

## **A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM UM AMBIENTE DE INOVAÇÃO**

**TAINÁ ARAÚJO FREITAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**MARIA BEATRIZ RODRIGUES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

# A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM UM AMBIENTE DE INOVAÇÃO

## INTRODUÇÃO

A heterogeneidade dos recursos humanos está entre os critérios de estímulo à prática da inovação, e é apresentada como um elemento agregador nas 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, tem assumido protagonismo nos últimos anos, em especial, para empresas com ganho competitivo baseado em inovação (FREDERICK, 2012).

Existem estudos apontando a diversidade como fonte de promoção da inovação nas empresas, tanto na perspectiva de gestão de pessoas (PODSIADLOWSKI et al., 2013; COX E BLAKE, 1991) quanto na de gestão da inovação (CHRISTENSEN, 2012; AMABILE, 1998). Porém, conforme salientam Parolin e Albuquerque (2011), existe a necessidade de ajustar as construções entre gestão de pessoas e inovação, mais identificada com os objetivos organizacionais. Em publicações recentes nas plataformas *Scopus*, *Scielo* e *Web of Science*, há estudos relacionando a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em empresas que investem em diversidade, com resultados significativos para a inovação (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2011; HOISL, GRUBER; CONTI, 2017). No entanto, estudos que tratem da capacidade dos recursos humanos em gerar inovação nas empresas não são comuns, e se fazem necessários para que os dados sobre possíveis relações entre diversidade e inovação sejam mais robustos e consistentes (SOLHEIM; HERSTAD, 2018).

Para investigar como a gestão da diversidade se relaciona com a inovação no cenário brasileiro, fez-se necessário focar em contextos nos maiores representantes da inovação, ou seja, os 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 uma empresa que, além de possuir em seu *core business* a inovação, é reconhecida por seus investimentos na gestão da diversidade. O objeto de estudo é, portanto, a Empresa Alfa, empresa da área de Tecnologia da Informação (TI), para o desenvolvimento de softwares.

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. Para tanto, se propõe o questionamento: de que forma a gestão da diversidade ocorre em um ambiente organizacional que possui diferencial competitivo ligado à inovação e está alocado em um ambiente de inovação?

Este artigo aborda um recorte da pesquisa realizada, pois foca nas relações encontradas entre diversidade e inovação na Empresa Alpha, a partir da percepção de seus trabalhadores. O objetivo é investigar de que forma é realizada a gestão da diversidade dos recursos humanos em uma empresa que tem como diferencial competitivo a inovação e está alocada em um PCT. A seguir é apresentado o quadro teórico de referência dos temas abordados, são descritos os procedimentos metodológicos e, por fim, analisados os resultados obtidos.

## 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 et al. (2012), pode envolver tanto 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, portanto, 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., 2014, p. 162). O principal objetivo é gerir os recursos humanos, constituindo a equipe interna de colaboradores entre os melhores talentos identificados com os diferentes grupos (FLEURY, 2000).

Nas pesquisas realizadas 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 tratada tanto sob o viés de ações afirmativas, quanto da gestão da diversidade propriamente dita, ou seja, por iniciativa da empresa e não para atender normativas específicas. As ações afirmativas são majoritariamente advindas do poder público, tendo como objetivo compensar grupos historicamente preteridos no acesso a serviços, oportunidades e mercado de trabalho. Nas empresas privadas, as ações afirmativas são representadas pela obrigatoriedade de inclusão de pessoas com deficiência (PCD). Por outro lado, a gestão da diversidade abrange um conjunto amplo de políticas e práticas realizadas por iniciativa de empresas.

No contexto brasileiro existem em vigor leis de reserva de cotas: a que determina cotas para mulheres em partidos políticos (Leis no 9.100, de 1995 e no 9.504, de 1997, Art. 10, inciso II, § 3º) e a reserva de cotas para negros em 20% das vagas oferecidas em concursos públicos no âmbito da administração pública federal (Lei no 12.990, de 2014), em casos que o número de vagas oferecidas no concurso seja três ou mais (SILVERIO, 2019). A Lei n. 8.213/1991, sobre a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, define cotas crescentes de 2 a 5%, para empresas com 100 ou mais funcionários. Apesar do tempo de aprovação da lei há organizações que ainda resistem ao seu cumprimento alegando dificuldades de adequação do ambiente e das condições de trabalho, instabilidade econômica do país e falta de formação de pessoas com deficiência (MACCALI et al., 2014). Em 2015, foi aprovada uma nova lei, nº 13.146, o Estatuto da Pessoa com Deficiência, que ampliou as cotas para empresas menores e estabeleceu regras de acessibilidade em três principais pilares: educação, saúde e trabalho.

