

## **UM MAPEAMENTO DA DIVERSIDADE NAS COMUNIDADES DE INOVAÇÃO: UMA AVALIAÇÃO DO FOMENTO DA DIVERSIDADE NOS SEUS ECOSISTEMAS**

**BEATRIZ VILAS BOAS JORGE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

**PRISCILA MAYARA KORNAKER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

**ANDRÉA APARECIDA DA COSTA MINEIRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

**JULIANA CAMINHA NORONHA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

**ISABEL CRISTINA DA SILVA ARANTES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

# UM MAPEAMENTO DA DIVERSIDADE NAS COMUNIDADES DE INOVAÇÃO: UMA AVALIAÇÃO DO FOMENTO DA DIVERSIDADE NOS SEUS ECOSSISTEMAS

## 1. INTRODUÇÃO: PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

As comunidades de inovação representam um novo modelo de organização social que cria conexões, processa informações com rapidez e é flexível para se adaptar às transformações da sociedade contemporânea (CARRILO et al, 2022). As comunidades de inovação podem ser compreendidas como um conglomerado de *startups*, em diferentes estágios, que estão localizadas em uma mesma cidade ou na mesma região, que interagem entre si, dentro de um mesmo ecossistema, buscando oportunidades e desenvolvimento mútuo, bem como a troca de sinergias (FELD, 2020). O que une essa comunidade é a conexão entre seus agentes em torno de um mesmo objetivo. Isso se torna fundamental, porque para que seja construída uma comunidade unida e bem sucedida é de suma importância que o objetivo dos *stakeholders* da comunidade seja equivalente aos objetivos da comunidade como um todo, para que a movimentação, dentro do ecossistema seja coordenado e evolutivo. Ecossistemas de inovação ou de *startups* ou de negócios é um termo usado de forma bem diversa pela literatura. Normalmente é aplicado como sinônimo de redes ou ainda os efeitos das relações conjuntas (GAMIDULLAEVA, 2020). Os ecossistemas podem ser encarados como estruturas multiníveis que capturam os fluxos dinâmicos, interdependentes e não lineares das instituições de forma mais orgânica e dinâmica (FERASSO, 2018). Ou seja, os ecossistemas de inovação surgem em contextos instáveis e turbulentos, e que com a ajuda de agentes econômicos, conseguem estabelecer estratégias e vantagens competitivas com base no compartilhamento de recurso, extrapolando sua comunidade e seu fluxo de conhecimento (TOLSTYKH, 2021).

Evidenciando essa dimensão, vale entender os aspectos da diversidade nesse contexto. A partir da década de 1980, a diversidade começou a se tornar um assunto importante nos Estudos Organizacionais (EO) (GALVIN, 2006), em parte pela perspectiva de que a inclusão de grupos minorizados historicamente discriminados melhoraria o ambiente de trabalho, tornando-o mais diversificado e democrático, e isso trouxe pontos importantes, como a necessidade de readequação do ambiente de trabalho para a entrada dos grupos diversos no ambiente corporativo (CALÁS, 1992; SMIRCICH, 1992).

Ademais, o termo diversidade tem sido pauta em todo o mundo, principalmente no universo empresarial, pensando nas diferentes forças de trabalho e como elas são encaradas. De maneira geral, a diversidade leva em conta aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo (ALVES, 2004).

É importante ressaltar que o processo de inclusão da diversidade nas empresas foi acelerado após a pandemia do COVID-19, com o surgimento da emergência de novas tecnologias e uma mudança na forma de vida das pessoas. Por ser um cenário dinâmico, a inovação e consequentemente a diversidade passa a ser essencial no mundo dos negócios para assegurar vantagens, diferenciais e estruturas competitivas. Nesse sentido, promover uma cultura de inovação também significa estimular novas formas de pensar e relacionar. Conectar a inovação com a diversidade é promover a contribuição de diferentes ideias, pensamentos e modos de ver as situações (ACCENTURE, 2019). Neste sentido, emerge o problema dessa pesquisa, que busca entender como a diversidade pode ser percebida em contextos de comunidades de inovação inseridas em ecossistemas? Quais são as ações desenvolvidas para inclusão da diversidade?

Para tanto, estabeleceu-se o objetivo geral deste estudo que consiste em compreender a relação da diversidade e da inovação nas comunidades de *startups* e seus ecossistemas nos municípios de São Paulo, Uberaba, Uberlândia, Juiz de fora e Santos, a partir da percepção dos líderes

dessas comunidades.

Para atingir o objetivo geral, foi elaborado os seguintes objetivos específicos: (i) entender a percepção e relevância da diversidade nas comunidades; (ii) identificar como a diversidade é vista e percebida nas comunidades; e (iii) entender como a diversidade é fomentada e explorada pelas comunidades de inovação.

Este estudo organiza-se em 5 seções, sendo a primeira a introdução, seguido do referencial teórico organizado em 3 seções secundárias, após isso tem-se a seção de procedimentos metodológicos, seguido pela aplicação, dividida em 2 seções secundárias e 3 seções terciárias e por fim, tem-se as conclusões do presente trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A revisão da literatura organiza-se em relação ao tema de ecossistemas empreendedores, comunidades de startups e aspectos da diversidade.

### **2.1. Ecossistemas Empreendedores**

Ecossistema de negócios é uma comunidade econômica que se apoia na interação entre organizações e indivíduos, considerados os organismos do mundo dos negócios. O fluxo de evolução desse ecossistema é direcionado pelos seus líderes, que compartilham uma visão de futuro do que esperam que aconteça, compreendendo que, para o estabelecimento desse futuro, é necessário que haja cooperação e co-evolução e as oportunidades ambientais é que vão gerar vantagem competitiva (MOORE, 2006). Neste sentido, como aponta Adner (2006), a lógica de ecossistema é ainda mais profunda, pois o *timing* é muito decisivo, já que a capacidade de inovar somente será efetiva quando todos os atores do ecossistema estiverem preparados.

Vale adentrar sobre as características básicas de um ecossistema de inovação, que são as seguintes: complexidade para operar, e para encarar essa complexidade, o ecossistema adota uma tipologia de rede sistêmica com diferentes agentes de múltiplos setores da economia; outro ponto é a abertura, que para manter a quantidade de energia e informação, é importante que o ecossistema realize trocas além dos seus limites; outra característica apontada é o holismo, que se dá pela organização dos agentes dentro do ecossistemas e o todo resulta em mais do que a soma das partes simplesmente; já a interatividade é a atuação de agentes baseado nos princípios das redes interorganizacionais (FERASSO, 2016).

