neste ano de 2019, eles atenderão a um milhão e setecentas mil pessoas globalmente. O grande exemplo de sucesso é o WeWork, que tem 270 filiais em 22 países, inclusive no Brasil e atualmente está avaliada em 20 bilhões de dólares conforme salienta Madov (2018).

Segundo Giddens (2005), estudos científicos sobre *Coworking* e espaços de inovação necessitam de um maior aprofundamento visto a expansão do fenômeno em níveis mundiais, nacionais e regionais, bem como da necessidade de conhecimentos para serem aplicados por empresários e frequentadores dos espaços, assim como a questão do empreendedorismo feminino.

Com o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, as pesquisas entre gênero e administração vem aumentando cada vez mais. A nova ordem econômica, traduzida por um mundo globalizado com constantes alterações no ambiente se traduz na participação das mulheres na economia, por meio de ações empreendedoras, onde elas colocam em prática os seus saberes, na maioria das vezes fruto de uma ação que teve seu alicerce na construção coletiva embasada nos eixos (familiar, local e cultural) e com pouca ou nenhuma orientação de gestão, minimizando a possibilidade de empoderamento mas presente e em busca de crescimento conforme salienta Cerchiaro; Ayrosa & Zouain (2009).

O relatório do Gem (2008), aponta que as mulheres brasileiras vêm conquistando seu espaço na economia contemporânea pois ocupam o 6º lugar no *ranking* das mais empreendedoras do mundo. As pesquisas com mulheres empreendedoras têm sido tema de relevância sendo cada vez mais incentivadas, pela importância e mérito de sua constatada contribuição econômica e social.

Desta forma, o objetivo deste trabalho foi contribuir para a elaboração de um mapa mental do ecossistema de inovação no Pólo Tecnológico de São Carlos, levantando os principais espaços de *Coworking* e dos Centros de Inovação para, sem seguida fazer um levantamento do perfil profissiográfico das mulheres empreendedoras, a partir desses ambientes, definindo seu perfil seus estilos de aprendizagem e perfis de liderança, para propor um programa de treinamento voltado para mulheres empreendedoras nascentes, criando assim novas oportunidades de atualização e de habilitação sobre os novos temas decorrentes dos rápidos processos de inovação tecnológica e de gestão exigidos pelos novos negócios.

## 2. Ecossistemas de inovação

Audy & Piqué (2016) apontam que, por se tratar de um termo relativamente recente no ambiente empreendedor, este estudo consistiu primeiramente em melhor esclarecê-lo. O termo: Ecossistema de Inovação visa estabelecer um paralelo com a biologia e os ecossistemas naturais, onde a vida se cria, se adapta e evolui, com intensa interação e sinergia. Independente do modelo adotado, o desenvolvimento de um ecossistema necessita de uma série de fatores para ter sucesso no processo de transformação econômica, social e urbana onde atua.

Desta forma, por meio de um ecossistema de inovação aberto e integrado, as empresas conseguem criar valor e evoluir conjuntamente ao redor de uma inovação, produzindo de forma cooperativa, com o objetivo de elaborar novos produtos que satisfaçam ao consumidor e ao mercado conforme apresenta Kon (2016). Devido as grandes incertezas e dificuldades envolvidas no processo de inovação, segundo O'Connor & Rice (2013), o estabelecimento de parcerias mostra-se vantajoso para acelerar a inovação e, também diminui o risco de fracasso segundo Adner & Kapoor (2010). O relacionamento da hélice tripla (governo, empresas e universidades), pode ser considerado fundamental para o desenvolvimento econômico e social de um ecossistema inovador de acordo com Etzkowitz & Leydesdorff (1995).

Historicamente, a criação dos princípios de um Ecossistema de Inovação Nacional elaborado pelo "US Council on Competitiveness" em 2004 e a iniciativa do "Japan's Industrial Structure Council" em 2006, que propuseram uma transição de suas políticas baseadas em tecnologia para uma baseada no conceito de ecossistemas de inovação parece ter sido os eventos que despertaram o interesse das esferas

governamentais, acadêmicas e industriais para a mudança de paradigma de acordo com Koslowsky et al (2015).

No Brasil, o cenário de inovação e colaboração intensificou-se após a promulgação da Lei de Inovação (Lei 10.973) e Lei do Bem (11.196) em 2004 e 2005, que ofereceram maior segurança jurídica e incentivos fiscais para trabalhos colaborativos entre empresas e instituições científico-tecnológicas. De fato, as Cadeias Produtivas do Conhecimento e da Inovação, baseadas em Ciência Aplicada e em Tecnologia, entendidas como fundantes das demais cadeias, não têm sido objeto de estudos. Colenci Jr. (2015) apresenta esquematicamente sua representação e seus componentes: as instituições, os agentes e os mecanismos de integração, conforme a Figura 1, deixando evidente a falta de uma sistematização de suas ações e procedimentos, o que consiste em forte dispersão de esforços, de recursos e pior, de competências afins, principalmente pela ausência de indicadores de desempenho.