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 alguns dos programas de seus países de origem (FLEURY, 2000, ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, 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* em 2017, considerou as ações direcionadas aos grupos LGBTQ<sup>1</sup>, negros e PCD (FERREIRA, 2018). Na maioria dos casos, as

organizações utilizam comunicação institucional alusiva à diversidade, sem que efetivamente associem a seus pilares estratégicos qualquer menção à diversidade ou inclusão.

Na implementação de programas de gestão da diversidade à realidade brasileira as empresas buscam 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 institucional, ignorando a reprodução social e as consequentes dificuldades enfrentadas por esse grupo na inserção no mercado de trabalho, empresas recorrem à alegação dita “meritocrática”. Há uma crença errônea de que sendo o brasileiro um povo miscigenado, o preconceito racial não exista (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Dados do IBGE (2018) continuam provando o contrário. Quanto às inserções profissional e educacional, por cor e raça, 45,8% de brancos contra 53,2% de pretos e pardos<sup>ii</sup>, 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%. Analisando gênero, as mulheres são maioria somente em dois segmentos de atividades: serviços domésticos e educação, saúde e serviços sociais. Entre os trabalhadores ocupados em serviços domésticos dos 6,3 milhões em 2017, apenas 475 mil são homens (IBGE, 2018).

A taxa de analfabetismo<sup>iii</sup> entre pessoas pretas ou pardas é mais do que o dobro das consideradas brancas, 9,3% e 4,0% respectivamente. A discrepância permanece ainda mais acentuada ao comparar os concluintes<sup>iv</sup> do ensino superior, sendo 22,9% entre pessoas brancas e 9,3% entre 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).

Tendo em vista as características da mão de obra e das empresas brasileiras, pode-se perceber que os programas e ações para a gestão da diversidade diferem grandemente. Podsiadlowski et al. (2013) propõem uma síntese baseada em algumas abordagens encontradas em organizações, dependendo da forma de enfrentamento do tema, as abordagens podem ser classificadas como reativas, defensivas ou proativas. A partir dessas alternativas os autores sugerem cinco concepções da diversidade encontradas: **reforço à homogeneidade, color-blind, equidade, acesso, integração e aprendizagem.**

**Reforço à homogeneidade** é a visão de empresa de que pessoas semelhantes, ou grupos de trabalho mais homogêneos, se adaptam melhor. Há um esforço em contratar e manter pessoas pertencentes a grupos semelhantes e, portanto, rejeição a ter uma força de trabalho diversificada (PODSIADLOWSKI et al., 2013).

Na abordagem *color-blind* as oportunidades de emprego são iguais, ou seja, as pessoas são tratadas igualmente (PODSIADLOWSKI et al., 2013). A qualificação e o histórico profissional das pessoas 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 vê” as diferenças. Empresas que optam por ignorar a diversidade podem enfrentar inúmeras dificuldades nas relações de trabalho. Conforme Gomes e Felix (2019), por exemplo, o silêncio sobre orientação sexual de gays e lésbicas no ambiente de trabalho pode gerar estresse e prejuízos psicológicos afetando o desempenho das pessoas e impactando nos resultados da empresa. A quebra do silêncio (*coming out*) depende do quanto seguras as pessoas se sentem no ambiente, do quanto heterogeneidade é em sua composição e da presença de ações para a diversidade (GOMES; FELIX, 2019).

Na perspectiva **equidade** há o tratamento igual e justo, porém, com a intenção de 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 (PODSIADLOWSKI et al., 2013).

Na perspectiva de **acesso**, a diversidade é tratada como uma estratégia de negócios, capaz de promover abertura a uma base de clientes diversificada. O foco é a questão comercial e, portanto, os grupos valorizados serão aqueles que refletem as populações visadas pela organização. Há um ganho no conhecimento do público alvo da empresa a partir do olhar dos colaboradores com perfis semelhantes aos dos clientes (PODSIADLOWSKI et al., 2013).

