

## **Diversidade nas Startups: Uma Revisão Crítica da Literatura sobre DEI e Inovação Organizacional**

**BEATRIZ VILAS BOAS JORGE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

**JENIFFER DE NADAE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Os autores agradecem ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), à FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais) e à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo apoio financeiro concedido aos projetos que subsidiaram o desenvolvimento deste trabalho.

# Diversidade nas *Startups*: Uma Revisão Crítica da Literatura sobre DEI e Inovação Organizacional

## 1. INTRODUÇÃO

O ecossistema de *startups* tem desempenhado um papel central na promoção da inovação tecnológica, na disrupção de modelos de negócio tradicionais e na aceleração de mudanças organizacionais em escala global (Spigel, 2017; Nambisan, 2017). No entanto, embora essas organizações frequentemente se posicionem como ambientes abertos à criatividade, pesquisas recentes apontam para a persistência de dinâmicas excludentes e de reprodução de desigualdades sociais nesses contextos (Breslin; Jones, 2020; Ruebottom; Toubiana, 2021).

Particularmente, a diversidade, equidade e inclusão (DEI) têm emergido como dimensões centrais para compreender os desafios e as oportunidades no ambiente das *startups*. Estudos demonstram que equipes diversas podem fomentar a inovação e ampliar a capacidade de resolução de problemas complexos (Østergaard; Timmermans; Kristinsson, 2011), mas também enfrentam barreiras estruturais que limitam a participação plena de grupos sub-representados, especialmente no que diz respeito a gênero, raça e idade (Huang et al., 2020).

A literatura acadêmica sobre diversidade nas *startups* ainda é incipiente e fragmentada, embora esteja em expansão (Marques; Silva, 2022; Smith et al., 2018). Pesquisas nas áreas de gestão, psicologia organizacional e estudos de gênero têm contribuído para a compreensão dos vieses implícitos nas práticas de recrutamento, nos processos decisórios e na distribuição de recursos financeiros e simbólicos (Marques; Silva, 2022; Smith et al., 2018). Lacunas permanecem quanto à análise interseccional das desigualdades e ao entendimento de como políticas de diversidade são implementadas (ou negligenciadas) em ambientes de alta pressão por desempenho e escalabilidade (Marques; Silva, 2022; Smith et al., 2018).

A crescente complexidade do tema da diversidade, equidade e inclusão (DEI) no ambiente de *startups* exige uma abordagem aprofundada, demonstrando que, quanto mais texto e discussões são gerados sobre o assunto, mais nuances e desafios emergem. Esta revisão busca consolidar essa vasta literatura, evidenciando como a DEI se tornou um imperativo estratégico e ético para empreendimentos inovadores, longe de ser um conceito superficial.

Diante desse panorama, este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: como a literatura científica recente aborda os impactos da diversidade — em suas múltiplas dimensões, sendo a diversidade demográfica, diversidade cognitiva, diversidade de valores e diversidade de experiências de vida — no ecossistema de *startups*, e de que maneira essa diversidade se relaciona com a inovação, o desempenho e a inclusão organizacional?

Para tanto, define-se como objetivo principal analisar criticamente a literatura acadêmica recente sobre diversidade em *startups*, com foco nas dimensões de gênero, raça e faixa etária, a fim de compreender como essas variáveis influenciam a inovação, a inclusão e a sustentabilidade organizacional.

Os objetivos específicos que norteiam esta investigação são: (i) identificar os principais obstáculos enfrentados por grupos sub-representados no ambiente das *startups*; (ii) Mapear evidências empíricas que relacionam diversidade com desempenho organizacional e inovação; (iii) Explorar estratégias e práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) aplicadas a

*startups*; (iv) Avaliar como os vieses estruturais influenciam o acesso a recursos, oportunidades e legitimação no ecossistema empreendedor.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, escolhida por ser um método específico que resume o conhecimento empírico e teórico disponível, com o objetivo de fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular (BROOME, 2006). Esse tipo de revisão visa traçar uma análise crítica sobre o conhecimento já construído por pesquisas anteriores em torno de um determinado tema. A revisão integrativa permite a síntese de múltiplos estudos publicados, possibilitando a geração de novos conhecimentos a partir da articulação dos resultados existentes (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A escolha de uma revisão integrativa da literatura foi fundamental para este estudo, dada a natureza multifacetada da diversidade em *startups*. A necessidade de integrar as múltiplas dimensões (gênero, raça, faixa etária) e suas interseccionalidades, sublinha a premissa de que mais revisões se fazem essenciais para compreender a profundidade e a complexidade do fenômeno e evitar abordagens simplistas.

A presente revisão integrativa da literatura foi conduzida entre abril e maio de 2025, com o objetivo de mapear as principais evidências científicas sobre diversidade em *startups*, considerando múltiplas dimensões: gênero, raça, faixa etária e interseccionalidade. A busca foi realizada nas seguintes bases de dados: Scopus, Web of Science e SciELO, selecionadas por sua abrangência e relevância em publicações científicas das áreas de gestão, psicologia organizacional e estudos sociais.

Foram utilizados os seguintes descritores em português, inglês e espanhol: “diversidade”, “*startups*”, “equidade”, “empreendedorismo”, “gênero”, “raça”, “inclusão”. A combinação dos termos se deu por meio de operadores booleanos (AND e OR), adaptados conforme a sintaxe de cada base.

A etapa de seleção aconteceu com as seguintes etapas:

1. Identificação: Foram encontrados inicialmente 132 artigos na Scopus, 98 na Web of Science e 47 na SciELO, totalizando 277 publicações.
2. Triagem: Após a leitura dos títulos e resumos, foram excluídos artigos com foco exclusivo em grandes corporações, estudos duplicados entre bases, publicações sem metodologia definida ou com escopo alheio ao empreendedorismo.
3. Elegibilidade: A leitura na íntegra foi realizada em 26 textos potencialmente relevantes.
4. Inclusão final: Dezoito publicações foram selecionadas para análise: dezessete artigos científicos e um livro acadêmico, redigidos em português, inglês e espanhol.

