



A Gestão da Diversidade em um Ambiente de Inovação

Diversity Management in an Innovative Environment

La Gestión de la Diversidad en un Entorno de Innovación

Tainá Araújo Freitas¹
Maria Beatriz Rodrigues²

Resumo

O artigo trata das relações entre gestão da diversidade e da inovação, em uma empresa de Tecnologia da Informação alocada em um parque científico e tecnológico. Busca identificar as influências da gestão da diversidade na inovação percebida na organização. A abordagem é qualitativa e realizada por meio de um estudo de caso. Foram considerados dados decorrentes da percepção dos trabalhadores, obtidos em entrevistas semiestruturadas, e informações adicionais, documentos e entrevista, provenientes do Parque Científico e Tecnológico, onde a empresa está alocada. As políticas e práticas de gestão da diversidade da organização são coincidentes com a estratégia *integração e aprendizagem*, conforme proposto pelo modelo de Podsiadlowski et al. (2013). As relações entre diversidade e inovação foram reputadas como promotoras de resultados satisfatórios em engajamento e produtividade, além de impactarem em produtos, serviços e processos. Os desafios enfrentados pela organização para desenvolver a gestão da diversidade foram significativos, tais como a promoção e manutenção de um ambiente seguro aos grupos minorizados, e a necessidade de trabalhar a formação e experiência dos mesmos.

Palavras-chave: gestão da diversidade; gestão da inovação; gestão de pessoas.

Abstract

The article deals with the relationship between diversity management and innovation in an Information Technology company located in a Science and Technology Park. It sought to identify the influences of diversity management on innovation perceived in the organization. The approach is qualitative and carried out through a case study. It focused on the perception of the workers interviewed and on additional information, documents and an interview, from the Science and Technology Park, where the company is located. The organization's diversity management policies and practices coincide with the "Integration and Learning strategy", according to Podsiadlowski et al. (2013) model. The relationships between diversity and innovation have been reputed to promote satisfactory results in engagement and productivity, in addition to impacting products, services and processes. The challenges faced by the organization to develop the diversity management were significant, such as the promotion and maintenance of a safe environment for minority groups, and the need to work on their knowledge and experience.

Keywords: diversity management; innovation management; people management.

Resumen

El artículo trata sobre la relación entre la gestión de la diversidad y la innovación en una empresa de Tecnologías de la Información ubicada en un Parque Científico y Tecnológico. Busca identificar las influencias de la diversidad en la innovación percibida en la organización. El enfoque es cualitativo y se lleva a cabo mediante un estudio de caso. Se consideraron datos provenientes de la percepción de los trabajadores, obtenidos en entrevistas semiestructuradas, e informaciones adicionales, documentos y entrevistas,

1 Mestra em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas na UFRGS, Especialista em Docência no Ensino Superior na PUC/RS e Pós-Graduada em Gerenciamento de Projetos na PUC/MG. Estudiosa das áreas de Inovação e Diversidade, possui experiência profissional em Docência, Gestão da Inovação e Administração, com ênfase em Gestão Estratégica e de Pessoas.

2 Professora Adjunta da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA-UFRGS), professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFRGS). Professora visitante no Departamento de Ciências da Formação da Università Degli Studi di Macerata (Itália). Pós-doutora em Educação pelo PPGIE-UFRGS, PhD em Development Studies (Sociologia) pela University of Sussex, GB, (2001), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1991) e Psicóloga pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1985).

del Parque Científico y Tecnológico, donde está ubicada la empresa. Las políticas y prácticas de gestión de la diversidad de la organización coinciden con la estrategia de Integración y Aprendizaje, según Podsiadlowski et al. (2013). Las relaciones entre diversidad e innovación tienen fama de promover resultados satisfactorios en el compromiso y la productividad, además de impactar en los productos, servicios y procesos. Los desafíos que enfrentó la organización para desarrollar la gestión de la diversidad fueron significativos, como la promoción y mantenimiento de un ambiente seguro para los grupos minoritarios, y la necesidad de trabajar en sus conocimientos y experiencia.

Palabras clave: gestión de la diversidad; gestión de la innovación; gestión de personas.

A heterogeneidade dos recursos humanos está entre os critérios de estímulo à prática da inovação e é apresentada como um elemento capaz de gerar benefícios às organizações. Gerir um ambiente com diversidade de recursos humanos é complexo, exigindo estratégias mais elaboradas por parte dos gestores, a fim de obter um ambiente justo e equo. O tema da gestão da diversidade e suas relações com a capacidade inovadora têm assumido protagonismo, em especial, para empresas com ganho competitivo baseado em inovação (Frederick, 2012).

Existem estudos que apontam a diversidade como fonte de promoção da inovação nas empresas, tanto na perspectiva de gestão de pessoas (Cox & Blake, 1991; Podsiadlowski et al., 2013) quanto na de gestão da inovação (Amabile, 1998; Christensen, 2012). Porém, conforme Parolin e Albuquerque (2011), existe a necessidade de ajustar as construções entre gestão de pessoas e inovação, mais direcionadas aos objetivos organizacionais. Em publicações consultadas em bases científicas, há estudos relacionando a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em empresas que investem em diversidade, com resultados significativos para a inovação (Hoisl, Gruber, & Conti, 2017; Parolin & Albuquerque, 2011). Estudos que tratam da capacidade das pessoas de gerar inovação nas empresas são menos comuns, mas necessários para dar maior consistência aos dados sobre possíveis relações entre diversidade e inovação (Solheim & Herstad, 2018).

Para investigar como a gestão da diversidade se relaciona com a inovação no cenário brasileiro, faz-se necessário focar em contextos de inovação, ou seja, em Parques Científicos e Tecnológicos (PCT). O presente estudo investigou um dos mais conceituados no país, localizado em uma universidade no Rio Grande do Sul, aqui denominado Parque Zeta. A escolha se deu pela relevância nacional do Parque e por abrigar a Empresa Alfa, de desenvolvimento de *software* que, além de possuir em seu *core business* a inovação, é reconhecida por seus investimentos em gestão da diversidade.

Este artigo foca nas relações encontradas entre diversidade e inovação na Empresa Alfa, a partir da percepção de seus trabalhadores. Ao estudo interessa a forma com que a organização concebe o seu modelo de gestão da diversidade, mais do que a discussão da inclusão de grupos específicos. Busca também identificar as características de gestão da diversidade e da inovação da Empresa Alfa, para estabelecer possíveis relações entre elas. Pretende responder: de que forma a gestão da diversidade e a inovação se influenciam, em uma organização com diferencial competitivo ligado à inovação e que se encontra localizada em um parque tecnológico?

Referencial Teórico

Gestão da Diversidade

Entre as muitas formas de definir diversidade, a maior parte delas foca em elementos de distinção individual ou grupal, como gênero, faixa etária, nacionalidade, educação ou até histórico funcional (Podsiadlowski et al., 2013). Diversidade de forma ampla relaciona-se a “qualquer diferença significativa que distingue um indivíduo de outro, sendo essas diferenças visíveis ou ocultas” (Kreitz, 2008, p. 102). De forma mais específica, conforme Van Dijk, Van Engen e Van Knippenberg (2012), pode envolver tantas diferenças nas características demográficas (idade, gênero ou etnia), quanto características relacionadas ao trabalho (experiência ou cargo organizacional), características psicológicas mais profundas (personalidade, atitudes e valores) ou outros atributos. É um tema complexo e as pesquisas decorrentes abordam esferas da diversidade de forma individual ou interseccionadas.