Por fim, a abordagem de **integração e aprendizagem**, em que todos podem se beneficiar de um ambiente de trabalho diversificado. Nesse caso 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 em toda a empresa (PODSIADLOWSKI et al., 2013).

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

Em pesquisa com 61 empresas da África do Sul, Carstens e De Kock (2017) avaliaram o desempenho na gestão da diversidade medido a partir de dimensões como produtividade e eficiência, adaptabilidade, capacidade, posição no mercado e crescimento futuro projetado. Identificaram competências necessárias para a gestão da diversidade entre elas: transformação sustentável da força de trabalho, práticas justas, medição da diversidade, gerenciamento de mudanças, credibilidade, desenvolvimento afirmativo, entre outras (CARSTENS; DE KOCK, 2017).

Thomas e Ely (1996) acreditam em oito pré-condições que ajudam a posicionar as organizações para usar a diversidade a serviço do aprendizado organizacional, crescimento e renovação. Os primeiros são relacionados à liderança, que deve valorizar verdadeiramente a variedade de opiniões e insights gerados e se comprometer em manter o grupo diverso durante o longo período de aprendizagem necessário. Outros relacionados à cultura organizacional, sendo importante, segundo os autores, manter alto o padrão de desempenho para todos, estimular o desenvolvimento pessoal, instigar a participação e garantir que seus colaboradores sejam valorizados. Assim como é necessário ter a missão da organização clara e compreendida pelas pessoas e uma estrutura organizacional flexível que favoreça a troca de ideias.

São muitos os desafios e a complexidade para trabalhar a gestão da diversidade, assim como são inúmeras as abordagens teóricas. Empresas que obtêm maiores 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.

Neste estudo é utilizada a definição de Freeman e Soete (2008) que apresenta seis estratégias de inovação desenvolvidas pelas empresas e mencionadas com maior frequência na literatura: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. De acordo com os autores, a estratégia **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.

A empresa que utiliza a estratégia de inovação **defensiva** 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 (FREEMAN; SOETE, 2008). Já a estratégia de inovação **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 (FREEMAN; SOETE, 2008).

Na estratégia de inovação **dependente** as empresas possuem um papel subordinado a outras empresas mais inovadoras, que desenvolvem especificações técnicas para novos produtos e recomendações técnicas. Normalmente são empresas que não possuem P&D (FREEMAN; SOETE, 2008). Estratégia **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 (FREEMAN; SOETE, 2008).

A estratégia **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 (FREEMAN; SOETE, 2008). Segundo os autores as empresas normalmente adotam mais de uma estratégia de inovação.

Além das capacidades e dos tipos de inovação promovidos por empresas, faz-se também 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 do CNI (2016), a interação da hélice tripla mais proeminente é a relação universidade-empresa.

## POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE DIVERSIDADE E INOVAÇÃO

Foi realizada pesquisa em artigos publicados entre 2015 e 2019, nas plataformas *Scopus*, *Scielo* e *Web of Science*, com as palavras-chave inovação e diversidade. Posteriormente, foi adicionada a expressão recursos humanos e foram descartados estudos em empresas públicas. Os resultados obtidos, em geral, demonstraram relações positivas entre diversidade e inovação, evidenciando variáveis que influenciam nessa interface.

Ruiz-Jiménez e Fuentes-Fuentes (2016) 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.

Romero-Martinez, Montoro-Sanchez e Garavito-Hernandez (2016) não encontraram 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).

Shuying, Shuijuan e Bobo (2017) conceituam diversidade profissional como a variedade de setores em que os indivíduos atuaram durante as suas experiências. Bell et al. (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.

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, 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 potencial barreira 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, assim como com o desempenho geral das organizações. No próximo tópico a pesquisa que gerou este artigo é explicada, como forma de estabelecer como buscamos relacionar gestão da diversidade e inovação.