Já os critérios de inclusão foram: publicações entre 2018 e 2025; estudos com abordagem empírica ou teórica sobre ao menos uma dimensão da diversidade no contexto de startups. Para critérios de exclusão, têm-se: estudos com foco exclusivo em grandes empresas ou

setores tradicionais (150 artigos) ; falta de clareza metodológica (26 artigos); trabalhos sem conexão direta com as temáticas de DEI ou inovação em *startups* (75 artigos).

A figura a seguir ilustra o número de publicações encontradas inicialmente em cada base e aquelas que permaneceram após os filtros de inclusão e exclusão:

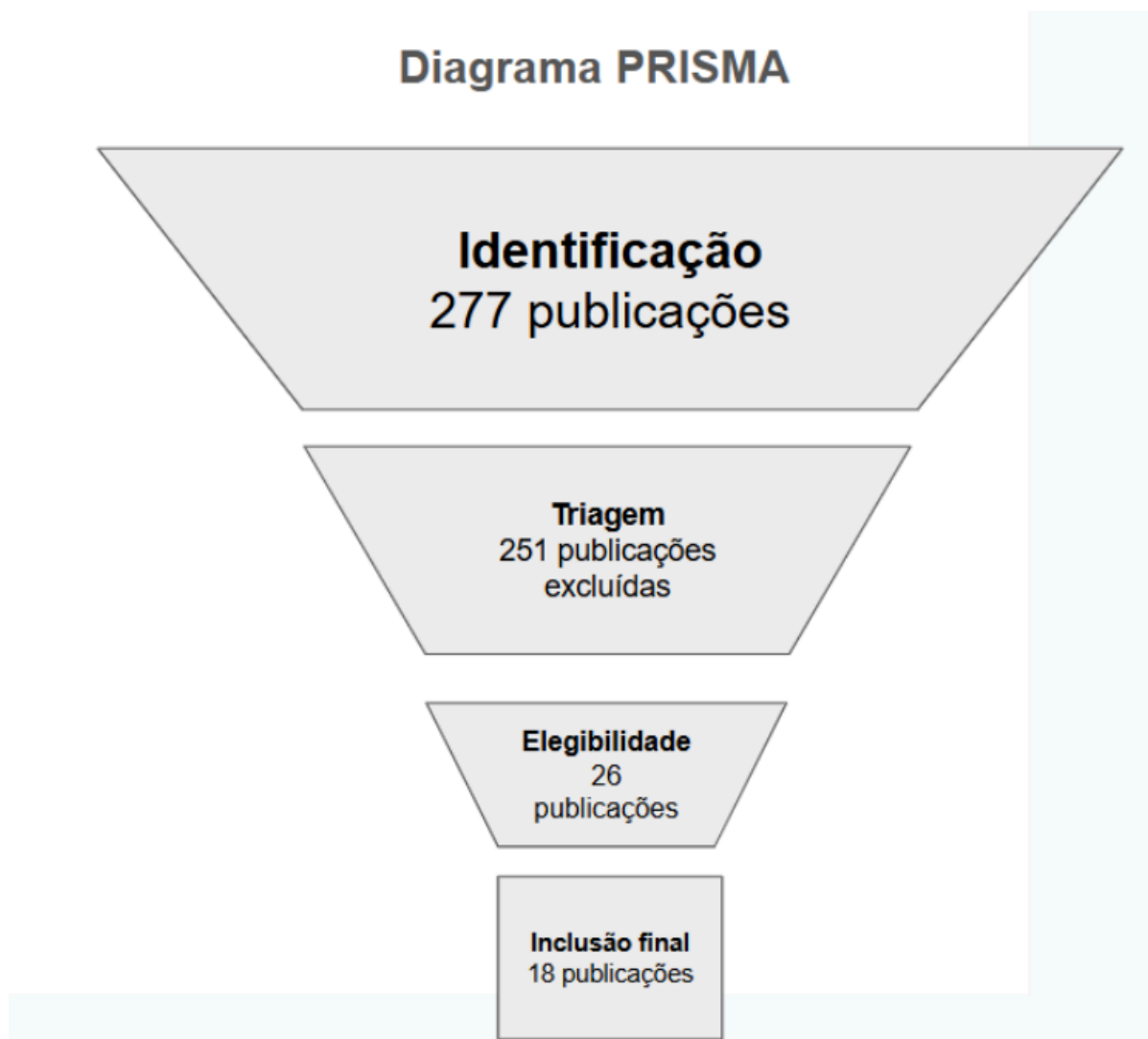


Figura 1 – Resultados da revisão por base de dados  
Elaboração própria, 2025

### 3. DISCUSSÃO

Com base na análise da literatura selecionada, foram identificadas sete categorias analíticas que estruturam os principais desafios e oportunidades relacionados à diversidade no contexto das *startups*. Essas categorias refletem diferentes dimensões sociais e organizacionais, permitindo uma compreensão mais aprofundada sobre como a diversidade impacta a dinâmica empreendedora, a inovação e a sustentabilidade dos negócios. A seguir, discute-se cada uma dessas dimensões. A análise da literatura selecionada revelou uma gama de desafios e oportunidades relacionadas à diversidade em *startups*, que foram organizados em sete categorias analíticas. Essa gama de desafios e oportunidades reflete a ideia de que o tema da

DEI nas *startups* exige uma constante expansão de discussões para capturar sua verdadeira complexidade e os múltiplos fatores que impactam a inovação e a sustentabilidade organizacional.