A gestão da diversidade é considerada a contrapartida empresarial à crescente diversificação da mão de obra, assim como às necessidades de competitividade (Fleury, 2000; Podsiadlowski et al., 2013). As empresas se utilizam da diversidade a fim de atender expectativas da própria organização e para valorizar a heterogeneidade de recursos humanos do mercado de trabalho. “Sua base consiste na aceitação das diferenças existentes entre os indivíduos e no tratamento delas como um potencial a ser desenvolvido” (Maccali et al., 2015, p. 162). O principal objetivo é construir equipes de colaboradores com os melhores talentos e identificadas com os diferentes grupos (Fleury, 2000).

Na pesquisa realizada por Podsiadlowski et al. (2013) são listadas algumas estratégias utilizadas pelas empresas na gestão da diversidade: comitês e grupos de trabalho multiculturais, grupos de defesa de direitos, aulas de idiomas, treinamento intercultural e *workshops* sobre diversidade. Outras atividades nas organizações, que não tratem direta

ou exclusivamente da diversidade, podem abordá-la de forma transversal, como treinamentos, capacitações ou mesmo os códigos de ética e de conduta (Podsiadlowski et al., 2013).

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), a diversidade pode ser trabalhada tanto sob o viés de ações afirmativas quanto por programas de gestão da diversidade, ou seja, por obrigatoriedade legal ou por iniciativa das empresas, respectivamente. As ações afirmativas são previstas em legislação, com o objetivo de compensar grupos historicamente preteridos no acesso a serviços, oportunidades e mercado de trabalho. Nas empresas privadas, as ações afirmativas, que exigem admissão por lei, se dão pela obrigatoriedade de inclusão de pessoas com deficiência (PcD). Já a gestão da diversidade, realizada por iniciativa de empresas, pode abranger um conjunto mais amplo de políticas e práticas, e de públicos aos quais se destinam.

O Instituto Ethos (2016) realizou pesquisa com 117 empresas privadas e constatou que a maioria delas não têm ações que incentivem a diversidade em seus quadros, principalmente na média e alta gerência. Nos casos em que estão presentes, “são em maior parcela ações pontuais, e não políticas com metas e ações planejadas. Grande parte das organizações tampouco desenvolve alguma política visando a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres ou entre negros e brancos” (Instituto Ethos, 2016, p.15).

No contexto brasileiro, a gestão da diversidade ocorre de forma mais abrangente entre organizações multinacionais, que tendem a replicar aqui os programas de seus países de origem (Alves & Galeão-Silva, 2004; Fleury, 2000; Sales, 2018). Um estudo realizado em cinco grandes empresas atuantes no país, ranqueadas entre as melhores para se trabalhar, de acordo com dados da *Great Place to Work (GPTW)* em 2017, considerou as ações preponderantemente direcionadas aos grupos LGBTQ¹, negros e PcD (Ferreira, 2018). Em muitos casos, as organizações utilizam comunicação institucional alusiva à diversidade, sem que efetivamente associem a seus pilares estratégicos qualquer ação ou menção à diversidade ou à inclusão. Em pesquisa de 2021, a mesma GPTW confirmou que divulgar sem praticar faz parte das ações não efetivas de inclusão. Outros exemplos destas ações são: investir em projetos isolados, sem tornar a diversidade estratégica na organização; atrair pessoas, mas não as representar na liderança; projetos de gestão da diversidade, sem foco nos processos seletivos; entre outras. Sendo um tema complexo, a diversidade exige planejamento, para que contribua com a difusão de uma cultura inclusiva (Great Place to Work, 2021).

Na implementação de programas de gestão da diversidade na realidade brasileira há uma prevalência de ações direcionadas a aumentar o número de mulheres no quadro de colaboradores. Outra questão enfatizada, como demonstra o estudo de Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27), é a racial, coberta por ambiguidades e atalhos. “A ambiguidade do discurso gerencial... não há preconceito contra negros; o que existe é uma falta de negros qualificados para ocupações valorizadas”. Ao negar o racismo estrutural, ignorando a reprodução social e as dificuldades enfrentadas por esse grupo na inserção no mercado de trabalho, empresas recorrem à alegada “meritocracia”. Há uma crença errônea e arraigada da ausência de preconceito racial no Brasil, por ser um país miscigenado (Alves & Galeão-Silva, 2004).

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) provam o contrário. Quanto às inserções profissional e educacional, por cor e raça, 45,8% de brancos contra 53,2% de pretos e pardos², são economicamente ativos. Segmentando por grupo de atividade, na agropecuária a presença de pretos ou pardos é de 60,8%, na construção civil 63,0% e nos serviços domésticos 65,9%, atividades com os menores rendimentos médios. Em atividades melhor remuneradas – educação, saúde e serviços sociais – a participação de trabalhadores brancos é maior, 51,7%. Quanto ao gênero, as mulheres são maioria somente em dois segmentos de atividades: serviços domésticos e educação, saúde e serviços sociais. Entre os 6,3 milhões de trabalhadores ocupados em serviços domésticos em 2017, apenas 475 mil são homens (IBGE, 2018).

A taxa de analfabetismo³ entre pessoas pretas ou pardas é maior do que o dobro das consideradas brancas, 9,3% e 4,0%, respectivamente. A discrepância permanece acentuada ao comparar os concluintes⁴ do ensino superior, sendo 22,9% pessoas brancas e 9,3% pretas ou pardas. As mulheres levam vantagem na conclusão de ensino superior, com 17,5% contra 13,5% dos homens (IBGE, 2018). Toda esta heterogeneidade se apresenta como um desafio adicional às empresas, que se veem compelidas a planejar estratégias compatíveis com um ambiente mais justo e democrático (Saraiva & Irigaray, 2009). As disparidades de pertencimento e discriminações continuam fortemente presentes na educação superior, privilegiando o sexo masculino e a heterossexualidade, com a decorrente desqualificação de outros grupos minoritários, chegando facilmente a manifestações de homofobia, sexismo, racismo, capacitismo (Irigaray, Langerhorst & Adorno, 2021)

Tendo em vista as características da mão de obra e das empresas brasileiras, os programas e ações para a gestão da diversidade diferem grandemente. Podsiadlowski et al. (2013) propõem uma tipologia baseada em

¹ Apesar de existirem outras formações de siglas relacionadas a este público, neste estudo será priorizado o termo LGBTQ+, por contemplar um maior número de diversidade sexual e ser o utilizado pela empresa estudada.

² Indicadores estruturais do mercado de trabalho das pessoas de 14 anos, ou mais, de idade.

³ Taxa de analfabetismo da população de 15 anos, ou mais, de idade, segundo Grandes Regiões.

⁴ Nível de instrução das pessoas de 25 anos, ou mais, de idade.

abordagens comumente encontradas em organizações, conforme a forma de enfrentamento do tema e classificadas como reativas, defensivas ou proativas. A partir dessas abordagens, os autores sugerem cinco concepções da diversidade: reforço à homogeneidade, *color-blind*, equidade, acesso, integração e aprendizagem.