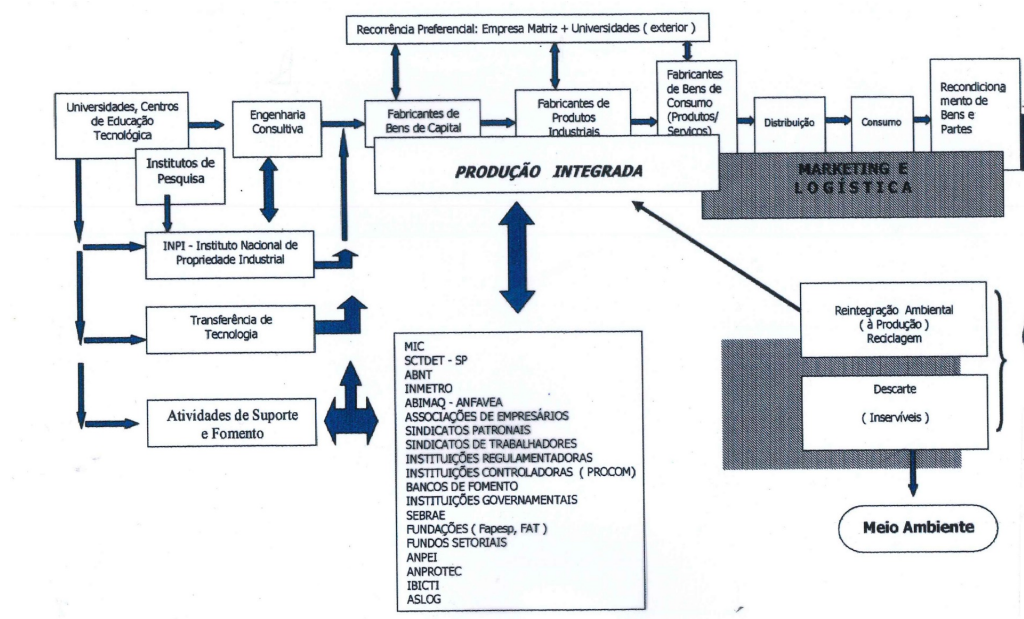


Figura 1. Visão Sistêmica da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain) de Demandas Tecnológicas: Produtos, Sistemas, Materiais, Processos, Serviços (Colenci Jr. A., 2015).

## 2.1. Ecossistema de inovação no pólo tecnológico de São Carlos - SP

O ato de inovar é inerente ao ser humano, pois foi assim que ele deixou a caverna e está intimamente ligado ao atendimento de suas necessidades básicas e à busca de novas soluções, justificadas por diversas razões: existenciais, qualidade de vida, recorrência. Em 2015, um levantamento feito pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação apontou São Carlos como o terceiro município do interior do Brasil que mais inova, ficando atrás apenas de Campinas e São José dos Campos (Rezende, 2018).

Por ser um importante centro de produção acadêmica, industrial e tecnológica e com localização estratégica, a cidade conta com uma gama de agentes que contribuem para a manutenção de um ecossistema de tecnologia e inovação denominado *SancaHub*.

O termo *SancaHub* surgiu da junção da palavra *Sanca*, apelido de São Carlos, com a palavra *hub*, que significa ponto central em inglês. A criação do termo é creditada a um grupo de encontro informal de empreendedores que se reunia para debater tecnologia e empreendimentos de *startup's* e posteriormente passou a ser usado por um número crescente de pessoas como o nome dado ao ecossistema de tecnologia de São Carlos de acordo com dados da Prefeitura Municipal (2018). *SancaHub* é a denominação dada a São Carlos, assim como o Vale do Silício é um apelido dado para a região da Califórnia.

O termo se consolidou com o acontecimento do 1º Plano Estratégico do Ecossistema Empreendedor de São Carlos, que reuniu 80 diferentes instituições locais para debater de maneira colaborativa o fortalecimento do *SancaHub* como ecossistema de tecnologia e inovação conforme dados do Jornal 1ª Página (2012).

Este ecossistema, inclui um extenso parque tecnológico que abrange universidades, faculdades, centros de inovação, laboratórios de pesquisa, incubadoras, espaços de inovação, distritos industriais e *Coworking* cujo foco central é propiciar uma dinâmica reflexão sobre a evolução dos conceitos em ambientes de inovação em função do surgimento de novos tipos de mecanismos de geração de empreendimentos e de novos tipos de áreas de inovação. Cabe reforçar que perpassa sobre São Carlos uma maneira de pensar imbuída de empreendedorismo e de busca de conhecimento que se irradia de suas instituições de ensino e de pesquisa.

## 2.2. Mapa mental do ecossistema *sancahub*

Mapas Mentais são diagramas que refletem não só os indivíduos como também as organizações. Podem ter várias dimensões, formatos, regras, hierarquias, estabelecendo as prioridades conectadas com o tema, sem uma ordem específica conforme aponta Amoretti (2000).

Os mapas mentais são construídos em cima de uma ideia central e, a partir dela, ideias derivadas são conectadas a esta, formando uma espécie de estrutura em árvore. A Figura 2 mostra os principais agentes do ecossistema de São Carlos.



Figura 2. Mapa Mental do Sistema *SancaHub* de São Carlos

## 3. Liderança

Liderança tem sido um tema bastante discutido quando se fala em gestão eficiente. Os estudos sobre liderança não são convergentes sobre seu significado e sobre como exercê-la de acordo com Sant’anna, et al (2012) e Pounder & Coleman (2002). Ora a ênfase desses estudos é sobre a personalidade do líder, ora sobre o que ele faz, ora sobre as distintas combinações entre líder, liderados e situação conforme salienta Vergara (2007).

Entende-se que o líder deve responder a um ambiente de dilemas e contradições mediante a aquisição de competências sobre si mesmo, sobre seus liderados e sobre o contexto em que atua. Avolio et al. (2009) aponta que uma tendência internacional é o estudo de como se processa a liderança, o que inclui a compreensão, por exemplo, das cognições de líderes e liderados.

Vergara (2007) apresenta três argumentos acerca desse tema. Primeiro, o de que liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Segundo, de que tal competência constitui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expresso em ações; e, terceiro, de que esses

conhecimentos e habilidades resultam de aprendizagem contínua. Assim, surge a necessidade de se conhecer os estilos de aprendizagem e perfis de liderança para se propor ações em um ambiente que evidencie maior aprendizado.

Um dos primeiros estudos sobre liderança é que ela é nata, ou seja, o indivíduo já nasce com características de líder, depois vem a teoria que afirma que a liderança pode ser aprendida. O foco passou a ser em como escolher o melhor estilo para liderar, e foram identificados três: o democrático, o autocrático e o *laissez-faire*.

Por muito tempo, considerou-se que o melhor estilo seria o democrático, no entanto com o tempo percebeu-se que dependendo da situação o líder deveria ser autocrático ou mesmo *laissez-faire*. Desta forma, um novo entendimento é introduzido na teoria dos estilos de liderança: não há o melhor estilo; tudo depende do líder, dos seguidores e da situação.