### **3.1. Gênero**

Segundo Monteiro et al. (2025), organizações com maior diversidade de gênero tendem a apresentar níveis mais elevados de inovação, uma vez que essa diversidade amplia o repertório de perspectivas, valores, experiências e informações disponíveis para a tomada de decisões. Tal enriquecimento favorece a captação de recursos e impulsiona o desempenho organizacional. De acordo com Blacksmith e McCusker (2024), nas *startups*, a diversidade de gênero está positivamente relacionada à inovação de mercado e à superação de segmentações locais, ampliando o alcance e a competitividade dos empreendimentos. Contudo, apesar dos benefícios amplamente reconhecidos, as mulheres continuam sub-representadas nas equipes, sobretudo em ambientes voltados à inovação, em razão de barreiras estruturais persistentes, como desigualdade de acesso, preconceitos e estereótipos de gênero que ainda moldam negativamente os contextos organizacionais (MONTEIRO et al., 2025).

#### **3.1.1. Mulheres fundadoras e empreendedoras**

Essas empreendedoras enfrentam desafios estruturais significativos, como restrições financeiras e histórico de crédito mais limitado, fatores que frequentemente as conduzem à gestão de empresas de menor porte (MONTEIRO et al., 2025). Conforme apontado por Blacksmith e McCusker (2024), *startups* lideradas por mulheres recebem apenas 3% do capital de risco disponível, mesmo quando apresentam desempenho superior em relação àquelas lideradas por homens. Em uma perspectiva mais ampla, obstáculos regulatórios, desigualdade no acesso a financiamento e normas culturais enraizadas reforçam estereótipos de gênero, dificultando ainda mais a trajetória empreendedora feminina (COVUCCI; MORANDI; DELFINO, 2025). Além disso, segundo Boerner, Fritz e Frick (2025), *startups* fundadas por mulheres são sistematicamente menos financiadas e recebem avaliações mais baixas por parte dos investidores. Essa disparidade também está relacionada à exclusão das mulheres de redes informais dominadas por homens, o que limita seu acesso a mentoria, parcerias estratégicas e capital em fases iniciais do negócio (COVUCCI; MORANDI; DELFINO, 2025). Ainda assim, apesar dessas barreiras, os empreendimentos liderados por mulheres tendem a atingir a lucratividade em prazos mais curtos do que aqueles comandados por homens (BLACKSMITH; MCCUSKER, 2024).

#### **3.1.2. Barreiras de entrada e permanência de mulheres no mercado das *startups***

Embora os benefícios da diversidade de gênero sejam amplamente reconhecidos, as mulheres continuam enfrentando barreiras significativas para ingressar, progredir e atuar plenamente no ecossistema das *startups*, mesmo neste ambiente altamente inovador e tecnológico. Entre os principais obstáculos destacam-se a baixa representatividade, a escassez de oportunidades de colaboração, a persistente disparidade salarial e o preconceito de gênero (MONTEIRO et al., 2025).

Liberato e Andrade (2018) enfatizam que essas barreiras são tanto culturais quanto estruturais: vão desde a falta de incentivo, ainda na juventude, para a escolha de carreiras científicas até o acesso restrito a cargos estratégicos e a desigualdade salarial. Adicionalmente, Boerner, Fritz e Frick (2025) apontam que as mulheres são questionadas com

maior frequência sobre os riscos associados aos seus negócios, enquanto os homens são avaliados com base em seu potencial, o que revela um padrão estrutural de preconceito nas interações com investidores e demais stakeholders.

Monteiro et al. (2025) destacam que a cultura organizacional, majoritariamente masculina e heteronormativa, associa as mulheres a uma suposta menor capacidade de pensamento racional, forçando-as a adotarem comportamentos masculinizados para alcançarem visibilidade. Somam-se a isso as desigualdades no acesso a recursos tecnológicos, econômicos e de conhecimento, comprometendo a permanência e o avanço feminino nos ambientes inovadores. Covucci, Morandi e Delfino (2025) ressaltam que, nesse cenário, as *startups* tornam-se espaços particularmente desafiadores para as mulheres, onde a pressão para provar valor e escalar rapidamente intensifica as desigualdades no acesso a recursos e redes interpessoais.

Mesmo liderando projetos relevantes, muitas mulheres ainda precisam comprovar sua competência com maior rigor que seus pares masculinos. Além disso, mesmo em *startups* com igualdade numérica entre os gêneros, a cultura institucional e os critérios subjetivos de promoção continuam a reproduzir desigualdades de gênero (LIBERATO; ANDRADE, 2018).

### **3.1.3. Estratégias e políticas de equidade**

No que tange às estratégias e políticas que promovem a equidade de gênero e, conseqüentemente, beneficiam a inovação, destacam-se programas inovadores como o apoio à amamentação no ambiente de trabalho e a flexibilização de horários, os quais têm fortalecido a presença feminina nas empresas de inovação (MONTEIRO et al., 2025). Além disso, políticas afirmativas que assegurem processos decisórios baseados no mérito contribuem para o aumento da diversidade de gênero não apenas em cargos operacionais, mas também nos níveis gerenciais e de liderança.

Monteiro et al. (2025) ressaltam que a equidade de gênero em cargos de liderança propicia decisões estratégicas capazes de potencializar inovações organizacionais, tanto de produtos quanto de processos. Essa equidade também amplia a visibilidade das inovações bem-sucedidas lideradas por mulheres, fomentando o surgimento de novas lideranças femininas e ajudando a mitigar a baixa aceitação cultural da liderança feminina.

Adicionalmente, o empoderamento feminino exerce influência positiva no engajamento, melhora o desempenho e aumenta a permanência das mulheres nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática, ampliando a diversidade e promovendo o ambiente equitativo necessário para o avanço sustentável da inovação (MONTEIRO et al., 2025).

## **3.2. Faixa etária**

Considerar a diversidade geracional na força de trabalho é essencial para uma gestão de pessoas eficaz, especialmente em contextos contemporâneos como o das *startups*. Segundo Gómez-Sota, Pérez-Alfonso e Alabau-Tejada (2024), esse aspecto tem ganhado relevância por sua capacidade de potencializar a inovação organizacional a partir da interação entre diferentes gerações. Em ambientes inovadores, estudos apontam que a faixa etária ideal para promover diversidade e dinamismo situa-se entre 20 e 30 anos (Kanama et al., 2025). No entanto, esse recorte não invalida o potencial de perfis mais experientes, como os chamados “empreendedores cinzas” — indivíduos com 50 anos ou mais que se envolvem ativamente em

atividades empreendedoras e trazem consigo ampla bagagem de conhecimento e vivência no mundo dos negócios.