Neste sentido, vale abordar as fases do ecossistema. Moore (1996) relata que um ecossistema tem quatro fases: nascimento, expansão, continuidade e renovação. O nascimento é um momento de muita incerteza, o que dificulta a antecipação dos esforços e recursos que serão necessários. A divisão do trabalho é baixa, ocasionando sobreposição das atividades. O maior desafio dessa fase é a criação de valor superior ao que já existe e arquitetar a estrutura do ecossistema. Já na fase de expansão o que começa é a incerteza tecnológica e a maior preocupação é ganhar massa crítica e incorporar novos negócios, por meio da promoção da diversidade e atração de outros atores (MOORE, 1996). O desafio dessa fase é elevar o volume e escala de modo consistente. Já na fase de continuidade é o momento em que o ecossistema passa a ser robusto e produtivo e é, nesse momento, que é iniciada a competição pela liderança dentro do ecossistema, ao mesmo tempo em que precisa continuar a cooperar para manter o ecossistema dominante no ambiente (MOORE, 1996). Além disso, também há atores de fora que querem fazer parte do ecossistema. O desafio dessa fase é alinhar a trajetória de inovação, diferenciação e valorização. E por fim a renovação é a fase em que, devido ao fato de estar estabelecido, há risco de obsolescência (MOORE, 1996). O desafio nessa fase é tentar se renovar, para evitar a perda de recursos e atores e se desarticular por completo. Segundo o autor, por diversos motivos, um ecossistema pode morrer antes de alcançar qualquer uma

dessas fases e defende a figura de uma liderança, isto é, um ator que tenha condições de atrair e direcionar os demais atores, a fim de estabilizar ou renovar o ecossistema (MOORE, 1996). Com isso, evidencia-se que em ecossistemas mais desenvolvidos, sua forma de organização, como exemplo temos a definição feita por Isenberg (2011), professor de Prática do Empreendedorismo da Babson College, que define o ecossistema empreendedor em seis competências. Isenberg (2011) caracteriza essas seis competências sendo: políticas públicas, capital financeiro, cultura, suporte, recursos humanos e mercado. Começando pelas políticas públicas, elas têm um papel importante para a facilitação do caminho que já está sendo trilhado no ecossistema, diminuindo a burocracia e outros obstáculos à atividade empreendedora. É importante também para a criação e implantação de leis que favoreçam o empreendedorismo, como a descriminalização da falência, a proteção de acionistas frente a credores, a criação e liberalização dos mercados de capitais e o apoio aos desempregados, por exemplo (ISENBERG, 2011). Já sobre o capital financeiro é fundamental que existam recursos financeiros acessíveis aos empreendedores, em especial o capital de risco, o qual o investidor também assume parte do risco do investimento (ISENBERG, 2011). Falando-se sobre o ponto de cultura, os elementos culturais são muito importantes já que incentivam a estruturação de um ecossistema empreendedor e, principalmente, impulsionam a trajetória, estratégias para fortalecer esse pilar são: divulgar casos de sucesso, promover eventos e reconhecer empreendedores são algumas iniciativas que ajudam a fortalecer uma cultura pró-empresendedorismo (ISENBERG, 2011). Sobre o suporte, é onde são contempladas entidades não governamentais de apoio aos empreendedores, profissionais de suporte especializados em *startups* e condições de infraestrutura, como parques tecnológicos, incubadoras, aceleradoras e organizações que fomentam o empreendedorismo (ISENBERG, 2011). Na penúltima competência tem-se os recursos humanos, que engloba tanto a capacitação de empreendedores, quanto a oferta de trabalhadores qualificados para as *startups*, contemplando universidades, faculdades e cursos livres ligados ao empreendedorismo e à inovação (ISENBERG, 2011). E por fim tem-se o mercado, incluindo as relações entre *startups* e grandes empresas, as redes formadas pelos empreendedores e o próprio mercado consumidor em geral (ISENBERG, 2011). Grandes empresas podem ser fonte de experiência, investimento e contratos, enquanto as redes entre empreendedores permitem o acesso a novas oportunidades e aprendizados, o que pode ser facilitado pela proximidade geográfica e senso de comunidade (ISENBERG, 2011). No que se refere ao senso de comunidade, diversos ecossistemas possuem comunidades de inovação ou *startups* que auxiliam no fortalecimento do ambiente de inovação.

## 2.2. Comunidades de *startups* ou inovação

Carrilo *et al.* (2021) evidencia que a *startup* necessita de recursos financeiros, espaciais e intelectuais para se desenvolver, e é aí que se encaixam as comunidades de *startups*. Acerca do conceito de comunidade de *startups* tem-se que...

Uma comunidade de *startups* é um grupo de pessoas que - por meio de suas interações, atitudes, interesses, objetivos, senso de propósito, identidade compartilhada, companheirismo, responsabilidade coletiva e administração do lugar - estão fundamentalmente comprometidas em ajudar os empreendedores a ter sucesso (HATHAWAY, 2020, p.78).

Segundo a Associação Brasileira de *Startups*, Carrilo *et al.* (2021), em seu estudo do mapeamento do ecossistema brasileiro de *startups*, essas comunidades podem ser distintas entre si, de forma geográfica, algumas atuam de forma estaduais, outras podem atender a nível municipal, dependendo de onde essa comunidade está localizada, de qual a estratégia que foi traçada e de como as dinâmicas locais irão funcionar. Ainda baseado no estudo da Associação Brasileira de *Startups* (2021), além desse ponto, é importante que cada comunidade desenvolva sua própria identidade, própria personalidade e o seu reconhecimento como marca bem reconhecida e entender qual o seu papel, qual o seu impacto real em seu município, na sua

região, no Brasil e no ecossistema.