Quadro 1

Concepções da diversidade

| Itens | Características |
|----------------------------------|--|
| Reforço à homogeneidade | É a concepção segundo a qual pessoas semelhantes, ou grupos de trabalho mais homogêneos, se adaptam melhor às empresas. Há um esforço em contratar e manter pessoas pertencentes a grupos semelhantes e, portanto, a rejeição a uma força de trabalho diversificada |
| Color-blind | As oportunidades de emprego são iguais para todos, ou seja, as pessoas são tratadas sem distinções. A qualificação e o histórico profissional importam, porém, os grupos de diversidade a que elas pertencem são ignorados. Neste caso, aplica-se unicamente o princípio da meritocracia, para recrutar, reter e promover colaboradores. A empresa, deliberadamente, não considera as diferenças. |
| Equidade | Há o tratamento igual e justo, porém, direcionado ao apoio a grupos minorizados e à redução de desigualdades sociais. Nesta perspectiva há o interesse em refletir na empresa os dados demográficos existentes na sociedade circundante, mantendo assim uma organização culturalmente diversa. |
| Acesso | A diversidade é tratada como uma estratégia de negócios, capaz de promover abertura a uma base de clientes diversificada. O foco é comercial e, portanto, os grupos valorizados são os que refletem as populações visadas como clientes pela organização. Há um ganho no conhecimento do público-alvo da empresa, a partir do olhar dos colaboradores com perfis semelhantes aos clientes desejados. |
| Integração e aprendizagem | A diversidade é vista como uma oportunidade para gerar novas ideias, promover a inovação e desenvolver habilidades para o trabalho. A organização ajusta a sua estratégia para contemplar os recursos que os colaboradores de diversas origens e características trazem para o ambiente. A diversidade é presente e desejada na empresa. |

Fonte: Adaptado a partir de Podsiadlowski et al. (2013).

As empresas que optam por trabalhar a diversidade em suas organizações podem contar, conforme Cox (2008), com diversos benefícios provenientes desse empenho. O autor apresenta seis maneiras pelas quais, potencialmente, a gestão da diversidade cria vantagem competitiva para as empresas: evita aumento dos custos, melhor aquisição de recursos, vantagem no marketing, aumento da criatividade, maior solução de problemas e garantia de valores fundamentais estabelecidos.

São muitos os desafios e a complexidade da gestão da diversidade, assim como são inúmeras as abordagens teóricas. Empresas que obtêm melhores resultados em inovação são consideradas as que investem mais na diversidade de recursos humanos, pois têm o diferencial competitivo relacionado à capacidade de geração de ideias e pensamento criativo. Outro fator que impacta nesta decisão é a visão que a empresa possui sobre a justiça social e de seu papel como ator ativo na sociedade (Saraiva & Irigaray, 2009).

Gestão da Inovação

Compreender as variações de abordagem da inovação permite ampliar a visão das formas de interação da mesma com a diversidade de recursos humanos em organizações. Explorar diferentes estratégias de gestão da inovação auxiliou a traçar o perfil da empresa objeto deste estudo de caso, assim como do PCT onde está inserida.

Freeman e Soete (2008) apresentam seis estratégias de inovação desenvolvidas pelas empresas e mencionadas com maior frequência na literatura: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista.

Quadro 2

Estratégias de inovação

| Itens | Características |
|------------------|---|
| Ofensiva | É aquela projetada para alcançar uma liderança técnica e de mercado, mediante a antecipação aos concorrentes na introdução de novos produtos. Essa estratégia é utilizada por um número pequeno de empresas e busca realizar inovações radicais, normalmente investindo em pesquisa. |
| Defensiva | A empresa que utiliza essa estratégia de inovação não deseja ser a primeira no mundo, nem deseja ser deixada para trás pelas mudanças técnicas. Essa estratégia tem a aderência de um número grande de empresas e busca responder com agilidade aos esforços de inovação realizados pelos concorrentes. |

| | |
|--------------------|---|
| Imitativa | É utilizada por um número ainda maior de empresas, que optam por acompanhar de uma certa distância as líderes em tecnologias. Podem se utilizar de licenciamentos ou franquias, a fim de seguir a concorrência, sem ter que investir em pesquisa ou patentes |
| Dependente | Nessa estratégia de inovação as empresas possuem um papel subordinado a outras empresas mais inovadoras, que desenvolvem especificações e recomendações técnicas para novos produtos. Normalmente são empresas que não possuem Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). |
| Tradicional | É aquela em que os produtos mudam pouco, quando mudam. As empresas não alteram seus produtos porque nem o mercado ou a concorrência exigem e não as forçam a fazê-lo. É, portanto, uma estratégia utilizada em um mercado em que a tecnologia evolui lentamente. |
| Oportunista | Serve a empresas que identificam uma nova oportunidade, em um mercado de rápidas mudanças. Pode ocorrer via fornecimento de um produto desejado e nunca antes produzido. Geralmente atua em um segmento de nicho, sem concorrência direta e utilizando tecnologias já existentes. Dessa forma, aproveita as oportunidades, com rapidez e sem investir em P&D. |

Fonte: Adaptado a partir de Freeman, & Soete (2008).

Segundo Freeman e Soete (2008), as empresas normalmente adotam mais de uma estratégia de inovação, em sequência ou concomitantemente. É possível, dessa forma, direcionar diferentes estratégias para mercados ou produtos específicos.

Além das capacidades e dos tipos de inovação promovidos por empresas, faz-se necessário compreender o ambiente em que as mesmas atuam. Neste estudo os PCT são relevantes, porque são empreendimentos centrados em tecnologia e inovação e possuem alta densidade de empresas inovadoras (Anprotec & Abdi, 2008). Existem três elementos essenciais em um PCT: o desenvolvimento imobiliário; o programa organizativo de transferência de tecnologia; e a parceria entre academia, governo e setor privado (Balconi & Passannanti, 2006). Esta parceria é chamada de “*triple helix*”, hélice tripla, um modelo espiral de inovação, que captura múltiplos e recíprocos relacionamentos, em diferentes pontos do processo de capitalização do conhecimento (Etzkowitz, 2013). A tripla hélice denota a relação entre esferas institucionais interdependentes, que se sobrepõem e assumem por vezes o papel umas das outras.

A primeira dimensão do modelo é a transformação interna em cada uma das hélices, como o desenvolvimento de laços entre empresas, por meio de alianças estratégicas ou a admissão de uma missão de desenvolvimento econômico pelas universidades. A segunda é a influência de uma hélice sobre a outra, como, por exemplo, a definição de regras sobre a propriedade intelectual, que influenciam as universidades, por meio de financiamentos, patentes, etc., profissionalizando cada vez mais a cadeia de transferência de tecnologia. A terceira dimensão é a criação de uma nova sobreposição de redes e organizações trilaterais a partir da interação entre as três hélices, formada com o propósito de apresentar novos formatos e ideias para o desenvolvimento de alta tecnologia (Etzkowitz, 2013). No contexto brasileiro, de acordo com publicação da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2016), a interação da hélice tripla mais proeminente é a relação universidade-empresa.

Possíveis relações entre Diversidade e Inovação

As relações positivas entre diversidade e inovação, evidenciam variáveis que influenciam na gestão de pessoas. Ruiz-Jiménez e Fuentes-Fuentes (2016), por exemplo, apontam a diversidade de gênero na equipe de alta gerência como variável que modera positivamente a relação entre as capacidades de gerenciamento e o desempenho da inovação. Segundo as autoras, os recursos de gerenciamento têm mais influência na inovação de produtos e processos, quando a equipe de gestão é mais equilibrada entre homens e mulheres.

Já o trabalho de Romero-Martínez, Montoro-Sanchez e Garavito-Hernandez (2016) não encontrou relações significativas entre diversidade de gênero e nível educacional dos funcionários da área de P&D, que pudessem favorecer a inovação. Embora as duas variáveis de forma independente tenham efeito sobre a inovação, a diversidade de gênero influencia mais na inovação de produtos. O alto nível educacional não demonstrou efeito potencializador na relação entre diversidade de gênero e inovação

Dentro da perspectiva de diversidade da formação educacional e experiências profissionais de indivíduos, como fatores que possam influenciar as capacidades de inovação, Solheim e Herstad (2018) elencam três razões pelas quais isso pode ocorrer. A primeira é a formação educacional e os percursos profissionais, que propiciam a aquisição de habilidades e *insights*. A segunda razão relaciona-se tanto com a educação, como com as experiências dos indivíduos com os laços interpessoais no trabalho. A terceira seriam os atributos comportamentais, como os indivíduos agem e comunicam seus conhecimentos. Em conclusão, as “capacidades de inovação podem ser entendidas a partir da perspectiva de como rotinas institucionais transformam as experiências e redes individuais dos funcionários em recursos coletivos” (Solheim & Herstad, 2018, p. 2).