Ainda que o envelhecimento esteja associado à redução de determinadas habilidades cognitivas e computacionais, observa-se uma compensação significativa no que diz respeito à capacidade de interpretar, comunicar e mobilizar ideias — competências que favorecem o trabalho em equipe e a coesão dos grupos. A inteligência cristalizada, relacionada ao uso eficiente do conhecimento adquirido ao longo da vida, tende a se desenvolver até o final dos 50 ou início dos 60 anos, sendo um recurso valioso para a inovação (Kanama et al., 2025).

### **3.2.1. Pessoas 50+ fundadoras e empreendedoras**

De acordo com Kanama et al. (2025), *startups* lideradas por fundadores de diferentes faixas etárias apresentam maior capacidade de circulação de conhecimento e de colaboração entre os membros da equipe. A diversidade geracional no topo da liderança contribui para o crescimento sustentável dos negócios, favorecendo tanto a ampliação das redes pessoais quanto o aprimoramento da agregação de informações heterogêneas. Embora empreendedores mais velhos sejam, em geral, menos propensos a iniciar novos negócios, sua experiência acumulada pode desempenhar um papel crucial na implementação de inovações, fornecendo estabilidade, visão estratégica e conhecimento prático.

### **3.2.2. Diversidade etária e cultura organizacional inovadora**

As *startups*, por sua estrutura dinâmica e horizontal, oferecem um campo fértil para analisar a relação entre diversidade etária e inovação, dado que seus fundadores costumam estar diretamente envolvidos nos processos criativos e decisórios (Kanama et al., 2025). Entretanto, grupos compostos exclusivamente por jovens ou exclusivamente por fundadores mais velhos tendem a sofrer mais com a competição interna e a menor colaboração, o que pode comprometer o desempenho coletivo (Kanama et al., 2025). Nesse cenário, a Cultura Organizacional Inovadora (COI) surge como uma estratégia essencial para promover a integração intergeracional. A COI valoriza elementos como prazer, flexibilidade, trabalho em equipe, proatividade, comunicação eficaz, desafios de trabalho e estímulo contínuo à inovação (GÓMEZ-SOTA et al., 2024), contribuindo para um ambiente colaborativo, criativo e resiliente.

### **3.3. Raça**

Segundo Pantin (2021), embora a cultura do Vale do Silício se autoproclame meritocrática, na prática ela reproduz e reforça desigualdades raciais. O ecossistema tende a valorizar indicadores de sucesso atrelados à raça e à classe social, em detrimento de empreendedores considerados “não tradicionais” ou pertencentes a grupos minoritários. Mais do que quaisquer outros fatores, aspectos como raça, classe e formação educacional despontam como fortes determinantes do sucesso de *startups*, evidenciando como estruturas sociais e econômicas favorecem determinados atores em detrimento de outros. A cultura de criação de unicórnios nesse contexto contribui para perpetuar a ideia de que apenas fundadores brancos, bem conectados, têm legitimidade para liderar negócios inovadores. Trata-se, portanto, de um sistema fechado, que recompensa apenas uma categoria restrita de fundadores considerados “dignos” de investimento e visibilidade (Pantin, 2021).

### 3.3.1. Fundadores não brancos

Empreendedores negros, ao buscarem estabelecer e expandir seus negócios, enfrentam barreiras estruturais que diferenciam profundamente sua trajetória da dos empreendedores brancos. Segundo Tan e Zeida (2024), *startups* de propriedade de pessoas negras costumam apresentar menores retornos de capital e menor valorização de mercado, o que reflete uma conjuntura de desvantagens históricas e persistentes. Ainda que esses empreendedores sejam capazes de superar, com o tempo, algumas restrições iniciais de crédito, como demonstram os dados, a demanda do consumidor por seus produtos ou serviços permanece significativamente mais baixa. Isso indica que, mesmo na ausência de animosidade racial explícita, fatores como menor acúmulo de riqueza intergeracional, desigualdade no capital humano, localização e homofilia racial contribuem para a manutenção de um cenário desfavorável (Tan e Zeida, 2024).

Nesse contexto, torna-se evidente que o sucesso de *startups* fundadas por pessoas negras é condicionado por barreiras invisíveis que limitam não apenas o acesso a recursos financeiros, mas também o reconhecimento social e o alcance de mercado. A cultura empresarial ainda privilegia fundadores com perfis específicos — brancos, bem conectados tecnologicamente e pertencentes a uma elite educacional e econômica — em detrimento de empreendedores considerados “não tradicionais”, o que aprofunda as desigualdades já existentes (Pantin, 2021).

3.3.2. Barreiras ao crescimento de *startups* negras Dentre os principais obstáculos enfrentados por empreendedores negros, destaca-se o acesso desigual ao capital, frequentemente vinculado à discriminação na oferta de crédito (Tan e Zeida, 2024). Empresas de propriedade de pessoas negras enfrentam custos de empréstimo cerca de 10% maiores e operam com margens de lucro até 41% menores quando comparadas a empresas de propriedade de brancos. Essa discrepância pode se traduzir em uma diferença de até 1,71 vez no valor médio de mercado entre esses dois grupos de negócios.

Apesar de a questão do crédito ter recebido maior atenção na literatura, Tan e Zeida (2024) ressaltam que a discriminação do consumidor pode representar uma barreira ainda mais fundamental. As *startups* de propriedade de negros tendem a enfrentar uma demanda de mercado persistentemente menor, o que impacta negativamente sua lucratividade a longo prazo. Isso sugere que, embora políticas públicas voltadas ao aumento da oferta de crédito sejam importantes, elas são insuficientes para lidar com a barreira estrutural mais profunda: a baixa demanda associada ao viés racial no comportamento do consumidor.