É fácil reconhecer que determinados traços da personalidade de alguém podem, em função das expectativas de seus seguidores, facilitar a liderança. Mas podem, também, obstaculizar, se houver dissonâncias entre aquele que pretende influenciar e aquele que deve ser influenciado. A teoria dos estilos de liderança foi largamente utilizada em programas de desenvolvimento gerencial. O objetivo era transformar pessoas em líderes democráticos e, ao mesmo tempo, voltados para a produtividade. Mas, na prática, a teoria mostrou sua debilidade, dando ensejo a que surgisse uma outra teoria, segundo a qual liderança é algo contingencial para a qual a expressão “tudo depende” passou a valer conforme apontam Vergara (2007); Bergamini (1994); Garcia (2013); La Rouche (1991); Loden (1988).

Aprendizagem, também é considerada um tema de excelência. A construção do mundo, através do desenvolvimento de habilidades intrapessoais e interpessoais cria modelos mentais que alicerçam a tomada de decisões no dia a dia dos gestores. A aprendizagem permite ao gestor ampliar sua visão do ambiente interno e externo à organização caracterizado por adaptabilidade e inovação, continuidade e ruptura, certezas e riscos. Ele é capaz de perceber que trata-se de um ambiente contingencial onde a liderança molda as pessoas que nela trabalham e inversamente as pessoas também moldam a organização.

Mas fica ainda a questão: quais as características da mulher enquanto líder? Teixeira (2001) ressalta que as mulheres possuem atributos essenciais para uma boa liderança, tais quais generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade. Eagly e Carli (2003) sugerem que existe uma vantagem feminina na liderança, assumindo um estilo que é mais eficaz do que o masculino, considerando as condições contemporâneas da vida organizacional. Torna-se cada vez mais evidente que as qualidades femininas de cooperação, mentoria e colaboração são importantes em variados contextos.

Assim, esta pesquisa procurou entender as competências e habilidades da amostra no sentido de utilizar as informações coletadas em um ambiente contingencial para propor um programa de treinamento gerencial para mulheres empreendedoras nascentes.

#### **4. Procedimentos metodológicos**

Com base em pesquisa bibliográfica ao estado da arte sobre o tema, nesta pesquisa foi realizado um método de revisão denominado Systematic Literature Review (SLR) de acordo com Kitchenham (2004). Através desta metodologia, foi possível estruturar as informações obtidas através de identificação, avaliação e interpretação de um conjunto de estudos relevantes anteriores disponíveis gratuitamente em bases de dados relevantes e com fácil acesso, tais quais: SciELO, Lilacs, Scopus e Google Acadêmico.

Para a realização da SLR, três etapas foram seguidas: 1) Planejamento: etapa de identificação das questões de pesquisa e a elaboração do protocolo de revisão; 2) Condução: etapa de seleção dos estudos, de acordo com o protocolo elaborado; 3) Relatório: etapa de validação e análise dos resultados.

Para a pesquisa de campo, elegeu-se como objeto de estudo os ambientes de *Coworking* e *Centro de Inovação* do Polo Tecnológico de São Carlos por se tratar de um município onde prevalece o ecossistema de inovação e por serem uma modalidade de trabalho em destaque na qual profissionais de diferentes áreas, sem local fixo de trabalho buscam ampliar sua rede de contatos, compartilhando espaço e serviços em geral.

Realizou-se a pesquisa por meio de visitas aos espaços de *Coworking* e do Centro de Inovação, para entrevista direta aos criadores dos estabelecimentos e posteriormente uma investigação mais aprofundada junto às mulheres empreendedoras, donas dos espaços com a finalidade de, através de entrevista direta traçar o perfil de liderança da amostra e posteriormente os estilos de aprendizagem e personalidade.

De um total de três Coworkings visitados e um Centro de Inovação, três deles foram fundados por mulheres, sendo apenas o Centro de Inovação fundado por homens. Optou-se então em fazer uma investigação de tal achado através de entrevistas que aconteceram com os fundadores dos espaços em seu ambiente de trabalho e posteriormente, apenas com mulheres empreendedoras, objeto deste estudo, fez-se uma investigação adicional, que, com base em pesquisa bibliográfica realizada sobre liderança, os estilos de aprendizagem e os tipos psicológicos e partindo-se do pressuposto que o modo de gestão é afetado por estas variáveis, utilizou-se dois instrumentos para tal investigação: o Índice de Estilos de Aprendizagem (*Index Learning Styles – ILS*) de Felder e Soloman (1991); e o Classificador de Temperamentos (*Keirseley Temperament Sort*) de Keirseley e Bates (1990).

Foram escolhidos estes inventários por terem, os autores, oferecido grandes contribuições nas teorias de aprendizagem e por terem seu uso sido autorizado pelos respectivos autores sem custo. São inventários que se complementam, pois um identifica as preferências de aprendizagem e o outro, os traços de personalidade.

## 5. Resultados e discussão

### 5.1. Entrevistas

Após a identificação dos ambientes instalados por mulheres empreendedoras, foi feita uma investigação inicial através de entrevistas com a finalidade de investigar o perfil de liderança em um ambiente contingencial. A estruturação da abordagem metodológica pautou-se na compreensão do que as próprias mulheres possuíam de suas experiências como empreendedoras e sobre suas competências sobre liderança. Em um primeiro contato feito por telefone ou email, cada participante foi convidada individualmente a participar de uma pesquisa sobre a sua experiência como empreendedora no ecossistema *Sancahub*. No encontro, receberam informações sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa e concordaram em participar do Estudo (Termo de Consentimento). Foram então realizadas as entrevistas com cada participante em data marcada e com duração de aproximadamente 1 hora.

Dentre os diversos temas tratados, as entrevistas focaram: i) trajetória de vida e a influência sobre a decisão e a motivação para empreender; ii) visão sobre o empreendedorismo feminino, conciliação com a vida pessoal e os maiores desafios; iii) exercício da liderança feminina e autoanálise sobre características e perfil de liderança, iv) visão sobre as diferenças de gênero nos negócios; v) competências necessárias para a mulher empreender e ter sucesso nos negócios; vi) principais desafios encontrados nos negócios. As entrevistas foram gravadas e transcritas sobre a análise de conteúdo (Baldin, 1970).