Acerca dos benefícios que as comunidades oferecem para as *startups* e para o ecossistema em que estão inseridas, segundo Linkner (2011) estar em uma comunidade traz novas perspectivas, já que reúne uma grande variedade de pessoas com diferentes históricos, perspectivas e expertise em um único espaço desenhado especialmente para a inovação, além de aumentar os recursos, considerando que adotar uma estratégia de inovação colaborativa é uma forma de suprir uma falta, além de fornecer à empresa ferramentas às quais ela não teria acesso de outra forma. Em um aspecto geral, segundo Murphy (2015), a grande vantagem das comunidades são as conexões que diferenciam as comunidades de outras iniciativas de inovação e que garantem um diferencial no resultado.

Segundo Medeiros (2019) existem seis princípios básicos para o fortalecimento de uma comunidade, sendo eles: cultura, densidade ou suporte, talento, acesso à capital, acesso ao mercado e ambiente regulatório.

Falando-se sobre cultura, é importante que os empreendedores tenham uma rede de apoio que viva a cultura da comunidade, o que ajuda esse ponto são eventos que fomentam o *networking* e apresentam os casos de sucesso dessa comunidade ou de outras comunidades mais próximas (MEDEIROS, 2019). Sobre a densidade ou suporte, é interessante que a comunidade tenha espaços de conexões, como *coworkings* por exemplo. O princípio do talento é baseado na união entre a comunidade e as universidades, que são as responsáveis pela criação de novos talentos, sobre capital, é importante contar com pessoas que invistam na *startup*, como investidores e aceleradoras (MEDEIROS, 2019). Como contribuição, a Associação Brasileira de *Startups*, Carrilo *et al* (2021) aponta a importância do acesso ao mercado, com caminhos definidos de venda para grandes empresas, que são ajudados pela comunidade. E faz o apontamento da importância de estar inserido em um ambiente regulatório que possibilite o reconhecimento legal do seu modelo de negócio.

Já Carrilo *et al.* (2022) apontam que um sétimo pilar vêm sendo estudado para entrar nesses princípios, chamado de diversidade e impacto, que é de suma importância para a evolução das comunidades e até mesmo do ecossistema de *startups*, já que é fundamental reunir visões de mundo diferentes para que se possa criar soluções mais ricas e disruptivas. Com todos esses pilares fomentados e estruturados, é possível criar uma força dentro da comunidade de *startups*, que cada vez mais irão desempenhar um papel importante de geradoras de oportunidades, conexões e troca de experiência (CARRILO, 2022).

Segundo Murphy (2015) uma das iniciativas que garantem um diferencial para as comunidades de *startups* é a inclusão de práticas de diversidade nas comunidades, entre seus líderes e membros.

### **2.3.Diversidade**

Diversidade, no contexto atual é:

A diversidade diz respeito às diferenças que existem entre as pessoas, ou seja, engloba as formas como as pessoas se distinguem entre si. A humanidade é naturalmente diversa pois temos diversas culturas, identidades e expressões (TOTVS, 2021).

Então é possível considerar que quando é abordado o tema diversidade, não é tratado apenas um grupo minoritário, mas toda a variação de grupos sociais, sem exclusão, com diferenças entre: raça, gênero, orientação sexual, conviver com alguma deficiência, histórico socioeconômico, nacionalidade, religião (TOTVS, 2021).

Segundo o estudo da Accenture (2019), levando essa definição para o contexto empresarial, empresas inclusivas e diversas possuem estratégias de fomento à diversidade e de fato contratam e trazem para o seu contexto todos os grupos sociais, independente de orientação sexual, gênero, pessoas com deficiência, diferentes etnias e qualquer outra pluralidade social. Considerando uma empresa inovadora, a diversidade é um elemento muito importante já que para criar soluções inovadoras e disruptivas é importante entender a “dor” da sociedade como

um todo para gerar impacto e trazer uma solução realmente relevante. Ainda sobre o estudo da Accenture (2019), quanto mais diversa for a equipe de pessoas que se une para inovar, e no caso deste estudo, quanto mais diversa for a comunidade, mais ideias que representam os diferentes grupos sociais irão surgir e com isso mais relevante e impactante serão os produtos/serviços. No mesmo estudo da Accenture (2019) foi levantado que a mentalidade inovadora é seis vezes maior em empresas que possuem uma cultura focada na diversidade. Além disso, os funcionários de empresas com essa mesma cultura com foco em diversidade e inclusão enxergam menos barreiras para que a inovação seja feita e têm menos medo de falhar, do que as outras empresas.

Considerando a diversidade inserida no contexto corporativo, segundo a Totvs (2021) a diversidade só é alcançada se fomentada e duas formas de na prática se ter um ambiente mais diversificado é através da equidade e inclusão. A equidade implica no acesso igual de oportunidades entre as pessoas a partir de um critério de justiça, esse conceito entende que as pessoas não começam do mesmo lugar e nem mesmo com o mesmo contexto socioeconômico e histórico (TOTVS, 2021). Enquanto algumas pessoas começam com vantagens, outras começam com barreiras. Por essa razão, em uma empresa, esse conceito está associado à correção de disparidades, como processos seletivos focados em grupos minoritários ou campanhas publicitárias com uma representação apenas de grupos minoritários. Dessa forma, envolve um tratamento diferenciado para promover uma igualdade de condições e oportunidades (TOTVS, 2021). Já a inclusão é apontada como uma ideia de que é necessário garantir a participação de todas as pessoas, ignorando possíveis limitações nos espaços sociais. Como cada pessoa tem um conjunto único de habilidades, capacidades e vontades, tudo isso deve ser entendido como importante, o que acaba gerando um sentimento de pertencimento e valor dentro de um ambiente organizacional (TOTVS, 2021). Uma empresa inclusiva oferece um espaço sem discriminação e, principalmente, promove uma cultura do respeito (TOTVS, 2021).

Já segundo De Avila (2019), o conceito de diversidade está totalmente ligado à inovação, uma vez que todos os diferentes perfis de clientes precisam ser ouvidos, entendidos e contemplados. A inovação está ligada desde as pessoas que criam o serviço/produto até todas as pessoas que entram na cadeia de valor desse produto/serviço, chegando por fim no cliente final, que se sente integrante desse processo.

Segundo Bezerra (2014) isso significa que empresas que adotam uma política de diversidade aumentam suas oportunidades de gerar novas ideias. Como as ideias inovadoras são uma vantagem competitiva, a diversidade pode ser um propulsor de lucratividade e geração de valor para o negócio. Além disso, o ambiente de trabalho promove uma relação de confiança em relação ao negócio, tanto entre os colaboradores quanto entre os potenciais clientes. (BEZERRA,2014).