Utilizando apenas dados contábeis padrão, os autores demonstram que é possível identificar tanto a discriminação no acesso ao crédito quanto a discriminação do consumidor. A conclusão é clara: políticas que não enfrentem diretamente as desigualdades na demanda — influenciadas por fatores históricos e culturais — dificilmente promoverão o crescimento sustentável de negócios liderados por empreendedores negros. (Tan e Zeida, 2024).

### 3.4. Diversidade, equidade e inclusão (DEI)

A promoção de ambientes organizacionais mais justos e inovadores exige a compreensão clara dos conceitos de diversidade, equidade e inclusão, frequentemente agrupados sob a sigla DEI (do inglês Diversity, Equity and Inclusion). Cada um desses elementos possui um papel específico na construção de culturas organizacionais representativas e sustentáveis. Conforme afirmam Blacksmith e McCusker (2024, cap. 8), diversidade é a quantidade de diferenças em um grupo, equidade é o reequilíbrio de poder para garantir acesso justo a oportunidades, e inclusão é o processo que faz com que todos se sintam valorizados, vistos e ouvidos.

A equidade, em particular, é frequentemente confundida com igualdade, mas trata-se de um conceito distinto. Enquanto a igualdade pressupõe o mesmo tratamento para todos, a equidade implica o redirecionamento intencional de recursos e oportunidades com o objetivo de corrigir desigualdades estruturais preexistentes. Como explicam os autores, equidade não é o mesmo que igualdade – trata-se de reequilibrar intencionalmente recursos e oportunidades para corrigir estruturas injustas (BLACKSMITH; MCCUSKER, 2024).

Do ponto de vista prático, os princípios de DEI não devem permanecer apenas no campo dos valores organizacionais declarados, mas precisam ser operacionalizados e mensurados, principalmente no que tange à inclusão. DEI deve ser operacionalizada como uma construção comportamental mensurável, especialmente a inclusão (BLACKSMITH; MCCUSKER, 2024). Essa mensuração permite que organizações acompanhem e aprimorem seus esforços inclusivos, garantindo que a inclusão seja percebida por todos os membros, e não apenas proclamada pelas lideranças.

Além disso, a diversidade deve ser abordada sob a ótica da representação coletiva, e não atribuída a indivíduos isolados. Como destacam os autores, a diversidade deve ser pensada em termos de representação – não há ‘pessoa diversificada’, mas sim contextos organizacionais mais ou menos representativos (BLACKSMITH; MCCUSKER, 2024). Essa perspectiva desloca a responsabilidade da diversidade do indivíduo para a estrutura organizacional, incentivando uma análise crítica dos mecanismos de exclusão e dos modos de recrutamento, promoção e reconhecimento.

No contexto das *startups*, o compromisso com DEI desde os estágios iniciais tem se mostrado uma estratégia não apenas ética, mas também economicamente vantajosa. De acordo com os autores, comprometer-se com a DEI desde os estágios iniciais da criação e ampliação de uma startup pode resultar na garantia de investimentos, talentos e clientes de longo prazo que, de outra forma, não seriam aproveitados (BLACKSMITH; MCCUSKER, 2024). Essa relação direta entre DEI e desempenho se torna evidente quando se observa que fazer a DEI corretamente é fundamental para o sucesso de longo prazo de uma startup (BLACKSMITH; MCCUSKER, 2024).

De fato, *startups* ocupam uma posição privilegiada para incorporar práticas inclusivas. Conforme argumentam Blacksmith e McCusker (2024), as *startups* estão em uma posição vantajosa para implementar as melhores práticas de DEI devido à sua agilidade, velocidade de

expansão e fluidez de uma cultura que não solidificou um status quo não inclusivo. A metáfora utilizada pelos autores reforça esse ponto: *startups* são como jetboats da DEI, pequenas e ágeis, podendo mudar rapidamente sua estratégia para promover a diversidade e a inclusão.

A relação entre DEI e desempenho financeiro já está documentada em diversas pesquisas, e Blacksmith e McCusker (2024) reforçam esse argumento ao destacar que as empresas que estão no quartil superior em diversidade superam financeiramente as que não têm diversidade de gênero e racial (BLACKSMITH; MCCUSKER, 2024). Ainda, as organizações que são bem-sucedidas em suas práticas inclusivas têm duas vezes mais chances de superar suas metas financeiras, o que evidencia que inclusão não é apenas uma questão de justiça social, mas também de vantagem competitiva. Esse entendimento tem ganhado espaço também entre os agentes do ecossistema de inovação, como mostram os autores, trazendo que investidores estão levando a DEI mais a sério e reconhecendo a conexão entre DEI e desempenho financeiro (BLACKSMITH; MCCUSKER, 2024).

Dessa forma, observa-se que a adoção de uma abordagem consciente, mensurável e estratégica de DEI é essencial não apenas para a construção de ambientes de trabalho mais justos, mas também para o sucesso sustentável das organizações, especialmente no contexto ágil e em expansão das startups.

### **3.5. Diversidade e inovação**

A relação entre diversidade e inovação tem se consolidado como uma das dimensões centrais do debate sobre o valor estratégico da inclusão em ambientes organizacionais contemporâneos. Em especial nas *startups* — estruturas ágeis e em constante adaptação —, a diversidade deixa de ser apenas um valor ético para tornar-se uma alavanca para a criatividade e a geração de valor.

Estudos recentes apontam que a presença de diferentes perfis sociais, étnicos e culturais nas equipes executivas está diretamente associada à capacidade de produzir soluções inovadoras. Como destacam Blacksmith e McCusker (2024), equipes de gestão diversificadas tendem a ser mais criativas do que equipes de gestão homogêneas. Essa criatividade, por sua vez, é um recurso vital para *startups*, que operam sob incerteza e pressão constante por diferenciação e disrupção no mercado. Ainda segundo os autores, há uma relação positiva entre a diversidade da equipe e o pensamento inovador, o que é crucial para o sucesso de uma startup.