Além da formação educacional e complementando com outros elementos, que podem favorecer as relações entre diversidade e inovação, Shuying, Shuijuan e Bobo (2017) conceituam diversidade profissional como a variedade de setores em que os indivíduos atuaram durante as suas experiências. Bell, Villado, Lukasik, Belau e Briggs (2011) referem

que a diversidade de experiências funcionais tem uma pequena relação positiva com o desempenho geral da empresa, mas interferem na criatividade e na capacidade de inovação da equipe. Dessa forma, a diversidade de experiências profissionais e de formação estariam relacionadas à criatividade e à inovação no desenvolvimento do trabalho.

De forma semelhante, Hoisl, Gruber e Conti (2017), em pesquisa na área de P&D da Fórmula 1, para classificar a diversidade de experiência profissional de colaboradores, utilizaram o fato de terem atuado em setores diferentes no mercado de trabalho, fora do automobilismo, ou em setores diferentes, mas relacionados. Os resultados indicaram que o papel da diversidade de experiências das equipes varia de acordo com o tamanho das organizações nas quais atuaram. Outro estudo, que procurou relacionar heterogeneidade interdisciplinar e inovação em equipes empreendedoras, salienta a presença de pessoas com diferentes conhecimentos e experiências, como estímulo à consideração de um conjunto maior de informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas (Henneke & Luthje, 2007). Van Dijk, Van Engen e Van Knippenberg (2012) consideram que a influência da diversidade no trabalho é dada pela complexidade da tarefa e é mais relacionada ao desempenho inovador, do que ao desempenho na função.

Em estudo, realizado com 171 empresas alemãs, suíças e austríacas, foram identificadas diversas relações positivas entre diversidade e inovação, podendo destacar resultados mais significativos em empresas com maior nível de complexidade, ou seja, aquelas que têm diversas linhas de produtos e atuam em multissegmentos. Para a análise do desempenho das empresas quanto à inovação foi utilizado como critério de avaliação o valor gerado nos últimos três anos, pela criação de novos produtos e serviços (Lorenzo, Voigt, Schetelig, Zawadzki, Welpel & Brosi, 2017).

Frederick (2012) ressalta a importância da diversidade a fim de fomentar a inovação radical, em função do envolvimento de diferentes campos de conhecimento na construção de soluções e geração de novos *insights*. Ao formar equipes com perfil social semelhantes, provenientes das mesmas instituições, com as mesmas raízes étnicas, torna-se menos provável a análise dos problemas sob diferentes perspectivas, evidenciando assim uma barreira potencial à inovação. Rock e Grant (2016) também acreditam que compor a equipe com pessoas de diferentes gêneros, raças e nacionalidades seja essencial para aumentar o potencial intelectual conjunto das empresas. Criar um local de trabalho mais diversificado ajuda a manter os preconceitos sob controle e estimula o questionamento de certezas e suposições. Segundo os autores, estas características podem tornar equipes mais inteligentes e, conseqüentemente, tornar a organização mais bem sucedida.

Como visto, há estudos abordando as relações existentes entre inovação e diversidade dos recursos humanos em diversas esferas, assim como com o desempenho geral das organizações. Da mesma forma, este artigo, assim como a pesquisa que o gerou, descrita no próximo tópico, busca estabelecer como diversidade e inovação podem estar relacionadas em empresas que se diferenciam pela inovação.

Metodologia da Pesquisa

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, do tipo exploratória, e utilizou a estratégia de investigação de estudo de caso. Para Diehl e Tatim (2009) a pesquisa exploratória busca ambientar o pesquisador com o objeto de estudo, sendo que a familiaridade pode ser atingida por meio de pesquisas documentais, entrevistas pessoais e análise de casos. Tachizawa e Mendes (2006) também ligam o estudo exploratório à investigação de possíveis soluções para um problema. Para este estudo, além das entrevistas, registros fotográficos e observação do ambiente, foram consultados documentos produzidos pela Empresa Alfa e pelo Parque Zeta.

A definição pela utilização do estudo de caso se deu por se tratar de uma investigação empírica, que apura um fenômeno contemporâneo de forma aprofundada (Yin, 2010). Esta estratégia explora o olhar e a percepção de quem está vivenciando o fenômeno no dia a dia (Roesch, 2009). Assim é possível compreender a respeito da diversidade de recursos humanos e suas relações na Empresa Alfa, de uma maneira que vai além da visão institucional já amplamente divulgada pela organização. De acordo com Yin (2010), um “caso” pode ser um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade, um processo, um incidente ou acontecimento imprevisto, entre outros. Assim sendo, é importante a explícita atenção com os limites: a distinção entre o fenômeno que está em estudo e seu contexto.

A empresa e o Parque

A empresa Alfa atua em Tecnologia da Informação (TI), com consultoria e desenvolvimento de *software*, desde a década de 1990. Proveniente dos Estados Unidos, hoje tem 40 escritórios em 14 diferentes países. No Brasil está presente em quatro estados, sendo a pesquisa realizada em uma das capitais, cujo escritório existe há 10 anos. Atualmente possui mais de 600 colaboradores no Brasil, sendo aproximadamente 200 destes na unidade investigada.

A estrutura organizacional é horizontal e possui segmentação em duas grandes áreas: *operations* e *professional services*, sendo a primeira administrativa e a segunda relacionada ao desenvolvimento de projetos. A Empresa se define como uma comunidade de pessoas apaixonadas e apresenta como missão revolucionar a tecnologia, sem desconsiderar aspectos sociais. Possui três pilares que sustentam sua atuação: gerir um negócio sustentável; liderar e promover a excelência de *software* e revolucionar a indústria de TI; e advogar apaixonadamente em favor de justiça social e econômica.

Recentemente foi eleita a empresa mais amada do Brasil em sua categoria de atuação, através de pesquisa realizada por uma plataforma prestigiada no setor. Em 2018 esteve classificada entre as 35 melhores empresas para se trabalhar na categoria multinacional, segundo premiação conjunta entre a revista *Época Negócios* e *Great Place to Work*. Mais de uma vez, pela mesma premiação, figurou entre as 10 melhores empresas para mulheres no Brasil e já foi também reconhecida como destaque, por sua atuação na causa LGBTQI+.

A sede da organização remete à diversidade, com suas paredes multicoloridas, com imagens, painéis escritos em várias línguas, frases de figuras célebres. O empoderamento, a luta, o protagonismo e a resistência são afirmadas pelas fotos, por exemplo, de colaboradoras negras em cargos diversos.

O PCT pesquisado foi criado no fim da década de 1990, a partir da Agência de Gestão Tecnológica e Propriedade Intelectual (AGT), com o objetivo de desenvolver mecanismos institucionais para coordenar e viabilizar relacionamentos com empresas. Atualmente se transformou em um parque referência nacional e latino-americana, contando com mais de 120 organizações. É fortemente baseado no que a própria instituição define como tripé fundamental: pessoas, criatividade e inovação.

No Parque Zeta a governança é administrada exclusivamente por uma universidade e conta com rede de parceiros, que são outros centros de pesquisa, inovação e financiamento de tecnologia (Tomelin et al., 2018). O modelo de parceria entre o Parque e empresas é de facilitação, para que aproveitem o potencial colaborativo e o capital intelectual da universidade, “para construir diferenciais competitivos através da inovação” (Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação [MCTI], 2015, p. 36).