Ainda segundo Bezerra (2014) ter uma política de diversidade não significa apenas ter uma força de trabalho multicultural: é preciso promover a inclusão dos diferentes grupos nos ambientes de trabalho e gerar processos para desenvolver as habilidades de todos, sem qualquer distinção. E isso pode ser alcançado com ações como: a diversificação da liderança, por ser a principal fonte de inspiração para os colaboradores, a construção de uma cultura de confiança e contra a discriminação, que acolhe e suporta os colaboradores e flexibilizar algumas exigências no processo de recrutamento e seleção, priorizando atrair talentos diversos, contribuindo assim em todo o ecossistema de inovação (BEZERRA, 2014).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O trabalho foi pautado em uma metodologia de pesquisa que tem um caráter descritivo, natureza qualitativa e utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Falando-se sobre a natureza

escolhida, a natureza qualitativa se aplica mais ao trabalho porque permite a teorização indutiva, a partir de um caso escolhido intencionalmente, ou seja, amostragem teórica (Eisenhardt, 1989). A pesquisa descritiva foi escolhida como método já que permite um caráter mais exploratório e descritivo, focando em descrever uma realidade. Já a pesquisa qualitativa foi escolhida por permitir o estudo de características de monitoramento. E o estudo de caso foi escolhido por permitir uma análise aprofundada e o estudo de indivíduos ou grupos (Eisenhardt, 1989).

O procedimento de coleta de dados da pesquisa se pautou em dados secundários, representados por documentos e dados primários, evidenciado por entrevistas. Os documentos foram compostos por relatórios sobre as comunidades, ecossistemas, inovação e startups da Associação Brasileira de Startups (2021). Eles continham informações descritivas sobre as comunidades da Região Sudeste e suas informações sobre diversidade nesses ambientes. As informações coletadas foram: (i) quantidade de *startups* em escala inseridas na comunidade; (ii) quantidade de *startups* que responderam apoiar a diversidade dentro da comunidade; (iii) quantidade de *startups* que consideram ser muito importante o apoio a diversidade; (iv) quantidade de *startups* que possuem processos seletivos voltados para o fomento da diversidade; (v) quantidade de colaboradoras mulheres dentro da comunidade; (vi) quantidade de colaboradores pretos/pardos dentro da comunidade; (vii) quantidade de colaboradores PCD (pessoas com deficiência) dentro da comunidade; (viii) quantidade de colaboradores com mais de 50 anos dentro da comunidade; (ix) quantidade de colaboradores transexuais dentro da comunidade; e (x) quantidade de *startups* dentro de cada comunidade. Os documentos, como artigos, sites e livros com tema sobre comunidades de inovação, ecossistemas e diversidade foram base para delimitar os critérios de escolha das comunidades que seriam entrevistadas.

Após o levantamento desses dados, foi especificado quais as comunidades seriam entrevistadas. As entrevistas foram semiestruturadas realizadas com os líderes das comunidades melhor posicionadas na análise documental. Foram realizadas cinco entrevistas no mês de maio de 2023 com os líderes selecionados, levando-se em conta o recorte da região Sudeste e o estudo da Associação Brasileira de Startups (2021) para a seleção dos líderes adequados para o trabalho. As comunidades contatadas foram: Mogi das Cruzes, São Paulo, Macaé, Santos, Uberaba, Uberlândia e Viçosa. Contudo o acesso foi possível em cinco delas: São Paulo, Uberaba, Uberlândia, Juiz de Fora e Santos.

Para a condução das entrevistas foi elaborado um roteiro semiestruturado, contendo 12 questões com o objetivo de entender o quanto as comunidades de inovação se importam com a diversidade, quais são as práticas elaboradas para aumentar a efetividade de inclusão e o que a diversidade tem a agregar em como as comunidades de inovação podem auxiliar no amadurecimento dos seus ecossistemas. O roteiro encontra-se disponível no anexo A. Para manter o sigilo dos respondentes, os entrevistados foram codificados em “Entrevistado 1” até o “Entrevistado 5”. As entrevistas foram transcritas, conforme orientação de Lincoln e Guba (1986), para que os mesmos confirmassem os conteúdos manifestos durante a execução da entrevista. Todos os líderes participantes concordaram com os conteúdos transcritos e nenhuma alteração foi realizada nos textos. As entrevistas foram realizadas de forma online e assíncrona, de forma que os líderes escolhidos foram contactados, e as perguntas, previamente selecionadas, foram enviadas e as respostas foram recebidas e analisadas.

Já sobre as análises dos resultados, utilizou-se a análise de conteúdo por frequência e temática. Os documentos foram analisados considerando a frequência das informações, já as entrevistas utilizaram-se da análise por frequência e temática. A análise de conteúdo por frequência consiste na identificação das respostas dos entrevistados e agrupamentos conforme cada pergunta, utilizando a estatística descritiva (BARDIN, 2016). Já na análise temática, ou de categorias, busca-se descobrir os núcleos de sentidos que compõem uma comunicação sobre determinado tema presente nos discursos dos respondentes (MINAYO, 2000).

## 4. APLICAÇÃO

Os resultados e discussões são apresentados em duas etapas: (i) caracterização das comunidades; (ii) percepção dos líderes das comunidades abordadas, sendo essa última dividida pelos objetivos específicos: (ii.1) papel e relevância da diversidade nas comunidades; (ii.2) visão e percepção sobre a diversidade e inovação; (ii.3) fomento da diversidade nas comunidades de inovação;

### 4.1 Caracterização das comunidades participantes

Com o intuito de colaborar com a investigação da importância da diversidade para as comunidades de inovação, caracterizou-se a relação entre as comunidades de inovação inseridas no Sudeste e a importância da diversidade dentro das mesmas, por meio de uma análise baseada no estudo da Associação Brasileira de *Startups* (2021). Os documentos foram analisados por meio de análise de conteúdo por frequência.

O Quadro 1 apresenta informações voltadas para a forma como as *startups* encaram a diversidade, sua importância e uma possibilidade de ação para fomentar diversidade, além da quantidade de *startups* em escala, que demonstram uma maior maturidade dessa comunidade.