Essa constatação não se restringe ao âmbito das *startups*. Em uma crítica direta ao status quo corporativo, os autores afirmam que a América corporativa está perdendo uma das maiores oportunidades do nosso tempo para impulsionar a inovação e o crescimento: criar valor comercial por meio do avanço da igualdade racial (BLACKSMITH; MCCUSKER, 2024). O argumento sugere que a inovação, cada vez mais compreendida como resultado de processos colaborativos e interdisciplinares, depende da pluralidade de experiências e perspectivas. Ou

seja, a igualdade racial e de gênero não é apenas uma pauta social, mas um imperativo estratégico para a inovação.

Contudo, a diversidade, por si só, não garante inovação. Para que ela gere efeitos positivos, é necessário que venha acompanhada de iniciativas efetivas de inclusão, que criem um ambiente no qual as vozes diversas sejam, de fato, ouvidas e consideradas nos processos decisórios. Como afirmam Monteiro et al. (2025), a inclusão no contexto organizacional requer esforços de gestão e o desenvolvimento de ferramentas gerenciais inovadoras e políticas públicas inclusivas. Ou seja, a gestão da diversidade é uma competência estratégica que exige conhecimento, intencionalidade e ação contínua.

Assim, pode-se afirmar que a diversidade é o insumo e a inclusão é o processo pelo qual esse insumo se transforma em inovação. No contexto das *startups*, essa dinâmica torna-se ainda mais relevante, considerando o papel central que a inovação exerce na sobrevivência e no crescimento dessas empresas. Investir em DEI não é apenas uma escolha ética ou uma resposta a pressões sociais externas, mas uma estratégia consciente de geração de vantagem competitiva em um mercado cada vez mais complexo e globalizado.

### **3.6. Atração e retenção de talentos diversos**

Outro fator crucial para o sucesso organizacional no contexto contemporâneo é a capacidade de atrair e reter talentos diversos. O alinhamento entre os valores organizacionais e as expectativas de profissionais de diferentes origens torna-se um diferencial competitivo em um mercado em que o capital humano é altamente disputado. Como destacam Blacksmith e McCusker (2024), os candidatos ao emprego estão procurando intencionalmente organizações que priorizam a DEI. Essa busca não se restringe a um nicho de profissionais, mas reflete uma tendência geracional que valoriza ambientes de trabalho inclusivos, éticos e comprometidos com o bem-estar coletivo.

A retenção de talentos, especialmente de grupos historicamente excluídos, passa necessariamente pela promoção de um sentimento de pertencimento, que extrapola a mera inclusão formal. Ainda segundo os autores, pertencimento é um componente crucial para reter os melhores talentos. Quando o pertencimento é efetivamente promovido, os impactos são concretos: funcionários que se sentem pertencentes têm aumento de 56% no desempenho no trabalho, redução de 50% na intenção de sair e de 75% nos dias de licença médica (BLACKSMITH; MCCUSKER, 2024). Esses dados reforçam a importância da construção de culturas organizacionais que não apenas tolerem, mas valorizem a diversidade de maneira estrutural e contínua.

Além disso, práticas organizacionais como espaços colaborativos, comunicação horizontal e abertura ao feedback têm sido apontadas como catalisadoras de engajamento e de diversidade de perspectivas. Tais práticas são, de acordo com Gómez-Sota, Pérez-Alfonso e Alabau-Tejada (2024), instrumentos eficazes para fomentar ambientes inovadores e

inclusivos. Os autores também identificam que funcionários consideram que a inovação tem efeito multiplicador em processos organizacionais, além de aumentar o comprometimento com a empresa (GÓMEZ-SOTA; PÉREZ-ALFONSO; ALABAU-TEJADA, 2024), o que demonstra uma conexão direta entre clima organizacional, práticas de gestão e resultados tangíveis em termos de engajamento e produtividade.

A cultura organizacional, portanto, assume papel central no ciclo de atração e retenção. Nas *startups* analisadas por Gómez-Sota, Pérez-Alfonso e Alabau-Tejada (2024), valores como inovação, prazer e trabalho em equipe são percebidos como centrais para sua cultura, o que contribui para consolidar ambientes que promovem inclusão não apenas como discurso, mas como experiência vivida pelos colaboradores.

Dessa forma, pode-se afirmar que a promoção intencional da diversidade, equidade e inclusão impacta diretamente a competitividade organizacional, ao influenciar não só os índices de inovação, como também os de engajamento, saúde mental e lealdade dos colaboradores. Tais fatores são estratégicos para *startups*, que operam em contextos dinâmicos e altamente dependentes da capacidade adaptativa de suas equipes.

### **3.7. Preconceitos e viés de avaliação das *startups***

Apesar da retórica meritocrática frequentemente associada ao ecossistema empreendedor, evidências empíricas demonstram a persistência de vieses estruturais nos processos de avaliação, financiamento e legitimação de *startups*. Estudos recentes apontam que investidores-anjo tendem a oferecer avaliações mais baixas para equipes lideradas por mulheres e por pessoas mais velhas, sinalizando a presença de um viés sistemático nesses julgamentos (BOERNER; FRITZ; FRICK, 2025). Da mesma forma, *startups* fundadas por pessoas de minorias étnicas enfrentam obstáculos significativos na obtenção de capital de risco e financiamento por dívida, o que compromete sua capacidade de crescimento e sustentabilidade (BOERNER; FRITZ; FRICK, 2025).

Os critérios usados para avaliação nem sempre se baseiam exclusivamente na qualidade do produto ou no potencial de inovação. Na prática, a tomada de decisão do investidor-anjo é frequentemente influenciada pela demografia ou aparência do empreendedor, em vez da inovação ou mérito objetivo (BOERNER; FRITZ; FRICK, 2025). Isso contribui para a sub-representação de fundadores diversos nos espaços de destaque do empreendedorismo, afetando tanto a probabilidade de financiamento quanto a própria avaliação dos negócios: investidores-anjo demonstram viés negativo em relação a empreendedores de minorias étnicas (BOERNER; FRITZ; FRICK, 2025).