Coleta de dados

A coleta de dados se deu por entrevistas individuais semiestruturadas realizadas de forma presencial ou remota. Foram realizadas 11 entrevistas com colaboradores da Empresa Alfa e uma representante do Parque Zeta, a fim de investigar suas percepções quanto às relações entre gestão da diversidade e inovação desenvolvidas na organização. Para tanto, foi assinado um acordo de confidencialidade entre a empresa e as pesquisadoras, impondo limites à divulgação de dados e a necessidade de aprovação do relatório de pesquisa, antes de sua publicação. A empresa buscou resguardar informações estratégicas e a privacidade de seus colaboradores.

A coleta de dados ocorreu entre maio e julho de 2019 e os participantes voluntários foram definidos conforme a disponibilidade dos mesmos. As entrevistas duraram entre 35 e 55 minutos, variando conforme o tempo disponível e conhecimento sobre os fatos investigados. Alguns dados foram complementados por informações posteriores fornecidas por correio eletrônico. Além das entrevistas foram pesquisados materiais produzidos pela organização: código de conduta, livros, apresentações e comunicações postadas em suas plataformas digitais (site e redes sociais, como Instagram, YouTube e LinkedIn).

Respeitando o acordo de confidencialidade, optou-se por apresentar as informações dos entrevistados de maneira menos específica. Dessa forma, categorias como idade e tempo de empresa foram classificadas em períodos ou divididas em agrupamento por anos. Com base nessas categorizações, a maior parte dos 10 entrevistados estava na empresa entre dois e quatro anos e tinham na época entre 25 e 29 anos. Para identificar os mesmos conforme seus relatos, utilizou-se o código inicial “ENT” e adicionada uma letra do alfabeto.

Inicialmente foi questionado aos entrevistados se consideravam ser representantes de algum recorte de diversidade e qual deles. A expressão “recortes” é utilizada pela empresa e foi mantida ao longo do trabalho, assim como expressões em inglês, que fazem parte da rotina de uma multinacional da área de TI. Os entrevistados, que se manifestaram, se identificaram com os recortes de gênero, LGBTQ+, racial e pessoa com deficiência (PcD). Surgiram outras possibilidades, além das sugeridas na entrevista: neurodiversidade, pessoa com altas habilidades (PAH) e mães.

As categorias de análise foram definidas *a posteriori*, ou seja, a partir dos resultados obtidos nas entrevistas e na pesquisa documental, de forma que os conteúdos pudessem ser agrupados e interpretados. A análise dos dados se deu por meio de análise textual discursiva (Moraes, 2003), sendo estabelecida uma categoria guarda-chuva chamada de *impactos da diversidade sobre a inovação*, que por sua vez, foi subdividida em outras: *estratégia de gestão da inovação*, *influência da diversidade* e *formas de inovação*.

Discussão dos Resultados

Impactos da Diversidade sobre a Inovação

Como sistematizado nas categorias abaixo, os resultados das entrevistas revelam a percepção dos colaboradores da organização de que a diversidade é uma realidade palpável, tanto em suas ações, estímulos ao trabalho, como por sua visão estratégica. Essas características impactam a produção de inovações de processos, produtos, organização do trabalho e a organização no geral. O ambiente é amistoso, os trabalhadores se sentem respeitados, em suas formas de ser e de se expressar, assim como percebem espaço para criar e têm suas ideias incentivadas, apesar de mencionarem desafios para a gestão da diversidade.

Os desafios observados e referidos pelos colaboradores podem ser segmentados em dois eixos, o primeiro relacionado a questões do ambiente e gestão de pessoas, e o segundo relacionado com conhecimento e experiência. Sobre o ambiente são salientadas dificuldades para trabalhar o preconceito sob duas perspectivas: externa e interna, isto porque além dos obstáculos enfrentados ao lidar com clientes, fornecedores ou parceiros, que possuem um posicionamento diferente sobre diversidade, do defendido pela empresa; há também questões culturais a serem trabalhadas internamente, de aceitação entre os próprios colaboradores.

O segundo eixo, que contempla as questões de conhecimento e experiência, se refere ao *gap* apresentado por colaboradores de determinados recortes de diversidade, diante das necessidades técnicas e profissionais demandadas pela Empresa Alfa. No entendimento do ENT_H, essa dificuldade acontece por cauda da desigualdade social no cenário brasileiro, sendo as iniciativas da empresa Alfa são insuficientes para equilibrar essa equação. *“Às vezes a gente acaba não sendo tão inclusivo e tão diverso porque a gente tá num mercado que é super elitista, sabe? A gente tá falando de um mercado de tecnologia, a gente tá falando de pessoas que tiveram educação de qualidade para ingressar num mercado como esse”*.

Solheim e Herstad (2018) destacam a importância da experiência, aliada à formação, a partir do tripé de benefícios trazidos por essa integração: facilidade para adquirir habilidades e entendimento do mercado e das estratégias organizacionais; o favorecimento de laços interpessoais; consequências favoráveis nas formas de comunicar conhecimentos e agir no ambiente. A pesquisa de Hoisl, Gruber e Conti (2017) traz dados semelhantes, destacando a importância da experiência profissional ser adquirida em vários setores de atividade. Essa integração entre experiência e formação está ainda no nível de investimento da Empresa Alfa, como acima referido, e a inclusão nem sempre é atingida devido às lacunas, principalmente na formação do público desejado. Porém, a empresa demonstra esforços na formação de grupos minoritários, o que a caracteriza como distante das críticas apontadas por autores, sobre inconsistências entre discurso e prática, na inclusão da diversidade (Saraiva & Irigaray, 2009).

Abaixo, são apresentadas três categorias de análise que complementam o entendimento sobre os impactos da diversidade sobre a inovação.

Estratégia de Gestão da Inovação

As ações da Empresa Alfa, relatadas pelos entrevistados, auxiliaram na identificação do perfil da mesma quanto à gestão da inovação: formas de relacionamento com o mercado e posicionamento perante a concorrência.

Quanto ao relacionamento com o mercado, foram apresentadas pelos entrevistados evidências que indicam que a empresa mantém ativa iniciativas que servem como norteadores para si e para o mercado, como o radar tecnológico, as publicações e eventos realizados. A ENT_J refere que a empresa está sempre atenta ao que acontece no mercado, analisa se as ações, processos ou produtos servem ou não para si, ou os recria a partir de inspirações externas. Quando cria novos processos, não os vê como exclusivos, *“segredos do sucesso”* (ENT_E), os compartilha e os vê como contribuições para mudanças no mercado.

O radar tecnológico é utilizado para explorar novas tecnologias e analisar as tendências do mercado. A partir dos resultados obtidos no radar são realizados ajustes, ou implementados novos processos na organização e nos relacionamentos com clientes, segundo a ENT_A. Os produtos do radar – tecnologias, processos, ferramentas, etc. – são compilados e difundidos em forma de livros e eventos. *“De alguma forma, a gente depois de um tempo viu que as pessoas começaram a aderir e criar os seus radares de tecnologia dentro da sua empresa, dentro do seu contexto”* (ENT_E).

Atenta ao mercado, a empresa busca adequar as tendências que percebe e dar sentido ao que possa influenciar positivamente o entorno. Neste contexto a ENT_G afirma: *“a gente olha para o que tá acontecendo, para as tendências que estão acontecendo, mas a gente tenta sempre trazer alguma coisa em cima daquilo e transformar em alguma coisa que a gente possa levar adiante como liderança”*. Essa influência sobre o mercado pode ocorrer com a divulgação do seu radar tecnológico, com a disseminação de conhecimentos e práticas bem-sucedidas por meio de colaboradores que os apresentam em eventos, além das diversas publicações realizadas pela empresa, revela a ENT_I. Desde contas de redes sociais, até cartilhas e livros em que a empresa busca compartilhar conhecimento e disseminar sua visão.