Primeiramente foram organizados os dados que caracterizam o perfil das empreendedoras, objeto deste estudo, para em seguida, se apresentarem os resultados obtidos pela análise dos dados.

O perfil pessoal da empreendedora de *Coworking* é o de mulher jovem, em média trinta anos, classe média alta, todas com nível superior completo, casada, com 1 filho, em média, e altamente dedicada ao negócio, trabalhando em média mais de 8 horas diárias.

Sobre o item **i) trajetória de vida e a influência sobre a decisão e a motivação para empreender**, os dados coletados apontam que: todas as entrevistadas tiveram pessoas empreendedoras na família que as influenciaram sendo a maternidade um fator crucial para a decisão de abrir um negócio, e poder conciliar a vida profissional com a vida pessoal e alcançar a autorrealização e a independência financeira.

“...Desde muito jovem busquei independência, minha mãe fazia doces para vender...” (Coworking 1). “...Meu avô era empreendedor. Viajava pelo Brasil, tinha comércio de couro e curtume...” (Coworking 2). “... Meu pai foi empreendedor, mas não vivenciei isso. A ideia do espaço surgiu após a maternidade...” (Coworking, 3).

Com relação ao item **ii) visão sobre o empreendedorismo feminino, conciliação com a vida pessoal e os maiores desafios**, as empreendedoras apresentam a percepção que são levadas a assumir e diferentes papéis, com múltiplas funções e responsabilidades, precisando planejar seu tempo para usar a estratégia de “supermulher”, desempenhando diversas atividades ao mesmo tempo.

“... sempre quis ser independente, mas tenho que me desdobrar pra conciliar o trabalho com os afazeres domésticos...(Coworking 1)”. “... não tenho tempo para mais nada. É complexo conciliar as tarefas de fora da empresa com as daqui...(Coworking, 2)”. “...a ideia do coworking surgiu após

a maternidade. Precisava de um trabalho onde eu pudesse conciliar a maternidade com o meu ganha pão e algo que me desse satisfação...”. (Coworking, 3).

Neste item aponta-se a necessidade de delegar e do trabalho em equipe, pois todos devem caminhar na mesma sintonia, seja no ambiente de trabalho como na vida pessoal.

### Sobre o item **iii) exercício da liderança feminina e autoanálise sobre características e perfil de liderança**

Neste item, todas as entrevistadas apontaram as diretrizes e metas da empresa são formuladas pelo líder, porém há uma discussão com os demais participantes dos ambientes de *Coworking*, ou seja, existe uma predominância no perfil democrático das gestoras. Todas elas se auto intitularam democráticas. “... fazemos reuniões periódicas para discussão sobre planejamento e organização do trabalho. O negócio tem que ter transparência para os agentes envolvidos: clientes, fornecedores e parceiros... (Coworking 1)”. “...A casa é flexível e descontraída, mas a administração é rígida e estruturada ao mesmo tempo em que a administração de pessoas é humana... (Coworking 2)”. “... A empresa é uma “*community manager*” (gerenciamento colaborativo). Manter espírito de colaborativo é essencial. Não encaro o espaço sendo exclusivo meu, as regras de boa convivência devem ser seguidas por todos e meu papel é relembrar a todos o tempo todo das regras estabelecidas. Falta a cultura do colaborativo nas organizações. Para mim, o maior problema em seguir as regras vem dos homens... (Coworking 3)”. Em todos os *Coworkings* há reuniões periódicas para discussão sobre o planejamento e organização do ambiente, porém um fato curioso é que todas afirmam que a participação do líder é fundamental para a realização das tarefas e resolução dos problemas. Verifica-se que o estilo predominante apresentado passa a ser o autocrático. Todas elas afirmam que é necessário o líder na linha de frente das organizações, para a tomada de decisões e estabelecimento de clima organizacional saudável. Pereira (2014), aponta que toda liderança está associada à ideia de poder, que deve ser exercido de maneira comedida e sempre visando a objetivos comuns. Aqui aponta-se a necessidade de treinamento para a função delegar, descentralizar a tomada de decisão. É imprescindível que o líder saiba orientar, estabelecer metas e controlar. Todas as entrevistadas afirmaram que cabe ao líder desenvolver um bom relacionamento interpessoal e se autoconhecer para saber como agir frente aos desafios. A pesquisada do Coworking 3 apontou sobre a necessidade de se desenvolver técnicas de feedback para os funcionários melhorarem seu desempenho e se motivarem de maneira eficiente.

Sobre o item **iv) visão sobre as diferenças de gênero nos negócios**; as empreendedoras apontam que ainda há no setor barreiras, relacionadas ao gênero.

“...A mulher ainda tem um histórico cultural de não trabalhar e cuidar da casa que precisa ser superado...” (Coworking1). “...Não vejo diferença, apenas que trabalhar com homem é mais difícil, pois parece que precisamos estar sempre provando nossa competência... (Coworking 2)”. “...por ter a sociedade igualitária do negócio com meu marido, percebo que em alguns casos, as pessoas que procuram a empresa, preferem tratar diretamente com ele pelo fato de ser homem, colocando-me na posição de secretária. Já me pediram até para servir café... (Coworking, 3)”.

Estas afirmações apontam para a necessidade de se promover espaços e discussões que proporcionem o reconhecimento e a valorização das mulheres, que a empoderem a ponto de contribuir para o mercado de trabalho e para a sociedade.

Sobre o item **v) competências necessárias para a mulher empreender e ter sucesso nos negócios**; as empreendedoras apontam que são várias as competências que levam seu negócio a ter sucesso, tais quais: “... muito trabalho, esforço, dedicação. As vezes a pessoa acha que vai ser chefe e terá tempo livre, mas a experiência disse o contrário. A cabeça não para, são 24 horas se dedicando ao negócio. É preciso ser transparência e envolver todas as pessoas nas decisões.