Esse viés decorre, em parte, da percepção simbólica de pertencimento: fundadores de minorias são percebidos como ‘externos’ aos grupos dominantes, o que afeta negativamente sua chance de sucesso em pitches (BOERNER; FRITZ; FRICK, 2025). Esse tipo de exclusão opera não apenas no nível econômico, mas também no simbólico, restringindo quem é considerado ‘empreendedor legítimo’ no imaginário do ecossistema. Como consequência, o

uso de estereótipos em decisões de investimento leva a resultados abaixo do ideal para investidores e à exclusão de grupos inteiros de empreendedores (BOERNER; FRITZ; FRICK, 2025), representando uma ineficiência sistêmica com efeitos econômicos e sociais amplos.

A exclusão de fundadores diversos reduz a diversidade de ideias e inibe a inovação no ecossistema empreendedor (BOERNER; FRITZ; FRICK, 2025), o que é particularmente preocupante em setores que dependem da criatividade e da disrupção. Eliminar o viés de gênero e etnia no financiamento, além de representar um imperativo ético, ampliaria oportunidades e aumentaria a produtividade econômica geral (BOERNER; FRITZ; FRICK, 2025).

Esse cenário é reforçado por normas culturais e estruturas institucionais que favorecem determinados perfis. Como analisa Pantin (2021), empreendedores diversos e não tradicionais enfrentam enormes obstáculos para obter financiamento, mentoria e visibilidade na mídia. O que evidencia a existência de uma legitimação simbólica enviesada que valoriza atributos extrínsecos ao mérito técnico.

Os mercados privados, longe de atuarem como espaços neutros, operam como reprodutores de normas culturais excludentes, favorecendo empreendedores brancos do sexo masculino tanto pelo acesso ao capital quanto pela legitimação social associada a esse perfil (PANTIN, 2021). Tal constatação exige não apenas diagnósticos rigorosos, mas também intervenções institucionais que promovam critérios mais equitativos e objetivos na avaliação de empreendedores.

A seguir, apresenta-se um quadro-síntese que consolida os principais achados desta revisão, organizando as dimensões analisadas em termos de barreiras enfrentadas, estratégias promissoras e impactos observados na inovação e no desempenho organizacional das *startups*.

Tabela 1 – Quadro-síntese das barreiras, estratégias e impactos da diversidade nas *startups*

<b>Dimensão analisada</b>	<b>Principais Barreiras</b>	<b>Estratégias/Práticas Positivas</b>	<b>Impactos na Inovação e Desempenho</b>
Gênero	Sub-representação, exclusão de redes, viés de avaliação (Hideg et al., 2024; Liberato & Andrade, 2018; Marques & Silva, 2022; Huang et al., 2020)	Políticas de equidade, flexibilidade, lideranças femininas visíveis (Monteiro et al., 2025; Smith et al., 2018)	Aumento de inovação, retorno financeiro superior (Østergaard et al., 2011; Monteiro et al., 2025)

Faixa Etária	Estigmas sobre envelhecimento, exclusão simbólica (Kanama et al., 2025; Boerner et al., 2025)	Integração geracional, valorização da experiência (Blacksmith & McCusker, 202)	Estabilidade organizacional, inovação com base em conhecimento cristalizado (Kanama et al., 2025)
Raça	Acesso desigual a crédito, discriminação do consumidor, legitimação simbólica (Pantin, 2021; Tan & Zeida, 2024; Marques & Silva, 2022)	Políticas afirmativas, reconhecimento de lideranças negras (Smith et al., 2018)	Maior alcance de mercado, pluralidade de soluções (Tan & Zeida, 2024; Pantin, 2021)
DEI	Visão decorativa, falta de mensuração (Ruebottom & Toubiana, 2021; Gómez-Sota et al., 2024)	Cultura organizacional inclusiva, indicadores de inclusão (Gómez-Sota et al., 2024; Blacksmith & McCusker, 2024)	Retenção de talentos, vantagem competitiva sustentável (Østergaard et al., 2011; Spigel, 2017)
Viés estrutural	Avaliações subjetivas baseadas em gênero/etnia/idade (Covucci et al., 2025; Hideg et al., 2024)	Criação de critérios objetivos de avaliação (Boerner et al., 2025)	Otimização de recursos e ampliação do ecossistema inovador (Breslin & Jones, 2020; Nambisan, 2017)

Fonte: Elaboração própria

#### 4. CONCLUSÃO

A presente revisão bibliográfica evidencia que a diversidade, em suas múltiplas dimensões — gênero, faixa etária e raça —, constitui um fator estratégico crucial para a inovação, o desempenho organizacional e a sustentabilidade das *startups*. Por meio da análise de nove publicações em três idiomas (português, inglês e espanhol), observou-se como diferentes formas de exclusão impactam negativamente o ecossistema empreendedor, ao passo que práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) bem implementadas geram vantagens competitivas tangíveis.

Os objetivos específicos delineados foram atendidos de forma consistente ao longo do artigo: Como demonstrado nas seções sobre gênero, raça e faixa etária, barreiras estruturais, simbólicas e institucionais afetam o ingresso, permanência e crescimento de mulheres,

pessoas negras e indivíduos 50+ nas *startups*. Estudos analisados mostram que equipes diversas, quando inseridas em contextos inclusivos, apresentam maior desempenho financeiro, engajamento e capacidade de inovação. Foram destacadas práticas eficazes como políticas de flexibilidade, redes de apoio, cultura organizacional inclusiva e mensuração da inclusão, especialmente nas seções sobre DEI e atração de talentos.

A análise evidenciou que critérios subjetivos e percepções enviesadas de legitimidade comprometem avaliações de investidores e decisões estratégicas, o que limita o acesso a recursos e amplia desigualdades.