Segundo a ENT_C, sempre existe espaço para o aprimoramento em inovação. *“Tem umas áreas que ela lidera, que desponta e é referência em relação à inovação. Mas tem algumas áreas que acho que a Empresa Alfa ainda precisa explorar um pouco mais”* (ENT_C).

Além do olhar atento ao externo, ao que acontece no mercado, os colaboradores salientam a atenção para dentro da própria organização. A ENT_G vê a tendência da empresa em privilegiar o ambiente interno, principalmente colaboradores e clientes. Ou como colocado pela ENT_F: *“eu acredito muito mais em criar novas possibilidades. A gente não segue muito tendência do mercado, mas a gente busca através da nossa cultura e essa cultura de diversidade trazer isso para os clientes”*.

De acordo com as informações evidenciadas, a estratégia de gestão da inovação utilizada pela Empresa Alfa é compatível com o modelo ofensivo (Freeman & Soete, 2008). A empresa realiza pesquisas frequentes e investe

em um de seus pilares: a excelência técnica. Busca antecipar-se ao mercado, inclusive o influenciando, através da divulgação de suas pesquisas.

Influência da Diversidade para a Inovação

As pesquisadoras solicitaram acesso a indicadores levantados pela empresa, alusivos às métricas de diversidade e inovação, porém, os responsáveis afirmaram não mensurar dados correlacionando os dois temas, ainda que existissem indicadores dos mesmos isoladamente. Essas informações não foram disponibilizadas em função dos termos de confidencialidade, mas, conforme relata a ENT_G, existem cotas para alguns treinamentos, geralmente utilizando o indicador de gênero e, de forma menos frequente, as cotas raciais. As cotas, segundo ENT_G, garantem que a pessoa tenha oportunidades de desenvolvimento em sua trajetória na empresa, sendo possível ter certeza da inclusão de determinados recortes nas capacitações.

Foram identificadas duas principais vertentes nas relações entre diversidade e inovação: criatividade na solução de problemas; engajamento e produtividade. A primeira refere-se essencialmente à perspectiva adotada pela empresa na geração de novas ideias e projeção de resolução de forma inovadora, enriquecimento de *inputs* ao pensar em novos produtos, funcionalidades e soluções em geral. Projetando novas alternativas que façam sentido para as diferentes perspectivas de cada indivíduo, pois *“se tiver um monte de gente igual trabalhando junto é meio limitado, né?”* (ENT_B). Ter, portanto, tantas percepções distintas pode gerar inovação: *“as pessoas têm diferentes backgrounds e que podem trazer insights diferentes para o momento. Sim, tem uma relação com a inovação, com certeza”* (ENT_F).

A crença é de que pessoas de contextos e características diferentes encontram soluções mais inovadoras, e que as experiências de vida, o conhecimento específico, trazem enriquecimento das discussões. *“Se tu tens pessoas que tiveram basicamente a mesma condição social, família branca, são heteros, passaram por um contexto de vida muito próximo, a tendência é que o racional dessas pessoas buscando soluções seja o mesmo”* (ENT_I).

A ENT_G faz referência a uma forma de pensar “fora da caixa” que advém da diversidade. Com o tempo e a convivência, a tendência é de replicar soluções que já deram certo, criar padrões e fazer as coisas da mesma forma habitual. *“Aí vem pessoas que pensam diferente, trazem coisas diferentes e funciona. É óbvio que funciona!”* (ENT_G). *“Tu consegues extrapolar isso e entender outros caminhos ou outras problemáticas que existem no mundo a respeito da diferença de mindset que essas pessoas trazem”* (ENT_I). Ideias que são confirmadas pela ENT_A: *“Tu deixas de ter aquele senso comum de um grupo específico de pessoas que pensam iguais, então, com certeza tu vais ampliar tuas possibilidades de soluções para além daquilo que é o comum, que tu já vês no mercado”*.

ENT_B faz referência ao universo dos PcD e toda uma gama de possibilidades e variáveis de vida que as pessoas sem deficiências não percebem. A sensibilização que colaboradores PcD trazem ao ambiente do trabalho também contribuem para a inovação de funções, processos e produtos. *“Quando a gente fala de pessoas com deficiência é ¼ do Brasil. Quando trazemos essas pessoas pro nosso ambiente de trabalho conseguimos ver através das percepções delas. Temos pessoas surdas trabalhando com a gente e isso já disparou uma outra série de iniciativas de software pra auxiliar a vida de pessoas surdas”*. A relevância de pensar a diversidade desde o início do processo, a fim de possibilitar o desenvolvimento de softwares acessíveis para todos. *“Essa é a parte fundamental. Se tu não tens um grupo diverso que tá construindo isso, então tu tá construindo aquilo só para um grupo específico de pessoas, e não é esse o objetivo”* (ENT_A).

Mas não é só de inovação de produtos que a valorização da diversidade trata na organização. É fundamental possuir um ambiente favorável a todos, independentemente do grupo a que pertençam. Conforme destaca a ENT_G é importante que haja aceitação do novo, do diferente, para que isso se reflita nos resultados e na inovação. Como colocado pelo ENT_F: *“trabalhando com as mesmas coisas sempre, com as mesmas visões tu não tem inovação”*. Ou pelo ENT_C: *“a empresa desenhou essa jornada em cima da inovação, de pensar fora da caixa. Tem pessoas de formações diversas, então eu acho que isso faz com que a gente tenha um ambiente inovador”*.

Os impactos da diversidade não parecem se limitar a primeira vertente examinada, criatividade na resolução de problemas, como fica claro nos depoimentos. O respeito à diversidade e à preservação de um ambiente seguro é parte indissociável e constitui a segunda vertente trazida pelos entrevistados, das relações entre diversidade e inovação: o engajamento e a produtividade se dão em um ambiente que valoriza e respeita a diversidade. O que impacta nos resultados, como salientam os entrevistados: *“é a pessoa conseguir também dar mais de si no seu trabalho. Não só as pessoas que têm características relacionadas a grupos de minoria, mas todas as outras pessoas que também se sentem mais à vontade de serem elas mesmas e acabam se engajando muito mais”* (ENT_G). Para a ENT_C, quanto mais você é você mesmo, maior a produtividade, pois é possível se reconhecer no que está sendo feito e, conseqüentemente, fazer as coisas da forma que acredita e produzir mais. A ENT_E:

Pelo fato de eu estar trabalhando com essa diversidade, de ter pessoas iguais a mim, que eu consigo me identificar com o ambiente faz com que eu esteja mais tranquila. Que eu esteja mais à vontade, que eu consiga questionar sem medo, que eu consiga trazer meus pontos sem medo, que eu não seja questionada por coisas que eu era antigamente, por exemplo. (...) tem um benefício para empresa porque ela vai tá tirando o melhor de mim (ENT_E).

Os relatos sugerem um senso de dever para com a empresa, como se as ações que valorizam a diversidade merecessem ser recompensadas pelos colaboradores, através do empenho. “É um engajamento que acontece porque tu sabes *que tu podes vir para empresa e ser tu na empresa e tu quer continuar fazendo isso por causa disso*” (ENT_G). “*Tem mulher grávida que a Empresa Alfa contratou um mês antes do bebe nascer, tem outras empresas que você está no processo de seleção e eles dizem assim: ‘ah, você pretende ter filho? Eu já passei por uma situação dessas e não quero estar em um lugar assim’*” (ENT_C).

A ENT_F sugere que o fato de a empresa dar oportunidade a pessoas de grupos de diversidade motiva esses colaboradores a contribuírem mais no ambiente de trabalho, salientando que é possível observar essa maior produtividade pelos resultados alcançados pela empresa. Ainda que a Empresa Alfa não mensure os resultados relacionando-os às ações de diversidade, as pessoas são convicidas de que esta relação existe no dia a dia: “*De alguma forma, as pessoas conseguem enxergar que essa diversidade traz benefícios também para o negócio*” (ENT_E).