Também é necessário ter organização financeira, disciplina e gerenciamento das ideias. Um treinamento para isso é extremamente importante, essencial... (Coworking 1)”. “...é necessário executar as funções de planejamento e organização rígidos, liderança, saber lidar com diversidade de pessoas no negócio, trabalhar em equipe... há necessidade de um paradigma ser quebrado: mulheres que estão em altos cargos se comportam como homens. Mulher acredita que para ser respeitada precisa agir como homem. Estimular a liderança feminina através de características femininas, tais quais: ser mais cuidadosa, mais



sistêmica, menos imediatista, é fundamental. (Coworking 2)”. “...ter visão para identificar o diferencial competitivo deste negócio; tratar a mulher como mulher, pois não adianta pensar na mulher agindo como homem.

As mulheres chegam desacreditadas de si mesmas. Acham que nunca estão prontas e preparadas. Elas precisam ser preparadas para se sentirem valorizadas, há uma necessidade de desconstruir as crenças negativas para a realização de projetos pessoais. Além disso, há uma necessidade de que as mulheres aprendam a trabalhar com ferramentas tecnológicas. Também é necessário trabalhar as questões de gênero, empoderamento, análise histórica para que as mulheres entendam melhor seu papel na sociedade. A mulher precisa se preocupar com a maternidade, amamentação e com sua vida pessoal e também com o trabalho, pois atualmente não está mais feliz em ser dona de casa. Para isso precisa ter um horário flexível que consiga conciliar todas as suas tarefas, desenvolvendo a flexibilidade, adaptação e foco... (Coworking 3)”.

Com relação ao item **vi) principais desafios encontrados nos negócios**, as mulheres responderam que: “...é a questão do machismo. A mulher precisa quebrar barreiras, provar que não é a tia do café. Os demais desafios são iguais para ambos os sexos: fazer o negócio dar certo, mão na massa, contatos. Outra questão apontada por esta empreendedora foi: “...trabalhar com pouco dinheiro, com pouco retorno e ainda ter que acreditar que vai dar certo. Ter persistência mesmo sem dinheiro... (Coworking 1)”. “...A reinvenção é uma necessidade diária. Trabalhar muito e ter comprometimento. Abrir mão da vida pessoal é um desafio. O caminho é árduo é preciso acreditar em nossa capacidade... (Coworking 2)”. “... Sim, a lógica contra a corrente capitalista. O espaço coletivo é subsidiado, como uma república. Há um preconceito e também a falta de educação para o coletivo. Economicamente torna-se insustentável. O *Coworking* não é um modelo de negócio rentável. Promover eventos e momentos de troca é caro e dá trabalho. Não se pagam... (Coworking 3)”

Liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos e está intrínseca no papel adotado pelas entrevistadas. Expressa-se em um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, ações. Esse conjunto caracteriza-se como um processo – e não como um produto acabado – que precisa responder às mudanças, umas velozes, outras nem tanto, que caracterizam o tempo-espaço contemporâneo. Esse processo fundamenta-se na aprendizagem contínua do gestor, sobre se mesmo, sobre o outro e sobre o ambiente. Em continuidade às investigações, aplicou-se em seguida os inventários de estilos de aprendizagem e perfis de liderança.

## 5.2. Aplicação do Inventário dos Estilos de Aprendizagem

Diversos autores estudam as diferenças individuais na aprendizagem e os diferentes tipos psicológicos, tais quais: Alonso & Gallego (1994); Gregorc & Ward (1977); Dunn & Dunn (1978); Dunn, Dunn & Price (1982); Kolb (1984); Gregorc (1985); Felder & Silverman (1988); Entwistle & Tait (1995); Fleming (2001); Duff (2004); Lum, Bradley & Rasheed (2011).

Segundo Lawrence (1982), as pessoas revelam muito sobre elas através de seus hábitos, não apenas os maus hábitos, mas a maneira como prestam atenção, se preocupam e decidem as coisas. Cada pessoa tem sua maneira de perceber e processar a informação, o que a difere das demais. Para Carter (2000) estilo de aprendizagem é uma maneira particular na qual a mente recebe e processa a informação.

Não há uma maneira certa de aprender ou a melhor maneira de aprender. Na verdade, são vários os estilos que se adaptam a diferentes situações, cada pessoa tem seu estilo próprio de aprender.

Saber como a pessoa aprende é o passo inicial para saber quem ela é. Esta é uma informação que deixa apenas de ser interessante e se torna crucial para identificação de perfis comuns que permitem a proposição de ações para uma demanda específica, tais quais treinamentos.

Do universo pesquisado, 100% da amostra investigada no presente estudo apresenta um perfil ativo, sensorial, visual e sequencial, conforme aponta a Figura 1.

Felder (1988) aponta que sujeitos ativos tendem a compreender e reter melhor a informação trabalhando de modo ativo, agindo sobre algo, discutindo e aplicando a informação ou explicando-a para os outros, tendem a gostar mais do trabalho em equipe. Sujeitos sensoriais tendem a ser mais detalhistas e bons para memorizar fatos e fazer trabalho prático. Os visuais se recordam mais facilmente do que viram através de figuras, fluxogramas, filmes, demonstrações. Privilegiam as informações que recebem por imagem, diagramas, gráficos, esquemas. Os sequenciais tendem a aprender de forma linear, em etapas sequenciadas, tendem a seguir caminhos para encontrar soluções.

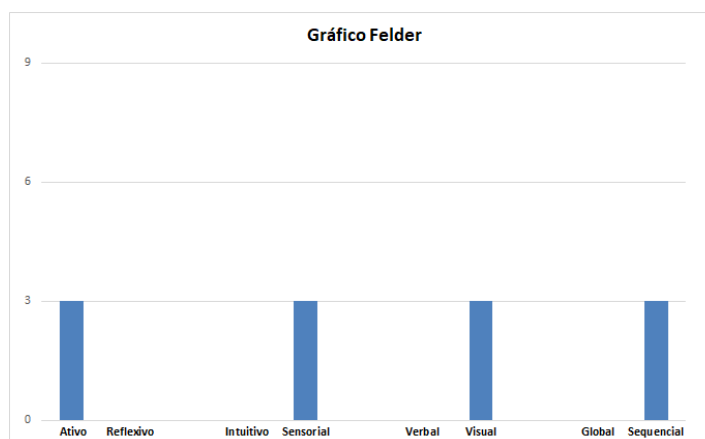


Figura 1: Predominância dos estilos de aprendizagem em líderes de *Coworking*

Estas informações deixam apenas de ser curiosas e passam a ter real importância no preparo de treinamentos que devem enfatizar trabalho de modo ativo e prático, trabalho em equipe, informações detalhadas e visuais em etapas sequenciais para se chegar a solução.