## **DELINEAMENTO 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 dá 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 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 e a pesquisa foi realizada em uma das capitais, cujo escritório existe há dez 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 pela plataforma *Love Mondays/Glassdoor*. 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 por todo o ambiente. O empoderamento, a luta, o protagonismo e a resistência são afirmadas pelas fotos, por exemplo, de colaboradoras negras em cargos diversos. Como pode ser visto nas imagens a seguir, que contam com retângulos sobre as fotos para manter o anonimato e preservar identidades.

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 (AUDY; KNEBEL, 2016). 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 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” (MCTI, 2015, p. 36).

**Figura 1** – Entrada da Empresa Alfa



Fonte: registrado pelas autoras (2019)

**Figura 2** – Painel de colaboradoras negras da Empresa Alfa



Fonte: registrado pelas autoras (2019)

### Coleta de dados

A coleta de dados se deu por entrevistas individuais semiestruturadas realizadas de forma presencial ou remota. Foram realizadas onze 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 a pesquisadora, impondo limites à divulgação de dados e a necessidade de aprovação do relatório de pesquisa, antes de qualquer 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 forma menos específica possível: Dessa forma, categorias como idade e tempo de empresa foram classificadas em períodos ou divididos em agrupamento por anos, conforme o Quadro 2, abaixo.

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 gênero, LGBTQ+, racial e PCD. Surgiram outras possibilidades, além das sugeridas na entrevista: neurodiversidade, pessoa com altas habilidades (PAH) e mães.

**Quadro 1** – Caracterização dos entrevistados

Código do entrevistado	Idade	Sexo	Área de atuação	Organização	Tempo de empresa
ENT_A	25-29 anos	F	Operações	Empresa Alfa	2-4 anos
ENT_B	25-29 anos	M	Projetos	Empresa Alfa	Até 2 anos
ENT_C	40-44 anos	F	Projetos	Empresa Alfa	Até 2 anos
ENT_D	25-29 anos	M	Projetos	Empresa Alfa	Até 2 anos
ENT_E	25-29 anos	F	Projetos	Empresa Alfa	2-4 anos
ENT_F	45-49 anos	F	Projetos	Empresa Alfa	2-4 anos
ENT_G	35-39 anos	F	Projetos	Empresa Alfa	Acima de 6 anos
ENT_H	30-34 anos	M	Operações	Empresa Alfa	4-6 anos
ENT_I	30-34 anos	F	Projetos	Empresa Alfa	2-4 anos
ENT_J	30-34 anos	F	Operações	Empresa Alfa	4-6 anos
ENT_K	35-39 anos	F	Operações	Parque Zeta	2-4 anos

Fonte: elaborado pelas autoras (2019).

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 da categoria guarda-chuva **Impactos da diversidade sobre a inovação**, que por sua vez, foi subdividida em: estratégia de gestão da inovação, influência da diversidade e formas de inovação.

## 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 em geral na organização. 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 respeitadas apesar de desafios para a gestão da diversidade terem sido constatados.

Os desafios observados pelos colaboradores podem ser segmentados em dois eixos, o primeiro relacionado a questões do ambiente e gestão de pessoas, e o segundo a respeito do 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 que a empresa; há também questões culturais a serem trabalhadas internamente na empresa entre os próprios colaboradores.

O outro eixo, que contempla as questões de conhecimento e experiência, se refere ao gap apresentado por colaboradores de determinados recortes diante das necessidades técnicas e profissionais demandadas pela Empresa Alfa. No entendimento do ENT\_H essa dificuldade acontece devido a uma desigualdade social presente no cenário brasileiro e que nem sempre é transponível somente pela empresa. “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”.

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

### **Estratégia de Gestão da Inovação**

As ações relatadas pelos entrevistados de como a Empresa Alfa gere suas atividades 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 empresa está sempre atenta ao que acontece no mercado, analisa se serve ou não para si, ou recria a partir de inspirações externas (ENT\_J). 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 (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 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 (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 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 privilegiar o ambiente interno, principalmente os 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**

A pesquisadora solicitou acesso a indicadores levantados pela empresa alusivos às métricas de diversidade e inovação, porém, 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. O objetivo das cotas, segundo ENT\_G, é garantir que a pessoa terá oportunidades de desenvolvimento em sua jornada como um todo, dessa forma a empresa tem certeza que está incluindo determinados recortes.