Quadro 1 – Relação entre Startups e diversidade

Comunidades	Estado	Startups que apoiam a diversidade	Startups que julgam muito importante o apoio a diversidade	Startups que possuem processo seletivo voltado para diversidade
Mogi das Cruzes	SP	100,00%	80,00%	80,00%
São Paulo	SP	99,00%	70,60%	30,10%
Macaé	RJ	100,00%	100,00%	0,00%
Itu	SP	100,00%	75,00%	50,00%
Petropolis	RJ	100,00%	60,00%	40,00%
Santos	SP	100,00%	62,50%	25,00%
Uberaba	MG	100,00%	81,80%	30,10%
Rio de Janeiro	RJ	98,40%	72,40%	40,20%
Americana	SP	100,00%	100,00%	0,00%
Vitória	ES	91,90%	67,60%	18,90%
Belo Horizonte	MG	98,20%	66,40%	35,50%
Vila Velha	ES	100,00%	80,00%	40,00%
Sorocaba	SP	100,00%	72,20%	30,10%
Niterói	RJ	93,30%	73,30%	46,70%
Juiz de Fora	MG	100,00%	44,50%	11,10%
Jundiaí	SP	92,30%	69,20%	30,80%
São J. dos Campos	SP	93,50%	74,10%	14,20%
ABC Valey	SP	96,40%	50,00%	14,20%
Ribeirão Preto	SP	97,00%	54,60%	27,30%
São J. do Rio Preto	SP	100,00%	100,00%	0,00%
São Carlos	SP	100,00%	75,00%	14,20%
Campinas	SP	98,20%	53,60%	25,00%
Viçosa	MG	83,30%	33,30%	18,90%
Uberlândia	MG	100,00%	56,60%	30,10%
Itajubá	MG	95,80%	50,00%	16,70%
Barueri	SP	100,00%	0,00%	35,70%
Piracicaba	SP	100,00%	50,00%	0,00%
Matão	SP	75,00%	25,00%	25,00%
Araxá	MG	100,00%	25,00%	50,00%
Santa R. do Sapucaí	MG	100,00%	40,00%	20,00%
Sul Fluminense	RJ	85,70%	42,80%	30,10%
Bauru	SP	100,00%	40,00%	0,00%
Presidente Prudente	SP	100,00%	50,00%	25,00%
Guarulhos	SP	100,00%	25,00%	25,00%
Araçatuba	SP	100,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaborado a partir do estudo da Associação Brasileira de Startups (2021).

Já no Quadro 2 é apresentada a efetividade da diversidade incluída nas *startups*, com a quantidade de participantes incluídos nas minorias sociais (mulheres, pretos/pardos, PCD, 50+ e transexuais).



Quadro 2 – Relação entre Startups e inclusão de minorias sociais diversas.

Comunidades	Estado	Quant. de colaboradoras mulheres	Quant. de colaboradores Pretos/Pardos	Quant. de colaboradores PCD	Quant. de colaboradores 50+	Quant. de colaboradores transexuais
Mogi das Cruzes	SP	80,00%	40,00%	20,00%	0,00%	0,00%
São Paulo	SP	42,30%	16,70%	3,20%	7,70%	3,30%
Macaé	RJ	50,00%	25,00%	0,00%	25,00%	0,00%
Itu	SP	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Petropolis	RJ	60,00%	20,00%	20,00%	20,00%	0,00%
Santos	SP	37,50%	25,00%	0,00%	37,50%	12,50%
Uberaba	MG	63,60%	9,10%	0,00%	9,10%	0,00%
Rio de Janeiro	RJ	42,60%	25,20%	1,60%	8,70%	2,40%
Americana	SP	25,00%	0,00%	50,00%	25,00%	0,00%
Vitória	ES	32,50%	34,60%	2,70%	10,80%	8,10%
Belo Horizonte	MG	35,40%	17,30%	2,70%	6,30%	3,60%
Vila Velha	ES	60,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sorocaba	SP	44,50%	16,70%	0,00%	5,60%	0,00%
Niterói	RJ	40,00%	20,10%	0,00%	0,00%	0,00%
Juiz de Fora	MG	55,60%	11,10%	0,00%	0,00%	0,00%
Jundiai	SP	23,10%	7,70%	0,00%	23,10%	0,00%
São J. dos Campos	SP	35,60%	16,20%	3,20%	16,50%	0,00%
ABC Valey	SP	32,20%	25,00%	3,60%	7,10%	7,10%
Ribeirão Preto	SP	42,50%	6,00%	0,00%	3,00%	0,00%
São J. do Rio Preto	SP	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%
São Carlos	SP	33,20%	8,30%	0,00%	0,00%	0,00%
Campinas	SP	34,00%	10,70%	5,40%	1,80%	3,60%
Viçosa	MG	33,30%	49,90%	0,00%	0,00%	0,00%
Uberlândia	MG	20,00%	10,10%	0,00%	3,20%	0,00%
Itajubá	MG	16,70%	16,70%	0,00%	4,20%	0,00%
Barueri	SP	28,50%	21,40%	0,00%	14,30%	0,00%
Piracicaba	SP	33,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Matão	SP	25,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Araxá	MG	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Santa R. do Sapucaí	MG	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%
Sul Fluminense	RJ	0,00%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%
Bauru	SP	20,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%
Presidente Prudente	SP	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Guarulhos	SP	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Araçatuba	SP	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaborado a partir do estudo da Associação Brasileira de Startups (2021).

O Quadro 3 apresenta a análise da maturidade das comunidades, levando em conta a quantidade de *startups* em escala e o percentual de *startups* em relação à quantidade geral da região e a pontuação geral, levando em conta todos os pontos abordados nos Quadros 1 e 2.