## 6. Programa fatec mulher empreendedoradora nascente: do lar para a gestão de negócios

Em atendimento às demandas sociais econômicas desta comunidade, foi desenvolvido um Programa de Capacitação Continuada criando novas oportunidades de atualização e de habilitação sobre os novos temas decorrentes dos rápidos processos de inovação tecnológica e de gestão exigidos pelos novos negócios. Este programa baseou-se nos dados coletados através das entrevistas e dos estilos de aprendizagem e de personalidade das entrevistadas. Foi aplicado em programa piloto para três empreendedoradoras nascentes.

**Nível:** Capacitação e Atualização

**Duração:** 40 horas

**Regime:** Presencial e a Distância

**Apresentação:** De acordo com a última pesquisa GEM - Global Entrepreneurship Monitor, (2010) no Brasil, 49% das empresas nascentes são administradas por mulheres. A participação das mulheres no mercado são expressivos indicadores do grande potencial econômico e da significativa contribuição do empreendedorismo feminino para o desenvolvimento do país. As mulheres empreendem por vários motivos, como a descoberta de oportunidades de mercado, a satisfação em tomar as próprias decisões, a percepção do desafio e do prazer de seu auto realização pela sua capacidade de realizar algo de valor, ou mesmo, como uma recorrência extrema de atender as necessidades pessoais e de seu lar. Mais do que nunca, faz parte da vida das mulheres contemporâneas sua ativa participação nos cuidados da família, na administração gerencial da casa e da associação destes fatores com o empreendedorismo feminino (Cuddy, Fiske e Glinck, 2004). Razões por demais severas para justificar os objetivos deste curso!

**Ementa:** Atualização dos conceitos e revisão de conteúdos fundamentais de um modelo de negócios apoiado em conceitos de empreendedorismo feminino. Desenvolvimento de competências empreendedoras, de liderança e de gestão empresarial, submetidos a ambientes cujos valores e conhecimentos acham-se sob rápido processo de mudança, segundo as dinâmicas do mercado e da tecnologia. Os papéis exigidos às mulheres, o empreendedorismo feminino e as recomendações para a administração de conflitos e de encaminhamento aos melhores resultados.

**Objetivo geral:** Promover o potencial em mulheres interessadas em novos empreendimentos produtivos, sua atualização em gestão de novos negócios; oferecer elementos para o melhor entendimento do processo administrativo, em suas especificidades de formação, além de contribuir para o aperfeiçoamento de suas competências gerais e específicas, de suas atitudes e de suas habilidades, no que se refere aos estilos de

liderança e perfis de aprendizagem e de personalidade. Dar início aos fundamentos conducentes uma nova maneira de pensar, de agir e de ser.

### **Objetivos específicos:**

- oferecer os elementos necessários a proporcionar a capacitação com vistas à nucleação do conhecimento a ser demandado por mulheres potencialmente empreendedoras voltadas às atividades de pequenas e médias empresas nascentes;
- apresentar a conceituação daquilo que envolve as circunstâncias gerais: administrativas, operacionais, mercadológicas, econômicas e dos ambientes macro e micro de atuação das mulheres em suas atividades empreendedoras nascentes;
- oferecer uma abordagem dos ambientes estratégicos, táticos e operacionais de modo a possibilitar uma atuação realística frente aos objetivos e metas de sua atuação, a serem confrontados com indicadores múltiplos de desempenho.
- buscar procedimentos específicos que venham a permitir à mulher atuante, conciliar as exigências de sua vida pessoal com a profissional.

**Participantes:** Indicado para mulheres que desejam desenvolver sua capacitação para atuação de seu próprio negócio. Houve uma entrevista pessoal, previamente, que levou em conta aspectos como: escolaridade, nível de maturidade administrativa, experiência anterior, de modo a melhor organizar os conteúdos e o tratamento dos procedimentos metodológicos a adotar.

### **Forma de participação:**

- Participação presencial (70%) e atividades a distância (30%).
- As aulas presenciais foram oferecidas no ambiente da Fatec São Carlos-CEETEPS e em ambientes de Coworking e as aulas a distância foram acompanhadas pela docente, segundo o cronograma de atividades oferecidos.
- As avaliações foram realizadas no decorrer do curso em função da participação efetiva e da realização dos trabalhos solicitados.

### **Conteúdo:**

**Módulo I:** Introdução ao curso; apresentação geral; as circunstâncias de atuação no mundo dos negócios; empreendedoras vitoriosas; casos de sucesso; o olhar além do túnel; valores e atitudes da mulher empreendedora no mundo atual; o mercado; tipos de mercado-monopolista, oligopolista e de concorrência quase perfeita; a economia globalizada; as cadeias produtivas; análise das possibilidades de se iniciarem novos negócios; vencendo barreiras. Criatividade.

**Módulo II:** Atitude Empreendedora: Por que é fundamental estimular o empreendedorismo feminino. Encorajamento ao empreendedorismo. Como empreender e conciliar o novo negócio com os afazeres do dia a dia. Perfil das empreendedoras de sucesso. Os papéis da administradora. As habilidades da administradora. Dicas para administração bem-sucedida. Testando: Estilo de Aprendizagem e Perfil de Liderança.

**Módulo III:** Tipos de organizações. Empresas. O processo de abertura de uma empresa. A importância da administração. Níveis organizacionais. O processo de planejamento, organização, direção, controle e *feedback*. Administração do Tempo.