Eu acho que tem uma coisa de uma força, de pessoas que foram silenciadas ou não tiveram voz a vida toda, e aí elas entram aqui e começam a ter voz (...). Eu tenho muito orgulho quando olho pro meu time e vejo quem são: eu e mais duas pessoas LGBT's, duas negras, todo dia aparecendo para uma câmera para um cliente americano, entregando valor... É incrível! Muda as coisas de fato (ENT_B).

Conforme Carstens e De Kock (2017), há evidências de que a gestão da diversidade impacta no desempenho das organizações, considerando itens como produtividade e eficiência, adaptabilidade e capacidade, entre outros. O estudo de Van Dijk, Van Engen e Van Knippenberg (2012) demonstra que a influência da diversidade relacionada ao trabalho está mais positivamente relacionada ao desempenho inovador do que ao desempenho da função.

Formas de Inovação

As principais inovações referidas pelos entrevistados são de produtos, ainda que também contemplem soluções organizacionais e em processos. A empresa desenvolve *softwares* e presta consultoria a seus clientes podendo, portanto, desenvolver novos produtos, trabalhar com produtos já existentes, ou mesmo só realizar a prestação de serviços.

Quanto ao desenvolvimento de produtos, os colaboradores salientaram algumas características da diversidade, que podem impactar e ser impactadas significativamente em seu resultado. Os entrevistados mencionaram programas de reconhecimento facial, que não conseguem identificar rostos diferentes do padrão centro-europeu (ENT_A), ou que não reconhecem vozes femininas. Tendo atenção à diversidade, a empresa adquire diferencial competitivo, pois será mais sensível a este tipo de erros, bem comuns no mercado (ENT_A).

Eu vejo que a gente acaba pensando diferente as coisas, quando a gente tá pensando em uma solução. Seja um software ou um aplicativo, a gente pensa como as pessoas vão se sentir lendo aquela tela, se os termos que a gente está usando são adequados, se a gente não está excluindo ninguém, se aquele software que a gente está construindo é inclusivo, se ele é um software que é acessível a outras pessoas. E a gente só tem isso porque tem contato com pessoas que nos ensinam isso no dia a dia (ENT_C).

Outra fonte de inovação, independente de trabalhos para clientes específicos, é o grupo de *IOT- Internet of Things* (internet das coisas), segundo o ENT_B. Esse grupo desenvolve projetos que podem gerar inovação, como por exemplo, uma luva com sensores de cor na ponta dos dedos. O objetivo é transmitir sons relacionados a cores, assim uma pessoa com deficiência visual consegue, ao passar a mão em uma obra de arte ou desenhos, ouvir o som que o sensor de cor converte. “*Então ela sente a obra de arte através de som, algo totalmente inovador*” (ENT_B).

Conforme a ENT_E nem sempre é possível inovar em produtos, em função das demandas e especificidades dos clientes. Neste cenário, a Empresa Alfa opta por ampliar as possibilidades de inovar, contemplando processos, formas de entrega, entre outros.

Não é só quando a gente está fazendo software no projeto, é às vezes com coisas que são relevantes para a gente também, sabe? O processo de revisão salarial é uma coisa que a gente experimentou bastante, fez bastante inovação e criou coisas que fazem sentido para a gente. A forma como a gente lida com questões de hierarquia e liderança é uma coisa que a gente está toda hora mudando para ter certeza que a gente está inovando (ENT_G).

As inovações descritas nascem da diversidade de recursos humanos da empresa. Conforme ressalta a ENT_E: “*querendo ou não, a gente está entregando produtos, soluções que são mais plurais, que são mais integrais, por ter pessoas diferentes construindo*”.

A fim de identificar a influência dos grupos de diversidade no desenvolvimento da inovação na empresa, de acordo com o referencial teórico abordado, foram definidos os seguintes critérios com base nas evidências da pesquisa e organizados no Quadro 3: Alta – quando recebe influência direta dos grupos de diversidade; Média – quando a influência se dá de forma indireta; Baixa – quando não há influência de grupos de diversidade

Sobre os impactos da inovação entre os grupos de diversidade, a categorização se deu da seguinte forma: Alto – quando visa atingir especificamente grupos de diversidade; Médio – contempla também grupos de diversidade entre os impactados; Baixo – quando desconsidera grupos de diversidade.

Quadro 3

Inovações percebidas e suas relações com a diversidade

| Inovações Percebidas | Influência (grupos de diversidade) | Impactos (grupos de diversidade) | Tipo de Inovação | Capacidade de Inovação |
|--|------------------------------------|----------------------------------|---------------------|------------------------|
| Luva sensorial | MÉDIA | ALTO | PRODUTO ou SERVIÇOS | RADICAL |
| Plano de revisão salarial | ALTA | MÉDIO | PROCESSO | INCREMENTAL |
| Forma de entrega dos serviços prestados | MÉDIA | MÉDIO | PRODUTO ou SERVIÇOS | INCREMENTAL |
| <i>Software</i> com amplo reconhecimento facial e de voz | MÉDIA | MÉDIO | PRODUTO ou SERVIÇOS | INCREMENTAL |
| Estrutura organizacional | ALTA | MÉDIO | ORGANIZACIONAL | INCREMENTAL |

Fonte: elaborado pelas autoras (2019)

De forma geral, foi possível perceber uma maior tendência para resultados relativos à inovação de produtos ou serviços, embora a empresa também contemple inovações de processo e organizacionais. Sobre a capacidade de inovação, a maior parte foi classificada como incremental, sendo apenas uma delas radical.

Considerações finais

O objetivo geral deste estudo foi investigar de que forma a gestão da diversidade dos recursos humanos impacta a relação com inovação em uma empresa alocada em um ambiente de inovação, um PCT. A pesquisa identificou políticas e práticas relacionadas à gestão da diversidade desenvolvidas pela Empresa Alfa, constatando como estratégia de gestão de diversidade adotada a de integração e aprendizagem, conforme Podsiadlowski et al. (2013). A organização foi identificada dessa forma, pois se notou um engajamento de todos nas políticas e ações de diversidade e a percepção de que benefícios decorrentes revertem a todos, em um ambiente de trabalho justo e seguro.

Em termos de relações com a inovação, a diversidade é vista como uma oportunidade para gerar novas ideias, estimular a criatividade, assim como desenvolver habilidades para o trabalho. A organização ajusta a sua estratégia para contemplar os recursos, que os colaboradores de diversas origens e características trazem para o ambiente. A diversidade é presente em toda a empresa, por meio dos cuidados e atenção com os grupos minorizados e reflete-se, inclusive, em seu aspecto físico.

Um dos resultados mais relevantes é o panorama de inovações percebidas pelos colaboradores e a relação com a diversidade sintetizada pelas autoras, tanto em sua influência para o desenvolvimento das mesmas, quanto em seu impacto para os grupos de diversidade. A partir do quadro, é possível identificar alguns casos de alta intensidade de influência e impacto da diversidade, porém, em sua maioria, a intensidade percebida é de nível médio, ou seja, são contemplados os grupos de diversidade apesar das soluções não serem direcionadas a eles. Bem como a influência que segue o mesmo padrão, onde os grupos de diversidade têm apenas atuação indireta sobre as inovações.