As evidências apresentadas nesta revisão reforçam que a gestão da diversidade em *startups* é um campo vasto e em constante evolução. As descobertas, ao detalhar as barreiras, os vieses e as estratégias de inclusão para gênero, raça e faixa etária, confirmam que quanto mais profundamente o tema é investigado, mais texto e discussões se tornam necessários para desvendar suas interconexões e complexidades, validando a necessidade de um comprometimento contínuo com a DEI para o sucesso empreendedor.

Dessa forma, conclui-se que a diversidade, quando não limitada à sua dimensão simbólica, mas operacionalizada por meio de políticas de inclusão e equidade, transforma-se em ativo estratégico. *Startups*, pela sua flexibilidade e cultura organizacional em construção, possuem um terreno fértil para protagonizar a inovação inclusiva. A gestão estratégica da diversidade deve, portanto, ser compreendida não apenas como um imperativo ético, mas como um caminho necessário para a sustentabilidade e disrupção no cenário contemporâneo de negócios.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, a ausência de dados empíricos primários impossibilita a testagem direta das proposições discutidas em contextos específicos ou por meio de estudos de caso comparativos. Com base nos achados e nas lacunas identificadas, como oportunidade de futuras pesquisas, tem-se: realizar estudos empíricos de natureza qualitativa e quantitativa que explorem a implementação de práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) em *startups* de diferentes portes e setores; investigar comparativamente os efeitos da diversidade em *startups* versus empresas tradicionais, com ênfase em inovação e desempenho organizacional; aprofundar o papel da interseccionalidade na liderança empreendedora, explorando simultaneamente marcadores como raça, gênero, classe e idade e desenvolver estudos longitudinais que analisem o impacto de práticas de DEI ao longo do tempo em *startups* em fases iniciais e de crescimento.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BLACKSMITH, Nikki; MCCUSKER, Maureen E. (Ed.). Data-driven decision making in entrepreneurship: tools for maximizing human capital. 1. ed. Boca Raton: CRC Press, 2024. Cap. 8.

BOERNER, L.; FRITZ, T.; FRICK, B. Investing in people, not in products: how age, gender, ethnicity, and attractiveness of entrepreneurial teams influence the decision-making of angel investors in Germany. *Journal of Business Economics*, [S.l.], v. 95, p. 37–74, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11573-024-01206-7>. Acesso em: 16 maio 2025.

BRESLIN, D.; JONES, C. A. The evolution of entrepreneurial ecosystems and the critical role of entrepreneurs. *Small Business Economics*, v. 55, n. 1, p. 1–11, 2020.

COVUCCI, M.; MORANDI, F.; DELFINO, G. Analyzing the influence of gender and gender diversity on networking behavior and the entrepreneurial ecosystem. *Journal of Small Business Management*, [S.l.], 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01086-5>. Acesso em: 16 maio 2025.

GÓMEZ-SOTA, A.; PÉREZ-ALFONSO, E.; ALABAU-TEJADA, S. Explorando a cultura organizacional inovadora em startups do ecossistema tecnológico. *Revista Iberoamericana de Gestión Tecnológica*, [S.l.], v. 33, p. 441–458, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.17345/rio33.441>. Acesso em: 16 maio 2025.

HIDEG, I.; NGUYEN, N.; ENGEL, Y.; GODART, F. Benevolent sexism and the gender gap in startup evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, [S.l.], v. 48, n. 2, p. 506–546, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10422587231178865>. Acesso em: 16 maio 2025.

HUANG, L. et al. The gender gap in startup success: Evidence from venture capital. *Harvard Business Review*, 2020.

KANAMA, T.; GOTO, K.; HATANO, M.; HIRAIWA, K. The role of gray entrepreneurship in startups: An empirical study on the impact of age diversity on innovation performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 1–17, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40008-025-00352-7>. Acesso em: 16 maio 2025.

LIBERATO, T. F.; ANDRADE, T. H. N. de. Relações de gênero e inovação: atuação de mulheres nos NITs paulistas. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 26, n. 2, e41763, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1806-9584-2018v26n241763>. Acesso em: 16 maio 2025.

MARQUES, A. S.; SILVA, L. M. Desigualdades de gênero e raça nas startups brasileiras: um estudo exploratório. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 1, p. 95–113, 2022.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758–764, out./dez. 2008.

MONTEIRO, A. K. S. et al. Barreiras e impulsionadores da relação entre diversidade de gênero e inovação nas organizações. *International Journal of Innovation*, São Paulo, v. 13, n. 1, art. e26351, jan./abr. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/2025.26351>. Acesso em: 16 maio 2025.

NAMBISAN, S. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 41, n. 6, p. 1029–1055, 2017.

ØSTERGAARD, C. R.; TIMMERMANS, B.; KRISTINSSON, K. Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, v. 40, n. 3, p. 500–509, 2011.

PANTIN, L. E. Race and equity in the age of unicorns. *Hastings Law Journal*, v. 72, n. 6, p. 1453–1507, 2021. Disponível em: [https://scholarship.law.columbia.edu/faculty\\_scholarship/2992](https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/2992). Acesso em: 20 maio 2025.

RUEBOTTOM, D.; TOUBIANA, M. Constraints and opportunities of diversity discourse in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing Insights*, v. 15, 2021.

SMITH, R. A. et al. Gender and racial diversity in startup leadership: A systematic review. *Academy of Management Proceedings*, v. 2018, n. 1, p. 10673, 2018.

SPIGEL, B. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 41, n. 1, p. 49–72, 2017.

TAN, E.; ZEIDA, T. H. Consumer demand and credit supply as barriers to growth for Black-owned startups. *Journal of Monetary Economics*, v. 143, p. 103543, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304393223001514>. Acesso em: 20 maio 2025.

## **AGRADECIMENTOS**

Os autores agradecem ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), à FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais e à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo apoio financeiro concedido aos projetos que subsidiaram o desenvolvimento deste trabalho.