Quadro 3 - Maturidade da comunidade e resultado final

Comunidades	Estado	Quant. Startups em escala	Quant. de Startups na comunidade analisadas	% de Startups pela amostragem do estado	Score
Mogi das Cruzes	SP	0,00%	8,00	0,98%	400,98%
São Paulo	SP	13,30%	396,00	48,29%	321,19%
Macaé	RJ	25,00%	4,00	0,49%	300,49%
Itu	SP	25,00%	2,00	0,24%	300,24%
Petropolis	RJ	0,00%	2,00	0,24%	320,24%
Santos	SP	12,50%	7,00	0,85%	300,85%
Uberaba	MG	18,20%	5,00	0,61%	294,31%
Rio de Janeiro	RJ	9,40%	77,00	9,39%	300,89%
Americana	SP	0,00%	3,00	0,37%	300,37%
Vitória	ES	21,60%	21,00	2,56%	269,66%
Belo Horizonte	MG	16,40%	69,00	8,41%	273,81%
Vila Velha	ES	0,00%	8,00	0,98%	280,98%
Sorocaba	SP	5,60%	11,00	1,34%	270,44%
Niterói	RJ	0,00%	8,00	0,98%	274,38%
Juiz de Fora	MG	33,30%	7,00	0,85%	223,15%
Jundiai	SP	7,70%	19,00	2,32%	248,52%
São J. dos Campos	SP	0,00%	12,00	1,46%	254,76%
ABC Valey	SP	14,30%	19,00	2,32%	237,92%
Ribeirão Preto	SP	9,10%	26,00	3,17%	233,57%
São J. do Rio Preto	SP	0,00%	6,00	0,73%	240,73%
São Carlos	SP	8,30%	12,00	1,46%	232,16%
Campinas	SP	1,80%	24,00	2,93%	235,23%
Viçosa	MG	16,70%	4,00	0,49%	219,19%
Uberlândia	MG	6,70%	18,00	2,20%	222,20%
Itajubá	MG	16,70%	13,00	1,59%	201,69%
Barueri	SP	14,20%	12,00	1,46%	201,36%
Piracicaba	SP	16,70%	5,00	0,61%	184,01%
Matão	SP	0,00%	2,00	0,24%	200,24%
Araxá	MG	0,00%	1,00	0,12%	200,12%
Santa R. do Sapucaí	MG	20,00%	1,00	0,12%	180,12%
Sul Fluminense	RJ	14,30%	5,00	0,61%	173,51%
Bauru	SP	0,00%	3,00	0,37%	180,37%
Presidente Prudente	SP	0,00%	5,00	0,61%	175,61%
Guarulhos	SP	0,00%	4,00	0,49%	175,49%
Araçatuba	SP	0,00%	1,00	0,25%	125,25%
			820,00	100,00%	

Fonte: Elaborado a partir do estudo da Associação Brasileira de Startups (2021).

Ao todo foram 35 comunidades analisadas, localizadas na região Sudeste. Tal análise foi a responsável pela priorização e seleção dos líderes das comunidades de inovação que seriam entrevistados..

## **4.2 Percepção dos líderes das comunidades de inovação**

Esse tópico foi organizado em relação aos três objetivos específicos: (i) o estudo da percepção e a relevância da diversidade nas comunidades; (ii) como a diversidade é vista e percebida nas comunidades; (iii) como ela é fomentada e explorada pelas comunidades de inovação.

### **4.2.1 Papel e relevância da diversidade nas comunidades**

Como evidenciado por Carrilo *et al.* (2022), a diversidade é um dos pilares mais recentes que vem sendo fomentado para fortalecer as comunidade de inovação, isso é percebido no estudo, onde 4 líderes, deixaram claro que a diversidade na comunidade acaba deixando a mesma mais rica e abrindo mais oportunidades e horizontes. Somente um dos entrevistados teve uma percepção indiferente, e afirmou que embora entenda que é um assunto relevante, não vê relação direta entre os dois.

No que se refere ao “Papel e a relevância da diversidade na sua comunidade”, 4 dos entrevistados apontaram a diversidade como um pilar importante e relevante na formação da comunidade, entendendo que a mesma traz um olhar mais empático e criativo para a comunidade, como exemplificado no depoimento:

“A diversidade é um pilar super importante para fomentar a criatividade, inovação e equipe de trabalho. E falando em empreendedorismo, é por meio da diversidade que se consegue olhar para além de um modo empático, trazer pessoas que sintam dores e necessidades de modo pontual e que vivenciam na pele. Então, levando isso em consideração, nós temos uma preocupação grande com a diversidade.”  
(Entrevistado 1)

Quanto à percepção de comunidade e ecossistema diverso e como a diversidade pode trazer maturidade para os ecossistemas, 4 dos entrevistados trouxeram que essas comunidades e os ecossistemas acabam se tornando mais ricos, atrativos, inovadores e relevantes no novo contexto histórico e no mundo conectado e tecnológico que estão inseridos, o que pode ser percebido nos depoimentos:

“Um ambiente diverso é aquele em que conseguimos viver de modo colaborativo, e não competitivo, com pessoas de diferentes lugares, crenças, etnias, raças e gêneros. Quando se consegue trazer uma miscelânea boa e uma interdisciplinaridade em termos técnicos e teóricos e uma multidisciplinaridade em termos de pessoas, consegue-se trazer um ambiente mais diverso em que todas as vozes conseguem, de modo harmonioso e sinérgico, conviver entre si trazendo pontos de vistas diferentes, mas que podem ser debatidos de modo saudável e seguro. Então, para um ambiente de *startup* e de um ecossistema de *startups*, isso é fundamental, porque temos múltiplas necessidades, desejos e problemas no mundo real sendo atendidos pelas próprias pessoas que vivenciam. Um ecossistema diverso é aquele onde temos mulheres CEO, homens CEO e pessoas diferentes.”  
(Entrevistado 2).

“Acelerando a tolerância e a inovação. Acredito demais na tese dos 3Ts do Richard Florida: tolerância, talento e tecnologia.” (Entrevistado 3).

Através do sétimo pilar de fortalecimento das comunidades, que vem sendo estudado e citado por Carrilo *et al.* (2022), a diversidade, como analisada neste trabalho, realmente tem sido um relevante e ganhando espaço nas comunidades.

#### **4.2.2 Visão e percepção sobre a diversidade e inovação**

Os líderes também foram questionados sobre a “Visão de diversidade conectada a inovação no ecossistema” e todos os entrevistados confirmaram uma relação entre os dois, mas somente 4 deles desenvolveram sobre o assunto e deixaram claro formas de conexão e o quanto a diversidade está cada vez mais conectada com a inovação, como pode ser ilustrado no depoimento:

“É impossível fazermos inovação sem diversidade e sem inclusão. Economia criativa em países desiguais como o Brasil precisa incluir desde a base da economia criativa (artesanato, manualidades) até os pontos mais arrojados de tecnologia e inovação, que compõem esse ecossistema.” (Entrevistado 1).