**Módulo IV:** O Ciclo Econômico. A curva do Ciclo Global de Produtos (Curva S). Decisões econômicas ao longo da Curva S. Estrutura de Custos, Geração da Receita, Contribuição Marginal. Leis da Economia: Oferta e Demanda; Elasticidade de Preços. Exercícios de aplicação.

**Módulo V:** Desenvolvendo a ideia. Plano de negócios. Descrição Geral da Empresa. Plano de Produtos e Serviços. Plano de Marketing. Plano Gerencial, Plano Operacional. Plano Financeiro: investimento inicial; receitas e despesas; custo fixo mensal; capital de giro; fluxo de caixa; pesquisa de mercado. Análise estratégica: PFOA; Ansoff; BSC- Balanced ScoreCard.

**Módulo VI:** Equipe e Cultura Organizacional. O comportamento ético. A importância do cliente para a organização. Tomada de decisão. Comunicação e Negociação. Liderança. O processo de resolução de conflitos. Motivação.

**Módulo VII:** Administração em um contexto complexo, dinâmico e competitivo. Táticas de inserção no mercado. Elaboração de um plano de negócios.

**Acesso ao material:**

- Disponibilizado no site do GPET através do *Moodle*

**Estratégias de Ensino:**

- Atividades realizadas de acordo com a disponibilidade de cada participante (no projeto piloto) através de encontros presenciais com a coordenadora do projeto.

**Recursos de Ensino:**

- Material didático e textos instrucionais

**Avaliação:**

- Execução das atividades programadas, ou seja, respostas as questões previamente elaboradas.

**Certificado de Participação:**

- Aos concluintes que atenderam plenamente as exigências do curso, foi oferecido um Certificado de Participação de 40 horas.

**Inscrições:**

- Incrições: feitas através de *login* com nome de usuário e senha no *site*. Clicar em cima de: Programa Fatec Curso CapCon 02/2019: Programa Fatec Mulher Empreendedora Nascente: do lar para a gestão de negócios.

## 7. Considerações finais

Por se tratar de um termo relativamente recente no ambiente empreendedor, este estudo consistiu primeiramente em esclarecer o que vem a ser um ecossistema de inovação para, em seguida fazer um mapeamento do ecossistema *Sancahub*. Em seguida, foi feita uma investigação adicional nos ambientes de Coworking para verificar o número de mulheres empreendedoras. Verificou-se através das pesquisas que geralmente os Coworking são fundados por mulheres mas as startups ou empresas nascentes, são fundadas por homens com raras exceções. Diante dos dados, buscou-se identificar o perfil das empreendedoras fundadoras das startups para que se pudesse levantar pontos relevantes para o direcionamento de um programa de capacitação para mulheres empreendedoras nascentes buscando com isso se desenvolver o desenvolvimento de competências baseando-se nos dados coletados e que corroboram os trabalhos do referencial teórico citado no corpo deste trabalho.

Pelos dados apresentados, verificou-se que o perfil das empreendedoras é o de mulher jovem, em média trinta anos, classe média, nível superior completo, casada, com 1 filho, em média, e altamente dedicada ao negócio. Relatam que são levadas a assumir diferentes papéis, com múltiplas funções e responsabilidades, precisando planejar seu tempo para usar a estratégia de “supermulher”, desempenhando diversas atividades ao mesmo tempo, verificou-se também que ainda há a necessidade de um programa que encoraje a mulher a empreender e a enfrentar as diferenças decorrentes do gênero, além de ser treinada para o desenvolvimento de suas competências de liderança que se dá através de aprendizagem contínua baseada nos estilos de aprendizagem. Por competência entende-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que atualmente devem responder a um processo de mudanças cada vez mais velozes no mundo atual. Verificou-se também pelos dados coletados nos inventários aplicados, que as mulheres empreendedoras apresentam um perfil ativo, sensorial, visual e sequencial, ou seja, gostam de trabalhar ativamente, em equipe, resolvendo problemas, observando e em etapas lógicas. Também apresentam um perfil extrovertido, sensorial, emocional e estruturado, ou seja, tendem a observar detalhes com precisão; são persistentes, o futuro exerce forte atração, reagem positivamente a palavras como emoção, valores humanos e intimidade; fazem suas escolhas com base no impacto pessoal dessa decisão sobre as pessoas envolvidas; retardam uma decisão para irem na certeza; adaptam-se facilmente as mudanças e acreditam que o trabalho pode ser agradável.

Após a coleta dos dados, um projeto piloto foi desenvolvido e aplicado na Fatec São Carlos com o objetivo de fortalecer, encorajar e desenvolver competências em mulheres empreendedoras nascentes. Os resultados foram bastante positivos sendo que das três participantes, todas gostariam de fazer um novo módulo do curso e uma delas irá abrir sua empresa ainda este ano.

Sugere-se para pesquisas futuras, aumentar a quantidade de líderes pesquisadas, a fim de obter uma visão macro do processo de gestão por mulheres empreendedoras, e com isso mostrar com objetividade aspectos de gestão e liderança, que são imprescindíveis para alcance da eficiência e eficácia das organizações em que foram realizadas as entrevistas.