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 novos produtos, funcionalidades e soluções em geral. Projetando novas alternativas que façam sentido para as diferentes perspectivas de cada indivíduo, “*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 a experiência de vida, o conhecimento específico trazem enriquecimento nas 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 consegue 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 deixa de ter aquele senso comum de um grupo específico de pessoas que pensam iguais, então, com certeza tu vai ampliar tuas possibilidades de soluções para além daquilo que é o comum, que tu já vê no mercado*”.

O relato do ENT\_B faz referência ao universo dos PCD's 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 1/4 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 tem 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, independente 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 à primeira vertente examinada, criatividade na resolução de problemas, como fica claro nos depoimentos. O respeito à diversidade e a preservação de um ambiente seguro é parte indissociável e constitui a segunda vertente trazida pelos entrevistados como sendo 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 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. Ainda segundo a entrevistada, dessa forma é possível se reconhecer naquilo que está sendo feito e conseqüentemente produzir mais, pois consegue fazer as coisas da forma que acredita. 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 realizadas merecessem ser recompensadas pelos colaboradores através do empenho. *“É um engajamento que acontece porque tu sabe que tu pode 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 da empresa dar oportunidade a pessoas de grupos de diversidade motiva esses colaboradores a contribuir 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 convictas 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 a que os entrevistados se referiram são quanto a produtos, ainda que também contemplem soluções em processos e organizacionais. 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).*

Visão compartilhada pelo ENT\_D, que vê no trabalho com diversidade a produção constante de insumos e questionamentos. *“Porque a gente acaba querendo criar um produto que seja para todo mundo, para quem a gente gosta, e com galera daqui a gente acaba conseguindo ter um olhar diferente”* (ENT\_D).

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 2: 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 2 – 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
Software 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 produto ou serviços, embora também contemplem 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 é realizada a gestão da diversidade dos recursos humanos em um ambiente de inovação no Brasil, mais especificamente em uma empresa alocada em um PCT. Como resultados obtidos através desta pesquisa foram identificadas 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 descrito por Podsiadlowski et al. (2013). A organização foi identificada dessa forma pois notou-se um engajamento de todos nas políticas e ações de diversidade e a percepção de que benefícios decorrentes refletem em 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.

A influência do ambiente do Parque foi considerado parcial e não decisiva para as políticas de diversidade, a não ser em alguns projetos desenvolvidos em parceria com a organização. Fazer parte do Parque é importante como ambiente inovador, mas sua influência não é imprescindível para as ações empreendidas pela organização.

Foram percebidos ainda 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.

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. Como limitação do estudo está a impossibilidade de generalizações por se tratar de estudo de caso único. Sugere-se, portanto, novas pesquisas com abordagem quantitativa a fim de contemplar

um cenário mais amplo sobre as empresas que desenvolvem a gestão da diversidade e sua relação com a inovação

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A., GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, vol.44, n.3, p. 20-29, 2004.
- ANPROTEC & ABDI - Parques Tecnológicos no Brasil – Estudo, Análise e Proposições. In **XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. ANPROTEC: Aracaju, 2008.
- BALCONI, M.; PASSANNANTI, A. *I Parchi Scientifici e Tecnologici nel Nord Itália*. Italia: Franco Angeli, 2006.
- CARSTENS, J. G.; DE KOCK, F. S. *Firm-level diversity management competencies: development and initial validation of a measure*. **The International Journal of Human Resource Management**, vol.28, n.15, p. 2109-2135, 2017.
- CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Destaques de Inovação: o papel da cooperação Universidade-Empresa**. Brasília: 2016.
- COX, T. H. **Synergy by Diversity**. Berlin, 2008.
- COX, T. H.; BLAKE, S. *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*. USA: **Academy of Management Executive**, vol.5, Number 3, pp. 45-56, 1991.
- CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam as empresas ao fracasso**. São Paulo: M. Books, 2012.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas- métodos e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- van DIJK, H., van ENGEN, M. L., van KNIPPENBERG, D. *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, 2012.
- ELY, R. J.; THOMAS, D. A. *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.
- ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice: Universidade-Indústria-Governo**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2013.
- FERREIRA, M. F. **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 (Bacharelado em Relações Públicas), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. São Paulo: **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jul./Set., 2000.
- FREDERICK, B. et al. **10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2012.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.
- GOMES, R., FELIX, B. O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, vol.17, n. 2, p. 375-388, Junho 2019 .
- GÜLSOY, T., USTABAŞ, A. *Corporate sustainability initiatives in gender equality: Organizational practices fostering inclusiveness at work in an emerging-market context*. **International Journal of Innovation and Technology Management**, 2019. 16(4) doi:10.1142/S0219877019400054.
- HENNEKE, D., LUTHJE, C. *Interdisciplinary heterogeneity as a catalyst for product innovativeness of entrepreneurial teams*. **Creativity and Innovation Management**, 16: 121-132, 2007.
- HOISL, K., GRUBER, M., CONTI, A. *R&D team diversity and performance in hypercompetitive environments*. **Strategic management journal**, vol.38, n.7, p. 1455-1477, 2017.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.
- INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016.