Essas afirmações, confirmam a proposta de De Avila (2019) e da Accenture, onde o conceito de diversidade está totalmente ligado à inovação, evidenciando que a mentalidade inovadora é seis vezes maior em empresas que possuem uma cultura direcionada para a diversidade.

Quando questionados sobre alguma visão contrária ao fomento da diversidade na comunidade, todos relataram não existir visão contrária, mas um deles trouxe que para a maioria dos membros dessa comunidade não é um ponto relevante, já outro entrevistado trouxe que se existe visão contrária é uma visão velada e que não é tolerado no contexto da comunidade que se inserem, como exemplificado na declaração:

“Se existir é velado. Nosso posicionamento progressista e igualitário é reforçado sempre através dos nossos canais de comunicação. Logo que as pessoas entram na comunidade, repassamos o nosso pacto.” (Entrevistado 4).

Segundo De Avila (2019), o conceito de diversidade está totalmente ligado à inovação, assim como apontado no estudo da Accenture (2019), que a mentalidade inovadora é seis vezes maior em empresas que possuem uma cultura focada na diversidade, pontos que foram reforçados no presente trabalho.

#### **4.2.3 Fomento da diversidade nas comunidades de inovação**

Há distintas formas de tornar uma comunidade mais diversa, segundo Bezerra (2014) apresentar uma política de diversidade não representa apenas ter um trabalho multicultural, necessita-se incluir os diferentes grupos nos ambientes de trabalho e proporcionar o desenvolvimento de todos. No estudo realizado, há distintas ações tomadas para deixar a comunidade mais diversa”, um dos entrevistados trouxe a importância da inclusão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas comunidades, 3 dos entrevistados trouxeram ações como: criação de projetos que deixem o cenário do empreendedorismo e da inovação mais diverso, como processos seletivos afirmativos, fomento do empreendedorismo feminino, negro e LGBTQIAP+, além da realização de eventos gratuitos para todos.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre “Como a comunidade pode melhorar suas ações de diversidade nos próximos anos” e todos os entrevistados comentaram sobre a realização de eventos que consigam atrair mais pessoas e com isso mais diversidade, além do uso das redes sociais para posicionamentos que consigam aproximar mais as minorias sociais das comunidades de inovação. Assim como todos apontaram o desenvolvimento de programas que possam de fato, incluir a diversidade e aumentar as mesmas, como processos seletivos afirmativos e treinamento para lideranças afirmativas. Isso pode ser exemplificado com o depoimento:

“Para evoluir e melhorar em termos de diversidade, o mais importante são as empresas que oferecem serviços para essas *startups* e empresas que ofereçam cada vez mais programas que possam reparar de algum modo a disparidade e os ambientes díspares, em que há o privilégio de uma classe em detrimento da outra, sendo muito

importante trazer um olhar deliberado guiando políticas públicas de fomento e apoio para que possa, de modo estratégico, induzir o aumento dessas *startups*. Para além disso, é muito importante ter disciplinas de empreendedorismo, para fomentar carreiras empreendedoras com tecnologia e inovação, e também ter a diversidade dos agentes, conseguindo várias pessoas diferentes que conseguem trazer diversidade e exemplos diferentes para cada uma das pessoas. Então o objetivo é fomentar cada vez mais nos próximos anos os programas que levem à uma simetria maior nessa realidade e não uma comunidade masculina e heteronormativa.” (Entrevistado 1).

Neste sentido, o Quadro 4, sintetiza ações de fomento à diversidade presente nas comunidades de inovação, que podem ser impulsionadas pelos líderes e membros participantes das comunidades.

Quadro 4 - Ações de fomento da diversidades nas comunidades

1. Realização de eventos para atração de mais pessoas
2. Redes sociais com posicionamentos que apoiam a diversidade
3. Processos seletivos e treinamento para lideranças afirmativas

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir dos resultados apresentados, observa-se uma visão convergente sobre a importância e relevância da diversidade nas comunidades e no ecossistema de inovação.

De acordo com Bezerra (2014) ter uma política de diversidade não significa apenas ter uma força de trabalho multicultural: é preciso promover a inclusão dos diferentes grupos nos ambientes de trabalho e gerar processos para desenvolver as habilidades de todos, sem qualquer distinção, e soluções como a diversificação da liderança, por ser a principal fonte de inspiração para os colaboradores, a construção de uma cultura de confiança e contra a discriminação, que acolhe e suporta os colaboradores e flexibilizar algumas exigências no processo de recrutamento e seleção, priorizando atrair talentos diversos, contribuindo assim em todo o ecossistema de inovação, e esse ponto também é reforçado com os fomentos indicados neste trabalho.

## 5. CONCLUSÕES

Impulsionado pelos novos estudos sobre o sétimo pilar que contribui para as comunidades de inovação, que é a diversidade, novas estratégias e ações surgem para fomentar esse novo pilar e junto a isso surgem novas possibilidades que podem ser inseridas nas comunidades. Dessa forma, o objetivo do estudo foi compreender a relação da diversidade e da inovação nas comunidades de *startups* e seus ecossistemas nos municípios de São Paulo, Uberaba, Uberlândia, Juiz de fora e Santos, a partir da percepção dos líderes dessas comunidades. Para isso foi estabelecido os seguintes objetivos específicos: (i) o estudo da percepção e a relevância da diversidade nas comunidades; (ii) como a diversidade é vista e percebida nas comunidades; (iii) como a diversidade é fomentada e explorada pelas comunidades de inovação.

O primeiro objetivo específico foi possível perceber, através dos documentos e das entrevistas que a diversidade tem um grande papel dentro das comunidades e grande relevância para as mesmas, assim como para todo o ecossistema.

Já para o segundo objetivo específico, percebeu-se que a diversidade é sim, vista como um pilar importante para a inovação dentro da comunidade e que visões contrárias a esse ponto não são bem vindas nesse contexto.

No terceiro objetivo específico foi possível concluir que para o fomento da diversidade é possível a realização de eventos para atração de mais pessoas, redes sociais ativas e posicionadas para que haja a atração de mais pessoas diversas e também uma ação de processos

seletivos e treinamentos de lideranças afirmativas.