Ainda que a empresa tenha apresentado resultados positivos na relação entre diversidade e inovação, foram percebidos diversos desafios enfrentados pela organização ao optar em desenvolver a gestão da diversidade de recursos humanos, tais como a manutenção de um ambiente seguro aos grupos minoritários, e o *déficit* de conhecimento e experiência apresentados pelos mesmos, segundo os colaboradores. Esse cenário demonstra que, mesmo em práticas tidas como referência para as demais organizações, vide premiações e participação em eventos para compartilhar feitos da Empresa Alfa, o ambiente de total harmonia é utópico. A questão suscitada pelos colaboradores, com relação ao *gap* de conhecimento e experiência entre determinados recortes de diversidade e o restante dos profissionais, revela que a desigualdade permanece e que o sistema dito meritocrático ainda permeia as relações de trabalho.

Em um país em que a desigualdade social é realidade, onde condições de acesso ao sistema educacional e ao mercado de trabalho ainda são uma luta para uma parcela significativa da população, ter ações voltadas à gestão da diversidade desenvolvidas pelas empresas faz parte de uma bandeira a ser levantada: a da justiça social.

Os resultados obtidos são relevantes ao apresentar elementos da experiência da empresa que contribuem para o entendimento da relação entre gestão da diversidade e inovação no contexto brasileiro. Como limitação do estudo cita-se a impossibilidade de divulgação de determinadas informações da Empresa Alfa, ainda que muito relevantes

para os resultados, por serem consideradas estratégicas pela mesma. Por fim, sugerem-se novas pesquisas com abordagem quantitativa a fim de atingir um contingente maior e um cenário mais amplo das empresas que desenvolvem a gestão da diversidade e suas relações com a inovação.

Referências

- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos, & Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. (2008). *Parques Tecnológicos no Brasil: Estudo, Análise e Proposições*. [Apresentação de trabalho]. Anais do 18º Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. ANPROTEC, Aracaju-SE.
- Balconi, M., & Passannanti, A. (2006). *I Parchi Scientifici e Tecnologici nel Nord Italia*. Franco Angeli.
- Bell, S. T., Villado, A., Lukasik, M., Belau, L., & Briggs, A. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743. <https://doi.org/10.1177/0149206310365001>.
- Carstens, J. G., & De Kock, F. S. (2017). Firm-level diversity management competencies: development and initial validation of a measure. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2109-2135.
- Confederação Nacional da Indústria. (2016). *Destaques de Inovação: O papel da cooperação Universidade-Empresa*. CNI.
- Cox, T. H. (2008). *Synergy by Diversity*. Bertelsmann Stiftung.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Christensen, C. M. (2012). *O Dilema da Inovação: Quando as novas tecnologias levam as empresas ao fracasso*. M. Books.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas*. Prentice Hall.
- Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38–53.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Etzkowitz, H. (2013). *Hélice tríplice: Universidade-Indústria-Governo*. EDIPUCRS.
- Ferreira, M. F. (2018). *Melhores para quais públicos? Uma análise sobre o posicionamento comunicacional da inclusão das diversidades sociais nas cinco melhores empresas para trabalhar em 2018, no Brasil, da Great Place to Work®*. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: Experiências de empresas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Frederick, B., Vernalha, F., Romão, M., Manhães, M., Leonardi, S. & Terra, J. C. (2012). *10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional*. Elsevier.
- Freeman, C., & Soete, L. (2008). *A economia da inovação industrial*. Editora da Unicamp.
- Gomes, R., & Felix, B. (2019). O self no armário: Uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. *Cad. EBAPE.BR*, 17(2), 375-388.

- Great Place to Work® Brasil. *Guia Diversidade: O que as melhores empresas para trabalhar têm feito para tornar seus ambientes mais inclusivos?* GPTW. <https://conteudo.gptw.com.br/guia-gptw-diversidade-sobre-as-melhores-empresas-para-trabalhar>
- Gulsoy, T., & Ustabas, A. (2019). Corporate sustainability initiatives in gender equality: Organizational practices fostering inclusiveness at work in an emerging-market context. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(4), 1-34. <https://doi.org/10.1142/S0219877019400054>.
- Henneke, D., & Luthje, C. (2007). Interdisciplinary heterogeneity as a catalyst for product innovativeness of entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16, 121-132.
- Hoisl, K., Gruber, M., & Conti, A. (2017). R&D team diversity and performance in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1455-1477.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Síntese de indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira*. IBGE.
- Instituto Ethos de Responsabilidade Social. (2016). *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas*. Instituto Ethos.
- Irigaray, H. R., Langerhorst, A. V., & Adorno, D. (2021). Vida universitária nos cursos de administração: jogos vorazes ou os melhores anos de nossas vidas? *REAd*, 27(2), 375-399.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34, 101–120.
- Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welp, I., & Brosi, P. (2017). *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*. Boston Consulting Group. <http://media-publications.bcg.com/22feb2017-mix-that-matters.pdf>
- Maccali, N., Kuabara, P. S., Takahashi, A. R., Roglio, K., & Boehs, S. T. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187.
- Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação. (2015). *Parques & incubadoras para o desenvolvimento do Brasil: Estudo de Práticas de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. MCTI. <https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/EstudoMelhoresPraticasParquesIncubadoras.pdf>
- Moraes, R. (2003). Uma tempestade de luz: A compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência & Educação*, 9(2), 191-211.
- Parolin, S. R. H., & Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas para a inovação: O caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista de Administração da UFSM*, 4(1), 105-124.
- Podsiadlowski, A., Groschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organization. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>
- Rock, D., & Grant, H. (2016). Why diverse teams are smarter. *Harvard Business Review*, 4(4), 2-5.
- Roesch, S. M. A. (2009). *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. (2a ed.). Atlas.
- Romero-Martinez, A. M., Montoro-Sanchez, A., & Garavito-Hernandez, Y. (2017). O efeito da diversidade de gênero e o nível educacional na inovação. *Rev. Adm. Empres*, 57(2), 123-134. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170202>
- Ruiz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. del M. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 107-121. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>

- Sales, R. G. de. (2018). *Diversidade nas organizações: Das lutas sociais às políticas de gestão*. [Apresentação de trabalho]. 12º Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ABRACORP, São Paulo.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. dos R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso? *Rev. Adm. Empres*, 49(3), 337-348. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>
- Shuying, W., Shuijuan, Z., & Bobo, L. (2017). Effect of diversity on top management team to the bank's innovation ability-based on the nature of ownership perspective. *Procedia Engineering*, 174, 240-245. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.126>
- Silverio, V. G. (2019). Ações afirmativas ante as discriminações de gênero no cenário brasileiro: Uma análise sobre a visão de Ronald Dworkin. *Revista Esmat*, 11(17), 117-13.
- Solheim, M. C., & Herstad, S. J. (2018). The differentiated effects of human resource diversity on corporate innovation. *International journal of innovation and technology management*, 15(5), 1-25. <https://doi.org/10.1142/S0219877018500463>
- Tachizawa, T., & Mendes, (2006). G. *Como fazer monografia na prática*. (12a ed.). FGV.
- Tomelin, J., Amal, M., Zen, A., & Arrabito, P. (2018). Internationalisation of Science Parks: Experiences of Brazilian Innovation Environments. In R. van Tulder, A. Verbeke, & L. Piscitello (Eds.), *International Business in the Information and Digital Age* (pp. 391-408). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1745-886220180000013017>
- van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38–53.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (8a ed). Bookman.

Como citar:

Freitas, T. A., & Rodrigues, M. B. (2023). A Gestão da Diversidade em um Ambiente de Inovação. *Revista Ciências Administrativas*, 29, 1-14. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e13132>

Endereço para correspondência:

Tainá Araújo Freitas
E-mail: af.taina@gmail.com

Maria Beatriz Rodrigues
E-mail: beatriz.rodrigues@ufrgs.br

Submetido em: 26/01/2021
Revisado em: 17/02/2022
Aprovado em: 24/05/2022