- KREITZ, P. A. *Best practices for managing organizational diversity. The Journal of Academic Librarianship*, 34, 101–120, 2008.
- LORENZO, R. et al. *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*. BCG- The Boston Consultin Group, 2017.
- MACCALI, N. et al. 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 (Mackenzie Management Review)**, vol.16, n. 2, 2014.
- MCTI. **Parques & incubadoras para o desenvolvimento do brasil**: Estudo de Práticas de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI. Brasília: MCTI, 2015.
- PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação: o Caso da Frimesa Cooperativa Central. **Revista de Administração da UFSM**, vol.4, n.1, art. 7, p. 105-124, 2011.
- PODSIADLOWSKI et. al. *Managing a culturally diverse workforce : Diversity perspectives in organization. International Journal of Intercultural Relations*, vol.37, No. 2, p.159-175, (2013).
- ROCK, D., GRANT, H. Why diverse teams are smarter. **Harvard Business Review**, vol.4, n. 4, p. 2-5, 2016.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROMERO-MARTINEZ, A. M., MONTORO-SANCHEZ, Á., GARAVITO-HERNANDEZ, Y. O efeito da diversidade de gênero e o nível educacional na inovação. **Rev. adm. empres.** [online] vol.57, n.2, pp.123-134, 2017. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170202>.
- RUIZ-JIMÉNEZ, J. M., FUENTES-FUENTES, M. del M. *Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. BRQ Business Research Quarterly*, vol.19, Issue 2, p.107-121, 2016. ISSN 2340-9436, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>.
- SALES, R. G. de. Diversidade nas organizações: das lutas sociais às políticas de gestão. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 12., 2018, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ABRACORP, 2018.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Rev. adm. empres.** [online]. 2009, vol.49, n.3, pp.337-348. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>
- SHUYING, W., SHUIJUAN, Z., BOBO, L. *Effect of Diversity on Top Management Team to the Bank's Innovation Ability-based on the Nature of Ownership Perspective. Procedia Engineering*, vol.174, p.240-245, 2017. ISSN 1877-7058, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.126>.
- SILVERIO, V. G. Ações afirmativas ante as discriminações de gênero no cenário brasileiro: uma análise sobre a visão de Ronald Dworkin. **Revista Esmat**, [S.l.], vol.11, n.17, p. 117-130, set. 2019. ISSN 2447-9896.
- SOLHEIM, M. C., HERSTAD, S. J. *The differentiated effects of human resource diversity on corporate innovation. International journal of innovation and technology management*, 2018.
- TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- TOMELIN, J. et al. *Internationalisation of Science Parks: Experiences of Brazilian Innovation Environments. In: International Business in the Information and Digital Age. Emerald Publishing Limited*, 2018. p. 391-408.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e Métodos**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

---

<sup>i</sup> Apesar de existirem outras formações de siglas relacionadas a este público, neste estudo será priorizado pela autora o termo LGBTQ+ por contemplar um maior número de diversidade sexual e ser utilizado pela empresa objeto deste estudo para se referir a esse grupo de diversidade.

<sup>ii</sup> Indicadores estruturais do mercado de trabalho das pessoas de 14 anos ou mais de idade

<sup>iii</sup> Taxa de analfabetismo da população de 15 anos ou mais de idade, segundo Grandes Regiões.

<sup>iv</sup> Nível de instrução das pessoas de 25 anos ou mais de idade