## Referências

- Alonso, C.M. Gallego, D.J.Y & Honey, P. (1994). *Los Estilos de Aprendizaje, Procedimientos de Diagnóstico e Mejora*. 4ed. Madrid: Ediciones Mensajero.
- Adner, R.; Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations, *Strategic Management Journal*, Wiley-Blackwell, 31(3), 306-333.
- Amoretti, M. S.; Tarouco, L. M. (2000). Mapas Conceituais: Modelagem colaborativa do conhecimento. *Revista Informática na Educação: Teoria & Prática*, PGIEUFRGS, V. 3 N° 1. Setembro, 2000. Disponível em [www.rautu.unicamp.br/nourau/ead/document/?down=12](http://www.rautu.unicamp.br/nourau/ead/document/?down=12)
- Audy, J.; Piqué, J. (2017). Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação. [Recurso eletrônico on-line]: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento / Jorge Audy, Josep Piqué. – Brasília, DF: ANPROTEC, 2016.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Baldin, L. (1970). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: 70.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Campos, J. G. C., Teixeira, C. S., & Schmitz, A. (2015). Coworking Spaces: Conceitos, Tipologias e Características. Joinville. In: *V Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação - ciKi*. Anais do V Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação.
- Castells, M. (2000). O fim do Patriarcalismo: movimentos sociais, família e sexualidade na era da informação. *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra.
- Cerchiaro, I.; Ayrosa, E. A. T.; Zouain, D. M. (2009). A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração. *Cadernos Ebape.Br*, Rio de Janeiro, 7(4), 649-664.
- Colenci Jr. A. (2015) *Inovação Produtiva e Competitividade Sistêmica*. Palestra: Fatec Sertãozinho-CEETEPS.
- Crawford, R. (1994) *Na era do capital humano*. SP: Atlas.
- Duff, A. (2004). *Approaches to learning: the revised approaches to studying inventory*. Active Learning in Higher Education, London, 5(1), 56–72.
- Drucker, P.(1968). *Uma era de descontinuidade: orientação para uma sociedade em mudança*. São Paulo. Círculo do Livro.
- Dunn, R.; Dunn, K. (1978). Teaching students through their individual learning styles: a practical approach. Reston, VA: Reston Publishing Co.
- Dunn, R.; Dunn, K.; Price, G. E. (1982). *Productivity environmental preference survey*. Lawrence, KS: Price Systems.
- Entwistle, N. J.; Tait, H. (1995). *The revised approaches to studying inventory*. Edinburgh, UK: University of Edinburgh Centre for Research on Learning and Instruction.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Etzkowitz, H; Leydesdorff, L.(1995). *Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations*. Amsterdam: University of Amsterdam.
- Felder, R. M.; Silverman, L.K. (1988). Learning and Teaching Styles in Engineering Education. *Engineering Education*, 78(7), April, 674-681.
- Felder, R. M. (1993). Reaching the Second Tier: Learning and Teaching Styles in College Science Education, *J. College Science Teaching*, 23(5), 286-290.
- Felder, R. M. & Soloman, B. A. (1987). *Learning Styles and Strategies*; North Caroline, NC; North Caroline State University;. Traduzido por Marcius F. Giorgetti e Nídia Pavan Kuri. 1987.
- Felder, R. M.; Soloman, B. A. (1991) *Index of Learning Styles*. Disponível em: <<http://www.ncsu.edu/felder-public/ILSpage.html>>.

- Fleming, N. D. (2001). *Teaching and learning styles: VARK strategies*. Christchurch, New Zealand: N. D. Fleming.
- Garcia, J. (2013). Como se tornar uma mulher de sucesso no trabalho. São Paulo: Tecnoprint, 1990., *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 2-18.
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. 6ª ed. Artmed.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2008). *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP, 2008. 167.
- Gregorc, A. F.; Ward, H. B. (1977). *A new definition for individual: implications for learning and teaching*. NASSP Bulletin.
- Gregorc, A. F. (1985). *Inside styles: beyond the basics*. Maynard, MA: Gabriel Systems.
- Jornal Primeira Página (2012). "Sanca Hub reúne startups de São Carlos", *Jornal Primeira Página* disponível em: <http://www.jornalpp.com.br/cidades/item/23522-sanca-hub-re%C3%BAne-startups-de-s%C3%A3o-carlos>.
- Keirse, D.; Bates, M. (1990). *Por favor, Comprendeme: Tipos de carácter y temperamento*. Prometheus Nemesis Book Company, Del Mar, CA, U.S.A.
- Kitchenham, B. (2004). "Procedures for performing systematic reviews," Keele, UK, Keele Univ., 33, 21–26.
- Kolb, D. A. (1984). *Experimental learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kon, A. (2016). Ecosistemas de inovação: a natureza da inovação em serviços. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(1).
- Koslowsky, M.N. Speroni, R.M. Gauthier, A.O. (2015). Ecosistemas de Inovação: Uma revisão sistemática da Literatura. *Espacios*. 36 (3).
- Larouche, J. & Ryan, R. (1991). *Estratégias para mulheres no trabalho*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- Loden, M. (1988). *Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma*. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante.
- Lum, L.; Bradley, P.; Rasheed, N. (2001). Accommodating learning styles in international bridging education programs. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 1(2), 147-168.
- Madov, N. (2018). *Coworkings só para mulheres fazem sucesso em Nova York*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2018/08/1978060-coworkings-so-para-mulheres-fazem-sucesso-em-nova-york.shtml>.
- O'Connor, G. C. & Rice, M. P. A (2013). A comprehensive model of uncertainty associated with radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (S1), 2-18
- Pounder, J. S.; Coleman, M. (2002). Women: Better leaders than men? In General and Education Management it still "all depends". *Leadership & Organization Development Journal*. 23(3), 122-133.
- Prefeitura Municipal (2018). "SancaHub vai realizar ações permanentes de fomento ao empreendedorismo, tecnologia e inovação" disponível em: <http://www.saocarlos.sp.gov.br/index.php/noticias-2017/171436-sanca-hub-vai-realizar-acoes-permanentes-de-fomento-ao-empreendedorismo-tecnologia-e-inovacao.html>.
- Pereira, A. L. (2014). A liderança como um fator de diferencial competitivo. *Periódico Científico Negócios em Projeção* V.5, N.1.
- Rezende, M. (2018). Ecosistemas de inovação em São Carlos. *Revista Maria Aires*. Ano 5. 16a ed. Setembro.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n5/v16n5a07.pdf>. doi: 10.1590/S1415-65552012000500007
- Teixeira, S. (2001). *A gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Trevelin, A. T. C. (2007). *A relação professor aluno estudada sob a ótica dos estilos de aprendizagem: análise em uma Faculdade de Tecnologia - Fatec*. (Tese doutorado, Universidade de São Paulo).
- Vergara, S. C. (2007). *A liderança aprendida*. FGV Executivo, 6 (1), 61-65.