O estudo também contribui para evidenciar a importância da diversidade para as comunidades e para o ecossistema e como a adequação para esse novo cenário se torna cada vez mais necessário, evidente, fomentado e desejado. Ademais, há também a exemplificação de como comunidades mais diversas possuem vantagens em relação a inovação e como isso impacta de forma direta todo o ecossistema e acima de tudo, toda a sociedade envolvida.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a necessidade do estudo focado na região Sudeste e ausência da percepção dos participantes das demais comunidades de inovação. Além disso, os resultados devem ser analisados com cautela, uma vez que se baseiam somente em um recorte das comunidades. Como proposições de trabalhos futuros, sugere-se explorar mais detalhadamente iniciativas de inclusão, assim como os programas de equidade e inclusão podem adensar os movimentos iniciais de diversidade e conduzem os ecossistemas a níveis mais elevados de maturidade, e também o cruzamento das 6 competências de ecossistemas com caminhos de diversidade.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADNER, R. **Match your innovation strategy to your innovation ecosystem.**

Harvard Business Review, v. 84, n. 4, p. 1-12, 2006.

ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações.**

RAE- revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BEZERRA, Charles. **Antes de inovar, é preciso criar a cultura certa:** O sucesso de uma empresa está na capacidade que ela tem de se diferenciar. Assim, para inovar, ela precisa inspirar pessoas. 3 min de leitura · 01/07/2014 · Atualizado em 30/08/2022. In: BEZERRA, Charles. Antes de inovar, é preciso criar a cultura certa. [S.l.], 1 jul. 2014. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/para%20inovar%20e%20preciso%20antes%20criar%20a%20cultura%20certa,8b875edae79e6410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

CALÁS, M; SMIRCICH, L. **Afterwards/after words: opening spaces.**

CARRILO, Ana; David, Mayara; Nunes, Cárlei; BARREIRO, Guilherme. **Playbook de comunidades:** Edição 2.0. Abstartups, [s. l.], 2020. Disponível em:

<https://abstartups.com.br/comunidades/>. Acesso em: 19 out. 2022.

DE AVILA, Isabella. **Diversidade e Inclusão.** In: DE AVILA, Isabella. Diversidade e Inclusão. [S. l.], 11 abr. 2021. Disponível em: <<https://safe.space/conteudo/diversidade-e-inclusao-com-isabella-de-avila-cloudwalks>>. Acesso em: 6 abr. 2023.

DE CÁSSIA ARANTES, Rita; APARECIDA DA COSTA MINEIRO, Andrea;

CARVALHO DE CASTRO, Cleber; PAULESKY JULIANI, Jordan. **Gestão do Conhecimento em Contextos de Inovação Interorganizacional: Uma Abordagem Qualitativa Baseada em Evidências.** Anpad, [S. l.], p. 1-21, 23 set. 2022.

EISENHARDT, K. (1989). **Building Theories from Case Study Research.** *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

ENTREVISTA: **Técnica de Coleta de Dados em Pesquisa Qualitativa.** [S. l.], 30 out. 2020. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/entrevista-pesquisa-qualitativa/>. Acesso em: 17 abr. 2023.

FERASSO, M. **Inovações como fatores estratégicos de PMEs high-tech localizadas em ecossistemas de inovação na Europa e nos Estados Unidos da América: uma análise a partir da abordagem das configurações.** Projeto de tese

- Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

FERASSO, M.; TAKAHASHI, A.R.W. & Gimenez, F.A.P. (2018). **Innovation ecosystems: a metasynthesis.** *International Journal of Innovation Science*, <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2017-0059>

GALVIN, T. **“Re-Evaluating Diversity”:** Reviving critical discourse in diversity research in organization studies. Academy of Management Best Conference Paper of 2006. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf>. Acesso em 06.04. 2023.

GAMIDULLAEVA, L., VASIN, S., WISE, N. (2020). **Increasing small- and medium-enterprise contribution to local and regional economic growth by assessing the institutional environment.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27, 259–280

HATHAWAY, Ian; FELD, Brad. **The Startup Community Way.** In: THE STARTUP Community Way. [S. l.: s. n.], 2020.

ISENBERG, Daniel. **The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship.** Babson entrepreneurship ecosystem project, Babson college, Babson Park: MA, 2011.

LINCOLN, Y. S; GUBA, E. G. **But is it rigorous?** Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*, v. 30, p. 73-84, 1986.

LINKNER, Josh. **Disciplined Dreaming: A Proven System to Drive Breakthrough Creativity.** [S. l.: s. n.], 2011.

MAPEAMENTO DO ECOSSISTEMA BRASILEIRO DE STARTUPS: RECORTE SUDESTE. 2021, [s. l.], 15 jan. 2021. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 1 maio 2023.

MEDEIROS, Marcos. **Playbook: Melhores práticas para Comunidades de Startups.** Abstartups, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://abstartups.com.br/comunidades/>. Acesso em: 19 out. 2022.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** Pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec. 2000

MOORE, J. E. **Business ecosystems and the view from the firm.** *The Antitrust Bulletin*, v. 51, n. 1, 2006.

MOORE, J. E. **Predators and prey: a new ecology of competition.** *Harvard Business Review*, v. 71, n. 3, p. 75-83, 1993.

MOORE, J. E. **The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems.** Harper Business, 1996.

MURPHY, Shawn. **The Optimistic Workplace: Creating an Environment That Energizes Everyone.** [S. l.: s. n.], 2015.

SHOOK, E., SWEET, J. **Equality = Innovation | Equality Research | Accenture** [s. l.], 2019. Disponível em [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/thought-leadership-](https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-)

assets/pdf/accnture-equ ality-equals-innovation-gender-equality-research-report-iwd-2019.pdf> . Acesso em: 06.04. 2023

SUPERIOR (BRASIL). EQUIPE TOTVS. Qual é a importância de promover diversidade, equidade e inclusão no varejo?: O conceito de diversidade, equidade e Inclusão (DEI) tem se fortalecido atualmente e sido peça fundamental para empresas que querem crescer. Mas o que isso tem a ver com varejo?. OMNICANALIDADE, [s. l.], 2021. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/omnicanalidade/diversidade-equidade-e-inclusao/>. Acesso em: 21 jun. 2023.>

**TOLSTYKH, T., GAMIDULLAEVA, L., & Shmeleva, N. (2021). Universities as Knowledge Integrators and Cross-Industry Ecosystems: Self-Organizational**